



รูปแบบการใกล้เคียงข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ
: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก

นายชลัท ประเทืองรัตนา

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาสันติศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๑

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



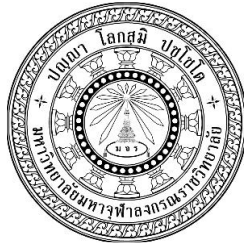
**A Mediation Model by the Integration of
Buddhist Peaceful Means
: Case Study of Phitsanulok Municipality**

Mr.Chalat Pratheuangrattana

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of
the Requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy
(Peace Studies)**

**Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E.2018**

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์
เรื่อง “รูปแบบการใกล้เคียงข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ : กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก”
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา

.....
(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รศ.ดร.ประเวศ อินทองปาน)

..... กรรมการ
(ผศ.ดร.อุทัย สติมัน)

..... กรรมการ
(พระราชปรีดีกวี, ศ.ดร.)

..... กรรมการ
(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส,รศ.ดร.)

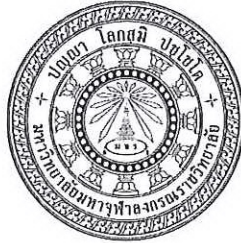
..... กรรมการ
(พระมหาดวงเด่น จิตญาโน,ดร)

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์

พระราชปรีดีกวี, ศ.ดร. ประธานกรรมการ
พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส,รศ.ดร. กรรมการ
พระมหาดวงเด่น จิตญาโน,ดร. กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

.....
(นายชลัท ประเทืองรัตน)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์
เรื่อง “รูปแบบการใกล้เคียงข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก”
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(พระเมธาวิเชียร, รศ.ดร.)

.....กรรมการ

(ศ.พ.วันชัย วัฒนศัพท์)

.....กรรมการ

(พระราชปรีดีทิพย์, ศ.ดร.)

.....กรรมการ

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร.)

.....กรรมการ

(พระมหาดวงเด่น จิตธนาโน, ดร.)

คณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์

พระราชปรีดีทิพย์, ศ.ดร.

ประธานกรรมการ

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร.

กรรมการ

พระมหาดวงเด่น จิตธนาโน, ดร.

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นายชลัท ประเทืองรัตนนา)

ชื่อคุณนิพนธ์ : รูปแบบการใกล้เคียงข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ : กรณีศึกษา
เทศบาลนครพิษณุโลก

ผู้วิจัย : นายชลัท ประเทืองรัตน

ปริญญา : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สันติศึกษา)

คณะกรรมการควบคุมคุณนิพนธ์

- : พระราชปรีดีทิพย์, ศ.ดร., ปธ. ๙, ศษ.บ. (มัธยมศึกษา),
พธ.ม. (พระพุทธศาสนา), Ph.D. (Pali & Buddhist Studies)
- : พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร., ปธ.๖, พธ.บ. (ปรัชญา),
ศศ.ม. (พุทธศาสนศึกษา), พธ.ด. (พระพุทธศาสนา)
- : พระมหาดวงเด่น ฐิตญาโณ, ดร., ปธ.๔, ศน.บ. (ศึกษาศาสตร์),
พธ.ม. (ปรัชญา), พธ.ด. (ปรัชญา)

วันสำเร็จการศึกษา :

บทคัดย่อ

คุณนิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการคือ ๑) ศึกษาบริบทของการใกล้เคียงข้อพิพาทในเทศบาลนครพิษณุโลก ๒) ศึกษารูปแบบการใกล้เคียงข้อพิพาทตามหลักวิชาการตะวันตกและตามหลักการทางพระพุทธศาสนา ๓) นำเสนอรูปแบบการใกล้เคียงข้อพิพาทของเทศบาลนครพิษณุโลกโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการ ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาจากเอกสาร และการศึกษาภาคสนาม ในส่วนของการสัมภาษณ์จำนวน ๓๐ คน ประกอบด้วย บุคลากรของเทศบาลนครพิษณุโลก ๑๔ คน และผู้นำชุมชน ๑๖ คน ในส่วนของการสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๗ คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนาและพุทธสันติวิธี ด้านกระบวนการยุติธรรม ด้านการศึกษา ทั้งจากภาครัฐและเอกชน

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัญหาความขัดแย้งในเมืองพิษณุโลกมีทั้งจากโครงการพัฒนาที่ดำเนินการโดยรัฐกระทบกับเอกชน และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างเอกชนกับเอกชนด้วยตนเอง มีทั้งประเด็นที่เกิดขึ้นชัดเจน ความขัดแย้งซ่อนอยู่โดยรอเวลาปะทุขึ้น หลายกรณีเทศบาลนครพิษณุโลกได้ดำเนินการเสร็จจุล่ง หลายกรณีที่ยังอยู่ระหว่างแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับการให้บริการจากภาครัฐในด้านโครงสร้างพื้นฐาน ไฟฟ้า ประปา ถนน น้ำท่วม ขยะ การสร้างเขื่อนป้องกันน้ำท่วม รวมถึงความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับกลิ่นเหม็น เสียงดัง การแย่งชิงการใช้พื้นที่ เช่น สุนัข แมวจรจัดส่งเสียงรบกวน ร้านเหล้า/ร้านอาหารส่งเสียงดัง กลิ่นจากร้านอาหาร การสร้างบ้าน อาคารรุกล้ำพื้นที่สาธารณะ ความต้องการแผงค้าขายในตลาด การจัดการกับกลิ่นเหม็นและน้ำเสียจากการเชือดไก่ เป็นต้น

ภาพรวมการแก้ปัญหาของเมืองพิษณุโลกจะทำภายในชุมชนก่อนโดยมี สมาชิกสภาเทศบาลและผู้นำชุมชนร่วมแก้ไขปัญหาร่องรูงทุกข์ ในแต่ละชุมชนจะมีประธานชุมชนทำหน้าที่ รวมถึงการใกล้เคียงให้กับชาวบ้าน แต่ถ้าหากปัญหาเป็นเรื่องใหญ่ไม่สามารถแก้ไขในชุมชนได้จึงจะส่งต่อไปยังเทศบาล ส่วนของเทศบาลจะมีระบบรับเรื่องรื่องรูงทุกข์หลายช่องทางโดยมีผู้รับผิดชอบ

แต่ละเรื่อง แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์การไกล่เกลี่ยอย่างเป็นทางการ ไม่ได้มีการตั้งศูนย์ไกล่เกลี่ยหรือมีผู้ไกล่เกลี่ย ขึ้นมารับผิดชอบโดยตรง แต่หากมีเรื่องร้องเรียนที่ต้องใช้กระบวนการพูดคุย ทางเทศบาลจะให้ ผู้รับผิดชอบในแต่ละด้านไปเจรจาไกล่เกลี่ย ทำความเข้าใจกับชาวบ้าน ซึ่งมีทั้งเรื่องที่สามารถจัดการ ได้ดีและเรื่องที่มีความขัดแย้งยังคงดำรงอยู่ เนื่องจากปัญหาทัศนคติของบุคลากร และการขาดทักษะ ที่เพียงพอในการเจรจาไกล่เกลี่ย

การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในเมืองพิษณุโลกจะทำได้ดียิ่งขึ้น โดยการบูรณาการ องค์ความรู้การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง ทั้งจากประเทศตะวันตก ประเทศไทย และหลักธรรมทาง พระพุทธศาสนา รวมถึงประสบการณ์ในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางของเทศบาลนครพิษณุโลก ข้อค้นพบสำคัญจากการบูรณาการงานวิจัยนี้ คือ *ประการแรก* คุณสมบัติของคนกลาง มีจุดร่วมกัน คือมีความเป็นกลาง มีความอดทน มีความเพียรพยายาม มีความรู้ มีเมตตา กรุณา เข้าใจจิตใจของ คนอื่น *ประการที่สอง* หลักการ วิธีการที่จำเป็นสำหรับการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย คือ ๑) การวิเคราะห์ ความขัดแย้ง และออกแบบการไกล่เกลี่ย ๒) การแสดงท่าทีเป็นมิตร มีความเป็นกัลยาณมิตร ๓) การสื่อสารด้วยการเจรจาอย่างนุ่มนวลและฟังอย่างเข้าใจ ๔) ทำให้คู่กรณีเห็นประโยชน์ในการ อยู่ร่วมกันเกิดความสามัคคีกัน ๕) การให้อภัยกันและกลับมาอยู่ร่วมกันได้ ๖) การติดตามผล อย่างต่อเนื่อง และ *ประการที่สาม* ปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยในเทศบาล นครพิษณุโลก ประกอบด้วย ๑) คนกลาง มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีต่อการไกล่เกลี่ย เป็นผู้เสียสละ มีทักษะในการฟัง มีทักษะเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ มีความมุ่งมั่น มีทักษะในการดำเนินการเป็น ขั้นตอน ยึดค่านิยมที่สนองความต้องการแต่ละฝ่าย และยึดคุณธรรมจริยธรรม ๒) คู่กรณี ตระหนักว่า ต้องพูดคุย มีเป้าหมายร่วมกัน มีความเคารพต่ออีกฝ่าย มีแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกัน มีการ แสดงความรับผิดชอบ มีความศรัทธาหรือเคารพเชื่อฟังที่มีต่อคนกลาง ๓) ผู้บริหารองค์กรเห็น ความสำคัญของกระบวนการนี้ และสนับสนุน ผลักดันด้วยความมุ่งมั่นให้คนคืบคั้นกัน สามารถ อยู่ร่วมกันได้โดยเมตตา ไม่เกลียดชังกัน ๔) บุคลากรในองค์กร ร่วมกันผลักดัน ส่งเสริมสนับสนุน วิธีการที่เป็นประโยชน์เช่นนี้ ผลักดันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ดีของผู้บริหาร ๕) คนในชุมชน ร่วมผลักดันให้ใช้วิธีการพูดคุยมากกว่าการนิ่งเฉยหรือทะเลาะเบาะแว้งกัน ๖) มีทรัพยากรที่เพียงพอ ทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์

Dissertation Title : A Mediation Model by the Integration of
Buddhist Peaceful Means : Case Study of
Phitsanulok Municipality

Researcher : Mr.Chalat Pratheuangrattana

Degree : Doctor of Philosophy (Peace Studies)

Dissertation Supervisory Committee

- : Phra Rajapariyatkavi (Somjin Sammapanno), Prof. Dr.,
Pali IX, B.Ed (Secondary Education),
M.A. (Buddhist Studies), Ph.D. (Pali & Buddhist Studies)
- : Phramaha Hansa Dhammahāso, Assoc. Prof. Dr.,
Pali VI, B.A. (Philosophy), M.A. (Buddhist Studies),
Ph.D. (Buddhist Studies)
- : Phramaha Duangden Thitañāno, Dr., Pali IV,
B.A. (Education), M.A. (Philosophy),
Ph.D. (Philosophy)

Date of Graduation :

ABSTRACT

This dissertation is of 3 objectives: 1) study the context of dispute mediation of Phitsanulok Municipality, 2) study disputing mediation model according to Western academic principles and Buddhist principles, 3) present a mediation model of Phitsanulok Municipality by the integration of Buddhist peaceful means; it is a field study qualitative research by studying documents and interview 30 interviewees comprising of 14 personals of Phitsanulok Municipality and 16 community leaders, and a focus group of 7 professionals comprising academics of Buddhism and Buddhist peaceful means, justice process and education from both governmental and private sectors.

The result of study found that conflicts in Phitsanulok Municipality have got from both developing project that managed by the government impacting private sector, and the conflict arisen between a private sector and another private sector; there are both clear happened issue and the hidden conflict that awaits to explode. Many cases Phitsanulok Municipality has successfully managed while many ones have still been in problem resolutions. The arisen conflicts are related to service providing from the government sector in terms of basic structures; i.e. electricity, piped water, roads, floods, garbage, dam construction for preventing floods, including the conflicts involving bad smell, loud, competition in occupying area, i.e. stray dogs and cats make disturbing noise, loud alcohol and food shops, smell from food shop, house construction, public encroaching building, demands of merchandising space in markets, managing on bad smell and wastewater from killing chickens, etc.

Overall image of solving problems of Phitsanulok Municipality will be done within the communities firstly by having the members of municipal assembly and community leaders to mutually participate solving complaint problems. In each community, there will be the community chairman to perform duties which include mediation for folks, but if the problem is huge that cannot be solved in the community, it will be forwarded to the municipality. The municipality part has got

the system to receive complaints via many channels, having responders to respond each complaint but still not having a formal mediating system, not having mediating center set up yet nor having mediators to be responsible directly; but in case of having any complaint that has to be managed by conversing process, the municipality will assign responsible person in each field to go for mediation, understand the folks, which there are both the matter can be well managed and the matter that the conflicts still exist because of the attitude problem of the personnel and the lack of enough skill in mediating.

The conflict resolution in Phitsanulok Municipality will be better performed by the integrative knowledge of mediation from western countries, Thailand, and Buddhist Dhamma principles, including mediating experiences of Phitsanulok Municipality. The important findings for this research integration are: *Firstly*, mediators' qualifications: having mutuality of being neutral and patient, having effort, wisdom and knowledge, loving kindness, understanding others; *Secondly*, necessary principles and means for performing the duties of mediators: 1) conflict analysis and designing mediation; 2) an expression of friendly attitude; 3) communication with soft speech and deep listening; 4) making parties see the usefulness of living together with unity; 5) forgiving one another and resuming back for togetherness; 6) continuously following the results; and *Thirdly*, factors of success in mediating in Phitsanulok Municipality comprise of 1) mediators having knowledge, skills, good attitude towards mediation, being ones who sacrifice, having listening and transforming relationship skills, having commitment, skill in making step by step procedure, holding on to the value that meets both parties' demands, and attaching to morality and ethics; 2) awareness of parties to talk, having the same aim, having respect to the other party, having inspiration in working together, having an expression of responsibility, having faith or respect and belief towards mediators; 3) organization administrators see to the importance of this process with support and impel with commitment for people to turn back to one another, being able to live together with loving kindness, not hating one another; 4) personnel in organizations mutually impel, promote and support this useful means and make effort in accordance with the good administrators' visions; 5) people in communities mutually impel to use the means of talking rather than being silent or quarrelling; and 6) having enough resources both personnel, budget and equipment.

กิตติกรรมประกาศ

ดุष्ฎินิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี อันเนื่องมาจากบุคคลสำคัญต่าง ๆ ได้ให้คำแนะนำ แนวทาง หลักการ รูปแบบ ในการศึกษาค้นคว้า พร้อมทั้งกระตุ้นเตือนใจให้ผู้วิจัยเกิดกำลังใจและ พากเพียรพยายาม จนสำเร็จได้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณพระราชปรียัติกร, ศ.ดร. ซึ่งเป็นประธานกรรมการควบคุมดุष्ฎินิพนธ์ และทำให้งานมีทิศทางชัดเจน ตลอดจนพระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิตฺยบุญญากร), รศ.ดร.ที่ได้ชี้แนะ แนวทางในการศึกษาค้นคว้า ถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ และให้กรอบความคิดทำให้งานพัฒนาไป อย่างถูกต้องทิศทาง พร้อมทั้งเป็นกำลังใจในการทำงานมาโดยตลอด รวมถึงพระมหาดวงเด่น จิตฺตญาณ, ดร. ที่ได้ให้ข้อมูลอย่างเต็มที่ และช่วยขัดเกลาข้อคำถามและตัวแบบให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์อีกหลายท่าน ที่ช่วยให้คำแนะนำในการเก็บข้อมูลอย่าง รอบด้านมากขึ้น และให้ความเห็นในการสนทนากลุ่ม การทำประชาพิจารณ์และการสอบป้องกัน ดุष्ฎินิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณเจ้าหน้าที่สันติศึกษาทุกท่าน พร้อมทั้งเพื่อน ๆ พี่น้อง ครอบครัว วิศวกรสันติภาพทุกรูป ทุกท่าน ที่คอยส่งเสริมสนับสนุน ร่วมเป็นกำลังใจเป็นแรงจูงใจผลักดันให้ผู้วิจัย พยายามทำงานวิจัยให้สำเร็จ กราบขอบพระคุณท่าน พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี) ที่ได้มอบ ทุนการศึกษา วิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณบุคลากรของเทศบาลนครพิษณุโลกที่ช่วยให้ความช่วยเหลือ ให้ข้อมูลเป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณหมอสุธี อันตระกูล ผู้คอยประสานงานให้สำเร็จราบรื่น ขอบพระคุณผู้นำชุมชนทั้ง ๔ โชนของเทศบาลนครพิษณุโลกที่มาให้ข้อมูลเชิงลึก ขอบพระคุณ คณาจารย์อีกหลายท่านในจังหวัดพิษณุโลกที่เป็นผู้ให้ข้อมูลเป็นอย่างดี ขอบพระคุณผู้บริหารของ สถาบันพระปกเกล้าที่ได้ให้โอกาสเข้ารับการศึกษาอย่างเต็มที่ และขอบพระคุณบิดา มารดาที่คอยให้ กำลังใจ ขอบคุณภรรยาที่อยู่เคียงข้างเสมอ จนกระทั่งดุष्ฎินิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วง

สุดท้ายนี้ ขออานิสงส์จากงานวิจัยชิ้นนี้ จงเป็นพยานภาพเกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อสรรพชีวิต ทั้งหลาย ให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขตลอดทุกทุกกลมหายใจเทอญ.

นายชลัท ประเทืองรัตน

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ณ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฎ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ในการวิจัย	๓
๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๓
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๕ นิยามคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๖ ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕
๑.๗ วิธีดำเนินการวิจัย	๑๘
๑.๘ ประโยชน์ที่ได้รับ	๒๔
บทที่ ๒ บริบทที่เกี่ยวข้องกับการใกล้เคียงโดยคนกลางของเทศบาลนครพิษณุโลก	๒๕
๒.๑ บริบททั่วไปของพิษณุโลก	๒๕
๒.๒ ขอบเขตพื้นที่และประชากร	๓๓
๒.๓ เทศบาลนครพิษณุโลกกับการรับเรื่องร้องทุกข์	๓๖
๒.๔ ประสิทธิภาพ จุดแข็งจุดอ่อนและปัญหาอุปสรรค ด้านการรับเรื่องร้องทุกข์ของเทศบาลเมืองพิษณุโลก	๔๓
๒.๕ สถานการณ์ความขัดแย้งในเมืองพิษณุโลก	๔๗
๒.๖ ประเด็นปัญหาความขัดแย้งในเมืองพิษณุโลก	๔๙
๒.๗ การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเมืองพิษณุโลก	๕๓
๒.๘ สาเหตุ/ประเภทความขัดแย้ง	๕๔
๒.๙ วิธีการจัดการความขัดแย้งและกระบวนการเจรจาใกล้เคียงในเมืองพิษณุโลก	๕๖

บทที่ ๓	แนวคิด ทฤษฎีการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลางของตะวันตก	๖๖
	๓.๑ ธรรมชาติและการวิเคราะห์ความขัดแย้ง	๖๖
	๓.๒ หลักการเจรจาไกล่เกลี่ย	๘๑
	๓.๓ คุณสมบัติ บทบาท จรรยาบรรณของผู้ไกล่เกลี่ย	๑๐๘
	๓.๔ ขั้นตอนและเทคนิคในการไกล่เกลี่ย	๑๒๗
	๓.๕ ปัจจัยแห่งความสำเร็จและไม่สำเร็จในการไกล่เกลี่ย	๑๓๕
	๓.๖ สรุปแนวคิด ทฤษฎีการไกล่เกลี่ยของตะวันตก	๑๔๓
บทที่ ๔	หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง	๑๔๘
	๔.๑ ธรรมชาติ ประเด็น เหตุปัจจัย ประเภทของความขัดแย้ง	๑๔๙
	๔.๒ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี	๑๖๑
	๔.๓ หลักการ วิธีการการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางของพระพุทธเจ้า	๑๖๒
	๔.๔ การเจรจาไกล่เกลี่ยกับหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง	๑๖๕
บทที่ ๕	รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการ	๒๒๖
	๕.๑ ความหมายของความขัดแย้งในเชิงบูรณาการ	๒๒๖
	๕.๒ ประเภท/เหตุปัจจัยของความขัดแย้งในเชิงบูรณาการ	๒๒๗
	๕.๓ วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการ	๒๒๙
	๕.๔ รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการ ในเทศบาลนครพิษณุโลก	๒๓๓
บทที่ ๖	สรุปและข้อเสนอแนะ	๒๖๗
	๖.๑ บทสรุป	๒๖๘
	๖.๒ ข้อเสนอแนะ	๒๘๑
บรรณานุกรม		๒๘๓
ภาคผนวก		๒๙๑
	ภาคผนวก ก. หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	๒๙๒
	ภาคผนวก ข. หนังสือขอสัมภาษณ์	๒๙๖
	ภาคผนวก ค. ภาพการสัมภาษณ์บุคลากรเทศบาลและผู้นำชุมชน	๓๑๒
	ภาคผนวก ง. แบบสัมภาษณ์	๓๑๗
ประวัติผู้วิจัย		๓๒๑

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒.๑	ข้อมูลประชากร ขนาดพื้นที่ในแต่ละอำเภอของจังหวัดพิษณุโลก	๒๗
๒.๒	ประชากรอายุ ๑๕ ปีขึ้นไปที่มีงานทำ จำแนกตามอาชีพเป็นไตรมาส และเพศ พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๕๖	๓๔
๒.๓	ชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก	๓๕
๓.๑	ความแตกต่างระหว่างการเจรจาโดยยึดจุดยืน และการเจรจาโดยยึดผลประโยชน์	๓๘
๓.๒	เปรียบเทียบการเจรจาโดยยึดจุดยืนและจุดสนใจ	๔๖

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
๒.๑	แผนที่จังหวัดพิษณุโลก	๒๖
๒.๒	แผนที่เขตเทศบาลนครพิษณุโลก	๒๙
๒.๓	สถานที่ตั้งของสำนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก	๓๐
๒.๔	โครงสร้างสำนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก	๓๐
๒.๕	ศาสนสถานของศาสนาต่างๆ ในจังหวัดพิษณุโลก	๓๓
๒.๖	การรับเรื่องราวร้องทุกข์	๓๘
๒.๗	ผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์	๓๙
๒.๘	ตัวอย่างการรับเรื่องราวร้องทุกข์ เทศบาลนครพิษณุโลก	๔๑
๒.๙	วิธีการแจ้งเรื่องราวร้องทุกข์ทางอินเทอร์เน็ต	๔๒
๓.๑	การวิเคราะห์ความขัดแย้ง	๖๘
๓.๒	คำอธิบายการวิเคราะห์ความขัดแย้ง	๖๙
๓.๓	ประเภทหรือชนิดของความขัดแย้ง	๗๐
๓.๔	สามเหลี่ยมแห่งความพึงพอใจ	๗๓
๓.๕	ระดับการขยายตัวของความขัดแย้ง	๗๕
๓.๖	ทางเลือกในการจัดการความขัดแย้ง	๘๐
๓.๗	การเจรจากันเองโดยตรง โดยไม่ต้องพึ่งคนกลาง	๘๔
๓.๘	ตำแหน่งแห่งที่ของการเจรจาไกล่เกลี่ย	๘๕
๓.๙	การเจรจาแนวทางยุทธวิธี	๘๙
๓.๑๐	ผลของการเจรจาแบบชนะทั้งคู่	๙๐
๓.๑๑	การเจรจาไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการ	๙๒
๓.๑๒	การค้นหาแรงจูงใจร่วมกัน	๙๘
๓.๑๓	หัวหอมความขัดแย้ง	๙๙
๓.๑๔	การสร้างมาตรฐานที่พึงพอใจร่วมกัน	๑๐๔
๓.๑๕	การเข้าใจ BATNA ของเราและคู่เจรจา	๑๐๖
๓.๑๖	ทักษะของคนกลางในการสื่อสาร	๑๑๐
๓.๑๗	การฟัง ๓ รูปแบบ	๑๑๐
๓.๑๘	คำถามที่ควรใช้ในการสื่อสาร	๑๑๓
๓.๑๙	ขั้นตอนการไกล่เกลี่ย	๑๓๐
๓.๒๐	ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง	๑๔๑
๓.๒๑	สรุปแนวคิดทฤษฎีการไกล่เกลี่ยของตะวันตก	๑๔๗
๔.๑	แสดงการสรุปเหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง	๑๖๐
๔.๒	กระบวนการมีส่วนร่วมบนฐานของ “มัชฌิมาปฏิปทา”	๑๙๐

ภาพที่	หน้า
๔.๓	สาเหตุความขัดแย้ง หลักการและวิธีการในการเจรจาไกล่เกลี่ย เชิงพุทธสันติวิธี
๕.๑	การบูรณาการการเจรจาไกล่เกลี่ยในเทศบาลนครพิษณุโลก
๕.๒	รูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการ ในเทศบาลนครพิษณุโลก

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

อักษรย่อในดัชนีฉบับนี้ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย การอ้างอิงใช้ระบุ เล่ม/ข้อ/หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ดังตัวอย่างเช่น ที.สี.(บาลี) ๙/๑๙/๒๙. หมายถึง ทีฆนิกาย สีลขันธวรรคปาลิ พระไตรปิฎก เล่มที่ ๙ ข้อ ๑๙ หน้า ๒๙ เป็นต้น ที.ม.(ไทย) ๑๐/๑๖/๖๐ หมายถึง ทีฆนิกาย มหาวรรค พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๐ ข้อที่ ๑๖ หน้า ๖๐ เป็นต้น

๑. คำอธิบายคำย่อในภาษาไทย

ก. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

พระวินัยปิฎก

คำย่อ	ชื่อคัมภีร์	ภาษา
วิ.มหา. (บาลี) =	วินยปิฎก มหาวิภังคปาลิ	ภาษาบาลี
วิ.ม. (ไทย) =	วินัยปิฎก มหาวรรค	ภาษาไทย
วิ.จุ. (ไทย) =	วินัยปิฎก จุฬวรรค	ภาษาไทย
วิ.ป. (ไทย) =	วินัยปิฎก จุฬวรรค	ภาษาไทย

พระสุตตันตปิฎก

ที.สี. (ไทย) =	สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย สีลขันธวรรค	ภาษาไทย
ที.ม. (ไทย) =	สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวรรค	ภาษาไทย
ที.ปา. (ไทย) =	สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฏิวรรค	ภาษาไทย
ม.มฺ. (ไทย) =	สุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย มูลปณาสก์	ภาษาไทย
ม.ม. (ไทย) =	สุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย มัชฌิมปณาสก์	ภาษาไทย
ม.อุ. (ไทย) =	สุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย อุปริปณาสก์	ภาษาไทย
สํ.ส. (ไทย) =	สุตตันตปิฎก สังยุตตนิกาย สคาถวรรค	ภาษาไทย
สํ.นิ. (ไทย) =	สุตตันตปิฎก สังยุตตนิกาย นิทานวรรค	ภาษาไทย
สํ.สพ. (ไทย) =	สุตตันตปิฎก สังยุตตนิกาย สฬายตนวรรค	ภาษาไทย
สํ.ข. (ไทย) =	สุตตันตปิฎก สังยุตตนิกาย ขันธวารวรรค	ภาษาไทย
สํ.ม. (ไทย) =	สุตตันตปิฎก สังยุตตนิกาย มหาวรรค	ภาษาไทย
อง.เอกก. (ไทย) =	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย เอกกนิบาต	ภาษาไทย
อง.ทุก. (ไทย) =	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ทุกนิบาต	ภาษาไทย
อง.ติก. (ไทย) =	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ติกนิบาต	ภาษาไทย
อง.จตุกก. (ไทย) =	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต	ภาษาไทย
อง.ปญจก. (ไทย) =	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ปญจกนิบาต	ภาษาไทย
อง.ฉก. (ไทย) =	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ฉกนิบาต	ภาษาไทย
อง.สตตก. (ไทย) =	สุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย สตตกนิบาต	ภาษาไทย

อง.อภฺรฐก.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	อภฺรฐกนิบาต	ภาษาไทย
ขุ.ขุ.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ขุททกปาฐะ	ภาษาไทย
ขุ.ธ.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ธรรมบท	ภาษาไทย
ขุ.อุ.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	อุทาน	ภาษาไทย
ขุ.อิติ.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	อิติวุตตกะ	ภาษาไทย
ขุ.ชา.	(บาลี)	=	สูตรตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ชาตกปาฬิ	ภาษาบาลี
ขุ.ม.	(บาลี)	=	สูตรตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	มหานิทฺเทสปาฬิ	ภาษาบาลี
ขุ.ม.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	มหานิทฺเศ	ภาษาไทย
ขุ.จุ.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	จุฬนิตฺเศ	ภาษาไทย
ขุ.สุ.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	สูตรนินบาต	ภาษาไทย
ขุ.ป.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ปฏิสัมภิตามรรค	ภาษาไทย
ขุ.อป.	(ไทย)	=	สูตรตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	อปทาน	ภาษาไทย

พระอภิธรรมปิฎก

อภิ.สง.	(บาลี)	=	อภิธมมปิฎก	ธมฺมสงฺคณฺีปาฬิ	ภาษาบาลี
อภิ.สง.	(ไทย)	=	อภิธรรมปิฎก	ธรรมสังคณฺี	ภาษาไทย
อภิ.วิ.	(ไทย)	=	อภิธรรมปิฎก	วิภังค์	ภาษาไทย
อภิ.ปุ.	(ไทย)	=	อภิธรรมปิฎก	ปุคฺคลบัณฺญญติ	ภาษาไทย

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นักวิชาการและผู้ขับเคลื่อนงานด้านสันติวิธีเห็นพ้องกันว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติ ความแตกต่างเป็นเรื่องปกติในสังคม แต่ความรุนแรงเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ จึงต้องมีวิธีการป้องกันและจัดการกับความรุนแรงที่เกิดขึ้น ที่สำคัญคือเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น เราสามารถควบคุมความขัดแย้งไม่ให้ขยายตัวและจัดการความขัดแย้งได้หรือไม่ สำหรับความขัดแย้งในสังคมไทยเกิดขึ้นและดำรงอยู่ตลอดเวลาและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้นภายใต้บริบทสังคมไทยที่มีการพัฒนาทางวัตถุอย่างต่อเนื่อง

เทศบาลนครพิษณุโลกเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเมืองศูนย์กลางของจังหวัดพิษณุโลก มีประชากรมากกว่า ๗๐,๐๐๐ คนและความหลากหลายทั้งประชากรที่อยู่อาศัยมาตั้งแต่ดั้งเดิมกับประชากรที่อพยพเข้ามาหางานทำในพื้นที่ นอกจากนี้การเร่งรัดพัฒนาเมืองให้มีความทันสมัยภายใต้กระแสโลกและสังคมทำให้สัมพันธภาพระหว่างประชาชนมีแนวโน้มเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลมากขึ้น มีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง การจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้วยแนวทางสันติวิธีที่เน้นระบบผู้อาวุโสที่เป็นภูมิปัญญาดั้งเดิมจึงไม่เพียงพอ แต่ประชาชนหันมาใช้บริการของภาครัฐ ด้วยการร้องเรียนมาที่เทศบาลนครพิษณุโลกให้จัดการกับปัญหาความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น

เทศบาลนครพิษณุโลกมีระบบรับเรื่องร้องเรียนหรือร้องทุกข์หลายช่องทาง ประกอบด้วย การมาร้องทุกข์ด้วยตนเองที่ชั้น ๑ เทศบาลนครพิษณุโลก โทรศัพท์ร้องทุกข์ที่หมายเลข ๐-๕๕๙๘ ๓๒๒๑-๓๐ ต่อ ๐ หรือ ๒๐๕ เว็บไซต์ www.phsmun.go.th การส่งหนังสือ และสื่อวิทยุ/โทรทัศน์/เคเบิลท้องถิ่น โดยทุกช่องทางของเรื่องร้องทุกข์จะมารวมกันที่ศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์บันทึกเรื่องร้องทุกข์ลงในเว็บไซต์ www.phsmun.go.th เพื่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการแก้ไข และนำเสนอเข้าแผนพัฒนาท้องถิ่น จากนั้นเจ้าหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงานตรวจสอบดำเนินการแก้ไขปัญหาหรือร้องทุกข์แล้วรายงานผลการดำเนินงานให้ศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์ โดยศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์ติดตามผลการดำเนินการแก้ไขปัญหาหรือร้องทุกข์และรายงานผลการดำเนินการให้คณะผู้บริหารทราบ สุดท้ายแจ้งผลการดำเนินการให้ประชาชนทราบ^๑

^๑ เทศบาลนครพิษณุโลก, ช่องทางการรับเรื่องร้องทุกข์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://complain.phsmun.go.th/index.php?page=manual> [๕ มกราคม ๒๕๖๐].

จากสรุปผลการปฏิบัติงานของศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ของเทศบาลนครพิษณุโลกตั้งแต่ปีพ.ศ.๒๕๕๓-๒๕๕๘ นั้น เรื่องราวร้องทุกข์มีแนวโน้มลดลง ต่ำกว่า ๑,๐๐๐ เรื่องต่อปี คือในปี ๒๕๕๓ มีจำนวน ๑,๗๔๓ เรื่อง ปี ๒๕๕๔ มีจำนวน ๑,๕๘๐ เรื่อง ปี ๒๕๕๕ มีจำนวน ๘๓๒ เรื่อง ปี ๒๕๕๖ มีจำนวน ๘๒๘ เรื่อง ปี ๒๕๕๗ มีจำนวน ๗๕๐ เรื่อง และปี ๒๕๕๘ มีจำนวน ๘๓๙ เรื่อง โดยเรื่องร้องเรียนในปี ๒๕๕๘ ที่มี เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ อื่นๆ ๓๓๓ เรื่อง น้ำประปา ๑๓๙ เรื่อง น้ำเสีย/ท่อระบายน้ำ ๘๕ เรื่อง ไฟฟ้าสาธารณะ ๘๑ เรื่อง^๒ เรื่องร้องทุกข์ที่เกิดขึ้นเทศบาลนครพิษณุโลกสามารถจัดการให้ลุล่วงได้ด้วยการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ กล่าวคือดำเนินการแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็วไม่ล่าช้า เช่น เสไฟฟ้าเอียง มีการดำเนินการแก้ไขโดยทำให้เสไฟฟ้าตรงเหมือนสภาพเดิม หรือน้ำประปาไหลช้า มีสีแดงขุ่น มีการดำเนินการแก้ไขให้น้ำประปาไหลแรง ไม่มีสีแดงขุ่น อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการส่วนใหญ่ในการแก้ปัญหาเรื่องร้องทุกข์ เทศบาลใช้วิธีการจัดการซึ่งยังไม่ได้เน้นในการพูดคุยกับผู้ร้อง เรื่องร้องทุกข์บางกรณีจำเป็นต้องมีการพูดคุยด้วยการสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงปัญหาและหาทางออกร่วมกันโดยการเปิดใจ การสร้างความเข้าใจต่อผู้ร้อง การรับฟังและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะทำให้สัมพันธภาพเกิดขึ้นและจัดการเรื่องร้องทุกข์ได้อย่างยั่งยืน

ระบบรับเรื่องร้องทุกข์ที่มีอยู่เดิมนั้น บุคลากรยังขาดองค์ความรู้และขาดทรัพยากรที่เพียงพอในด้านการจัดการความขัดแย้งด้วยแนวทางสันติวิธี ทำให้การจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นยังขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประชาชนที่เป็นคู่ขัดแย้งยังไม่ได้ได้รับความพึงพอใจ ยังไม่เกิดความเป็นมิตรภาพกลับคืนมาอย่างที่เราควรจะเป็น อาจยังมีความขัดแย้งหลายกรณีซ่อนตัวอยู่ มีโอกาสขยายไปสู่ความรุนแรงที่ไม่พึงประสงค์อีกเป็นจำนวนมาก ด้วยการทำงานของศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์เน้นการดำเนินการตามระเบียบ กฎหมาย บางครั้งคู่กรณีไม่พอใจ มีการร้องเรียนต่อไประดับจังหวัด ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ผู้ตรวจการรัฐสภา เป็นต้น อย่างไรก็ตาม มีหลายกรณีที่ทางเทศบาลนครพิษณุโลกสามารถใช้วิธีการพูดคุยแล้ว เรื่องสามารถยุติได้ไม่ต้องไปถึงการพิจารณาของศาลยุติธรรม เช่น การจ่ายค่าธรรมเนียมต่อไปใบอนุญาตประกอบกิจการของโรงแรม ระบบประปา การสร้างถนน เป็นต้น

เทศบาลนครพิษณุโลกโดยทีมผู้บริหารมีแนวความคิดว่าถ้าใช้แนวทางไกล่เกลี่ยข้อพิพาทหรือความขัดแย้งจะสามารถลดปัญหา ลดเรื่องราวฟ้องร้อง ที่จะร้องเรียนต่อไปในอนาคต และเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ยเพื่อจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผู้บริหารเทศบาลได้พัฒนาบุคลากรด้วยการเสริมศักยภาพในด้านความรู้และทักษะมายาวนานในหลายๆ ด้าน รวมถึงด้านการจัดการความขัดแย้งด้วยแนวทางสันติวิธี การสานเสวนาและการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง เป็นต้น เช่น การอบรมหัวข้อการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางและการแก้ไขความขัดแย้งเมื่อวันที่ ๒๑-๒๒ มิถุนายน พ.ศ.๒๕๖๐ ณ เทศบาลนครพิษณุโลก ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมซึ่งเป็นบุคลากรของเทศบาลนครพิษณุโลกจากฝ่ายต่างๆ ประกอบด้วย สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สำนักการช่าง สำนักการศึกษา กองการประปา กองวิชาการและแผนงาน กองสวัสดิการสังคม และสำนักปลัดเทศบาล

^๒ เทศบาลนครพิษณุโลก, รายงานประจำปี ๒๕๕๘ เทศบาลนครพิษณุโลก, (พิษณุโลก : ๒๕๕๘), หน้า ๘๕

ได้รับความรู้และทักษะในการเจรจาไกล่เกลี่ยแบบตะวันตกโดยเชื่อมโยงเข้ากับบริบทของสังคมไทย และท้องถิ่น และต่อมาได้มีการจัดให้ความรู้คู่คุณธรรมในหัวข้อ “คุณธรรมสำหรับผู้นำและการไกล่เกลี่ยแนวพุทธสันติวิธีบูรณาการ” เมื่อวันที่ ๑๕ สิงหาคม พ.ศ.๒๕๖๐ ณ วัดพระศรีรัตนมหาธาตุ วรวิหาร จังหวัดพิษณุโลก จัดโดยงานกิจการศาสนา เทศบาลนครพิษณุโลก พบว่าผู้เข้ารับการอบรมที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยากให้มีการไกล่เกลี่ยในเทศบาลนครพิษณุโลก

หัวใจสำคัญของการไกล่เกลี่ยแบบตะวันตกคือการเน้นที่ผู้ไกล่เกลี่ยให้มีความรู้และทักษะในด้านการวิเคราะห์ความขัดแย้ง เข้าใจหลักการเจรจาไกล่เกลี่ยแบบมุ่งเน้นความร่วมมือ การมีจริยธรรมของการไกล่เกลี่ยและเข้าใจขั้นตอนการไกล่เกลี่ยอย่างเป็นระบบ ในขณะที่ในทางพระพุทธศาสนามีการจัดการความขัดแย้งด้วยแนวทางพุทธสันติวิธีและหลักธรรมเป็นจำนวนมากที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ไกล่เกลี่ยในการพัฒนาความนิ่งภายในใจ รวมถึงการมีท่าทีที่เมตตา กรุณาต่อผู้อื่น ดังนั้นการผสมผสานศาสตร์และศิลป์แห่งการไกล่เกลี่ยทั้งเชิงตะวันตกและเชิงพระพุทธศาสนาเข้าด้วยกันจะทำให้ผู้ไกล่เกลี่ยได้องค์ความรู้และคุณธรรมที่เน้นผสมผสานทั้งภายในจิตใจและทักษะภายนอกในการสื่อสารกับผู้อื่นอย่างสันติ

เพื่อให้การจัดการความขัดแย้งสามารถยุติได้ดี เกิดสัมพันธภาพอันดีต่อกันของคู่กรณี ด้วยกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทแบบบูรณาการในเทศบาลนครพิษณุโลก งานวิจัยนี้จึงตั้งคำถามว่ารูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการของเทศบาลนครพิษณุโลกควรเป็นอย่างไร และมีสมมติฐานว่ารูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่เหมาะสมควรมีการบูรณาการแนวความคิดการไกล่เกลี่ยของตะวันตกและพุทธสันติวิธีเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน

๑.๒ วัตถุประสงค์ในการวิจัย

- ๑.๒.๑ ศึกษาบริบทของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในเทศบาลนครพิษณุโลก
- ๑.๒.๒ ศึกษารูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตามหลักวิชาการตะวันตกและตามหลักการทางพระพุทธศาสนา
- ๑.๒.๓ นำเสนอรูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของเทศบาลนครพิษณุโลกโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการ

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

- ๑.๓.๑ บริบทของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ผ่านมาของเทศบาลนครพิษณุโลกมีสภาพอย่างไร
- ๑.๓.๒ พระพุทธศาสนาพิจารณาเรื่องการไกล่เกลี่ยอย่างไร เพื่อสร้างสันติสุขให้เกิดขึ้นแก่สังคมในเชิงปัจเจกและสังคม และแนวคิด ทฤษฎี หลักการการไกล่เกลี่ยของตะวันตกเป็นอย่างไร
- ๑.๓.๓ รูปแบบการไกล่เกลี่ยโดยพุทธบูรณาการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นแนวทางและองค์ความรู้ใหม่ที่จะนำไปใช้ทำให้เกิดการยอมรับร่วมกันของประชาชน คืออะไร ประกอบไปด้วยแนวคิด ขั้นตอนวิธีการและวิธีปฏิบัติอย่างไร

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและเครื่องมือในการใกล้เคียงข้อพิพาทของประเทศ ตะวันตกและตะวันออก เปรียบเทียบกับการใกล้เคียงข้อพิพาทตามหลักการทางพระพุทธศาสนา เชื่อมโยงกับบริบทการใกล้เคียงข้อพิพาทในเทศบาลนครพิษณุโลก เมื่อผ่านการตรวจสอบและ วิพากษ์วิจารณ์แล้ว ทำให้ได้รูปแบบการใกล้เคียงโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการสำหรับเทศบาลนคร พิษณุโลกและการประยุกต์ใช้สำหรับพื้นที่อื่นต่อไป

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านเอกสาร

ผู้วิจัยศึกษาคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาโดยศึกษาจากพระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หนังสือ เอกสาร ตำราวิชาการ บทความ ตลอดจน วิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในขั้นตอนของการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านการเจรจาใกล้เคียงจากหน่วยงานต่างๆ รวมถึงผู้ใกล้เคียงของเทศบาลนคร พิษณุโลก โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย

๑) พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาโทและ ปริญญาเอกสาขาวิชาสันติศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒) นายบุญทรง แทนธานี นายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก

๓) นายสุธี อ้นตระกูล รองนายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก

๔) นายฐิติ ลาภอนันต์ อดีตผู้อำนวยการศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาลนักศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

๕) พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.ดร. รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๖) นายโชติช่วง ท้าววงศ์ อดีตผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์ ภาค ๗

๗) นางประกายรัตน์ ต้นธีรวงศ์ กรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

๘) อาจารย์สน นิลศรี อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

๙) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชาญณัฐม ไชยรักษา อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์และ รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑๐) ดร.นายแพทย์บรรพต ต้นธีรวงศ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรสันติศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑๑) รศ.ดร.โคทม อารียา ที่ปรึกษาสถาบันสิทธิมนุษยชนและสันติศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล

๑๒) ศ.(พิเศษ) ร.ท.ดร.บรรจบ บรรณรุจิ นักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา

๑๓) ดร.อำนาจ บัวศิริ นักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการวิจัย ณ เทศบาลนครพิษณุโลกและในจังหวัดพิษณุโลกที่ผู้ใกล้ชิดของเทศบาลนครพิษณุโลกได้ดำเนินการใกล้ชิด

๑.๔.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการลงพื้นที่วิจัย ตั้งแต่เดือนกันยายน ๒๕๖๐ ถึงเมษายน ๒๕๖๑

๑.๕ นิยามคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๕.๑ **รูปแบบการใกล้ชิดข้อพิพาท** หมายถึง คุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ หลักการ วิธีการขั้นตอนในการเจรจาของผู้ใกล้ชิดในการใกล้ชิดข้อพิพาท

๑.๕.๒ **ข้อพิพาท** หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในสังคม และอาจเป็นความขัดแย้งระหว่างเอกชนด้วยกันเองหรือเอกชนกับรัฐ ในงานวิจัยนี้ใช้คำว่าข้อพิพาทกับความขัดแย้งทดแทนกันได้ สามารถใช้สลับกันไปมาได้

๑.๕.๓ **การใกล้ชิดข้อพิพาท** หมายถึง การระงับข้อพิพาทโดยมีบุคคลที่สามเข้ามาทำหน้าที่เป็นคนกลางในการอำนวยความสะดวกให้คู่กรณีตกลงร่วมกันด้วยความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย โดยคนกลางไม่ได้เป็นผู้ชี้ขาดข้อพิพาท

๑.๕.๔ **พุทธสันติวิธี** หมายถึง แนวทางการสร้างสันติแบบพุทธ หรือการสร้างสันติภาพด้วยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาประกอบด้วย อริยสัจ ๔ รวมถึงหลักธรรมอื่นๆ เช่น พรหมวิหาร ๔ สาราณียธรรม ๖ อปปริหานิยธรรม ๗ อคติ ๔ เถรธรรม ๑๐ ขั้นตอนธรรม สังคหวัตถุ ๔ หลักเบญจศีล และเบญจธรรม

๑.๕.๕ **ผู้ใกล้ชิดของเทศบาลนครพิษณุโลก** หมายถึง บุคลากรที่ได้ผ่านการอบรมความรู้เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งด้วยแนวทางสันติวิธี

๑.๖ ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิด ทฤษฎีการใกล้ชิดแบบตะวันตก และแนวคิด ทฤษฎีการใกล้ชิดตามแนวทางพุทธสันติวิธี เป็นกรอบและเป็นฐานในการศึกษาวิเคราะห์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑.๖.๑ แนวคิด ทฤษฎีการใกล้ชิดของตะวันตก

คุณสมบัติของผู้ใกล้ชิดที่ดีคือ สามารถปรับเปลี่ยนมุมมองที่สร้างสรรค์ และใช้การสื่อสารที่ดี ทั้งการถามที่ชัดเจน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็นและได้รับคำตอบที่ถูกต้อง การฟังอย่างตั้งใจเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่ผู้พูดต้องการสื่อสาร และมีการตอบสนองให้รู้

มีการฟังอยู่ รวมถึงการสลับบทบาทหรือการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างแท้จริง

ในประเด็นยุทธวิธีที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย วิธีการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการพูดคุยกันหรือจะเน้นการแทรกแซงเนื้อหา การจะใช้ยุทธวิธีแทรกแซง แก้ไขปัญหาแบบใด ว่าจะเป็นแบบเข้มข้น ปานกลางหรือน้อย ขึ้นอยู่กับความขัดแย้งเข้มข้นมากหรือไม่ ขัดแย้งกันเรื่องอะไร คู่กรณีมีความเหมือนกันทางชาติพันธุ์ วัฒนธรรม ศาสนามากน้อยเพียงใด ความสัมพันธ์ต่อกันก่อนหน้าดีหรือไม่ อำนาจและทรัพยากรของผู้ใกล้เคียงมีสูงหรือไม่ รวมถึงเวลาและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

ลักษณะร่วมกันถึงความสำเร็จในการเจรจา ประกอบไปด้วย เกณฑ์อัตวิสัยและภาววิสัย เกณฑ์อัตวิสัยเป็นมุมมองและความรู้สึกของแต่ละบุคคล ประกอบด้วย ๑) ความรู้สึกว่าพึงพอใจของคู่กรณี ๒) ความรู้สึกหรือตระหนักว่ากระบวนการเป็นธรรม กล่าวคือ คู่กรณีต้องเห็นว่ากระบวนการมีความเป็นธรรม ๓) คุณภาพของประสิทธิผล เป็นการเปลี่ยนแปลงจากความรุนแรงมาสู่พฤติกรรมที่ไม่ใช้ความรุนแรง เช่น การลงนามในบันทึกข้อตกลง การยอมรับการหยุดยิง เป็นต้น ๔) ประสิทธิภาพ เน้นที่ต้นทุนของการจัดการความขัดแย้ง ทรัพยากรที่ใช้ และเวลา ข้อตกลงที่ได้ ถ้าหากใช้เวลาที่รวดเร็วเกินไปหรือเนิ่นนานเกินไปก็ถือว่าเป็นปัญหา สำหรับเกณฑ์ภาววิสัยแตกต่างจากมุมมองและความรู้สึกของแต่ละบุคคล แต่เน้นที่ตัวชี้วัดที่ชัดเจน เห็นได้ในเชิงประจักษ์ เช่น เกิดความรุนแรงน้อยลง การเสียชีวิตน้อยลง พฤติกรรมหยุดการใช้ความรุนแรง คู่กรณีมาสานเสวนากัน หรือข้อตกลงที่ได้ เป็นต้น

ขั้นตอนการใกล้เคียงโดยคนกลางมีดังต่อไปนี้ คือ ๑) เตรียมตัวก่อนเจรจาใกล้เคียง ด้วยการประเมินประเภท ระดับ, จุดยืน จุดสนใจ, ประเมินประเด็น, ประเมินทรัพยากร, ประเมิน BATNA ๒) ขั้นตอนการเจรจาใกล้เคียง มีการกล่าวนำ, หาความต้องการ, การแยกเจรจา, การสร้างทางเลือก, หาทางออก, การทำข้อตกลง ๓) ขั้นตอนภายหลังการใกล้เคียงด้วยการติดตามประเมินผล

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเจรจาและการใกล้เคียงโดยคนกลาง ๑) คนกลางมีทักษะในการฟัง มีทักษะเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ มีความมุ่งมั่น มีทักษะในการดำเนินการเป็นขั้นตอน ยึดค่านิยมที่สนองความต้องการแต่ละฝ่าย และยึดคุณธรรมจริยธรรม ๒) คู่กรณีตระหนักว่าต้องพูดคุย มีเป้าหมายร่วมกัน มีความเคารพต่ออีกฝ่าย มีแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกัน มีการแสดงความรับผิดชอบ มีความศรัทธาหรือเคารพเชื่อฟังที่มีต่อคนกลาง ๓) มีการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างกัน ๔) บริบท เช่น ระบบความเชื่อหรือคุณค่าที่สอดคล้องกัน ระบบเครือญาติ (สายโลหิต) กฎ กติกาที่ชัดเจน ๕) ทรัพยากรที่เพียงพอทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์

๑.๖.๒ หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการใกล้เคียงโดยคนกลาง

หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการใกล้เคียงโดยคนกลางมีเป็นจำนวนมาก แต่งานวิจัยนี้จะเลือกใช้หลักธรรมที่ผู้วิจัยเห็นว่ามีความเกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามกรอบของหลักธรรมอริยสัจ ๔ รวมถึงหลักธรรมอื่นๆ เช่น พรหมวิหาร ๔ สาราณียธรรม ๖ อปริหานิยธรรม ๗

อคติ ๔ เภระธรรม ๑๐ ขันติธรรม สังคหัตถ์ ๔ หลักเบญจศีลและเบญจธรรม การเจรจาไกล่เกลี่ย ในทางพระพุทธศาสนามีหัวใจสำคัญคือการเน้นเรื่องจิตใจที่สงบ มีสติ มีเมตตาต่อผู้อื่น โดยเน้นการทำงานภายใน กล่าวคือ เมื่อมีจิตใจที่นิ่ง สงบเย็น ความเย็นนั้นจะแผ่ออกไปยังผู้อื่น ทำให้คู่กรณีสัมผัสได้ถึงความเมตตาของคนกลาง

หลักการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางกับหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ๑) ให้ความสำคัญกับ “คน” และเข้าใจอารมณ์คน หรือมิติทางด้านอารมณ์ รวมถึงเข้าใจจิตของคนว่ามีความแตกต่างกัน ๒) ช่วยขจัดอคตกุศลมูลในใจคู่ขัดแย้ง ๓) กระตุ้นให้คู่ขัดแย้งอุทิศ ได้สติและหันมาพิจารณาตนเอง ๔) ช่วยให้คู่ขัดแย้งหาคำตอบด้วยตนเอง ๕) สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับคู่ขัดแย้ง ๖) พูดด้วยสัจจะ เมตตา กรุณา ขันติ และสติ ๗) เป็นกลาง วางเฉย ไม่ลำเอียง ๘) มีความอดทน อดกลั้น หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางประกอบด้วย

๑.๖.๒.๑ หลักสาราณียธรรม

หลักการนี้เน้นความปรารถนาดีต่อกัน มีความเอื้อเฟื้อเกื้อกูลต่อกัน เสริมสร้างความรู้สึกที่ดีให้เกิดขึ้นต่อกันและกันอยู่เสมอในยามที่ระลึกถึงกัน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความสามัคคีมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันให้เกิดขึ้นด้วย ประกอบด้วย ธรรม ๖ ประการคือ^๓

(๑) เมตตาการุณยธรรม ทำต่อกันด้วยเมตตา คือ แสดงไมตรีและความหวังดี ต่อเพื่อนร่วมงาน ร่วมกิจการ ร่วมชุมชน ด้วยการช่วยเหลือกิจธุระต่างๆ โดยเต็มใจ แสดงอาการกิริยาสุภาพ เคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง

(๒) เมตตาวิจิตรธรรม พูดต่อกันด้วยเมตตา คือ ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอนหรือแนะนำตักเตือนกันด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง

(๓) เมตตาโมกขกรรม คิดต่อกันด้วยเมตตา คือ ตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่ เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน

(๔) สาธารณโภคี ได้มาแบ่งกันกินใช้ คือ แบ่งปันลาภผลที่ได้มาโดยชอบธรรม แม้เป็นของเล็กน้อยแจกจ่ายให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคทั่วกัน

(๕) สีสสามัญญตา ประพฤติให้ดีเหมือนเขา คือ มีความประพฤติสุจริตดีงาม รักษาระเบียบวินัยของส่วนรวม ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจ หรือเสื่อมเสียแก่หมู่คณะ

(๖) ทิฏฐิสามัญญตา ปรับความเห็นเข้ากันได้ คือ เคารพรับฟังความคิดเห็นกัน มีความเห็นชอบร่วมกัน ตกลงกันได้ในหลักการสำคัญ ยึดถืออุดมคติ หลักแห่งความดีงาม หรือ จุดหมายสูงสุดอันเดียวกัน

^๓ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **ธรรมบุญชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันสื่อธรรม, ๒๕๕๕), หน้า ๒๓-๒๔.

การมีหลักสราณียธรรมในองค์กร หน่วยงาน หรือชุมชน^๔ ย่อมจะช่วยให้สมาชิกในองค์กรนั้นมีคุณธรรมที่ทำให้ไม่เห็นแก่ตัว เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่แก่ผู้อื่น เข้าใจคนอื่นมากขึ้น ดังสะท้อนให้เห็นได้จาก

(๑) การแสดงไมตรีและหวังดีต่อเพื่อนร่วมงานร่วมกิจการร่วมชุมชน โดยช่วยเหลือธุระต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ แสดงออกปฏิกิริยาสุภาพ เคารพนับถือทั้งต่อหน้าและลับหลังเป็นการฝึกที่จะสละละความเห็นแก่ตัวมองเห็นประโยชน์ผู้อื่น กล่าวคือ การมองเห็นประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

(๒) การพูดต่อกันด้วยเมตตา พูดด้วยความปรารถนาดีต่อกัน เช่น แนะนำ สั่งสอน ตักเตือนกันด้วยความหวังดีกล่าววาจาสุภาพ พูดจริงไม่พูดเพื่อผลประโยชน์ ที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเองฝ่ายเดียว เหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องฝึกใจตนเองให้รู้จักระงับและรู้จักกาลประโยชน์ในสิ่งที่พูดนั้นสร้างประโยชน์ให้กับส่วนรวมหรือไม่

(๓) การคิดต่อกันด้วยเมตตา คิดอะไรก็คิดด้วยความปรารถนาดีต่อกัน เช่น ตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดี สิ่งนี้ย่อมนำมาซึ่งความไว้วางใจในหมู่คณะ การปราศจากความหวาดระแวงสงสัยที่เป็นเครื่องบั่นทอนความสามัคคีในหมู่ชน

(๔) การแบ่งปันสิ่งที่ได้มาโดยชอบธรรม แบ่งปันลาภที่ร่วมกันหาร่วมกันทำ โดยยุติธรรม แม้สิ่งของที่ได้มาจะน้อย แต่ก็แจกจ่ายให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคทั่วถึงกัน นั่นคือการร่วมสุข ร่วมทุกข์กัน ประเด็นนี้จะช่วยลดความอคติหรือความรู้สึกลำเอียงในการบริหารงานหรือการปกครองหมู่ชนได้เป็นอย่างดี และยังเป็นเครื่องมือสลายความขัดแย้งก้าวข้ามผ่านความแตกต่างไม่มีการแบ่งพวกเขาหรือเรา ซึ่งการแบ่งแยกนี้เป็นเชื้อไวรัสความอ่อนแอทางสังคมที่ไม่ควรให้ปรากฏในหมู่ชนใดก็ตาม

(๕) ความประพุดติเสมอภาคกัน ประพุดติสุจริตดงามเหมือนๆ กัน มีระเบียบวินัยเป็นแบบเดียวกัน ไม่ประพุดติให้เป็นที่ยังเกียจหรือเสื่อมเสียแก่หมู่คณะ สิ่งนี้เป็นเสมือนตั้งเกราะป้องกันไม่ให้สังคมเกิดการทะเลาะวิวาท เพราะทุกฝ่ายต่างก็เคารพในสิทธิหน้าที่และการเคารพกติกา

(๖) ความเสมอภาคกันทางความคิด หมายถึง ปรับความคิดความเห็นให้มีเหตุมีผลถูกต้องเหมือนๆ กัน นั่นคือ การเคารพเหตุผล ยึดหลักความดีงามเป็นอุดมคติอย่างเดียวกัน สิ่งนี้เป็นประการสำคัญที่สุด คือ การตั้งความเห็นของคนในหมู่คณะให้ตรงกัน การมองเห็นประโยชน์ของส่วนรวม องค์กร ชุมชน สังคมเป็นที่ตั้ง ประกอบกับความเห็นที่ไม่ปรารถนากระทำตนให้เป็นทุกข์และสร้างทุกข์ให้กับผู้อื่น เหล่านี้ เมื่อองค์กร ชุมชน สังคมใดมี ย่อมทำให้กิจการงานทั้งหลายที่ทำร่วมกันย่อมบรรลุผลได้อย่างสันติสุข

^๔ ทองหล่อ วงษ์ธรรมา, ปรัชญา ๒๐๑ พุทธศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : โอ เอส.พรินต์ติ้ง เฮาส์ ๒๕๓๘), หน้า ๒๙๔- ๒๙๕.

๑.๖.๒.๒ หลักอปริหานิยธรรม

อปริหานิยธรรม คือ ธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความไม่เสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญอย่างเดียว ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยในหมู่มนุษย์ เพื่อให้พุทธศาสนิกชนได้รู้จักประยุกต์ใช้ธรรมะในทางการเมืองการปกครองเพื่อให้เกิดคุณประโยชน์และเกิดความสามัคคีในสังคมสืบไป การปกครองทุกระดับไม่ว่าจะเป็นฝ่ายอาณาจักรหรือฝ่ายศาสนจักร หากมีคุณธรรม ๗ ข้อดังนี้ที่ชื่อว่า อปริหานิยธรรมแล้ว ก็จะมีแต่ความเจริญ มีความสามัคคี เป็นปึกแผ่นแน่นหนา ศัตรูไม่สามารถทำลายได้ถ้าเราจะส่งเสริมให้ระบอบประชาธิปไตยมั่นคง เกิดเป็นคุณประโยชน์ใหญ่หลวงต่อชาติบ้านเมือง ควรพร้อมเพรียงกันยึดแนวหลักอปริหานิยธรรม ๗ ประการ หากสามารถปฏิบัติได้โดยพร้อมเพรียงกันแล้ว การเมืองจะกลายเป็นการเมืองบริสุทธิ์ แก่ปัญหาของชาติได้สำเร็จเป็นแบบอย่างการเมืองดีเด่นที่โลกจะชื่นชมยินดีมา^๕ คนกลางสามารถใช้หลักธรรมนี้เพื่อให้เกิดการพูดคุยกันอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ และการปฏิบัติตามกฎกติกาที่กำหนดร่วมกัน

(๑) หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์

(๒) พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ หรือกล่าวอีกอย่างได้ว่า พร้อมเพรียงกันลุกขึ้นป้องกันบ้านเมือง พร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลาย

(๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ (ตามหลักการเดิม) ถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรม (หลักการ) ตามที่วางไว้เดิม

(๔) ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง

(๕) บรรดากุลสตรีกุลมารีทั้งหลาย ให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหง หรืออดคร่าชื่นใจ

(๖) เคารพสักการะบูชาเจดีย์ (ปูชนียสถานและปูชนียวัตถุ ตลอดถึงอนุสาวรีย์ต่างๆ) ของวัชชี (ประจำชาติ) ทั้งหลาย ทั้งภายในและภายนอก ไม่ปล่อยให้ธรรมิกพลที่เคยให้เคยทำแก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทรามไป

(๗) จัดให้ความอารักขา คุ้มครอง ป้องกัน อันชอบธรรมแก่พระอรหันต์ทั้งหลาย (ในที่นี้กินความกว้าง หมายถึง บรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชาชนทั่วไป) ตั้งใจว่า ขอพระอรหันต์ทั้งหลายที่ยังมีได้มา พึงมาสู่แคว้นแคว้น ที่มาแล้วพึงอยู่ในแคว้นแคว้นโดยผาสุก

จากการศึกษาประเด็นหลักอปริหานิยธรรม ๗ ประการนี้ พระพุทธเจ้าตรัสแสดงแก่เจ้าวัชชีทั้งหลายผู้ปกครองรัฐโดยระบอบสามัคคีธรรม ซึ่งรัฐคู่อริยอมรับว่า เมื่อชาววัชชียังปฏิบัติตามหลักธรรมนี้ จะเอาชนะด้วยการรบไม่ได้ นอกจากจะใช้การเกลี้ยกล่อมหรือยุแหย่ให้แตกสามัคคี

อปริหานิยธรรมยังปรากฏในมหาปรินิพพานสูตร พระผู้มีพระภาครับสั่งกับท่านพระอานนท์ว่า ดูกรอานนท์ เธอจงสั่งให้ภิกษุทุกรูปซึ่งอยู่อาศัยพระนครราชคฤห์ ให้มาประชุมกันในวันอุกฺกุฏฐานกาลา ท่านพระอานนท์รับพระดำรัสของพระผู้มีพระภาคแล้ว สั่งให้ภิกษุทุกรูปซึ่งอยู่

^๕ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๒๑๑-๒๑๒.

อาศัยพระนครราชคฤห์ ให้มาประชุมกันในวันอุกฤษฐานศาลา แล้วจึงเข้าเฝ้าพระผู้มีพระภาคถึงที่ประทับ ครั้นเข้าไปเฝ้าแล้ว ถวายบังคมพระผู้มีพระภาคแล้วยืนอยู่ ณ ที่ควรข้างหนึ่ง ครั้นท่านพระอานนทน์นั่งเรียบร้อยแล้วได้ทูลว่า ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญภิกษุสงฆ์ประชุมกันแล้ว ขอพระองค์ทรงทราบกาลอันควรในบัดนี้เถิดฯ ลำดับนั้นพระผู้มีพระภาคทรงลุกจากอาสนะ เสด็จเข้าไปยังอุกฤษฐานศาลา แล้วประทับนั่งบนอาสนะที่ปูลาดไว้ ครั้นประทับนั่งแล้ว รับสั่งกับภิกษุทั้งหลายว่า ดูภิกษุทั้งหลายเราจักแสดงอภิธานียธรรมทั้ง ๗ แก่พวกเธอ พวกเธอจงฟัง จงใส่ใจให้ดี เราจักกล่าว ภิกษุเหล่านั้นทูลรับพระดำรัสของพระผู้มีพระภาคเจ้าแล้ว พระผู้มีพระภาคได้ตรัสว่า

(๑) ดูภิกษุทั้งหลาย พวกภิกษุหมั่นประชุมกันเนืองๆ อยู่เพียงได้ฟังหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเพียงนั้น

(๒) ดูภิกษุทั้งหลาย พวกภิกษุจักพร้อมเพรียงกันประชุม จักพร้อมเพรียงกันเลิกประชุมและจักพร้อมเพรียงช่วยกันทำกิจที่สงฆ์พึงกระทำอยู่เพียงใด ฟังหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเพียงนั้น

(๓) ดูภิกษุทั้งหลาย พวกภิกษุจักไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่ได้บัญญัติไว้แล้วจักไม่ถอนสิ่งที่ได้บัญญัติไว้แล้ว จักสมาทานประพฤติอยู่ในสิกขาบททั้งหลายตามที่ได้บัญญัติไว้แล้ว อยู่เพียงใด ฟังหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเพียงนั้น

(๔) ดูภิกษุทั้งหลาย พวกภิกษุจักสักการะ เคารพ นับถือ บูชาภิกษุผู้เป็นเถระ ผู้รัตตัญญูบวชนาน เป็นสังฆบิดร เป็นสังฆปริณายก และจักเชื่อฟังถ้อยคำของท่านเหล่านั้นอยู่เพียงใด ฟังหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเพียงนั้น

(๕) ดูภิกษุทั้งหลาย พวกภิกษุจักไม่ลุอำนาจแก่ต้นหาอันจะก่อให้เกิดภพใหม่ซึ่งบังเกิดขึ้นแล้วอยู่เพียงใด ฟังหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเพียงนั้น

(๖) ดูภิกษุทั้งหลาย พวกภิกษุจักเป็นผู้ยินดีในเสนาสนะป่าอยู่เพียงใด ฟังหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเพียงนั้น

๑.๖.๒.๓ หลักอริยสัจ ๔

ในงานวิจัยนี้ใช้หลักอริยสัจ ๔ เป็นกรอบที่สำคัญในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ประเด็นรูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ วิเคราะห์ตามกรอบอริยสัจ ๔ คือ เข้าใจทุกข์หรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สาเหตุของความขัดแย้ง ไปให้ถึงเป้าหมายของการพ้นทุกข์ ลดต้นเหตุ มานะ ทิฐิ และหาวิธีการไปสู่เป้าหมาย อริยสัจ ๔ คือ หลักธรรมที่ทำให้เข้าใจความเป็นจริงของธรรมชาติ และชีวิตของตนเองอย่างแท้จริง ประกอบด้วย ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค เพราะทำให้ทราบถึงสาเหตุของทุกข์หรือปัญหา และสามารถนำมาวิเคราะห์ในประเด็นต่าง เช่น ทำไมจึงคิดต่างกัน ผลดีผลเสียเป็นต้น และหาทางออกของปัญหา จนนำวิธีการนั้นไปใช้

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส ได้อธิบายถึงบทบาทของ มรรคมืองค์ ๘ ในบริบทมุ่งเน้นนัยเชิงโลกียะเท่านั้น ไม่ได้มุ่งเน้นในเชิงโลกุตระ ดังที่ปรากฏดังแผนภูมิต่อไปนี้



๑.๖.๒.๔ อคติ ๔

สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการทำความเข้าใจกับกรณีขัดแย้ง ก็คือ ทักษะคติในระหว่างคู่ขัดแย้ง อันได้แก่ อคติที่มีต่อกัน ซึ่งทำให้ความขัดแย้งลุกลามได้ง่าย อคติดังกล่าว ได้แก่

- โทสะคติ อคติเนื่องจากความเกลียดชัง
- ภัยคติ อคติเนื่องจากความกลัว
- โมหะคติ อคติเนื่องจากความหลงหรือความไม่รู้
- ฉันทคติ คือความลำเอียงเพราะชอบ

ทั้งอคติ ๔ ประการ และความติดยึด ๓ ประการนี้ หากจะสรุปรวมสั้น ๆ ก็คือสิ่งที่พุทธศาสนาเรียกว่า อกุศลมูล นั่นเอง ได้แก่ โลภะ โทสะ โมหะ ซึ่งเป็นอารมณ์พื้นฐานในความขัดแย้งทุกชนิด

จะเห็นได้ว่ากรณีขัดแย้งนั้นไม่ใช่เป็นเรื่องของเหตุผลล้วน ๆ หรือเป็นเรื่องถูกเรื่องผิดเท่านั้น หากยังมีเรื่องของอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ในการวิเคราะห์หรือทำความเข้าใจกับความขัดแย้งต่าง ๆ เราจึงไม่อาจละเว้นการทำความเข้าใจและจัดการกับอารมณ์ดังกล่าวในตัวคู่ขัดแย้งได้

๑.๖.๒.๕ หลักพรหมวิหาร ๔

ในการเจรจาไกล่เกลี่ย คนกลางสามารถยึดหลักเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ซึ่งเป็นหลักการสำคัญในหลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งจะทำให้การเจรจาเป็นไปอย่างนุ่มนวล มีความรัก ความสงสาร เห็นอกเห็นใจ ต่อกัน

พรหมวิหาร แปลว่า ธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ ธรรมพรหมวิหาร ๔ หรือ พรหมวิหารธรรมเป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนาสำหรับทุกคนเพื่อให้ตนเองดำรงชีวิตได้อย่างประเสริฐ บริสุทธิ์อย่างเช่น พรหม และช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์ ซึ่งนักวิชาการให้ความหมาย ปัญญา ใช้บางยาง^๖ กล่าวว่า พรหมวิหาร ๔ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่าง ประเสริฐธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลัก ใจและกำกับความประพฤติจึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์ ตลอดจนสรรพสัตว์ทั้งหลายโดยชอบ

(๑) เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี อยากให้มีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

(๒) กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใส่ใจในอันจะปลดเปลื้อง บำบัดความทุกข์ยาก ความเดือดร้อนของปวงสัตว์

(๓) มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตใจผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยกัน แซ่มนชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้มีความสุข มีความเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

(๔) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจดาวซึ่ง ไม่เอนเอียงด้วยรัก และยังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัย และปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำเพราะเขาได้รับผิดชอบ ตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาควรได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตน

๑.๖.๒.๖ เถรธรรม ๑๐

เป็นธรรมะสำหรับผู้มั่นคงใช้ได้กับทั้งคนกลางและสำหรับคู่กรณี พระราชปรียัติโกวิ เห็นว่าเถรธรรม ๑๐ นี้เป็นธรรมะสำหรับผู้มั่นคงใช้ได้กับทั้งคนกลางและสำหรับคู่กรณีเช่นกัน จึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางในงานวิจัยนี้คือ อธิกรณสมุปาทวูปสมกุสโล ฉลาดในการระงับอธิกรณ์ที่เกิดขึ้น รู้จักรับฟังและรู้จักพูด ทำให้เป็นที่ชื่นชม การระงับอธิกรณ์ที่เกิดขึ้น นั้นมีหลายวิธีการ และมีจุดเด่นที่แตกต่างกันไป หากคนกลางสามารถเลือกวิธีได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับปัญหา จึงจะทำให้ความขัดแย้งจะได้รับการแก้ไขลุกล่วงไปได้

^๖ ปัญญา ใช้บางยาง, **หลักธรรมในพระไตรปิฎก**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภาสถาบัน บัณฑิตธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๗๓.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต)^๗ ให้ความหมายเถรธรรม ๑๐ เป็นคุณธรรมที่ทำให้พระเถระอยู่สำราญในที่ทุกสถาน ประกอบด้วย ๑๐ ประการ คือ

- เถโร รัตตัญญู คือ เป็นผู้ใหญ่ บวชนาน รู้เห็นกิจการ ทรงจำเรื่องราวไว้ได้มาก
- สีสวา คือ มีศีล เครื่องครัดในสิกขาบททั้งหลาย
- พหุสสุโต คือ เป็นพหูสูตทรงความรู้
- สวาคตปาฏิโมกโข คือ ทรงปาติโมกข์ รู้หลักแห่งวินัย แคล่วคล่อง ชำนิชำนาญ สามารถวินิจฉัยได้ด้วยดี
- อธิกรณสมุปปาหุพสมกุสโล คือ ฉลาดในการระงับอธิกรณ์ที่เกิดขึ้น
- ฌัมมกาโม คือ เป็นผู้ใคร่ธรรม รักความรู้ รักความจริง รู้จักรับฟังและรู้จักพูด ทำให้เป็นที่ชื่นชมสนทนสนมสบายใจ นำเข้าไปปรึกษาสนทนา และขอศึกษา ยินดีปริตาในหลักธรรมหลักวินัยที่ยังๆ ขึ้นไป
- สันตุฏฐโธ คือ เป็นผู้สันโดษด้วยปัจจัยสี่ตามมีตามได้
- ปาสาทิกโก คือ จะไปจะมา มีอาการกิริยาน่าเลื่อมใส แม้เข้าไปในละแวกบ้านก็สำรวมเป็นอันดี
- ฌานลาภี คือ ได้แคล่วคล่องในฌาน ๔ ที่เป็นเครื่องอยู่สุขสบายในปัจจุบัน
- อนาสวเจโตวิมุตติปัญญาวิมุตติ คือ บรรลุเจโตวิมุตติปัญญาวิมุตติ สิ้นอาสวะ

๑.๖.๒.๗ สังกหัตถ์ ๔

สังกหัตถ์ ๔ เป็นหลักธรรมที่เครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่นไว้ได้ ด้วยการช่วยเหลือกัน ยึดเหนี่ยวใจกันไว้ โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นวิธีการในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางได้ คือ ปิยวาจา การพูดดี วจีไพเราะ เป็นการสื่อสารอย่างลึกซึ้ง (Deep Communication) ซึ่งการกล่าวคำสุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน ทำให้คนกลางในการไกล่เกลี่ยมีความน่าเชื่อถือ มีเหตุผล สามารถจูงใจให้ผู้พิพาทได้ หลีกเลียงวาจาเสียดสีที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกัน ตลอดจนเกิดไมตรีและความรักใคร่กัน ถอนจะนำไปสู่ความสามัคคีในหมู่คณะ ในส่วนหลักธรรมที่เป็นเรื่องทาน และสมานัตตาประยุกต์ใช้เป็นหลักการในการไกล่เกลี่ยได้ ทาน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันซึ่งรวมถึงอภัยทานอันจะนำมาซึ่งเกิดสัมพันธภาพใหม่เป็นความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (New Relationship) และสมานัตตา ความมีตนเสมอ การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอต่อทุกคน ไม่เอาเปรียบ ซึ่งทำให้เกิดความเป็นกลาง (Equanimity) การแสดงออกถึงความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ซึ่งหลักธรรมทั้ง ๓ ประการนี้ ล้วนแต่เป็นทั้งหลักการและวิธีการไกล่เกลี่ยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยทั้งสิ้น

^๗ พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๓๗๙-๓๘๐.

ผู้ประนีประนอมสามารถนำเอามาเป็นหลักธรรมเพื่อประสานสามัคคีให้เกิดขึ้น แก่คู่ความที่พิพาทกันได้ สังคหวัตถุมี ๔ ประการ ได้แก่

ทาน คือ ผู้ประนีประนอมเป็นผู้เสียสละ ไม่เป็นคนแก่ประโยชน์ส่วนตน ไม่ทำหน้าทีเพื่อผลตอบแทนที่เนื่องมาจากค่าจ้าง แต่ทำหน้าที่ด้วยความเสียสละไม่หวังผลตอบแทนใดๆ เป็นเสมือนจิตอาสาที่คอยช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกในการประนีประนอม และสามารถชี้ทางแนวทาง อันเป็นไป เพื่อประโยชน์ในการประนีประนอมกัน นั่นคือ ให้คู่ความรู้จักการให้ การเสียสละ หรือการ เอื้อเฟื้อ (ทาน)

ปิยวาจา คือ ผู้ประนีประนอม พูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการ ประนีประนอม พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างยิ่ง เพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดี ให้เกิดขึ้น วิธีการที่จะพูดให้เป็นปิยวาจานั้น จะต้องพูดโดยยึดถือหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ เว้นจากการ พูดเท็จ เว้นจากการพูดส่อเสียด เว้นจากการพูดคำหยาบ เว้นจากการพูดเพื่อเจ้อ นอกจากนั้น ผู้ประนีประนอมส่งเสริมให้คู่ความที่พิพาทกัน กล่าวหรือพูดจาประนีประนอมกันด้วย ปิยวาจา เว้นจากการพูดเท็จ เว้นจากการพูดส่อเสียด เว้นจากการพูดคำหยาบ เว้นจากการพูดเพื่อเจ้อ จะช่วยให้สามารถประสานสามัคคีกันได้ ไม่ก่อให้เกิดความทะเลาะกัน ชัดแย้งกัน

อัตถจริยา คือ ผู้ประนีประนอม ให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกโดยการ สงเคราะห์ หรือการประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่คู่ความ ส่งเสริมการประนีประนอมกัน โดยกระทำด้วยความกรุณา ปราปรณาให้คู่ความนั้นยุติความขัดแย้งกันได้ โดยความเข้าใจกัน ตกลงกัน ประองตองกัน ดังนั้น การประนีประนอมกันนั้น เมื่อผู้ประนีประนอมประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ก็จะช่วยประสานสามัคคี ให้เกิดขึ้นแก่คู่ความได้ ไม่ก่อให้เกิดความทะเลาะกัน ชัดแย้งกัน

สมานัตตตา คือ ผู้ประนีประนอมวางตนเป็นกลางมีความเสมอภาคกัน มีความเป็นธรรม เทียงธรรม คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้ผู้ประนีประนอมเกิดความมั่นใจในการทำหน้าที่ ประนีประนอม รวมทั้งยังเป็นการสร้างไว้วางใจให้แก่คู่ความอีกด้วย ในข้อนี้เป็นธรรมที่เข้ากับข้อธรรม ที่ว่า อุเบกขา ฉะนั้น อุเบกขานี้ แสดงออกสู่ สมานัตตตา คือ ความวางตนเป็นกลาง มีความเสมอภาค ไม่เอนเอียง ไม่ดูถูกดูหมิ่นกัน ไม่เอารัดเอาเปรียบกัน

๑.๖.๒.๘ หลักเบญจศีลและเบญจธรรม

(๑) เบญจศีล หลักศีลธรรม หรือศีล ๕ หรือ เบญจศีล^๔ คือ ความประพฤติชอบทางกายและวาจา การรักษากายวาจาให้เรียบร้อย การรักษาปกติตามระเบียบวินัย ข้อปฏิบัติ ในการเว้นจากความชั่วการควบคุมตนให้ตั้งอยู่ในความไม่เบียดเบียน ดังนั้น ศีล ๕ จึงเป็นหลักธรรม เบื้องต้น เพื่อให้เป็นผู้ปฏิบัติละเว้นจากการทำชั่วทางกายและวาจา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

^๔ พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๒๐๖-๒๐๗.

(๒) **เบญจธรรม** เป็นหลักธรรมคำสอนที่เกี่ยวเนื่องแก่การรักษาเบญจศีล ควรปฏิบัติควบคู่กันเพราะถ้าเรามีเบญจธรรมแล้ว เราจะไม่ทำผิดเบญจศีล

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า “ศีล ๕” (เบญจศีล) เป็นคุณธรรมที่เป็นข้อห้ามที่พึงสังวรระวังในการละเว้นการสร้างบาปกรรม ส่วน “เบญจธรรม” เป็นคุณธรรมที่เป็นส่งเสริมในการสร้างบุญกรรมที่ขนานกับเบญจศีลทั้ง ๕ ข้อ^๙ นั้น ตามแผนผังดังนี้

เบญจศีล	เบญจธรรม
(๑) ไม่ฆ่าสัตว์ตัดชีวิต	(๑) เมตตาและกรุณา
(๒) ไม่ลักขโมย	(๒) สัมมาอาชีวะ
(๓) ไม่ผิดในกาม	(๓) กามสังวร
(๔) ไม่พูดเท็จ	(๔) สัจจะ
(๕) ไม่ดื่มสุราน้ำเมา	(๕) สติสัมปชัญญะ

๑.๖.๒.๙ ขั้นติธรรม (มีความอดทน อดกลั้น)

ความอดทน อดกลั้นหรือขั้นติธรรม เป็นหลักธรรมที่สามารถนำหลักขั้นติธรรมมาประยุกต์ใช้ในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง เพราะความอดทน อดกลั้น (Patience) เป็นคุณลักษณะที่คนกลางในการไกล่เกลี่ยที่ต้องเผชิญในสภาวะที่กดดันในกระบวนการไกล่เกลี่ย จึงต้องมีความอดทนต่อความกระทบกระทั่ง อดกลั้นต่อความไม่พอใจ หรือความเจ็บใจจากการล่วงเกินทั้งทางกาย วาจา และใจที่ถูกกระทำโดยฝ่ายตรงข้าม ซึ่งอาจจะเป็นการถูกกระทำทั้งทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้

ขั้นติธรรม ในบริบทของการจัดการความขัดแย้ง^{๑๐} หมายถึง เป็นการอดทนต่อความกระทบกระทั่ง อดกลั้นความไม่พอใจ ความเจ็บใจจากการถูกล่วงเกินทั้งทางกาย วาจา และใจที่ถูกกระทำโดยฝ่ายตรงข้ามทั้งทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ เช่น การด่า การทำร้าย การกล่าวเสียดสี การหมิ่นประมาท เป็นต้น ความอดทนเป็นลักษณะแห่งการยับยั้ง ไม่ลุแก่อำนาจของโทสะที่ครอบงำจิตใจ ด้วยการอดกลั้นไม่ตอบโต้ หรือการล่วงละเมิดเบียดเบียนชีวิตใดๆ

พระพรหมบัณฑิต^{๑๑} ได้อธิบายว่า หลักธรรมที่สำคัญคือขั้นติธรรม คือ ขั้นตีประมะมัง ตะโป ตีติกขา ความอดทนคือความอดกลั้นเป็นตบะอย่างยิ่ง และมีความสอดคล้องกับปณิญาของยูเนสโกใน พ.ศ.๒๕๓๙ ซึ่งยูเนสโกประกาศปณิญาว่าด้วยหลักการแห่งขั้นติธรรม (Principles of Tolerance) หมายถึง การเคารพและการยอมรับนับถือวัฒนธรรมของโลกที่หลากหลาย วิธีการแสดงออกและวิถีชีวิตที่แตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ

^๙ นิธิ ศิริพัฒน์, **เบญจศีลและเบญจธรรม**, บรรยายไว้เมื่อ ๑๒ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๕. อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี เมื่อ ๑๒ กุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๕๕ siripat.com/.../13.%20The-Five-Precepts-and-the-Five-Ennobling-Virtues-2012.doc

^{๑๐} พระธรรมราชธีรราชมหาราษฎร์ (โชดก ญาณสิทธิ ป.ธ. ๙), **มงคล ๓๘ ประการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๙.

^{๑๑} พระพรหมบัณฑิต. (๒๕๖๑) ปาฐกถา “สันติภาพและความขัดแย้ง” ปาฐกถา ณ หลักสูตรสันติศึกษา ๑๙ สิงหาคม ๒๕๖๑ ถอดคำบรรยายโดย พระปราโมทย์ วาทโกวิโท, กรุงเทพฯ.

ราชวิทยาลัย เน้นให้มีการอยู่ร่วมกันระหว่างศาสนาพุทธนิกายมหายาน วัชรยาน และเถรวาท โดยมีการทำพระไตรปิฎกฉบับสากล โดยให้มีการศึกษาหลักธรรมของแต่ละนิกายเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน หรือตัวอย่างการจัดประชุมงานวันวิสาขบูชาโลกอย่างต่อเนื่องมาถึง ๑๕ ปี ด้วยท่าทีการยอมรับในความแตกต่าง

กล่าวโดยสรุป งานวิจัยนี้เน้นหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักอริยสัจ ๔ สาราณียธรรม ๖ อปริหานิยธรรม ๗ อคติ ๔ พรหมวิหาร ๔ เถรธรรม ๑๐ สังคหวัตถุ ๔ เบญจศีลและเบญจธรรม และขันติธรรม ซึ่งจะทำให้เป็นฐานที่สำคัญในการเข้าใจถึงการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการต่อไป

๑.๖.๓ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๑.๖.๓.๑ นายชลกร เทียนส่องใจ^{๑๒} ได้กล่าวถึง หลักการและวิธีการในการเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธ ประกอบไปด้วย ๙ ขั้นตอน ซึ่งได้แก่ (๑) คุมสติ - **Mindfulness Control** (๒) ทำหน้าที่กัลยาณมิตร - **Education Process** (๓) สื่อสารอย่างลึกซึ้ง - **Deep Communication** (๔) วิเคราะห์เรื่องราว - **Issues Analysis** (๕) เข้าถึงวิธีการ - **Approaching to Strategies** (๖) คิดอย่างแยบคาย - **Thinking Wisely** (๗) หาจุดสนใจ - **Interest Finding** (๘) เสนอทางเลือก - **Option Creating** และ (๙) สร้างสัมพันธ์ภาพอันดี - **New Relationship Building** ทั้ง ๙ ข้อที่กล่าวมานี้ สามารถสรุปได้เป็นรูปแบบของพุทธวิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ซึ่งแบ่งออกได้เป็น ๓ ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ (๑) ขั้นตอนกัลยาณมิตร (๒) ขั้นตอนโยนิโสมนสิการ และ (๓) ขั้นตอนการจัดการปัญหาความขัดแย้ง ในขั้นตอนกัลยาณมิตรนั้น คนกลางจะต้องรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่โดยตรง แต่ในขั้นตอนที่ ๒ และ ๓ ทั้งผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลาง และคู่กรณีทั้งสองฝ่าย จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ร่วมมือกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เกิดสัมมาทิฐิ ในการหาจุดสนใจอย่างแท้จริงของคู่กรณี และส่งเสริมความเข้าใจอันดีของทั้งสองฝ่าย

๑.๖.๓.๒ นายวิฑูล หนูยิ้มชัย^{๑๓} ได้กล่าวถึง การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทสภานายความว่า มีการควบคุมทนายความผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยใช้จรรยาบรรณของทนายความผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ซึ่งประกอบด้วยหลักดังต่อไปนี้ คือ ต้องทำหน้าที่ด้วยความเป็นกลาง ไม่มีอคติต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ให้ความเป็นธรรมต่อคู่พิพาทเสมอกัน เก็บรักษาข้อเท็จจริงที่ได้จากการไกล่เกลี่ยเป็นความลับ ห้ามมิให้รับเป็นทนายความ หรืออนุญาตตุลาการให้แก่คู่พิพาทในคดีที่ตนเองรับหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยในคดีแล้ว ให้คำแนะนำชี้แจงข้อดีข้อเสียให้คู่พิพาทรับทราบ ประพฤติอยู่ในกรอบจริยธรรมและมรรยาททนายความตามข้อบังคับสภานายความว่าด้วยมรรยาททนายความ

^{๑๒} ชลกร เทียนส่องใจ, “การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ : หลักการและเครื่องมือสำหรับการจัดการความขัดแย้ง”, **คุณูปนิพนธ์พุทธศาสตร์คุณูปบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), บทคัดย่อ.

^{๑๓} วิฑูล หนูยิ้มชัย, “ศึกษาเปรียบเทียบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทสภานายความกับพุทธสันติวิธี”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสันติศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), บทคัดย่อ.

พ.ศ.๒๕๒๙ สำหรับคุณสมบัติของผู้ใกล้เคียงข้อพิพาทต้องเป็นทนายความมาแล้วไม่น้อยกว่า ๕ ปี และมีอายุไม่ต่ำกว่า ๓๕ ปี และไม่เคยมองโทษฐานประพฤติผิดมรรยาททนายความหรือไม่อยู่ระหว่างการถูกสอบสวนในข้อหาว่าประพฤติผิดมรรยาททนายความ ไม่เป็นผู้มีความประพฤติเสื่อมเสียหรือบกพร่องในศีลธรรมอันดี ไม่เป็นผู้กระทำการใดซึ่งแสดงให้เห็นว่าไม่น่าไว้วางใจในความซื่อสัตย์สุจริต และผ่านการฝึกอบรมตามหลักเกณฑ์ที่สภาทนายความกำหนด ในส่วนของการใกล้เคียงข้อพิพาทตามหลักพุทธสันติวิธี คือ หลักธรรมที่สามารถนำมาใช้ในกระบวนการใกล้เคียงข้อพิพาทได้คือ มีเมตตาต่อกัน ลดอคติที่มีต่อกัน ให้อภัยซึ่งกันและกัน และมีสัมมาวาจาต่อกัน ส่วนคุณสมบัติของผู้ใกล้เคียงข้อพิพาทตามหลักพุทธสันติวิธี คือ หลักกัลยาณมิตรธรรม

๑.๖.๓.๓ นางสาวพรรณ เพิ่มพูล^{๑๔} ได้กล่าวถึง หลักการใกล้เคียงคดีข้อพิพาทตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาสามารถนำมาใช้ได้อย่างกลมกลืน โดยใช้หลักธรรม หมวดอคติ ๔ พรหมวิหาร ๔ วชิรสุจริต ๔ มรรคมืองค์ ๘ สาราณียธรรม ๖ และหลักธรรมสำหรับการค้นหาความจริงอันนำไปสู่การไกล่เกลี่ยอย่างมีประสิทธิภาพ คือ อริยสัจ ๔ นอกจากนี้ ผู้ประนามมีความสำคัญมาก คือผู้หาทางออกหรือผ่าทางตัน หากผู้ประนามไม่สามารถหาทางออกเท่ากับการสร้างหรือปล่อยให้ผู้ความจงใจอยู่กับพันธสัญญาอันไม่พึงประสงค์นานกว่าที่เป็น ต้องรู้จักปล่อยวาง และสงบ มีการปฏิบัติธรรมเพื่อให้เกิดความสงบ

๑.๖.๓.๔ พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส^{๑๕} ได้กล่าวถึง การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางไว้ดังนี้ “การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง หรือการเจรจาโดยมี “บุคคลที่ ๓” เป็นผู้คอยทำหน้าที่ในการช่วยเหลือ สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้คู่กรณีสามารถหาทางออกได้อย่างสมานฉันท์ โดยใช้ทางเลือกที่คู่กรณีมองเห็นร่วมกันว่าเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด เป็นธรรม ปฏิบัติได้ และก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย พระพุทธเจ้าได้ใช้วิธีการนี้จัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มสาวกของพระองค์ ไม่ว่าจะเป็นพระภิกษุ และพระญาติของพระองค์ แต่ถึงกระนั้น นักคิดของตะวันตกหลายท่านได้ใช้วิธีการนี้เข้าไปจัดการความขัดแย้งเช่นเดียวกัน แต่ข้อสังเกตที่น่าสนใจก็คือ พระพุทธเจ้าเข้าไปจัดการความขัดแย้งในฐานะบุคคลที่สาม หรือคนกลางโดยที่พระองค์ไม่ได้รับการกราบนิมนต์ให้เข้าไปจัดการแต่เกิดจากการตระหนักรู้ และคำนึงถึงผลเสียที่จะเกิดแก่มวลมนุษยชาติ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ก็อาจจะเกิดจากการที่พระองค์มี “ต้นทุนทางสังคมสูง”

^{๑๔} นางสาวพรรณ เพิ่มพูล, “รูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยคดีข้อพิพาทเชิงพุทธบูรณาการ : สำนักกระจับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม”, *ดัชนีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๙๔.

^{๑๕} พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิธิบุญญการ), “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี : ศึกษาวิเคราะห์กรณีลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จ.เชียงใหม่”, *ดัชนีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๓๙๐.

๑.๖.๓.๕ ชาญธาตา มั่นประเสริฐ^{๑๖} ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทไว้ว่า “การที่โครงการไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทของศาลยุติธรรมจะประสบความสำเร็จ ผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจะต้องได้รับความไว้วางใจ ความเชื่อถือว่าวางตัวเป็นกลาง จึงจะสามารถไกล่เกลี่ยและยอมรับผลการใช้ดุลยพินิจและวินิจฉัยได้ ปัญหาอีกประการหนึ่ง คือ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มตัวอย่างส่วนมากเห็นว่า ผู้ทรงคุณวุฒิควรมีความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง ตรงต่อปัญหาที่เกิดข้อพิพาท รวมถึงความรู้ด้านกฎหมาย เพื่อความน่าเชื่อถือของการวินิจฉัย นอกจากนี้การคัดเลือกผู้ไกล่เกลี่ย ควรมีการคัดเลือกทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และจริยธรรม จรรยาบรรณ อีกด้วย”

๑.๖.๓.๖ Wilmot & Hocker^{๑๗} ได้กล่าวถึง การแก้ไขความขัดแย้งด้วยการไกล่เกลี่ยข้ามวัฒนธรรมหรือกับคนอื่นที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกับเรา มีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจในวัฒนธรรมอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน การยึดติดหรือเลือกใช้เพียงวัฒนธรรมเดียวในการพูดคุยกัน ย่อมเปรียบเสมือนการบีบคั้นไปพร้อมกับพูดคุยกันไป เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมอีกฝ่ายหนึ่ง วัฒนธรรมตะวันออกเน้นการรักษาหน้าและสัมพันธ์ภาพมากกว่าทางตะวันตก จะไม่ค่อยพูดหรือเผชิญหน้ากันตรง ๆ แต่จะใช้วิธีการอ้อม บอกให้รู้เป็นนัยๆ อีกทั้งมีประเด็นของความเชื่อเข้ามาเกี่ยวข้องสูง ในขณะที่วัฒนธรรมตะวันตกให้ความสำคัญกับการเผชิญหน้าโดยตรง พบกันซึ่งๆ หน้าไม่ค่อยกลัวในการไกล่เกลี่ยกับคู่กรณีโดยตรง

๑.๖.๓.๗ ชลัท ประเทืองรัตนนา^{๑๘} ได้แบ่งขั้นตอนในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางตามลำดับเวลาเป็น ๓ ขั้นตอนคือ ๑) ก่อนการไกล่เกลี่ย ๒) การดำเนินการไกล่เกลี่ย และ ๓) การติดตามผลภายหลังการไกล่เกลี่ย คือ ๑) ก่อนการไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความขัดแย้ง ออกแบบการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางอย่างละเอียด การสร้างความไว้วางใจ ๒) การดำเนินการไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย เริ่มต้นการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางกำหนดประเด็นและหัวข้อการประชุม ดำเนินการค้นหาความต้องการของคู่กรณี สร้างทางเลือกเพื่อนำไปสู่ข้อตกลง ประเมินทางเลือกเพื่อหาข้อตกลง การตัดสินใจขั้นสุดท้าย และการบรรลุข้อตกลงอย่างเป็นทางการ ๓) การติดตามผลภายหลังการไกล่เกลี่ย เป็นการติดตาม ตรวจสอบว่ามีการทำตามข้อตกลงหรือไม่ อย่างไร

๑.๗ วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบภาคสนาม (Qualitative Field Research) มุ่งศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบด้านการไกล่เกลี่ยจากคัมภีร์พระไตรปิฎก อรรถกถาวรรณกรรมพุทธศาสนาในยุคปัจจุบัน และแนวคิดทฤษฎีจากตะวันตก

^{๑๖} ชาญธาตา มั่นประเสริฐ, “การประเมินความสำเร็จของระบบการไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทของศาลยุติธรรม : กรณีศึกษาศาลแขวงจังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาเศรษฐศาสตร์การเมือง (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๑), หน้า ๔๖.

^{๑๗} Wilmot William and Joyce Hocker, **Interpersonal conflict**, Seventh edition, (New York : Mcgraw-Hill, 2007), p.7.

^{๑๘} ชลัท ประเทืองรัตนนา, การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง : เส้นทางแห่งการสร้างความสำเร็จร่วมกัน, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๙), หน้า ๖๓.

๑.๗.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในงานชิ้นนี้เป็นบุคลากรในเทศบาลนครพิษณุโลก ที่ผู้บริหารมอบหมายให้ทำหน้าที่ในการใกล้เคียง บุคลากรดังกล่าวเคยผ่านการอบรมการใกล้เคียงแนวตะวันตกมาแล้ว จำนวน ๑๐ คน ประกอบด้วย บุคลากรจากสำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สำนักการช่าง สำนักการศึกษา กองการประปา กองวิชาการและแผนงาน กองสวัสดิการสังคม และสำนักปลัดเทศบาล และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการใกล้เคียงจำนวน ๑๐ คน

๑.๗.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

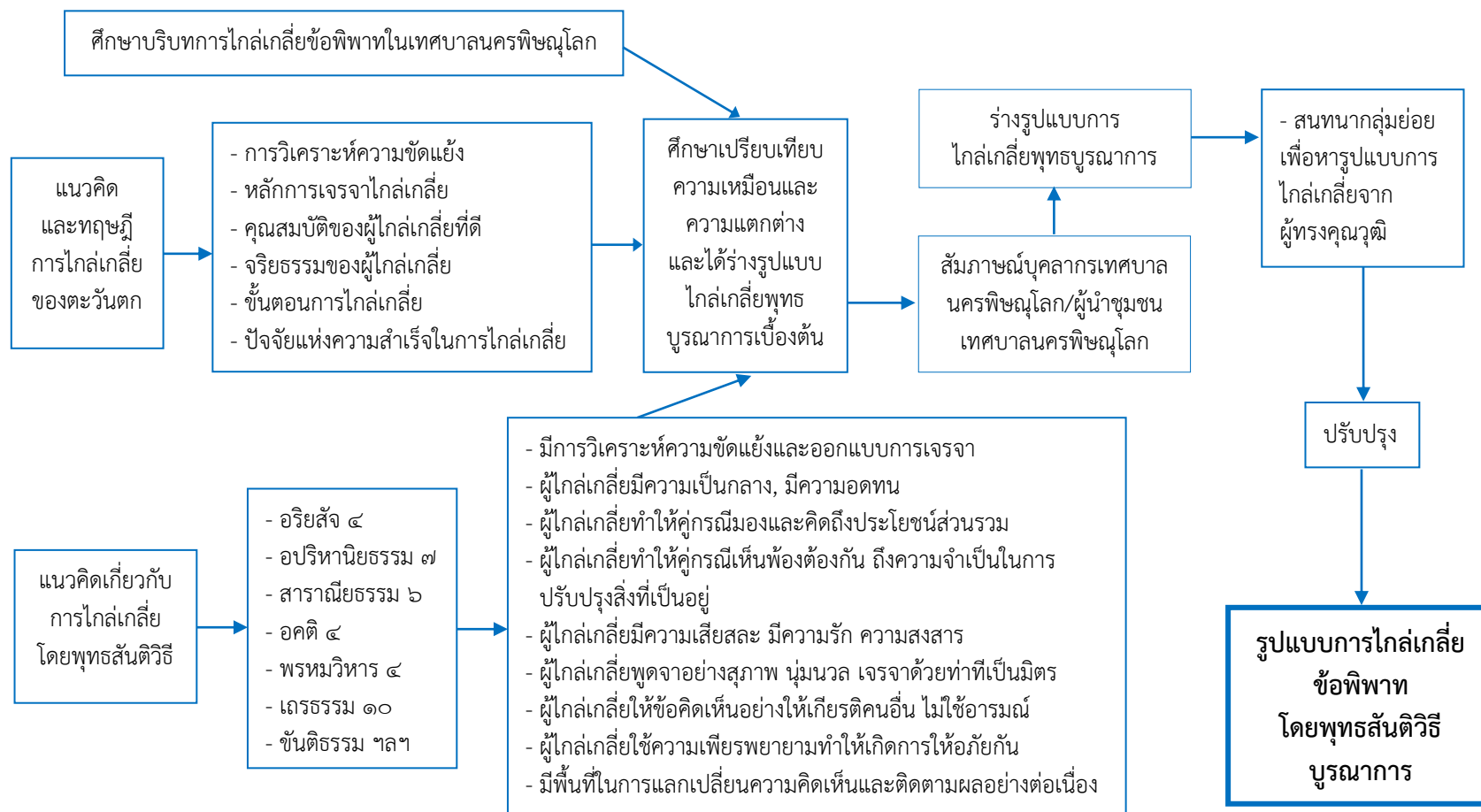
๑.๗.๒.๑ การสัมภาษณ์เจาะลึก (Indepth-Interview) ในส่วนของการสัมภาษณ์จำนวน ๓๐ คน ในช่วงเดือนมิถุนายนและตุลาคม ๒๕๖๑ ประกอบด้วย บุคลากรของเทศบาลนครพิษณุโลก ๑๔ คน และผู้นำชุมชนในเทศบาลนครพิษณุโลกจำนวน ๑๖ คน โดยมีแบบสัมภาษณ์ในประเด็นบริบทการรับเรื่องร้องเรียน และการแก้ไขปัญหาให้แก่ประชาชนของเทศบาลนครพิษณุโลก หลักการและวิธีการใกล้เคียงข้อพิพาทเชิงพุทธบูรณาการ สภาพปัญหาจากการใกล้เคียง แนวทางการพัฒนาการใกล้เคียงข้อพิพาทของเทศบาลนครพิษณุโลก โดยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การถอดบทเรียนความสำเร็จในอดีตและสิ่งที่ควรจะทำในอนาคต

๑.๗.๒.๒ การสนทนากลุ่มย่อย ในส่วนของการสนทนากลุ่มย่อยจากผู้ทรงคุณวุฒิในวันที่ ๒๒ ตุลาคม พ.ศ.๒๕๖๑ จำนวน ๗ คน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนาและพุทธสันติวิธี ด้านกระบวนการยุติธรรม ด้านการศึกษา ทั้งจากภาครัฐและเอกชน ในประเด็นเนื้อหาสาระที่ควรเพิ่มเติมและการนำไปประยุกต์ใช้ในรูปแบบการเจรจาใกล้เคียงโดยคนกลางเชิงพุทธสันติวิธี

๑.๗.๓ การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยชิ้นนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และจัดกลุ่มข้อมูลเป็นหมวดหมู่ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อีกทั้งทำการสนทนากลุ่มเพื่อระดมสมอง ออกแบบรูปแบบการใกล้เคียงโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ

วิธีการดำเนินการตามแผนภูมิกรอบแนวคิด (ด้านล่าง) รูปแบบการใกล้เคียงด้วยพุทธสันติวิธีบูรณาการ : กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก



แผนภูมิที่ ๑.๑ กรอบแนวคิดรูปแบบการโกรธเกลียดข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ : กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก

จากแผนภูมิดังกล่าวนั้น สามารถแบ่งการศึกษาวิจัยออกเป็น ๕ ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ ๑ ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและบริบทที่เกี่ยวข้อง

ก. การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องขั้นที่ ๑ ในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยของตะวันตก ตะวันออก และของพุทธศาสนา คือ อริยสัจ๔ สาราณียธรรม๖ อปทานิยธรรม๗ อคติ๔ พรหมวิหาร๔ เถรธรรม๑๐ และบริบทการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในเทศบาลนครพิษณุโลก โดยมีรายละเอียดคือ

๑.๑ กลุ่มนักคิดตะวันออก

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) กล่าวถึง สาราณียธรรมว่าเป็นธรรมเป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน ๖ ประการคือ อยู่ร่วมในหมู่ด้วยดี ในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นที่เป็นเพื่อนร่วมงาน ร่วมกิจการ หรือร่วมชุมชน ตลอดจนพี่น้องร่วมครอบครัว พึงปฏิบัติตามหลักการอยู่ร่วมกัน

พระธรรมปิฎก (ปอ. ปยุตฺโต) ได้อธิบายความว่า อปทานิยธรรม คือ ธรรมไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม, ธรรมที่ทำให้ไม่เสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว มี ๗ อย่าง ที่ตรัสสำหรับภิกษุ (ภิกขุอปทานิยธรรม)^{๑๙}

นักคิดตะวันตกที่ใช้หลักพุทธธรรมในการขับเคลื่อนงานด้านสันติวิธีโดย จอห์น แมคคอนเนล (John McConnell) กล่าวถึง การประยุกต์หลักธรรมะในการแก้ไขความขัดแย้ง โดยเน้นอธิบายถึงอริยสัจ๔ เชื่อมโยงกับปฏิจจนูปบาทและอกุศลมูล (โลภ โกรธ หลง) ที่ยึดเอาตัวเองเป็นศูนย์กลางว่าเป็นรากเหง้าของความขัดแย้ง สำหรับวิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยการไกล่เกลี่ยคนกลางนั้น ผู้ไกล่เกลี่ยควรหาทางออกที่ตอบสนองความจำเป็นหลักๆ ของทุกฝ่าย และควรมีเมตตา กรุณา อีกทั้งการทำความเข้าใจเหตุการณ์ในอดีต เข้าใจมุมมองต่อคู่ขัดแย้งอย่างรอบด้านทุกแง่มุม มีการรักษาความลับ ในส่วนของทักษะการฟังควรฟังอย่างมีสติ ปราศจากอคติ มีการกล่าวทวนเนื้อความและสรุป

๑.๒ กลุ่มนักคิดตะวันตก

Coltri, Laurie^{๒๐} and Bernard Mayer เห็นว่าบทบาทหน้าที่ของคนกลางควรประกอบด้วย ๑) เน้นความสมัครใจ ๒) การให้คู่กรณีตัดสินใจด้วยตนเอง ๓) ช่วยให้คู่ไกล่เกลี่ยหาทางออกที่ตอบสนองความต้องการทุกฝ่าย ๔) ทำหน้าที่อย่างเป็นกลาง ๕) รักษาความลับ

Lewicki et al.^{๒๑}, and Zartman & Berman เน้นว่าคนกลางควรมีความสามารถในการฟังความต้องการและข้อเรียกร้องของคนอื่น ทักษะที่สำคัญของคนกลางในการ

^{๑๙} พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต), *พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๒๓๘.

^{๒๐} Coltri, Laurie S, **Conflict diagnosis and alternative dispute resolution and Mediation**. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004. p.56

^{๒๑} Lewicki J. Roy, Saunders M. David, and Minton W. John, **Essentials of Negotiation**, (New York : Irwin/Mcgraw-Hill, 2001) p.45

สื่อสาร คือ การฟังอย่างตั้งใจด้วยการกล่าวทวน การถาม การเอาใจเขามาใส่ใจเราหรือสลับบทบาท และการปรับเปลี่ยนมุมมอง

๑.๓ บริบทเทศบาลนครพิษณุโลก เป็นการศึกษาบริบทที่เกี่ยวข้องกับการใกล้เคียงในเทศบาลนครพิษณุโลกในด้านต่าง ๆ อาทิ ข้อมูลทางภูมิศาสตร์ ระบบการรับเรื่องร้องทุกข์ ข้อมูลผู้บริหาร บุคลากร งบประมาณที่ได้รับ ระบบสังคม การเมือง ประเพณีและวัฒนธรรม

ข. วิธีในการศึกษาขั้นที่ ๑ วิธีการในการศึกษาในขั้นแนวคิด ทฤษฎีและบริบทที่เกี่ยวข้องนี้ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร โดยศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารชั้นปฐมภูมิ (Primary Source) คือพระไตรปิฎก และจากเอกสารชั้นทุติยภูมิ (Secondary Source) คือส่วนที่เป็นอรรถกถา ฎีกา พร้อมทั้งเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ค. วิธีการวิเคราะห์ ขั้นที่ ๑ การศึกษาวิเคราะห์ในขั้นของการนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีและบริบทที่เกี่ยวข้องนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ ตีความ อธิบายขยายนัยจากเอกสารชั้นปฐมภูมิ (Primary Source) คือพระไตรปิฎก และจากเอกสารชั้นทุติยภูมิ (Secondary Source) คือส่วนที่เป็นอรรถกถา ฎีกา พร้อมทั้งเอกสาร อินเทอร์เน็ต บทความทางวิชาการ หนังสือ ตำรา หนังสือพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ง. ผลที่ได้รับในการศึกษาขั้นที่ ๑ จะทำให้ทราบแนวคิด ทฤษฎีและบริบทสภาพพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับการใกล้เคียงของนักคิดตะวันออกและตะวันตกในมิติด้านการใกล้เคียงโดยศึกษาเปรียบเทียบความเหมือนและความต่าง และนำมาเป็นกรอบศึกษาวิเคราะห์ และตีความในงานวิจัยขั้นนี้

กล่าวโดยสรุป การดำเนินการตามขั้นตอนที่ ๑ จะเป็นฐานสำคัญในการที่ทำให้เกิดการศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดใกล้เคียงของนักคิดตะวันออก ตะวันตก และพระพุทธศาสนา

ขั้นที่ ๒ การบูรณาการรูปแบบการใกล้เคียงข้อพิพาท

ก. การบูรณาการรูปแบบการใกล้เคียงข้อพิพาท ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการบูรณาการรูปแบบการใกล้เคียงข้อพิพาท ใน ๓ กลุ่มใหญ่ กล่าวคือ กลุ่มแนวคิดตะวันออก ตะวันตก พระพุทธศาสนาและบริบทสภาพพื้นที่

ข. วิธีการศึกษาในขั้นที่ ๒ ผู้วิจัยได้เริ่มต้นด้วยการบูรณาการแนวคิดการใกล้เคียงของตะวันออก ตะวันตก แนวคิดในพระพุทธศาสนาและบริบทสภาพพื้นที่ โดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสารชั้นปฐมภูมิ (Primary Source) คือพระไตรปิฎกและจากเอกสารชั้นทุติยภูมิ (Secondary Source) คือส่วนที่เป็นอรรถกถา ฎีกา พร้อมทั้งเอกสาร หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต บทความต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ค. วิธีการวิเคราะห์ในขั้นที่ ๒ การศึกษาวิเคราะห์ในขั้นของการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ วิเคราะห์ ตีความ อธิบาย และขยายนัย จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องแนวคิดของตะวันออก ตะวันตก และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการในการสังเคราะห์ วิเคราะห์ อธิบาย และวิพากษ์ เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลเหล่านั้นกับแนวคิดการมีส่วนร่วมตะวันออก ตะวันตก ในทางพุทธ อะไรคือจุดเด่นและจุดด้อยของแนวคิดเหล่านั้น และแนวคิดเหล่านั้นใช้ได้ผลหรือไม่ อย่างไร

ง. ผลที่ได้รับในการศึกษาขั้นที่ ๒ สิ่งที่ได้รับอย่างชัดเจนที่เกิดจากการศึกษาวิจัยในขั้นที่ ๒ ก็คือ การทำให้เราได้ทราบและได้รับารูปแบบการใกล้เคียงที่เกิดจากการบูรณาการแนวคิดของนักคิดตะวันออก ตะวันตก พระพุทธศาสนา และบริบทในพื้นที่ ซึ่งเป็นารูปแบบเบื้องต้น อีกทั้งทำให้เราได้เข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความเหมือนและความแตกต่างระหว่างแนวคิดทฤษฎีการใกล้เคียงเชิงบูรณาการนักคิดตะวันตก ตะวันออก และหลักการตามที่ปรากฏในพระพุทธศาสนา

ขั้นที่ ๓ การนำแนวคิดที่ได้จากการบูรณาการแนวคิดของตะวันออก ตะวันตก และพระพุทธศาสนาไปปรับปรุงความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก เมื่อบูรณาการารูปแบบการใกล้เคียงเบื้องต้นแล้ว ได้นำาร่างดังกล่าวไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการใกล้เคียงอย่างน้อย ๑๐ ท่าน โดยแต่ละท่านมีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันไป และบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก จำนวน ๑๐ ท่าน

ก. การนำารูปแบบที่เกิดจากการบูรณาการ ไปสัมภาษณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิและบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก เมื่อบูรณาการารูปแบบการใกล้เคียงเบื้องต้นแล้วได้นำาร่างดังกล่าวไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการใกล้เคียงอย่างน้อย ๑๐ ท่าน โดยแต่ละท่านมีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันไป และบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก จำนวน ๑๐ ท่าน

ข. วิธีการศึกษาในขั้นที่ ๓ นำารูปแบบการใกล้เคียงเบื้องต้นที่ได้ ไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการใกล้เคียงอย่างน้อย ๑๐ ท่าน โดยแต่ละท่านมีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันไป และบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก จำนวน ๑๐ ท่าน ตามแบบสัมภาษณ์ซึ่งมีข้อความที่เหมือนกัน และต่างกันขึ้นอยู่กับความรู้ของผู้ให้ข้อมูล

ค. วิธีการวิเคราะห์ในขั้นที่ ๓ นำารูปแบบการใกล้เคียงเชิงพุทธบูรณาการเบื้องต้นนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการใกล้เคียงและบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก จะทำให้ได้ความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยแยกแยะประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใกล้เคียงให้มีความชัดเจนและปรับปรุงประเด็นให้แหลมคมมากยิ่งขึ้น

ง. ผลที่จะได้จากการศึกษาวิเคราะห์ในขั้นที่ ๓ ผลที่จะได้ในขั้นนี้ก็คือ ารูปแบบการใกล้เคียงเชิงพุทธบูรณาการ มีความชัดเจนยิ่งขึ้นซึ่งผ่านการรับฟังความเห็นจากทั้งผู้ทรงคุณวุฒิและบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลก และนำไปปรับปรุงให้ารูปแบบมีความชัดเจน

ขั้นที่ ๔ การนำ “ารูปแบบการใกล้เคียงโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการ” ไปสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ

ก. การนำารูปแบบการจัดการความขัดแย้งในสังคมไทยโดยพุทธสันติวิธีไปสนทนากลุ่ม เมื่อได้ารูปแบบการใกล้เคียงเชิงพุทธบูรณาการ มีความชัดเจนยิ่งขึ้นซึ่งผ่านการรับฟัง

ความเห็นจากทั้งผู้ทรงคุณวุฒิและบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลกแล้ว ผู้วิจัยนำไปปรับปรุงให้รูปแบบมีความชัดเจนและนำมาสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบร่วมกันอีกครั้ง

ข. วิธีการศึกษาในขั้นที่ ๔ วิธีการศึกษาในขั้นนี้ใช้การสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้ทรงคุณวุฒิด้านการใกล้เคียงจำนวน ๖ ท่าน เพื่อให้เห็นต่อรูปแบบการใกล้เคียงเชิงพุทธบูรณาการ

ค. วิธีการวิเคราะห์ในขั้นที่ ๔ นำร่างรูปแบบการใกล้เคียงเชิงพุทธบูรณาการที่ผ่านการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการใกล้เคียงและบุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลกมาปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยแยกแยะประเด็นต่าง ๆ ให้มีความชัดเจน ทั้งในด้านคุณสมบัติขั้นตอน ปัจจัยความสำเร็จของการใกล้เคียง

ง. ผลที่จะได้รับจากขั้นที่ ๔ ในขั้นนี้เป็นการปรับปรุงรูปแบบการใกล้เคียงข้อพิพาทให้มีความสมบูรณ์ ร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และได้รูปแบบการใกล้เคียงเชิงพุทธบูรณาการที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้ว การศึกษาวิจัยตามขั้นตอนทั้ง ๔ ขั้น ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในเบื้องต้นนั้น ทำให้ได้ “รูปแบบการใกล้เคียงข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ : กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก” เพื่อประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับบริบทอื่น ๆ ในมิติอื่น ๆ ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงในโอกาสต่อไป

๑.๘ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๘.๑ ทราบถึงบริบทของการใกล้เคียงข้อพิพาทในเทศบาลนครพิษณุโลก

๑.๘.๒ ทราบถึงรูปแบบการใกล้เคียงข้อพิพาทตามหลักวิชาการตะวันตกและตามหลักการทางพระพุทธศาสนา

๑.๘.๓ ได้รูปแบบการใกล้เคียงข้อพิพาทของเทศบาลนครพิษณุโลกโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการ

บทที่ ๒

บริบทที่เกี่ยวข้องกับการใกล้เคียงโดยคนกลาง ของเทศบาลนครพิษณุโลก

ในบทนี้เป็นการนำเสนอบริบทที่เกี่ยวข้องกับการใกล้เคียงโดยคนกลางของเทศบาลนครพิษณุโลกในแง่มุมต่าง ๆ การนำเสนอจะมีข้อมูลบริบททั่วไปของจังหวัดพิษณุโลกร่วมอยู่ด้วย เพื่อความเข้าใจการใกล้เคียงโดยคนกลางได้อย่างชัดเจนขึ้น โดยการนำเสนอจะเรียงลำดับ ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- ๒.๑ บริบททั่วไปของจังหวัดพิษณุโลก
- ๒.๒ ขอบเขตพื้นที่และประชากร
- ๒.๓ เทศบาลนครพิษณุโลกกับการรับเรื่องร้องทุกข์
- ๒.๔ ประสิทธิภาพ จุดแข็งจุดอ่อนและปัญหาอุปสรรคด้านการรับเรื่องร้องทุกข์ของเทศบาลเมืองพิษณุโลก
- ๒.๕ สถานการณ์ความขัดแย้งในเมืองพิษณุโลก
- ๒.๖ ประเด็นปัญหาความขัดแย้งในเมืองพิษณุโลก
- ๒.๗ การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเมืองพิษณุโลก
- ๒.๘ สาเหตุ/ประเภทความขัดแย้ง
- ๒.๙ วิธีการจัดการความขัดแย้งและกระบวนการเจรจาใกล้เคียงในเมืองพิษณุโลก

๒.๑ บริบททั่วไปของพิษณุโลก

จังหวัดพิษณุโลกเป็นเมืองที่มีประวัติศาสตร์อันยาวนาน มีอายุประมาณ ๔๐๐ ปีเศษ ตั้งอยู่ทางภาคเหนือตอนล่าง ระยะทางห่างจากกรุงเทพมหานคร ๓๗๗ กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ ๑๐,๘๑๕.๘๕๔ ตารางกิโลเมตร จังหวัดพิษณุโลกเป็นจุดศูนย์กลางด้านการคมนาคมของภูมิภาคอินโดจีน โดยเป็นจุดเชื่อมต่อระหว่างอินโดจีน ซึ่งได้รับการขนานนามว่าเป็น “พิษณุโลกเมืองบริการสี่แยกอินโดจีน” คือ เมืองดานัง ย่างกุ้ง कुหมิง และกัวลาลัมเปอร์ เป็นศูนย์กลางการค้าขนาดใหญ่ มีธนาคารพาณิชย์กว่า ๓๐ แห่ง มีโรงแรม ภัตตาคาร จำนวนกว่า ๑๒๗ แห่ง มีแม่น้ำสำคัญ คือ แม่น้ำน่าน ไหลผ่านตัวเมือง การคมนาคมสะดวก สามารถเดินทางโดยเครื่องบิน รถไฟ และรถยนต์^๑

^๑ เทศบาลนครพิษณุโลก, *สภาพทั่วไปจังหวัดพิษณุโลก*, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.phsmun.go.th/pages-62-General%20Phitsanulok> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๑].

จังหวัดพิษณุโลกตั้งอยู่บนที่ราบเจ้าพระยาตอนบน ซึ่งเป็นที่เกษตรกรรมอันอุดมสมบูรณ์ และยังเป็นจุดเชื่อมโยงการติดต่อระหว่างภาคกลาง ภาคเหนือตอนบน และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแบ่งการปกครองออกเป็น ๙ อำเภอ ๙๓ ตำบล ๙๔๗ หมู่บ้าน เทศบาลนคร ๑ แห่ง และเทศบาลตำบล ๑๒ แห่ง องค์การบริหารส่วนจังหวัด ๑ แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล ๙๐ แห่ง ดังรายละเอียดในตารางที่ ๒.๑

ตารางที่ ๒.๑ ข้อมูลประชากร ขนาดพื้นที่ในแต่ละอำเภอของจังหวัดพิษณุโลก^๓

อำเภอ	ขนาดพื้นที่ (ตร.กม.)	จำนวนตำบล (แห่ง)	ท้องถิ่น			จำนวน ประชากร (คน)
			เทศบาลนคร/เมือง (แห่ง)	เทศบาลตำบล (แห่ง)	อบต. (แห่ง)	
เมืองพิษณุโลก	๗๑๐.๐๙	๑๙	๑ / ๑	๓	๑๗	๒๘๐,๕๙๕
ชาติตระการ	๑,๖๒๒.๕๖	๖	๐	๑	๖	๔๐,๓๗๙
นครไทย	๒,๓๖๒.๓๑	๑๑	๐	๒	๙	๘๖,๐๖๒
เนินมะปราง	๑,๑๐๔.๗๘	๖	๐	๓	๕	๕๘,๐๕๓
บางกระทุ่ม	๓๖๗.๔๔	๙	๐	๒	๗	๔๘,๓๕๙
บางระกำ	๙๕๒.๗๔	๑๑	๐	๕	๘	๙๔,๔๔๑
พรหมพิราม	๘๔๗.๐๔	๑๒	๐	๒	๑๒	๘๗,๗๓๓
วังทอง	๑,๗๓๖.๕๒	๑๑	๐	๑	๑๑	๑๒๐,๔๐๕
วัดโบสถ์	๙๕๒.๑๔	๖	๐	๑	๖	๓๗,๕๔๘
รวม	๑๐,๖๕๕.๖๒	๙๑	๒	๒๐	๘๑	๘๕๓,๕๗๕

๒.๑.๑ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของจังหวัดพิษณุโลก

จังหวัดพิษณุโลกมีวิสัยทัศน์จังหวัดว่า “พิษณุโลก : เมืองบริการสี่แยกอินโดจีน” โดยมียุทธศาสตร์จังหวัด “พัฒนาเพื่อเป็นเมืองบริการที่หลากหลาย (Service City) และมีความปลอดภัย (Safety City)”

๒.๑.๒ เป้าประสงค์ของจังหวัดพิษณุโลก มีดังนี้คือ^๔

- (๑) เป็นศูนย์กลางการบริการขนส่งสินค้า ผู้โดยสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (๒) เป็นศูนย์กลางการบริการทางด้านสุขภาพที่ได้มาตรฐานสากล
- (๓) ภาครัฐและเอกชนมีการบริการที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ

^๓ เทศบาลนครพิษณุโลก, การเมืองการปกครอง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.phsmun.go.th/pages-8-Politics> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๑].

^๔ สำนักงานจังหวัดพิษณุโลก, วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.phitsanulok.go.th/psl2.html> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๑].

- (๔) เกษตรกรและองค์กรเกษตรกร มีการจัดการการผลิต และการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพตามความต้องการของตลาด
- (๕) เป็นศูนย์กลางด้านการค้าและการเงินของภาคเหนือตอนล่าง
- (๖) เป็นศูนย์กลางการจัดประชุมภาคเหนือตอนล่างและระดับประเทศ ตลอดจนการให้บริการด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด
- (๗) เป็นเมืองที่มีความสะอาด สวยงาม มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

๒.๑.๓ กลยุทธ์

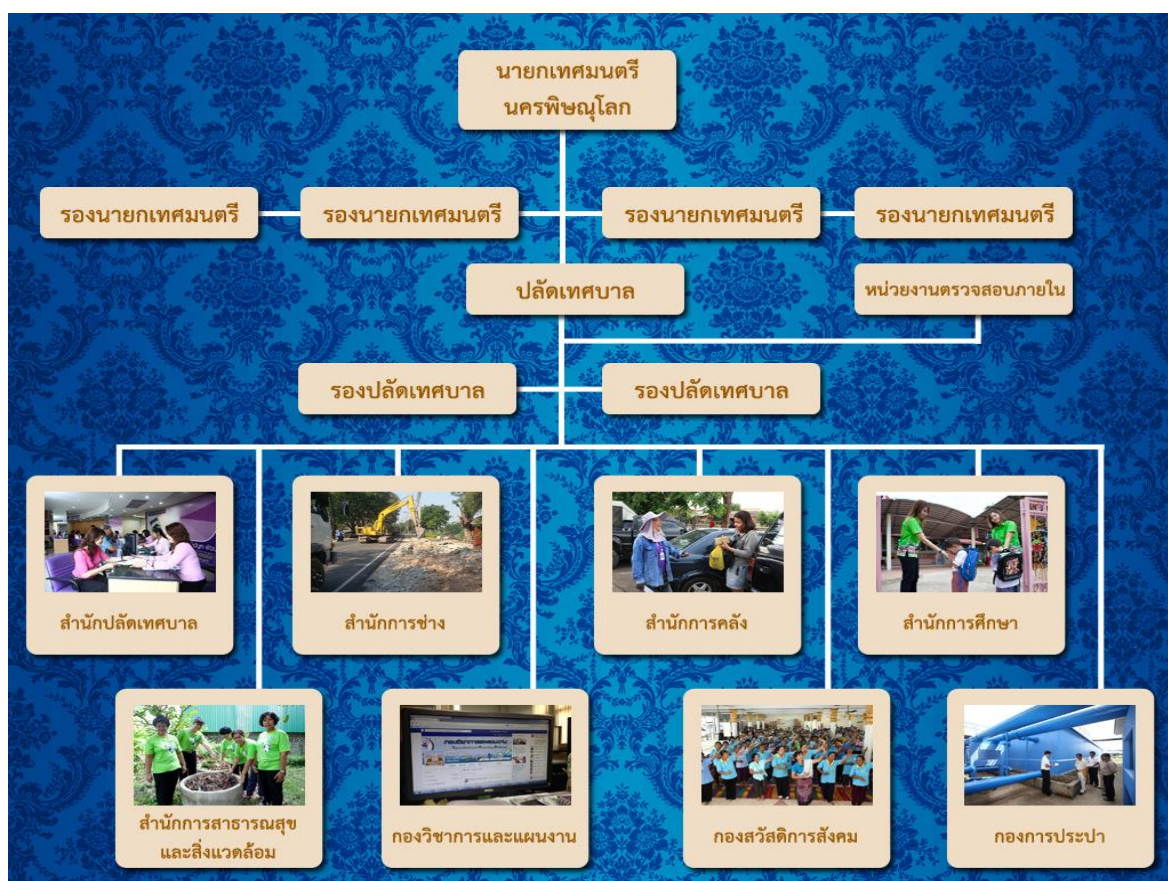
- (๑) ส่งเสริมการเป็นศูนย์กลางการบริการขนส่งสินค้า ผู้โดยสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (๒) ส่งเสริมการบริการด้านสุขภาพให้เป็นศูนย์บริการแก่ประชาชนในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างโดยพัฒนามาตรฐานการบริการให้เป็นสากล
- (๓) ส่งเสริมให้ภาครัฐและเอกชนมีการปรับปรุงการให้บริการให้มีคุณภาพและอยู่ในระดับมาตรฐาน
- (๔) ส่งเสริมให้ประชาชนและพนักงานบริการมีหัวใจแห่งการบริการ (Service mind) ในฐานะเจ้าของบ้านที่ดี
- (๕) พัฒนาการบริหารจัดการการผลิตสินค้าเกษตรที่เชื่อมโยงการตลาดและการแปรรูป
- (๖) พัฒนาเครือข่ายการค้าส่งและธุรกรรมด้านการเงินให้ครอบคลุมภาคเหนือตอนล่าง
- (๗) ส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการประชุมภายในประเทศและเสริมสร้างกิจกรรมการท่องเที่ยว
- (๘) ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงภูมิทัศน์ให้สะอาดสวยงามเป็นเอกลักษณ์และมีความปลอดภัย

จากวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของจังหวัดพิษณุโลกจะเห็นได้ว่าจังหวัดพิษณุโลกวางสถานะของจังหวัดเป็นศูนย์กลางในหลายๆ ด้าน ทั้งด้านการคมนาคม ขนส่ง สุขภาพ การเกษตร การค้า การเงิน การท่องเที่ยว จังหวัดนี้จึงมุ่งสู่ความเจริญ ทันสมัยและการพัฒนา อย่างไรก็ตามการพัฒนาย่อมตามมาด้วยผลกระทบทั้งทางด้านลบและด้านบวก รวมถึงความขัดแย้งที่มีโอกาสเกิดขึ้นซึ่งผู้เกี่ยวข้องจำเป็นต้องทำความเข้าใจและจัดการกับความขัดแย้งให้ดี สถานการณ์ล่าสุดจากรายงานโครงการสำรวจข้อมูลประเด็นความขัดแย้งจากการดำเนินโครงการตามแนวนโยบายของรัฐ เขตภาคเหนือ จัดทำโดยสถาบันพระปกเกล้า มีประเด็นความขัดแย้งจากการดำเนินโครงการรัฐ กรณีจังหวัดพิษณุโลก มีโครงการอย่างน้อย ๕ โครงการที่เกิดความขัดแย้งอย่างชัดเจน มีการประท้วงรวมตัวเรียกร้อง ยื่นหนังสือให้ทบทวนการดำเนินโครงการ เช่น กรณีชาวบ้านตำบลบ้านป่า อำเภอมืองพิษณุโลกชุมนุมประท้วงคัดค้านโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังงานขยะ กรณีชาวบ้านอำเภอนครไทยปิดถนนประท้วงบ่อทิ้งขยะ กรณีชาวบ้านตำบลบ้านกร่างและตำบลไผ่ขอดอน อำเภอมืองพิษณุโลกประท้วงคัดค้านการก่อสร้างโรงไฟฟ้าขยะ กรณีชาวบ้านอำเภอวังทองเรียกร้องต่อ



ภาพที่ ๒.๓ สถานที่ตั้งของสำนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก

๒.๑.๕ โครงสร้างเทศบาลนครพิษณุโลก



ภาพที่ ๒.๔ โครงสร้างสำนักงานเทศบาลนครพิษณุโลก^๗

^๗ เทศบาลนครพิษณุโลก, โครงสร้างเทศบาลนครพิษณุโลก, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.phsmun.go.th/pages-66-Organization%20Chart> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๑].

๒.๑.๕.๑ สำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปของเทศบาล และราชการที่มิได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกอง หรือส่วนราชการใด ในเทศบาลโดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของเทศบาล

๒.๑.๕.๒ สำนักการช่าง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสำรวจ ออกแบบ การจัดทำข้อมูลทางด้านวิศวกรรม การจัดเก็บและทดสอบคุณภาพวัสดุ งานออกแบบและเขียนแบบ การตรวจสอบ การก่อสร้าง งานการควบคุมอาคารตามระเบียบกฎหมาย งานแผนการปฏิบัติงาน ก่อสร้างและซ่อมบำรุง ควบคุมการก่อสร้างและซ่อมบำรุง งานแผนงานด้านวิศวกรรมเครื่องจักรกล การรวบรวมประวัติติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานเครื่องกล การควบคุม การบำรุงรักษาเครื่องกลและยานพาหนะ งานเกี่ยวกับแผนงานควบคุม เก็บรักษา การเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์อะไหล่ น้ำมันเชื้อเพลิง การจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านวัสดุที่ใช้แล้ว (ขยะ) การจัดการคุณภาพน้ำ การควบคุมออกแบบและก่อสร้างอาคารโรงงาน ที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การควบคุมรักษาตรวจสอบระบบบำบัดน้ำเสีย และมลพิษในด้านอื่น ๆ รวมทั้งการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

๒.๑.๕.๓ สำนักการคลัง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานการจ่าย การรับ การนำส่ง เงิน การเก็บรักษาเงิน และเอกสารทางการเงิน การตรวจสอบใบสำคัญ ฎีกา งานเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินบำเหน็จ บำนาญ เงินอื่น ๆ งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ ฐานะทางการเงิน การจัดสรรเงินต่างๆ การจัดทำบัญชีทุกประเภท ทะเบียนคุมเงินรายได้และรายจ่ายต่างๆ การควบคุมการเบิกจ่าย งานทำงบดุลลงประจำปี ประจำปี งานเกี่ยวกับการพัสดุของเทศบาล และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

๒.๑.๕.๔ สำนักการศึกษา มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและพัฒนา การศึกษาทั้งการศึกษาในระบบการศึกษา การศึกษานอกระบบการศึกษา และการศึกษาตามอัธยาศัย เช่น การจัดการศึกษาปฐมวัย อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาและอาชีวศึกษา โดยให้มีงานธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานโรงเรียน งานศึกษานิเทศก์ งานกิจการโรงเรียน งานศึกษาปฐมวัย งานขยายโอกาสทางการศึกษา งานฝึกและส่งเสริมอาชีพ งานห้องสมุดพิพิธภัณฑ์ และเครือข่ายทางการศึกษา งานกิจการศาสนา ส่งเสริมประเพณีศิลปวัฒนธรรม งานกีฬาและนันทนาการ งานกิจกรรมเด็กเยาวชนและการศึกษานอกโรงเรียน และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมาย

๒.๑.๕.๕ สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่เกี่ยวกับสาธารณสุขและอนามัย การป้องกันโรคติดต่อ งานสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อมและงานอื่นๆ เกี่ยวกับงานด้านบริการและสาธารณสุข งานสัตวแพทย์ ในกรณีที่ยังไม่ได้จัดตั้งกองแพทย์ จะมีงานด้านรักษาพยาบาลในเบื้องต้นเกี่ยวกับศูนย์บริการสาธารณสุขและงานทันตสาธารณสุข

๒.๑.๕.๖ กองวิชาการและแผนงาน มีหน้าที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งมีลักษณะเพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนหรือโครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ตามแผนและโครงการต่างๆ ซึ่งอาจเป็นนโยบายแผนงานและโครงการทางเศรษฐกิจ

สังคม การเมือง การบริหารหรือความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ อาจเป็นนโยบายแผนงานของเทศบาล หรือเมืองพัทยาและโครงการระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรม หรือระดับจังหวัดแล้วแต่กรณี และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

๒.๑.๕.๗ กองสวัสดิการสังคม มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสังคมสงเคราะห์ การส่งเสริมสวัสดิการเด็กและเยาวชน การพัฒนาชุมชน การจัดระเบียบชุมชนหนาแน่นและชุมชนแออัด การจัดให้มีและสนับสนุนกิจกรรมศูนย์เยาวชน การส่งเสริมงานประเพณีท้องถิ่น และงานสาธารณะ การให้คำปรึกษาแนะนำหรือตรวจสอบเกี่ยวกับงานสวัสดิการสังคมและปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

๒.๑.๕.๘ กองการประปา มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมการผลิตและการจำหน่ายน้ำประปา การติดตั้งประปา การควบคุมเกี่ยวกับการงบประมาณ รายได้ รายจ่าย การบัญชี พัสดุ การวางแผนปรับปรุงในข้อบกพร่องต่างๆ ของกองการประปา รวมทั้งปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

๒.๑.๖ ศาสนาสถาน

ในเขตเทศบาลเมืองพิษณุโลก มีศาสนสถานของศาสนาต่างๆ ประกอบด้วย ศาสนาพุทธ มีวัด ๒๑ แห่ง ศาสนาคริสต์ มีโบสถ์ ๓ แห่ง ศาสนาอิสลาม มีมัสยิด ๑ แห่ง นอกจากนี้ก็ยังมีโรงเจอีกด้วย สำหรับศาสนาสถานที่สำคัญ ยกตัวอย่างเช่น วัดพระศรีรัตนมหาธาตุมหายาวาร หรือที่เรียกว่า วัดใหญ่และเป็นสถานที่ประดิษฐานพระพุทธรูปชินราช มีวัดเชนตันนิโกลาส มัสยิดปากีสถาน โรงเจล่งเค่งอู๊ดตึง (ไทยกล้า)





ภาพที่ ๒.๕ ศาสนสถานของศาสนาต่างๆ ในจังหวัดพิษณุโลก^๔

๒.๒ ขอบเขตพื้นที่และประชากร

เทศบาลนครพิษณุโลก มีประชากรมากกว่า ๗๐,๐๐๐ คนและมีความหลากหลายทั้งประชากรที่อยู่อาศัยมาตั้งแต่ดั้งเดิมกับประชากรที่อพยพเข้ามาหางานทำในพื้นที่ นอกจากนี้การเร่งรัดพัฒนาเมืองให้มีความทันสมัยภายใต้กระแสโลกและสังคม ทำให้สัมพันธภาพระหว่างประชาชนมีแนวโน้มเน้นความเป็นปัจเจกบุคคลมากขึ้น มีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ประชาชนเข้ามามีใช้บริการของภาครัฐ ด้วยการร้องเรียนมาที่เทศบาลนครพิษณุโลกให้จัดการกับปัญหาความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น

จากการสำรวจสภาวะการณ์การทำงานของสำนักงานสถิติแห่งชาติเมื่อปี ๒๕๕๕ และ ๒๕๕๖ ประชากรในจังหวัดพิษณุโลกส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเป็นผู้ปฏิบัติที่มีฝีมือในด้านการเกษตรประมง รองลงมาเป็นพนักงานบริการและพนักงานในร้านค้าและตลาด ดังรายละเอียดในตารางที่ ๒.๒^๕

๒.๒.๑ การจัดตั้งชุมชนย่อยภายในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก

ด้วยเทศบาลนครพิษณุโลก ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาพื้นที่ชุมชนท้องถิ่นภายใต้การสร้างความมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชน จึงได้มีการจัดตั้งชุมชนขึ้นภายในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก จำนวนทั้งสิ้น ๖๔ ชุมชน แบ่งเขตพื้นที่ชุมชนออกเป็น ๔ เขต (โซน) เพื่อให้แต่ละชุมชนได้รับรู้ข่าวสารและเข้าร่วมการดำเนินกิจกรรมกับเทศบาลนครพิษณุโลกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเทศบาลนครพิษณุโลกในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับชุมชนในฐานะองค์กรภาคประชาชนที่จะนำไปสู่การดำเนินโครงการและกิจกรรมในลักษณะความร่วมมืออย่างใกล้ชิดซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี ตามตารางที่ ๒.๓

^๔ เทศบาลนครพิษณุโลก, วัฒนธรรม, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.phsmun.go.th/page-3-Culture> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๑].

^๕ เทศบาลนครพิษณุโลก, อาชีพในจังหวัดพิษณุโลก, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.phsmun.go.th/BackOffice/ckfinder/userfiles/images/images/archive.png> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๑].

ตารางที่ ๒.๒ ประชากรอายุ ๑๕ ปีขึ้นไปที่มีงานทำ จำแนกตามอาชีพเป็นไตรมาสและเพศ พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๕๖

(หน่วยเป็นพัน)

อาชีพ	๒๕๕๕ (๒๐๑๒)												๒๕๕๖ (๒๐๑๓)		
	ไตรมาสที่ ๑			ไตรมาสที่ ๒			ไตรมาสที่ ๓			ไตรมาสที่ ๔			ไตรมาสที่ ๑		
	รวม	ชาย	หญิง	รวม	ชาย	หญิง	รวม	ชาย	หญิง	รวม	ชาย	หญิง	รวม	ชาย	หญิง
ยอดรวม	๔๙๒.๘	๒๖๓.๐	๒๒๙.๘	๑๐๐.๐	๑๐๐.๐	๙๙.๙	๑๐๐.๐	๑๐๐.๐	๙๙.๙	๑๐๐.๐	๑๐๐.๐	๑๐๐.๑	๑๐๐.๐	๑๐๐.๑	๙๙.๙
ผู้บัญญัติกฎหมาย ข้าราชการระดับอาวุโส และผู้จัดการ	๑๐.๘	๖.๓	๔.๕	๓.๒	๔.๕	๑.๘	๓.๓	๔.๖	๑.๗	๑.๙	๒.๔	๑.๓	๔.๒	๕.๖	๒.๕
ผู้ประกอบการวิชาชีพด้านต่างๆ	๓๑.๖	๑๓.๘	๑๗.๘	๕.๒	๔.๖	๕.๙	๓.๙	๓.๑	๔.๗	๕.๑	๓.๖	๖.๗	๕.๙	๔.๒	๗.๙
ผู้ประกอบการวิชาชีพด้านเทคนิคสาขาต่างๆ และอาชีพที่เกี่ยวข้อง	๑๒.๗	๖.๕	๖.๑	๒.๕	๒.๓	๒.๗	๒.๙	๓.๗	๒.๑	๒.๘	๓.๔	๒.๓	๒.๙	๓.๔	๒.๔
เสมียน	๒๑.๕	๕.๘	๑๕.๖	๔.๖	๒.๖	๖.๘	๓.๙	๒.๔	๕.๗	๔.๒	๒.๔	๖.๓	๔.๕	๒.๘	๖.๖
พนักงานบริการและพนักงานในร้านค้าและตลาด	๙๕.๓	๓๔.๐	๖๑.๒	๑๘.๑	๑๓.๒	๒๓.๕	๑๙.๙	๑๔.๙	๒๕.๔	๑๙.๑	๑๓.๒	๒๕.๗	๑๘.๐	๑๑.๑	๒๖.๑
ผู้ปฏิบัติที่มีฝีมือในด้านเกษตรและการประมง	๑๖๖.๗	๙๕.๖	๗๑.๐	๓๕.๕	๓๖.๕	๓๔.๔	๓๘.๗	๓๙.๗	๓๗.๖	๓๗.๓	๔๐.๗	๓๓.๔	๓๗.๒	๔๐.๕	๓๓.๒
ผู้ปฏิบัติงานด้านความสามารถทางฝีมือและธุรกิจการค้าที่เกี่ยวข้อง	๕๗.๒	๔๐.๘	๑๖.๔	๑๒.๒	๑๗.๔	๖.๓	๑๒.๔	๑๘.๔	๕.๗	๑๑.๓	๑๖.๐	๖.๐	๑๐.๖	๑๓.๖	๗.๑
ผู้ปฏิบัติการโรงงานและเครื่องจักรและผู้ปฏิบัติงานด้านการประกอบ	๒๘.๗	๒๓.๒	๕.๔	๕.๔	๗.๓	๓.๒	๔.๔	๕.๔	๓.๔	๕.๖	๗.๔	๓.๖	๖.๔	๙.๙	๒.๓
อาชีพขั้นพื้นฐานต่างๆ ในด้านการขายและให้บริการ	๖๘.๓	๓๗.๐	๓๑.๓	๑๓.๓	๑๑.๖	๑๕.๓	๑๐.๖	๗.๘	๑๓.๖	๑๒.๗	๑๐.๙	๑๔.๘	๑๐.๓	๙.๐	๑๑.๘
คนงานซึ่งมิได้จำแนกไว้ในหมวดอื่น	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ ๒.๓ ชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก^{๑๐}

ที่	โซนที่ ๑	โซนที่ ๒	โซนที่ ๓	โซนที่ ๔
๑	คลองมหาไทย	วัดหนองบัว	พันปี	หลังศาล
๒	อรัญญิก	มหาจักรพรรดิ	วัดจันทร์ตะวันออก	เทพารักษ์
๓	ธรรมบูชา	วิเศษไชยชาญ	พระยาสุพรรณ	สระสองห้อง
๔	พระองค์ขาว	พระองค์ดำ	ท่ามะปราง	บ้านคลองพัฒนา
๕	พญาเสือ	ชาญเวชกิจพัฒนา	มหรณพ	วัดจันทร์ตะวันตก
๖	ธรรมจักรพัฒนา	กัลยาณมิตร	ร่วมใจ	ประชาอุทิศ
๗	เสรีราษฎร์พัฒนา	รถไฟสามัคคี	บรมไตรโลกนาถ ๒๑	ประตูเมือง
๘	เจดีย์ยอดทอง	รามศวร	ดิอินทร์พัฒนา	สิงห์วัฒน์ ซอย ๓
๙	สุพรรณกัลยา	ราชพลักษ์	อภิชาติบุตร	สิงห์วัฒน์ ซอย ๕
๑๐	ตาลเดี่ยว	พุทธบูชา	ร่วมใจไมตรี	ไชยานุภาพ
๑๑	วัดน้อยพัฒนา	มหาธรรมราชา	บึงพระจันทร์ ๔๐	บ้านคลองสามัคคี
๑๒	เรือนแพ	เจ้าพระยา	สระแก้ว	พระร่วง ซอย ๒
๑๓	เสือทิม	วิสุทธิกษัตริย์	ขุนพิเรนทรเทพ	พระลือ
๑๔	เกษมรัฐพัฒนา	มาลาเปียง	ศรีธรรมไตรปิฎก	หรรษนันท์ ๔๙
๑๕	ศรีวิสุทธิ	-	พระยาสุรสีห์	ประชาพิทักษ์ ๙๙
๑๖	พิชัยสงคราม	-	-	ราชบุรณะ
๑๗	แสนพลพ่าย	-	-	ประสงค์ประสาธ
๑๘	มิตรภาพ	-	-	-

๒.๒.๒ เครือข่ายด้านวัฒนธรรม เทศบาลนครพิษณุโลก

การจัดตั้งเครือข่ายสภาวัฒนธรรมชุมชนเทศบาลนครพิษณุโลก เพื่อดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรมส่งเสริมความตระหนักในการสร้างจิตสำนึก การธำรงรักษาวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น โดยมีสมาชิกเครือข่ายที่เป็นรูปธรรมและมีการดำเนินงานที่เข้มแข็ง ภายใต้นิยาม“วัฒนธรรมเป็นของประชาชน ร่วมรับผิดชอบ ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ” สร้างการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สืบทอด เผยแพร่วิถีทางวัฒนธรรมอันดีงามของเมืองพิษณุโลก รวมทั้งมีการบูรณาการความร่วมมือระหว่างเครือข่ายภาครัฐ เอกชน ประชาชนในการร่วมทำกิจกรรม ตัวอย่างเช่น การก่อพระเจดีย์ทรายในเทศกาลสงกรานต์ ศิลปะการตักกระดาศ การแทงหยวก การแสดงดนตรีพื้นบ้าน มังคละ กลุ่มรำวงย้อนยุค การจัดงานสวดมนต์ข้ามปีส่งท้ายปีเก่าวิถีไทย ต้อนรับปีใหม่วิถีพุทธ และการณรงค์เข้าวัดทำบุญสวดมนต์ปฏิบัติธรรมทุกวันพระ ร่วมกับวัดในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก ทั้ง ๑๖ วัด เป็นต้น^{๑๑}

^{๑๐} เทศบาลนครพิษณุโลก, ชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.phsmun.go.th/pages-39-Community>[๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๑].

^{๑๑} สำนักงานจังหวัดพิษณุโลก, เครือข่ายด้านวัฒนธรรม เทศบาลนครพิษณุโลก, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.phsmun.go.th/pages-58-Cultural%20Network> [๖ มกราคม ๒๕๖๑].

๒.๒.๓ การเมืองพิษณุโลก

นักการเมืองระดับจังหวัดของพิษณุโลก^{๑๒} ในช่วงแรกผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งข้าราชการในจังหวัดพิษณุโลก ทั้งนี้เนื่องจากจังหวัดพิษณุโลกตั้งแต่อดีตเป็นจังหวัดที่มีขนาดใหญ่และเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคภาคเหนือตอนล่างทำให้มีผู้ที่มีความรู้ความสามารถมารับราชการอยู่ที่จังหวัดพิษณุโลกจำนวนมาก ในช่วงถัดมากล่าวคือ ตั้งแต่ปี ๒๕๑๒ นั้น การเมืองของพิษณุโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งนั้นจะเป็นผู้ที่เกิดและเติบโตหรือมีความผูกพันอย่างใกล้ชิดกับจังหวัดพิษณุโลกตั้งแต่รุ่นบิดามารดา ทำให้มีทุนทางสังคม (Social Capital) อันเป็นที่มาของทุนทางการเมือง จนได้คะแนนเสียงจากประชาชนในจังหวัดพิษณุโลกให้ได้รับการเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (ส.ส.)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเลือกตั้ง ส.ส.พิษณุโลก จากข้อมูลวิจัยพบว่า มีปัจจัยอยู่หลายปัจจัย ได้แก่

(๑) ปัจจัยเรื่องความสัมพันธ์ของผู้สมัครที่มีต่อชุมชนและประชาชน กล่าวคือ ถ้าผู้สมัครพยายามทำตัวใกล้ชิดและเกาะติดพื้นที่เลือกตั้ง ก็จะทำให้ชาวบ้านรู้จักและให้ความไว้วางใจมากขึ้น

(๒) ปัจจัยเรื่องเงินที่ใช้ในการหาเสียงโดยเฉพาะการจ่ายเงินให้ชาวบ้านโดยผ่านหัวหน้าคะแนนหรือผู้นำชุมชนเป็นสิ่งที่ไม่อาจปฏิเสธได้ว่า การซื้อสิทธิ์ขายเสียงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในระบบการเลือกตั้งของไทย

(๓) ปัจจัยเรื่องทุนทางสังคมหรือการมีเครือข่ายทางสังคมของผู้สมัคร ไม่ว่าจะเป็นการที่ผู้สมัครเคยรับราชการอยู่ในจังหวัดพิษณุโลกเหมือน ส.ส.ในยุคแรก หรือในกรณีของ ส.ส.ในยุคหลังๆ ที่เกิดและเติบโตหรือผูกพันใกล้ชิดกับจังหวัดตั้งแต่รุ่นบิดามารดา

(๔) ปัจจัยเรื่องความสัมพันธ์กับนักการเมืองถิ่นที่ดำรงตำแหน่ง ส.ส.อยู่แล้ว กล่าวคือ จากงานวิจัยจะพบว่ามีนักการเมืองถิ่นหลายคนที่เข้าทำงานการเมืองและประสบความสำเร็จในการเลือกตั้งโดยมี ส.ส.เก่าเป็นผู้ชักนำและให้การสนับสนุนในการเลือกตั้ง เช่น ในกรณีของนายโกศล

๒.๓ เทศบาลนครพิษณุโลกกับการรับเรื่องร้องทุกข์

อำนาจหน้าที่ของเทศบาลนคร ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.๒๔๘๖ มี ๒๓ ข้อ อาทิ ๑) รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน ๒) ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ ๓) รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการจัดการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล ๔) ป้องกันและระงับโรคติดต่อ ๕) ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง ๖) ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม ๗) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ ๘) การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง เป็นต้น

^{๑๒} ขาญณวุฒ ไชยรักษา, นักการเมืองถิ่นจังหวัดพิษณุโลก, (นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๔)

อำนาจหน้าที่ของเทศบาลนคร ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.๒๕๔๒ ให้เทศบาลนครและองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ ๓๑ ข้อ อาทิ ๑) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง ๒) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ ๓) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ ๔) การสาธารณูปโภคและการก่อสร้างอื่นๆ ๕) การสาธารณูปการ ๖) การส่งเสริมการฝึกและประกอบอาชีพ ๗) การพาณิชย์และการส่งเสริมการลงทุน ๘) การส่งเสริมการท่องเที่ยว เป็นต้น

เทศบาลนครพิษณุโลกได้รับรางวัลในหลายๆ ด้าน อาทิ ได้รับรางวัลพระปกเกล้า หรือ KPI Awards ๒๐๑๔ รางวัลที่เป็นเกียรติภูมิท้องถิ่น ในด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ เมื่อวันที่ ๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ ณ ศูนย์ประชุมวายุภักษ์ โรงแรมเซ็นทรา ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ ถนนแจ้งวัฒนะ หลักสี่ กรุงเทพฯ ทางสถาบันพระปกเกล้า ได้จัดงานประชุมวิชาการสถาบันพระปกเกล้า ครั้งที่ ๑๖ พร้อมกับการมอบรางวัลพระปกเกล้า ประจำปี ๒๕๕๗ หรือ KPI Awards ๒๐๑๔ ให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ดีเด่น ซึ่งในปีนั้นเทศบาลนครพิษณุโลก ได้รับรางวัลพระปกเกล้าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศ ด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ ถือว่าเป็นรางวัลอันทรงเกียรติในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยตรง ทางสถาบันพระปกเกล้าได้เล็งเห็นความจำเป็นในการกิจหน้าที่และบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเป็นการส่งเสริมและกระตุ้นให้ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลในการปกครองท้องถิ่น โดยเฉพาะความโปร่งใสในการบริหารและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลักดันเรื่องการสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นในท้องถิ่น อันเป็นรากฐานสำคัญที่จะก่อให้เกิดความสันติสุขสมานฉันท์ในระดับชาติ และส่งเสริมให้บริหารจัดการท้องถิ่นให้สามารถร่วมมือกับเครือข่ายจากภาคส่วนต่างๆ ในพื้นที่ ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในการร่วมมือพัฒนาท้องถิ่นไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนร่วมกัน

เทศบาลนครพิษณุโลกมีระบบรับเรื่องร้องเรียนหรือร้องทุกข์หลายช่องทาง ประกอบด้วย การมาร้องทุกข์ด้วยตนเองชั้น ๑ เทศบาลนครพิษณุโลก โทรศัพท์ร้องทุกข์ผ่านหมายเลข ๐-๕๕๙๘ ๓๒๒๑-๓๐ ต่อ ๐ หรือ ๒๐๕ เว็บไซต์ www.phsmun.go.th การส่งหนังสือ และสื่อวิทยุ/โทรทัศน์/เคเบิลท้องถิ่น โดยทุกช่องทางเรื่องร้องทุกข์จะมารวมกันที่ศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์ บันทึกเรื่องร้องทุกข์ลงในเว็บไซต์ www.phsmun.go.th เพื่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการแก้ไข และนำเสนอเข้าแผนพัฒนาท้องถิ่น จากนั้นเจ้าหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงานตรวจสอบ ดำเนินการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องทุกข์แล้วรายงานผลการดำเนินงานให้ศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์ โดยศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์ติดตามผลการดำเนินการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องทุกข์และรายงานผลการดำเนินการเรื่องร้องทุกข์ให้คณะผู้บริหารทราบ สุดท้ายแจ้งผลการดำเนินการให้ประชาชนทราบ^{๑๓}

^{๑๓} เทศบาลนครพิษณุโลก, ช่องทางการรับเรื่องร้องทุกข์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://complain.phsmun.go.th/index.php?page=manual> [๕ มกราคม ๒๕๖๐].



ภาพที่ ๒.๖ การรับเรื่องราวร้องทุกข์

๒.๓.๑ ช่องทางการรับเรื่องราวร้องทุกข์เทศบาลนครพิษณุโลก

๒.๓.๑.๑ ยื่นคำร้องทุกข์ ณ ห้องรับเรื่องราวร้องทุกข์ (ชั้น๑) เทศบาลนครพิษณุโลก

- (๑) เจ้าหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์
- (๒) บันทึกเรื่องราวร้องทุกข์ลงในเว็บไซต์

๒.๓.๑.๒ โทรศัพท์ร้องทุกข์ ๐-๕๕๙๘-๓๒๒๑-๓๐ ต่อ ๐ หรือ ๒๐๕

- (๑) เจ้าหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์
- (๒) บันทึกเรื่องราวร้องทุกข์ลงในเว็บไซต์

๒.๓.๑.๓ เว็บไซต์ www.phsmun.go.th

- (๑) เจ้าหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์
- (๒) บันทึกเรื่องราวร้องทุกข์ลงในเว็บไซต์

๒.๓.๑.๔ สื่อวิทยุ/โทรทัศน์/เคเบิลท้องถิ่น

- (๑) เจ้าหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์
- (๒) บันทึกเรื่องราวร้องทุกข์ลงในเว็บไซต์

๒.๓.๒ ขั้นตอนการรับเรื่องราวร้องทุกข์เทศบาลนครพิษณุโลก

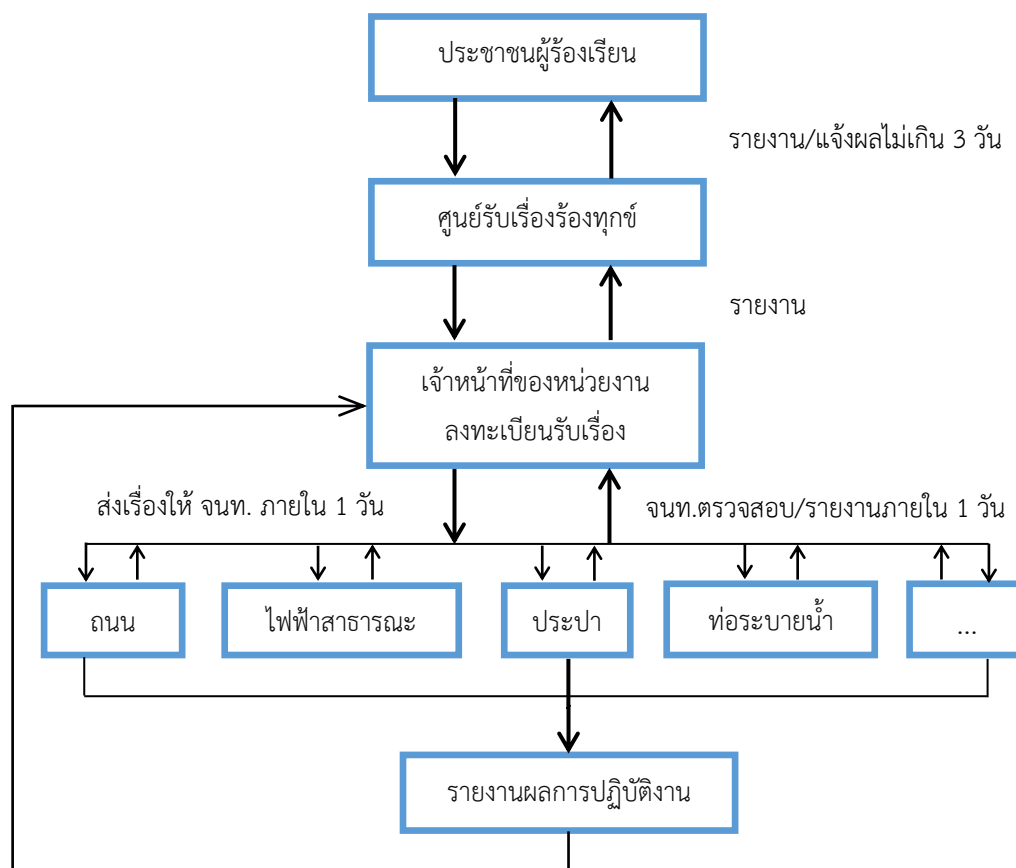
๒.๓.๒.๑ รับเรื่องราวร้องทุกข์จากช่องทางต่างๆ

๒.๓.๒.๒ กระบวนการของศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ เทศบาลนครพิษณุโลก

- (๑) เจ้าหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์ เทศบาลนครพิษณุโลก
- (๒) เจ้าหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์จากประชาชน ตามช่องทางต่างๆ
- (๓) บันทึกเรื่องราวร้องทุกข์ลงในเว็บไซต์ www.phsmun.go.th เพื่อให้หน่วยงาน

ที่รับผิดชอบดำเนินการแก้ไข / นำเสนอเข้าแผนพัฒนาท้องถิ่น

- (๔) เจ้าหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงานตรวจสอบ / แก้ไขปัญหาร้องทุกข์แล้ว
รายงานผลการดำเนินงานให้ศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์
- (๕) ศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์ ติดตามผลการดำเนินการแก้ไขปัญหาร้องทุกข์
- (๖) รายงานผลการดำเนินการเรื่องร้องทุกข์ให้ คณะผู้บริหารทราบ
- (๗) แจ้งผลการดำเนินการให้ประชาชนทราบ



ภาพที่ ๒.๗ ผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน ศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์^{๓๔}

๒.๓.๓ การรับเรื่อง/ส่งต่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบปฏิบัติ

๒.๓.๓.๑ สำนักปลัด

- (๑) จัดระเบียบหาบเร่
- (๒) ทะเบียนราษฎร
- (๓) เพลิงไหม้/บรรเทาภัย

^{๓๔} เทศบาลนครพิษณุโลก, ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://complain.phsmun.go.th/index.php?page=manual> [๕ มกราคม ๒๕๖๐].

๒.๓.๓.๒ สำนักการช่าง

- (๑) ถนน
- (๒) ไฟฟ้า
- (๓) ท่อระบายน้ำ
- (๔) การควบคุมอาคาร

๒.๓.๓.๓ สำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

- (๑) ขยะมูลฝอย
- (๒) ศูนย์สุขภาพชุมชน
- (๓) งานป้องกันโรค

๒.๓.๓.๔ กองประปา

- (๑) การผลิตน้ำประปา
- (๒) การซ่อมท่อ/แตก/รั่ว
- (๓) การติดตั้งท่อประปา

๒.๓.๓.๕ กองวิชาการและแผนงาน

- (๑) การจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล

๒.๓.๓.๖ กองสวัสดิการสังคม

- (๑) การบริการสวัสดิการสังคมแก่ ชุมชน กลุ่มสตรี เยาวชน และผู้สูงอายุ

๒.๓.๓.๗ สำนักการศึกษา

- (๑) การบริการทางการศึกษา

๒.๓.๔ ขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติ

๒.๓.๔.๑ เรื่องง่าย ไม่ใช้งบประมาณ - ปฏิบัติทันทีภายใน ๒๔ ชม.

๒.๓.๔.๒ เรื่องง่ายต้องประสานการปฏิบัติ - ประสานงานเร่งด่วนภายใน ๓ วัน

๒.๓.๔.๓ จัดทำแผนและตั้งงบประมาณ - เรื่องทางเทคนิคใช้งบประมาณ

๒.๓.๕ การติดตามและรายงานผลให้ประชาชนทราบ

๒.๓.๕.๑ เจ้าหน้าที่ติดตามเรื่องทางเว็บไซต์ - แจ้งผลการดำเนินงานทางเว็บไซต์

๒.๓.๕.๒ ประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - เร่งรัดการปฏิบัติและรายงานผล

๒.๓.๕.๓ รายงานผลทางสื่อวิทยุ/โทรทัศน์ - เมื่อผู้บริหารไปออกรายการ

สรุปประเภทการร้องทุกข์/ประเภทปัญหาระหว่างวันที่ ๑ มกราคม ๒๕๖๐ ถึงวันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๐ ประเภทการร้องทุกข์ที่ได้บันทึกไว้ในระบบมี ๓ ช่องทางที่ประชาชนร้องเรียน คือ ทางเว็บไซต์ ทางโทรศัพท์ และยื่นคำร้องด้วยตนเอง โดยการร้องเรียนที่มีจำนวนเรื่องมากที่สุดเรียงตามลำดับคือ ยื่นคำร้องด้วยตนเอง (๒๙๙ เรื่อง) ทางเว็บไซต์ (๒๑๖ เรื่อง) และทางโทรศัพท์ (๕๘ เรื่อง) ประเภทปัญหาที่มากที่สุดเรียงตามลำดับคือ ถนน ๗๑ เรื่อง ขยะมูลฝอย ๖๘ เรื่อง และน้ำประปา ๖๗ เรื่อง

สรุปผลการปฏิบัติงานของศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ของเทศบาลนครพิษณุโลกตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๕๓-๒๕๖๐ นั้น มีแนวโน้มเรื่องราวย่อยทุกขลดลงต่ำกว่า ๑ พันเรื่องต่อปี คือปี ๒๕๕๓ จำนวน ๑,๗๔๓ เรื่อง ปี ๒๕๕๔ จำนวน ๑,๕๘๐ เรื่อง ปี ๒๕๕๕ จำนวน ๘๓๒ เรื่อง ปี ๒๕๕๖ จำนวน ๘๒๘ เรื่อง ปี ๒๕๕๗ จำนวน ๗๕๐ เรื่อง ปี ๒๕๕๘ จำนวน ๘๓๙ เรื่อง เรื่องร้องเรียน ปี ๒๕๕๙ จำนวน ๗๑๓ เรื่อง เรื่องร้องเรียนปี ๒๕๖๐ มี ๕๘๔ เรื่อง เรื่องร้องเรียนในปี ๒๕๕๘ ที่มีเรื่องลำดับจากมากไปหาน้อยคือ อื่นๆ ๓๓๓ เรื่อง น้ำประปา ๑๓๙ เรื่อง น้ำเสีย/ท่อระบายน้ำ ๘๕ เรื่อง ไฟฟ้าสาธารณะ ๘๑ เรื่อง^{๑๕} สำหรับรายงานผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ทำงาน/หน่วยงานรับผิดชอบระหว่างวันที่ ๑ มกราคม ๒๕๖๐ – วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๐

complain.phsmun.go.th/index.php			
 รับเรื่องราวร้องทุกข์ เทศบาลนครพิษณุโลก หน้าหลัก ขั้นตอนการให้บริการ แจ้งเรื่องราวร้องทุกข์ เรื่องร้องทุกข์			
เรื่องราวร้องทุกข์ล่าสุด			
เลขที่รับเรื่อง	หัวข้อเรื่อง	ร้องเพิ่ม	view
0000157/61	ถนนพัง วันที่ 15/05/2561 เวลา 11:51:33	0	4
0000156/61	สายโทรศัพท์หย่อนคล้อยหน้าบ้าน วันที่ 15/05/2561 เวลา 10:14:14	0	2
0000155/61	ท่อประปาแตกบนถนนหน้าบ้าน วันที่ 14/05/2561 เวลา 10:39:05	0	7
0000154/61	ขอความอนุเคราะห์ขอกระຈกทางแยก วันที่ 9/05/2561 เวลา 13:38:00	0	10
0000149/61	ขโมยทางเท้า มาทำร้านขายของ วันที่ 8/05/2561 เวลา 12:38:43	0	11
0000148/61	การจัดเก็บขยะล่าช้า วันที่ 7/05/2561 เวลา 15:12:24	0	10
0000147/61	ขายของบนไหล่ทาง หลังมอนเรศวร. ไม่มีที่จอดรถ. ขายกันทั้งเส้นข้างร่วมอ วันที่ 3/05/2561 เวลา 20:28:49	0	11
0000146/61	โคมไฟฟ้าสาธารณะถูกลมพัดเอียง วันที่ 2/05/2561 เวลา 14:38:49	0	9
0000144/61	บาร์โหนเหล็กใต้โดนถูกดออก วันที่ 1/05/2561 เวลา 11:42:24	0	7
0000143/61	เสาไฟฟ้าสาธารณะบนถนน วันที่ 1/05/2561 เวลา 11:36:35	0	7
0000142/61	ไฟเกาะกลางถนนเสีย วันที่ 30/04/2561 เวลา 19:21:10	0	11
0000141/61	ขยะในชุมชนมารวมที่หน้าบ้าน วันที่ 30/04/2561 เวลา 16:56:19	0	10
0000140/61	สายโทรศัพท์หย่อยกรงรังถึงพื้นกระทบการสัญจร วันที่ 30/04/2561 เวลา 09:15:08	0	11
0000135/61	ซ่อมแซมไฟลายทาง วันที่ 26/04/2561 เวลา 16:00:25	0	5
0000134/61	ตัดต้นไม้ริมทาง วันที่ 26/04/2561 เวลา 15:54:14	0	7

ภาพที่ ๒.๘ ตัวอย่างการรับเรื่องราวร้องทุกข์ เทศบาลนครพิษณุโลก
ที่มา : เทศบาลนครพิษณุโลก

^{๑๕} เทศบาลนครพิษณุโลก, รายงานประจำปี ๒๕๕๘ เทศบาลนครพิษณุโลก, (พิษณุโลก : เทศบาลนครพิษณุโลก, ๒๕๕๘), หน้า ๘๕.

วิธีการแจ้งเรื่องราวร้องทุกข์ทางอินเทอร์เน็ตเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่สามารถร้องทุกข์ได้อย่างรวดเร็ว โดยกรอกข้อมูล ชื่อ สกุล เลขที่บัตรประชาชน ที่อยู่ โทรศัพท์ อีเมล และประเภทของปัญหา หัวข้อเรื่อง รายละเอียด พร้อมรูปภาพประกอบ

ในส่วนของการติดตามเรื่องราวร้องทุกข์ มีช่องเลขที่รับเรื่อง หัวข้อเรื่องร้องทุกข์ วันที่ร้องทุกข์ ประเภทปัญหา

The screenshot shows the website complain.phsmun.go.th/index.php. The page title is "รับเรื่องราวร้องทุกข์ เทศบาลนครพิษณุโลก" (Receive Complaints Phitsanulok Municipality). The main heading is "แจ้งเรื่องราวร้องทุกข์" (Report Complaint). The form fields include:

- ชื่อ - นามสกุล (Name - Surname): [Text Field]
- เลขที่บัตรประชาชน (ID Number): [Text Field]
- ที่อยู่ (Address): [Text Field]
- โทรศัพท์ติดต่อ (Contact Phone): [Text Field]
- อีเมล (Email): [Text Field]
- ประเภทปัญหา (Complaint Type): [Dropdown Menu]
- หัวข้อเรื่อง (Subject): [Text Field]
- รายละเอียด (Details): [Text Area]
- สถานที่ / จุดสังเกต (Location / Observation): [Text Field]
- รูปภาพประกอบ (Attachments): [Image Upload Area]
- แผนที่ (Map): [Map Interface]
- เปิดเมนูข้อมูลหรือไม่ (Open menu or not): [Radio Buttons]

At the bottom, there is a warning message: "ขอความกรุณากรอกข้อมูลให้ครบถ้วนเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการและการประสานงานเพิ่มเติม โดยทางเทศบาลนครพิษณุโลกจะปกปิดข้อมูลส่วนตัวของท่านไว้ให้เฉพาะเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเท่านั้น และในกรณีสำรองใดไม่ระบุชื่อ สถานที่ เบอร์ติดต่อที่สามารถติดต่อได้จริง และใช้คำที่สื่อไปในทางที่ไม่เหมาะสม ขอสงวนสิทธิ์ในการยกเลิกสำรองนั้นๆ เนื่องจากข้อมูลไม่ครบถ้วน ไม่สามารถดำเนินการได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า"

ภาพที่ ๒.๙ วิธีการแจ้งเรื่องราวร้องทุกข์ทางอินเทอร์เน็ต^{๑๖}

โครงการพัฒนาของเทศบาลนครพิษณุโลกมีเป็นจำนวนมากเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ เทศบาลนครพิษณุโลกได้ขอให้ทางสำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า ฝึกอบรมให้กับบุคลากรมีความรู้ ทักษะในด้านสันติสนทนาและการอยู่ร่วมกันบนความแตกต่าง ระหว่างวันที่ ๒๗-๓๑ กรกฎาคม ๒๕๕๗ ทำให้ได้ทราบว่าโครงการของเทศบาลที่กำลังจะดำเนินต่อไปมีหลายโครงการ อาทิ ๑) การออกเทศบัญญัติควบคุมการเลี้ยงสุนัข (ขึ้นทะเบียน/ฝังชิพ/

^{๑๖} เทศบาลนครพิษณุโลก, วิธีการแจ้งเรื่องราวร้องทุกข์ทางอินเทอร์เน็ต, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://complain.phsmun.go.th/?page=people&action=people_input [๕ มกราคม ๒๕๖๐].

เลี้ยงไม่เกิน ๒ ตัว/การดูแลเมื่ออยู่นอกบ้าน) ๒) การปรับปรุงตลิ่งหน้าวัดท่ามะปรางถึงสะพานสุพรรณกัลยา (เชื่อมชุมชนรักษาเอกลักษณ์วิถีชาวแพ) ๓) การสร้างทางจักรยาน เส้นทางวิทยารถไฟเอกาทศรถและธรรมบูชา ๔) ถนนปลอดถัง (ขยะ) ตั้งแต่สถานีรถไฟถึงสี่แยกบ้านแขก ถนนบรมไตรโลกนาถ ๕) การกู้เงินเพื่อปรับปรุงตลาดโคกมะตูม ๖) การกู้เงินเพื่อปรับปรุงระบบโรงผลิตและเส้นท่อประปาซึ่งทำให้ต้องขึ้นค่าน้ำประปา ๗) อนาคตท้องถิ่นไทย (สมาชิกสภามาจากการสรรหา/ให้อำนาจของนายกด้านบริหารงานบุคคลเป็นของปลัดฯ)

ปัจจุบันทางเทศบาลนครพิษณุโลกได้ดำเนินการ คือ ๑) เทศบัญญัติควบคุมการเลี้ยงสุนัขทางเทศบาลกำลังยกร่างอยู่ แต่รอเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรก่อน เนื่องจากเป็นเรื่องละเอียดอ่อนมาก ๒) การปรับปรุงตลิ่งกำลังก่อสร้าง ๓) การก่อสร้างทางจักรยาน เปลี่ยนเส้นทางก่อสร้างทั้งหมด ๕-๖ เส้นทางดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว ๔) ถนนปลอดถัง ทำแล้วหลายสาย ๕) ตลาดโคกมะตูมปรับปรุงโดยใช้เทศบาลมีการปรับปรุงหลายเฟส ๖) ระบบประปา กำลังหาแหล่งเงินกู้โดยผ่านกระบวนการประชาเสวนา รับฟังความคิดเห็นจากประชาชนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งมติของประชาชนอยากให้รีบดำเนินการสร้างระบบประปาใหม่โดยเร็ว เนื่องจากน้ำประปาเดิมมีปัญหามากคือสีขุ่น น้ำไม่ไหล น้ำไหลช้า

๒.๔ ประสิทธิภาพ จุดแข็งจุดอ่อนและปัญหาอุปสรรคของการรับเรื่องร้องทุกข์ของเทศบาล

๒.๔.๑ ประสิทธิภาพของระบบและกลไก ขั้นตอน หรือวิธีการของการรับเรื่องร้องเรียน และการแก้ไขปัญหาให้แก่ประชาชนของเทศบาลนครพิษณุโลก

ภาพรวมของการแก้ปัญหาจะทำภายในชุมชนก่อน โดยมีผู้นำชุมชนร่วมแก้ไขปัญหาเรื่องร้องทุกข์ ถ้าหากปัญหาเป็นเรื่องใหญ่ไม่สามารถจบในชุมชนได้ จึงจะส่งต่อไปยังเทศบาล ในส่วนของเทศบาลจะมีระบบรับเรื่องร้องทุกข์หลายช่องทางและรับผิดชอบโดยหน่วยงานต่างๆ ภายในรวมถึงศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์และชาวบ้านจะตรวจสอบด้วยว่าผลการดำเนินการของเทศบาลเป็นอย่างไร ถ้าหากว่ายังไม่ได้แก้ไขแต่ลงในเว็บไซต์ว่าแก้ไขแล้ว ชาวบ้านจะเข้าไปตั้งกระทู้โต้แย้งว่ายังไม่ได้ดำเนินการแก้ไข เช่น การซ่อมถนนยังไม่เรียบร้อย มุมมองต่อการแก้ไขปัญหาผู้นำชุมชนมีความเห็นแบ่งได้เป็นสองกลุ่มคือกลุ่มที่เห็นว่าทำได้ดีและยังทำได้ไม่ดี ฝ่ายที่เห็นว่าเทศบาลทำได้ดีระบุว่าเทศบาลจะมีผู้รับผิดชอบในแต่ละฝ่ายที่ติดต่อได้ง่าย ส่วนฝ่ายที่เห็นว่าทางเทศบาลยังทำหน้าที่ไม่ได้ไม่ดี ระบุว่าเรื่องร้องทุกข์หลายเรื่องยังไม่ได้รับการแก้ไข ปัญหายังคงอยู่เหมือนเดิม เช่น เรื่องไฟถนน สุนัขเสียงดัง การทิ้งขยะ เครื่องขยายเสียงตามสายมีเสียงดัง เรื่องน้ำท่วมขย

ส่วนผู้ให้ข้อมูลที่เป็นข้าราชการให้ความเห็นว่า

(๑) เทศบาลนครพิษณุโลกมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการรับเรื่องร้องทุกข์/ร้องเรียนหลากหลายช่องทางมีความหลากหลายมากขึ้น สามารถแจ้งผ่านระบบออนไลน์ ระบบโทรศัพท์ หรือเขียนใบร้องทุกข์มีระบบที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ถ้าร้องเรียนมาจะมีการประชุมและแก้ไขปัญหาทันที มีการสรุปเรื่องร้องทุกข์ และมีระบบการแจ้งผลกลับที่รวดเร็วและถึงตัว

ผู้ร้องเรียนโดยตรง โดยปกติจะมีการประชุมหาแนวทางกันทุกเดือน ผู้บริหารให้ความสนใจมาก จะคอยกระตุ้นให้ผู้รับผิดชอบติดตามงาน และประชาชนมีความพึงพอใจในการแก้ไขปัญหาของเทศบาล “ระบบและกลไกของเทศบาลนครฯ มีความรวดเร็วดีมาก เนื่องจากมีช่องทางการติดต่อได้หลายทาง เช่น จดหมาย facebook โทรศัพท์ ผ่านประธานชุมชน ผ่าน Onestop Service ฯลฯ”

(๒) มีการจัดตั้งศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ ดำเนินการแก้ไขปัญหา ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีการชี้แจงผลที่ได้ดำเนินงานเพื่อให้คู่กรณีทั้ง ๒ ฝ่ายทราบและมีการยอมรับการแก้ไขปัญหาอย่างแท้จริง

(๓) การร้องเรียนมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไป ประชาชนนิยมร้องเรียนทางสื่อ social media หรือทางเว็บไซต์ เพราะต้องการความรวดเร็วและการติดตามผล “ประชาชนนิยมร้องเรียนทาง Website หรือ Facebook เพราะประชาชนต้องการความรวดเร็วและการติดตามผล”

สำหรับมุมมองต่อการแก้ไขปัญหา ผู้นำชุมชนมีความเห็นแบ่งได้เป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มที่เห็นว่าทำได้ดีและกลุ่มที่มีความเห็นว่ายังทำได้ไม่ดี ฝ่ายที่เห็นว่าเทศบาลทำได้ดีระบุว่าเทศบาลจะมีผู้รับผิดชอบในแต่ละฝ่ายที่ติดต่อได้ง่าย ส่วนฝ่ายที่เห็นว่าทางเทศบาลยังทำหน้าที่ได้ไม่ดี ระบุว่าเรื่องร้องทุกข์หลายเรื่องยังไม่ได้รับการแก้ไข ปัญหายังคงอยู่เหมือนเดิม เช่น เรื่องไฟถนน สุนัขเสียงดัง การทิ้งขยะ เครื่องขยายเสียงตามสายมีเสียงดัง เรื่องน้ำท่วมซอย

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๑ ให้ความเห็นว่า

(๑) เทศบาลฯ ให้เบอร์โทรศัพท์กับชุมชน โดยมีผู้รับผิดชอบแต่ละเรื่องไว้ เช่น เรื่องไฟฟ้า ประปา ขยะ สิ่งแวดล้อม มีเบอร์โทรศัพท์แจกให้อสม. ทุกคน แต่ละคนจะมี ๑ แผ่นไว้ติดต่อในกรณีที่เกิดปัญหา

(๒) เจ้าหน้าที่พยายามให้ถ่ายรูปเวลาสุนัขมาอ้ว แต่ถ่ายรูปไม่ทันมันมาแล้วก็ไป ตอนนั้นก็เลยปล่อยไป ถือว่าเทศบาลยังทำหน้าที่ได้ปานกลางอยู่เพราะยังทำไม่สำเร็จ แต่ก็คุยกับเจ้าหน้าที่ตลอด อีกความเห็นหนึ่ง เห็นว่ามีการทำประชาคมหลายครั้ง ปัญหาอาจยังไม่ได้รับการแก้ไข แต่ก็ไม่ค่อยเดือดร้อนเพราะว่าคิดว่าเป็นสัตว์ เราก็กักไขโดยการเก็บเอง

(๓) ยังไม่ได้รับการแก้ไขถือว่ายังทำหน้าที่ได้ไม่ดี เรื่องที่เอาขยะมาทิ้งก็ยังเหมือนเดิมก็ยังไม่มีการหน่วยงานที่ไปจัดการในพื้นที่ที่ว่างเปล่า เจ้าของเขาก็ไม่มาดูแลของตัวเอง ตอนนี้ก็กลายเป็นที่ทิ้งขยะไปเลย เคยมีการเอาป้ายไปปักว่าถ้าทิ้งขยะเสียค่าปรับ ๒ พันบาท แต่ก็ทำอะไรไม่ได้ อีกความเห็นหนึ่งเห็นว่า มีการแอบทิ้งขยะจากบ้านที่มาเช่าใหม่ แต่ก็ไม่เป็นไร ก็ถือว่าช่วยเหลือกัน ทิ้งขยะก็ทิ้งไปเดี๋ยวเทศบาลก็มาเก็บไป อีกความเห็นหนึ่ง แจ้งเทศบาลให้ยกถังขยะออกไปเลย ถนนก็เลยสะอาด (ทางชาวบ้านจะไม่มีถังขยะหน้าบ้านตัวเอง) เวลาเทศบาลไม่ได้มาเก็บขยะใช้วิธีการติดต่อหัวหน้ากองเก็บขยะ การประสานโดยตรงเลยค่อนข้างจะเร็ว

(๔) ยังไม่ได้รับการแก้ไขถือว่ายังทำหน้าที่ได้ไม่ดี ในเรื่องการกระจายเสียงตามสาย เสียงตามสายติดอยู่กับเสาไฟฟ้า พวกเคเบิลทีวี ใช้เสาเดียวกัน เขาขึ้นไปทำแล้วสายลำโพงผุขาด แจ้งเทศบาลไป แต่ที่นี้ก็นานมาก กว่า จะได้รับการแก้ไข และเสียงลำโพงดังไปทางทิศเหนือ

ส่วนทางทิศใต้ไม่ได้ยื่น จนเดี๋ยวนี้ยังไม่ได้รับการแก้ไข ๔ ปีแล้ว เดี่ยวนี้ไม่ประกาศเลย ใช้รถเอาลำโพง ขึ้นหลังรถปิกอัพส่วนตัวแล้วก็ประกาศ เช่นครั้งล่าสุดที่ฉีควัคซีนสุนัขแมวได้ใช้วิธีนี้

(๕) ยังไม่ได้รับการแก้ไข เรื่องไฟถนนเสีย มีช่างไฟฟ้ามาดูและบอกว่าจะต้อง ตัดต้นไม้ออกก่อน ได้โทรศัพท์ไปที่กองช่างให้ส่งช่างตัดต้นไม้มา ช่างตัดต้นไม้ก็ต้องมีคิว แจ้งวันนี้ ๓ เดือนยังไม่ได้ หรือเราไม่ใช่พวกเขา บางคนเนี่ยแป๊บเดียว ตัดต้นไม้มาแล้ว

(๖) ยังไม่ได้รับการแก้ไขในเรื่องร้านขายเหล้าเปิดใหม่ แล้วตั้งโต๊ะมากินพื้นที่ ในถนน เอาโต๊ะไปตั้งตรงเส้นเขื่อน ทำไมอนุญาตให้ขายเหล้า ทั้งๆ ที่อยู่ติดโรงเรียน เขามีเส้นมีสาย พี่ชายเขาเป็นตำรวจ แจ้งศูนย์ตำรวจธรรม ก็ยังขายอยู่ทุกวันนี้

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๒ ให้ความเห็นว่า

(๑) ในชุมชนแบ่งเป็นโซน โดยจะมีสมาชิกสภาเทศบาล (ส.ท.) ดูแลรับผิดชอบ อย่างเช่นมีน้ำท่วมก็จะบอก ส.ท.มาแก้ไข

(๒) ระบบการแก้ไขเรื่องร้องทุกข์ ใช้ระบบผสมผสานโดยขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ ถ้าไฟดับบางทีก็โทรศัพท์แจ้ง และบ้านใกล้เคียงก็บอกกัน เทศบาลจะมีตู้ร้องทุกข์ไว้ให้แต่ละ ชุมชนสำหรับร้องเรียน สำหรับกรณีที่ไม่กล้าแจ้งกับประธานชุมชน ทางเทศบาลจะเอาข้อความ ร้องทุกข์ไปศึกษาแล้วเขาก็จะมาหาที่บ้านเลย อย่างบ้านนี้ไม่ชอบกันเขาก็ไปหาที่ละบ้าน แล้วก็นำมา เจอกันให้ปรับความเข้าใจกันแต่ละฝ่าย

(๓) การแก้ปัญหาด้วยการไกล่เกลี่ยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หากคุยพร้อมกัน จะทะเลาะกัน ก็ต้องเรียกมาไม่พร้อมกัน แต่ถ้าต้องมีการคุยพร้อมกันก็จะให้เขาคุยกันเลยให้เขาจบกัน เลยโดยมีเจ้าหน้าที่อยู่ด้วย

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๓ ให้ความเห็นว่า

(๑) ลูกบ้านจะร้องทุกข์กับผู้นำชุมชน เช่น ไฟดับ ผู้นำชุมชนจะรายงานทาง โทรศัพท์กับคนที่รับผิดชอบโดยตรง กรณีที่อุปสรรคจะมาเร็ว แต่ถ้าไฟไม่ติดจะมาช้ากว่า บางครั้ง ถ้าหากผู้นำชุมชนพูดในที่ประชุมประจำเดือน เรื่องไฟฟ้าดับวันรุ่งขึ้นเขาจัดการให้เลย จะมีหัวหน้า กลุ่มงานแต่ละงานมานั่งฟังคำร้องทุกข์

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๔ ให้ความเห็นว่า

(๑) การแก้ปัญหาช้ามาก มาถ่ายรูปไปแล้วแต่ก็ไม่มาแก้ไข ได้ถ่ายรูปต้นไม้ว่า มันสูงไปถึงสายไฟข้างบน แต่มีอีกความเห็นหนึ่งแย้งว่าอาจติดต่อไปผิชอบทางถ้าถูกช่องทางไม่น่าจะ ช้าซ้ำ

(๒) บางเรื่องแก้ไขได้เร็ว บางเรื่องแก้ไขได้ช้า เช่น เรื่องสุนัข เทศบาลได้แก้ไข โดยจับสุนัขจรจัดไปไว้ที่จัดให้ ส่วนปัญหาแมว ยังแก้ปัญหาไม่ได้เนื่องจากมีแมวป่ามาก มีทางเดียว ที่เราจะช่วยเหลือกันได้ก็คือว่าแต่ละบ้าน ต้องไม่มีอาหาร ต้องไม่มีเศษอาหารทิ้งไว้ แมวมันก็จะไม่มา อยู่ แมวแพร่พันธุ์เร็วมากเลย

(๓) บางเรื่องยังไม่ได้รับการแก้ไข เช่น เรื่องท่อน้ำเพราะว่า ถนนหน้าซอย จะระดับสูง ท้ายซอยจะระดับต่ำ แล้วท้ายซอยมีคลองขวางอีกชั้นหนึ่ง ลำคลองนี้ เมื่อก่อนน้ำระบาย ได้ จากท่อระบายน้ำของเทศบาลที่เขารับเหมาไปต่ำกว่าลำคลอง เมื่อฝนตกมาก็ท่วม มีอย่างเดียวที่

จะแก้ได้คือว่า ตั้งเครื่องสูบน้ำสูบน้ำ และต้องคุยกันก่อนว่าจะใช้มาตรฐานถนนระดับเดียวกัน แม้ว่าจะกระทบกับชาวบ้านที่ถนนสูงกว่าบ้านชาวบ้าน แต่ก็ดีกว่าให้น้ำท่วมขังเมื่อน้ำมา

(๔) แก้ได้เป็นบางส่วน ติดขัดตรงที่ระบบงบประมาณ แล้วก็ระยะเวลาที่งบประมาณมาไม่ทันกับฤดูกาล เช่น มาถึงหน้าฝนแล้ว งบประมาณมาไม่ทัน และบุคลากรที่จะไปทำงาน ก็ค่อนข้างจำกัด

๒.๔.๒ จุดแข็งและจุดอ่อนของระบบและกลไก ขั้นตอนหรือวิธีการของการรับเรื่องร้องเรียน และการแก้ไขปัญหาให้แก่ประชาชนของเทศบาลนครพิษณุโลก

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นข้าราชการให้ความเห็นว่า

๒.๔.๒.๑ จุดแข็งของระบบรับเรื่องร้องเรียน คือ มีศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์และมีช่องทางการรับเรื่องร้องทุกข์ที่หลากหลาย ประชาชนสามารถแจ้งเหตุหรือข้อร้องเรียนได้อย่างรวดเร็ว มีระบบที่ดี สามารถเข้าร้องเรียนได้ตลอดเวลา มีการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ มีบุคลากรที่รับเรื่องราวร้องทุกข์เพียงพอ มีระบบการติดตามผลและแจ้งผลที่รวดเร็ว ถ้าประชาชนร้องเรียนมาจะทำทันที หากมีระเบียบรองรับให้สามารถดำเนินการได้ และมีทีมงานแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารให้ความสนใจให้ความสำคัญต่อเรื่องราวร้องทุกข์ของประชาชน พร้อมทั้งติดตามการแก้ไขปัญหาอย่างใกล้ชิด

๒.๔.๒.๒ จุดอ่อนของระบบรับเรื่องร้องเรียน คือ

(๑) เมื่อร้องเรียนมาอาจจะผิดระเบียบและไม่สามารถดำเนินการแก้ไขได้ทันที หรือกำลังดำเนินการอยู่ เพราะต้องเป็นไปตามขั้นตอนกฎหมาย

(๒) การมีช่องทางที่หลากหลาย อาจทำให้การรวบรวมและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาอาจจะล่าช้าได้ อีกทั้งช่องทางที่มีหลายช่องทาง ทำให้ประชาชนอาจยังไม่ทราบวิธีการร้องเรียนและไม่ทราบถึงช่องทางที่มีหลากหลาย

(๓) บุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านร้องเรียนมีไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและขาดทักษะด้านการไกล่เกลี่ย บุคลากรขาดความชำนาญในการใช้ระบบ ควรให้มีความชำนาญในการใช้ระบบทุกคน เพื่อจะได้ไม่ต้องรอใครคนใดคนหนึ่ง

(๔) ขาดการแก้ไขอย่างเป็นระบบ เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นมักเกิดขึ้นซ้ำๆ ควรมีการตรวจสอบว่าเหตุการณ์ที่ร้องเรียนเกิดขึ้นซ้ำกี่ครั้งและนำมาวิเคราะห์ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น

(๕) ความต้องการของประชาชนที่ไม่ถูกต้องและเกินความเป็นจริง

(๖) การแก้ไขปัญหาไม่ปัจจัยอื่นๆ ทำให้การแก้ไขไม่รวดเร็วเท่าที่ควร

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๔ ให้ความเห็นว่า

(๑) จุดแข็งคือเทศบาลมาจัดการเรื่องร้องเรียนได้เรียบร้อยในทันที อีกทั้งมีการประชุมประธานชุมชนเดือนละ ๑ ครั้ง ถ้ามีปัญหาในชุมชนทุกชุมชน ๖๔ ชุมชนประธานจะเป็นคนนำพาปัญหาของชาวบ้านที่ตัวเองรับผิดชอบนำเสนอต่อเทศบาล แล้วก็มีข้อมูล แล้วก็มีช่องทางอีกหลายช่องทาง เช่น ทางเว็บไซต์ ทางเสียงตามสาย ทางแผ่นพับ ทางวารสารของเทศบาล

(๒) จุดอ่อน คือ ไม่ได้มาจัดการเรื่องร้องเรียนได้เรียบร้อยในทันที และชาวบ้านบางส่วน โดยเฉพาะเขตเทศบาล มีหอพักห้องเช่า พวกนี้จะเข้าไม่ถึงสื่อ อย่างนักเรียนจะไปเรียน พวกเขาก็จะไปทำงานแต่เข้าไปทำงาน พวกนี้ก็เข้าไม่ถึงการร้องทุกข์

กล่าวโดยสรุป ในประเด็นประสิทธิภาพและจุดแข็ง จุดอ่อนด้านการรับเรื่องร้องทุกข์ของเทศบาล ในภาพรวมของการแก้ปัญหาจะทำภายในชุมชนก่อนโดยมีสมาชิกสภาเทศบาลและผู้นำชุมชนร่วมแก้ไขปัญหาเรื่องร้องทุกข์ ในแต่ละชุมชนจะมีประธานชุมชนทำหน้าที่ดังกล่าวคอยแก้ไขปัญหาทุกข์ร้อนของประชาชน ทั้งด้านการแจ้งเรื่องร้องทุกข์ไปยังเทศบาล ด้านการไกล่เกลี่ยให้กับลูกบ้าน แต่ถ้าหากปัญหาเป็นเรื่องใหญ่ไม่สามารถจบในชุมชนได้จึงจะส่งต่อไปยังเทศบาล ในส่วนของเทศบาลจะมีระบบรับเรื่องราวร้องทุกข์หลายช่องทาง ทั้งร้องเรียนด้วยตัวเองและผ่านช่องทางอื่น มีผู้รับผิดชอบโดยหน่วยงานภายในของเทศบาล เรื่องที่ร้องเรียนในระบบของเทศบาลส่วนใหญ่แก้ไขได้จะมีระบบการรายงานในที่ประชุมผู้บริหารของเทศบาลในรูปแบบสภากาแฟ เทศบาลฯ ให้หมายเลข โทรศัพท์กับชุมชน โดยมีผู้รับผิดชอบแต่ละเรื่องไว้ เช่น เรื่องไฟฟ้า ประปา ขยะ สิ่งแวดล้อม มีหมายเลขโทรศัพท์ แจกให้ผู้นำชุมชน/ผู้ประสานงาน ในเรื่องที่ต้องมีกระบวนการพูดคุย ทางเทศบาลจะให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละด้านลงไปพูดคุยทำความเข้าใจกับทางชาวบ้าน สำหรับเรื่องร้องทุกข์บางเรื่องที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข เช่น น้ำท่วมขังบางจุดเนื่องจากระดับความสูงของถนนไม่เท่ากัน เรื่องสุนัขแมวจรจัด รวมถึงสุนัขเห่าเสียงดัง เรื่องต้นไม้สูงถูกสายไฟยังรอการตัดต้นไม้ ที่ทิ้งขยะจากเดิมเป็นที่รกร้างกลายเป็นกองขยะ ไฟถนนบางสายเสียยังไม่ได้มีการแก้ไข ถ้าโพงสำหรับเสียงตามสายเสีย รวมถึงร้านขายเหล้าเปิดใหม่ แล้วตั้งโต๊ะมากินพื้นที่ในถนน มีข้อสังเกตคือถ้าเป็นเรื่องท่อประปาแตกทางเทศบาลจะมาแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็ว

๒.๕ สถานการณ์ความขัดแย้งในเมืองพิษณุโลก

ดังที่ได้กล่าวมาว่าจังหวัดพิษณุโลกเป็นเมืองที่มีประวัติศาสตร์อันยาวนาน มีอายุประมาณ ๔๐๐ ปีเศษ จังหวัดพิษณุโลก ตั้งอยู่ภาคเหนือตอนล่าง ห่างจากกรุงเทพมหานคร ๓๗๗ กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ ๑๐,๘๑๕.๘๕๔ ตารางกิโลเมตร เป็นพื้นที่เกษตรกรรมอันอุดมสมบูรณ์ จังหวัดพิษณุโลกเป็นจุดศูนย์กลางด้านการคมนาคมของภูมิภาคอินโดจีน โดยเป็นจุดเชื่อมต่อระหว่างอินโดจีนได้รับการขนานนามว่าเป็น “พิษณุโลกเมืองบริการสี่แยกอินโดจีน” คือ เมืองดานัง ย่างกุ้ง คุณหมิง และ กัวลาลัมเปอร์ เป็นศูนย์กลางเป็นศูนย์กลางการค้าขนาดใหญ่มีธนาคารพาณิชย์กว่า ๓๐ แห่ง มีโรงแรม ภัตตาคาร จำนวนกว่า ๑๒๗ แห่ง มีแม่น้ำสำคัญ คือ แม่น้ำน่าน ไหลผ่านตัวเมือง การคมนาคมสะดวก สามารถเดินทางโดยเครื่องบิน รถไฟ และรถยนต์ จังหวัดแบ่งการปกครองออกเป็น ๙ อำเภอ ๙๓ ตำบล ๙๔๗ หมู่บ้าน เทศบาลนคร ๑ แห่ง และเทศบาลตำบล ๑๒ แห่ง องค์การบริหารส่วนจังหวัด ๑ แห่งและองค์การบริหารส่วนตำบล ๙๐ แห่ง จากวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของจังหวัดพิษณุโลกจะเห็นได้ว่าจังหวัดพิษณุโลกวางสถานะของจังหวัดเป็นศูนย์กลางในหลายๆ ด้าน ทั้งด้านการคมนาคมขนส่ง สุขภาพ การเกษตร การค้า การเงิน การท่องเที่ยว จังหวัดนี้จึงมุ่งสู่ความเจริญ ทันสมัยและการพัฒนา อย่างไรก็ตามการพัฒนาที่ยั่งยืนตามมาด้วยผลกระทบทั้งทางด้านลบและด้านบวก รวมถึงความขัดแย้งที่มีโอกาสเกิดขึ้น ซึ่งผู้เกี่ยวข้องจำเป็นต้องทำความเข้าใจและจัดการกับความขัดแย้งให้ดี

เทศบาลนครพิษณุโลกเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหน่วยงานหนึ่งที่มีหน้าที่ตามกฎหมายหลายฉบับ อาทิ ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.๒๔๙๖ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.๒๕๔๒ จากภารกิจตามกรอบของกฎหมายที่มีกว้างขวางของเทศบาล เทศบาลได้จัดทำโครงการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ นอกจากนี้เทศบาลนครพิษณุโลกได้พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น เทศบาลได้ประสานกับสำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า เพื่อจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรเป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะในด้านสันติสนทนาและการอยู่ร่วมกันบนความแตกต่าง ระหว่างวันที่ ๒๗-๓๑ กรกฎาคม ๒๕๕๗ ทำให้ได้ทราบว่าโครงการของเทศบาลที่กำลังจะดำเนินต่อไปมีหลายโครงการ อาทิ ๑) การออกเทศบัญญัติควบคุมการเลี้ยงสุนัข (ขึ้นทะเบียน/ฝังชิพ/เลี้ยงไม่เกิน ๒ ตัว/การดูแลเมื่ออยู่นอกบ้าน) ๒) การปรับปรุงตึ๊งหน้าวัดท่ามะปรางถึงสะพานสุพรรณกัลยา (เชื่อมชุมชนรักษาเอกลักษณ์วิถีชาวแพ) ๓) การสร้างทางจักรยาน เส้นทางทางรถไฟเอกาทศรถและธรรมบูชา ๔) ถนนปลอดถัง (ขยะ) ตั้งแต่สถานีรถไฟถึงสี่แยกบ้านแขก ถ.บรมไตรโลกนาถ ๕) การกู้เงินเพื่อปรับปรุงตลาดโคกมะตูม ๖) การกู้เงินเพื่อปรับปรุงระบบโรงผลิตและเส้นท่อประปาซึ่งทำให้ต้องขึ้นค่าน้ำประปา

แต่ละโครงการที่กล่าวมาทางเทศบาลกำลังดำเนินการคือ ๑) เทศบัญญัติควบคุมการเลี้ยงสุนัข ทางทางเทศบาลกำลังยกร่างอยู่ แต่รอเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรก่อน เนื่องจากเป็นเรื่องละเอียดอ่อนมาก ๒) การปรับปรุงตึ๊งกำลังก่อสร้างกำลังดำเนินการ ๓) การก่อสร้างทางจักรยาน เปลี่ยนเส้นทางก่อสร้างทั้งหมด ๕-๖ เส้นทางดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว ๔) ถนนปลอดถังจัดทำแล้วหลายสาย ๕) ตลาดโคกมะตูมปรับปรุงโดยใช้งบเทศบาลมีการปรับปรุงหลายเฟส ๖) ระบบประปา กำลังหาแหล่งเงินกู้โดยผ่านกระบวนการประชาเสวนา รับฟังความคิดเห็นจากประชาชนเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งมติของประชาชนอยากให้รับดำเนินการสร้างระบบประปาใหม่โดยเร็วเนื่องจากน้ำประปาเดิมมีปัญหา คือ สีขุ่น น้ำไม่ไหล น้ำไหลช้า

สถานการณ์ความขัดแย้งในเมืองพิษณุโลกในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้ถ้าหากจัดการได้ไม่ดี มีทั้งที่เป็นความขัดแย้งระหว่างรัฐกับเอกชนจากโครงการพัฒนาและระหว่างเอกชนด้วยตนเอง โครงการพัฒนาของรัฐที่กำลังพัฒนาและจะเกิดขึ้นในอนาคต มีหลายโครงการที่ประชาชนต้องการให้เกิดขึ้นโดยเร็ว มีหลายโครงการที่ต้องการการชี้แจงอย่างเพียงพอ ยกตัวอย่างโครงการระบบประปาเป็นโครงการที่ประชาชนต้องการให้เร่งดำเนินการ เนื่องจากปัญหาเรื่องน้ำไหลช้า มีสีขุ่นเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมายาวนาน แต่ต้องใช้เงินในการลงทุนเป็นจำนวนมากหลายร้อยล้านบาท มีโอกาสที่เงินลงทุนในระบบประปามากขึ้นจะไปกระทบกับการใช้เงินลงทุนในโครงการอื่น หรือตัวอย่างเรื่องเกี่ยวกับการเลี้ยงสุนัขและแมว ที่เทศบาลอาจจะจำกัดการเลี้ยงสุนัขและแมวของประชาชนจะทำให้เกิดความไม่พอใจได้เช่นกันของผู้เลี้ยง ปัญหาการทะเลาะกันระหว่างเพื่อนบ้านจากปัญหาดังกล่าวอาจขยายมาเป็นความขัดแย้งระหว่างเทศบาลกับประชาชนแทน นอกจากนี้ยังมีโครงการที่เกี่ยวกับการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังงานขยะ อีกทั้งโครงการสร้างพระตำหนักหลังใหม่ที่ถูกต้องค่าน้ำบาดาล ศาลสมเด็จพระนเรศวรมหาราชหลังเดิมที่รอการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพต่อไป

๒.๖ ประเด็นปัญหาความขัดแย้งในเมืองพิษณุโลก

ประเด็นปัญหาความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นมองเห็นได้อย่างชัดเจน แต่ยังไม่ได้ระบุถึงสาเหตุว่าความขัดแย้งเกิดจากอะไร จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลในเมืองพิษณุโลกทำให้ได้ทราบว่าประเด็นปัญหาความขัดแย้งในเมืองพิษณุโลกสามารถศึกษาได้จากหลายแง่มุมทั้งจากโครงการพัฒนาที่ดำเนินการโดยรัฐกระทบกับเอกชน และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างเอกชนกับเอกชนด้วยกันเอง มีทั้งประเด็นที่เกิดขึ้นชัดเจน ความขัดแย้งซ่อนอยู่โดยรอเวลาปะทุขึ้น หลายกรณีเทศบาลนครพิษณุโลกได้ดำเนินการเสร็จลุแล้ว หลายกรณีที่ยังอยู่ระหว่างแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตที่เป็นการให้บริการจากภาครัฐในด้านโครงสร้างพื้นฐาน ไฟฟ้า ประปา ถนน น้ำท่วม ขยะ และความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับกลิ่นเหม็น เสียงดัง การแย่งชิงการใช้พื้นที่ โดยผู้วิจัยยกตัวอย่างกรณีจัดการปัญหาได้ประสบความสำเร็จและยังไม่ประสบความสำเร็จ โดยนำเสนอตามกรอบของการวิเคราะห์ความขัดแย้ง ดังรายละเอียดต่อไปนี้คือ ๑) กรณีที่จัดการปัญหาได้ประสบความสำเร็จ เช่น ระบบประปา การจัดสรรแผงค้าขายในตลาด การจัดการกับกลิ่นเหม็นและน้ำเสียจากการเชือดไก่ กลิ่นจากร้านอาหาร และ ๒) กรณีที่อยู่ระหว่างการจัดการปัญหา เช่น สุนัข แมวจรจัดและมีเจ้าของ ร้านเหล้า/ร้านอาหารเสียงดัง การสร้างบ้าน อาคารรุกล้ำพื้นที่สาธารณะ การสร้างเขื่อนป้องกันตลิ่งและอนุรักษ์เมือง

๒.๖.๑ กรณีที่จัดการปัญหาได้ประสบความสำเร็จ

- (๑) กรณีระบบประปาเทศบาลนครพิษณุโลก
- (๒) กรณีการจัดสรรแผงค้าขายในตลาดเทศบาล
- (๓) การจัดการกับกลิ่นเหม็นและน้ำเสียจากการเชือดไก่
- (๔) กลิ่นจากร้านอาหาร

๒.๖.๑.๑ กรณีปรับปรุงระบบประปาเทศบาลนครพิษณุโลก

● **ความเป็นมา** ระบบจ่ายน้ำประปาหลัก (วัดโพธิญาณ) เป็นจุดจ่ายน้ำหลักเพียงแห่งเดียว และมีจุดจ่ายน้ำเสริมแรงดันที่วัดใหม่อภัยอาราม ทำให้ต้องจ่ายน้ำประปาด้วยแรงดันที่สูง เพื่อให้แรงดันที่ปลายเส้นท่อมีแรงดันที่เหมาะสมให้ผู้ใช้น้ำได้ใช้น้ำได้อย่างเพียงพอ แต่จะทำให้ท่อเมนประปาต้นทางเกิดการแตกรั่ว เนื่องจากเป็นท่อเมนเก่า ทนแรงดันไม่ไหว ทำให้ต้องหยุดจ่ายน้ำประปา เพื่อทำการซ่อมแซมท่อเมนบ่อยครั้ง จากการขยายตัวของเมืองและปัญหาระบบจ่ายน้ำประปาเก่าและชำรุด จึงทำให้ปริมาณน้ำประปาบริเวณฝั่งตะวันตก และบริเวณฝั่งตะวันออกตั้งแต่ถนนราษฎร์อุทิศไปจนถึงวัดพันปี ซึ่งอยู่ห่างจากสถานีจ่ายน้ำประปาวัดโพธิญาณและสถานีวัดใหม่อภัยอาราม ประสบกับปัญหาน้ำประปาไหลอ่อน ประชาชนได้รับความเดือดร้อนจากการไม่มีน้ำประปาใช้เพื่อการอุปโภคและบริโภคอย่างเพียงพอ เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนดังกล่าว กองการประปาจึงได้จัดทำแผนดำเนินงานปรับปรุงระบบประปาและระบบท่อจ่ายน้ำประปา ทั้งนี้ในการปรับปรุงทั้ง ๔ โซน รวมราคาค่าก่อสร้าง ๔ โครงการ เป็นเงินประมาณ ๓๐๐ ล้านบาทถ้วน โดยเทศบาลนครพิษณุโลกได้จัดรับฟังความคิดเห็นด้วยกระบวนการประชาเสวนาจากประชาชน ทั้ง ๖๔ ชุมชน รวมถึงผู้ใช้น้ำประปาของเทศบาลนครพิษณุโลก ซึ่งมีทั้งผู้ใช้น้ำรายย่อย ที่อยู่ในชุมชน

ต่างๆ ผู้ใช้น้ำรายกลาง ผู้ใช้น้ำรายใหญ่ และผู้ใช้น้ำที่อยู่นอกเขตเทศบาล โดยได้ข้อสรุปเป็นฉันทมติร่วมกันว่า เห็นชอบให้เทศบาลดำเนินโครงการประปาโดยลงทุนระบบประปาใหม่ วางท่อใหม่ โดยใช้งบประมาณ ๓๐๐ ล้านบาท โดยจำเป็นต้องปรับอัตราค่าน้ำสูงขึ้นเพื่อนำรายได้มาผ่อนชำระหนี้เงินกู้

● **ประเด็นที่ขัดแย้ง :** การให้บริการเรื่องน้ำประปาไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน

๒.๖.๑.๒ กรณีการจัดสรรแผงค้าขายในตลาดเทศบาล

● **ความเป็นมา** นางผ่อง เป็นแม่ค้ามังคุดขายผักอยู่ในที่หรือทางสาธารณะ (จุดผ่อนผัน) บริเวณตลาดเทศบาล โดยมีใบอนุญาตเร่ขายสินค้าในที่หรือทางสาธารณะถูกต้องจากเทศบาล แต่ไม่ได้เข้ามาขายทุกวัน ทำให้นายรอ ซึ่งเป็นผู้ที่เคยขายสินค้าอยู่ ณ จุดที่นางผ่องขายของอยู่เมื่อ ๓ ปีก่อน อยากกลับเข้ามาใช้พื้นที่ขายของอีก จึงได้ไปแจ้งประธานตลาด^{๑๗} ให้ไล่ นางผ่องออกจากพื้นที่ ประธานตลาดจึงได้แจ้งให้นางผ่องย้ายออกจากพื้นที่ เนื่องจากนายรอต้องการกลับเข้ามาขายสินค้า โดยให้เหตุผลว่านางผ่องไม่ได้มาขายเป็นประจำ มาบ้างไม่มาบ้าง จึงเห็นควรให้สิทธิการเข้าขายแก่ผู้อื่นที่จะมาขายของเป็นประจำ

● **ประเด็นที่ขัดแย้ง :** ทั้งคู่ต้องการเข้าจำหน่ายสินค้าในพื้นที่เดียวกัน

๒.๖.๑.๓ กรณีกลิ่นเหม็นและน้ำเสียจากการประกอบกิจการเชือดไก่

● **ความเป็นมา** นางไก่ ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ข้อ ๒.๑ การฆ่าหรือชำแหละสัตว์ ยกเว้นในสถานที่จำหน่ายอาหาร เร่ขาย หรือขายในตลาด โดยใช้เครื่องจักร ตามเทศบัญญัติเทศบาลนครพิษณุโลก พ.ศ.๒๕๔๓ ณ อาคารเลขที่ ๓๐๖/๓๓ ถนนพุทธบูชา ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก โดยแต่ละวันจะทำการเชือดไก่ ต้มไก่ ถอนขนไก่ คั่วไก่ ล้างเครื่องใน ซ้ำแหละ และตัดแต่งชิ้นส่วนไก่สด โดยของเสียที่เกิดขึ้นประกอบด้วย ขนไก่ เศษไขมัน ซึ่งบางครั้งมีการหมักหมมจึงก่อให้เกิดกลิ่นเหม็น อีกทั้งน้ำเสียจากการล้างทำความสะอาดไก่ปนเลือดและไขมัน ปล่อยลงสู่แม่น้ำน่านโดยไม่มีการบำบัดเบื้องต้นก่อนสร้างความเดือดร้อนต่อประชาชนผู้อาศัยใกล้เคียงซึ่งไม่ประสงค์ออกนาม

● **ประเด็นที่ขัดแย้ง :** กรณีกลิ่นเหม็นและน้ำเสียจากการประกอบกิจการเชือดไก่

๒.๖.๑.๔ กรณีกลิ่นจากร้านอาหาร

● **ความเป็นมา** ร้านกาแฟลมโซย ประกอบกิจการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม เปิดบริการทุกวัน สร้างความรบกวนแก่บ้านใกล้เคียง โดยกลิ่นจากการประกอบอาหารถูกปล่อยออกมาตามปล่องระบายควันซึ่งอยู่ตรงกับหน้าต่างห้องพักผ่อนของบ้านผู้ร้อง ทำให้กลิ่นอาหารเข้ามาในบ้าน ซึ่งมีหลานซึ่งอายุน้อยกว่า ๑ ปีอาศัยอยู่ด้วย โดยได้รับผลกระทบทุกวัน ผู้เดือดร้อนเคยบอกให้ทางร้านอาหารทราบปัญหาแล้ว แต่ไม่มีการดำเนินการแก้ไขใดๆ

● **ประเด็นที่ขัดแย้ง :** กลิ่นจากการประกอบอาหารเข้ามาในบ้านพักอาศัย

^{๑๗} ประธานตลาด คือ ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่มผู้ประกอบการในตลาด

กล่าวโดยสรุป กรณีความขัดแย้งที่จัดการปัญหาได้ประสบความสำเร็จจากกรณีศึกษาที่ได้นำเสนอมา คือ *คู่ขัดแย้ง* มีทั้งระหว่างรัฐกับเอกชน และเอกชนกับเอกชน คู่ขัดแย้งระหว่างรัฐกับเอกชนนั้น รัฐคือเทศบาลนครพิษณุโลกในฐานะผู้ให้บริการด้านน้ำประปาแก่ประชาชนใน ๖๔ ชุมชน ในส่วนของเอกชนกับเอกชน มีทั้งคู่กรณีที่ต้องการค้าขายในตลาด คู่กรณีที่เป็นเจ้าของธุรกิจกับประชาชน เจ้าของร้านอาหารกับประชาชน *ประเด็นที่ขัดแย้ง* ประกอบด้วย การให้บริการเรื่องน้ำประปาไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ต้องการเข้าจำหน่ายสินค้าในพื้นที่เดียวกัน การประกอบกิจการเชือดไก่โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้อื่นและสิ่งแวดล้อม กลั่นจากการประกอบอาหารเข้ามาในบ้านพักอาศัย

๒.๖.๒ กรณีที่อยู่ระหว่างการจัดการปัญหา

- (๑) สุนัข แมวจรจัดและมีเจ้าของส่งเสียงดังและกัดคน
- (๒) การสร้างบ้าน อาคารรุกล้ำพื้นที่สาธารณะ
- (๓) ร้านเหล้า/ร้านอาหารเสียงดัง
- (๔) การสร้างเขื่อนป้องกันตลิ่งและอนุรักษ์เมือง

๒.๖.๒.๑ กรณีสุนัขและแมวจรจัดซึ่งมีเจ้าของ ส่งเสียงดังและกัดคน ความขัดแย้งระหว่างผู้เลี้ยงสุนัข แมวกับเพื่อนบ้าน เป็นปัญหาพื้นฐานที่สุดที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจมองว่าเป็นเรื่องง่ายที่ไม่สลักซับซ้อน แต่กลายเป็นปัญหาที่มีหลายสิบกกรณีที่ไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้งนี้ได้และทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่แตกร้าวระหว่างคนในชุมชน และอาจจะขยายลูกกลามบานปลายออกไปได้ มีทั้งหมาแมวจรจัด หมาแมวที่มีเจ้าของ โดยปัญหามีทั้งหมาแมวกัดกันเสียงดัง สุนัขเห่าเสียงดัง ยามค่ำคืน และสุนัข แมวไปอึหน้าบ้าน หรือที่ขายของ บางครั้งสุนัขขึงไล่กวตริตและไล่กัดคน ยกตัวอย่างเช่น กรณีนางสุกับนางแดง

● **ความเป็นมา** นางสาวศุภชัยอยู่บ้านทวนเฮาส์เลี้ยงสุนัข ๑๐ กว่าตัว มีชาวบ้านบอกว่ามีกลิ่นเหม็น เวลาเดินผ่านบ้านจะได้กลิ่น และสุนัขดังกล่าวยเห่าเสียงดังทั้งเวลากลางวันและกลางคืน โดยเฉพาะจะเห่าเมื่อได้ยินเสียงรถวิ่งผ่านหน้าบ้าน ส่วนนางแดงอาศัยอยู่บ้านทวนเฮาส์หลังติดกันกับนางสุ สุนัขบ้านนางสุ มักจะมาถ่ายหน้าบ้านนางแดง บางครั้งนางแดงตะโกนด่าว่าสุนัข นางสุก็จะไม่ยอม และออกมาด่าว่าแรงๆ ใช้ถ้อยคำรุนแรง เสียงดัง นางแดงเถียงไม่ทันก็จะถอยกลับเข้าบ้าน แต่ก็เก็บความไม่พอใจเอาไว้ นางแดงเคยร้องเรียนไปที่เทศบาลหลายครั้ง แต่รู้สึกว่าการปัญหายังเหมือนเดิม แต่เมื่อเทศบาลมานางสุก็จะไม่ปล่อยสุนัขออกมานอกบ้าน นางสุเคยจะขอยืมเงินนางแดง แต่นางแดงไม่ให้ยืมเพราะไม่มั่นใจว่าจะได้รับเงินคืน นางสุรู้สึกว่าการสุนัข ๑๐ กว่าตัวเยอะเกินไป กำลังหาวิธีจะลดสุนัขให้น้อยลง เพราะมันส่งเสียงดัง และมีค่าอาหารเป็นจำนวนมาก

● **ประเด็นที่ขัดแย้ง** : สุนัขส่งกลิ่นเหม็น เห่าเสียงดัง กัดคนและมาถ่ายหน้าบ้านคนอื่น

๒.๖.๒.๒ กรณีต่อเติมรั้วบ้านรูก้าพื้นที่

● **ความเป็นมา** นายเดิม ได้ทำการต่อเติมรั้วบ้าน มีแนวรั้วลำเขตแนวเสาไฟ ซึ่งขอยดังกกล่าว มีรถเข้า-ออก เป็นประจำ และขอยดังกกล่าวเป็นซอยแคบ นายเดิม มีรถยนต์ส่วนตัว สองคัน ทำให้ต้องจอดหน้าบ้านอีกหนึ่งคัน มีผลทำให้ถนนแคบขึ้นไปอีก แล้วมาสร้างแนวรั้ว ล้อออกมาเพิ่มอีกประมาณ ๕๐-๗๐ ซม. ยิ่งทำให้ถนนหน้าบ้านแคบลงไปอีก เพราะซอยหน้าตึกแถว ที่อยู่อาศัยดังกกล่าวเป็นซอยตัน ทำให้ผู้ที่อาศัยอยู่ในซอยด้านในได้รับความเดือดร้อนในการสัญจร เข้าออก นางถอนเพื่อนบ้านได้เข้าไปพูดคุยกับเจ้าของห้องดังกกล่าวให้รื้อถอน แต่นายเดิมไม่ยอม รื้อถอนและอ้างถึงเพื่อนบ้านอีกประมาณ ๒-๓ ห้องว่าก็ทำด้วยเช่นกัน หากห้องดังกกล่าวรื้อถอน เจ้าของห้องรายนี้จึงจะรื้อถอน จึงไม่สามารถพูดคุยกันได้ ทั้งนี้ในซอยดังกกล่าว มีผู้ที่อาจกระทำความผิด อย่างน้อยหลายราย จึงอยากแจ้งให้เจ้าหน้าที่เทศบาลเมืองพิษณุโลกเข้ามาตรวจสอบ ก่อนที่จะมีการ ทะเลาะเบาะแว้งกันในชุมชนต่อไป

- **ประเด็นที่ขัดแย้ง** : การต่อเติมรั้วบ้านทำให้ถนนแคบขึ้น

๒.๖.๒.๓ ร้านเหล้า/ร้านอาหารเสียงดัง

● **ความเป็นมา** : ร้านเหล้าและร้านอาหารในเมืองพิษณุโลก มีเป็นจำนวนมาก มีหลายร้านที่เล่นดนตรีเสียงดังรบกวนคนในบริเวณรอบๆ ในยามค่ำคืนเกินเวลาที่เที่ยงคืน เช่น ร้าน the moon ทำให้ชาวบ้านบริเวณโดยรอบ ทั้งคนมีอายุ และเด็กนอนไม่หลับ

- **ประเด็นที่ขัดแย้ง** : ร้านเหล้าเล่นดนตรีเสียงดังในเวลากลางคืน

๒.๖.๒.๔ กรณีความขัดแย้งการก่อสร้างเขื่อนป้องกันตลิ่งและอนุรักษ์กำแพงเมืองโบราณ ระยะที่ ๒

● **ความเป็นมา** เทศบาลนครพิษณุโลก ก่อสร้างเขื่อนป้องกันตลิ่งและอนุรักษ์ กำแพงเมืองโบราณ ระยะที่ ๒ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ความยาว ๒๔๐ เมตร สภาพพื้นที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ชุมชนกอไก่ เป็นตลิ่งริมแม่น้ำน่านฝั่งทิศตะวันออกของแม่น้ำ มีทางเข้าออกได้ ๑ ทาง สภาพเป็นแอสฟัลต์ตึกคอนกรีต ทางกว้างเฉลี่ย ๕ เมตร มีบ้านเรือนประชาชน ประมาณ ๑๐ หลังคาเรือน ก่อนดำเนินโครงการก่อสร้างเขื่อนป้องกันตลิ่งและอนุรักษ์กำแพงเมืองโบราณ ระยะที่ ๒ เทศบาลฯ ได้เปิดให้มารับฟังความคิดเห็นของประชาชน ๒ วิธีคือ ๑) ทอดแบบสอบถามจากผู้เข้าร่วมการรับฟังความคิดเห็น และ ๒) เปิดเวทีอภิปรายสาธารณะ เมื่อวันที่ ๙ ตุลาคม ๒๕๕๗ เทศบาลนครพิษณุโลกลงนามว่าจ้างก่อสร้างเขื่อนป้องกันตลิ่งและอนุรักษ์กำแพงเมืองโบราณ ระยะที่ ๒ บริษัทได้เช่าที่ดินซึ่งเดิมเป็นโรงสีข้าว ขนาดพื้นที่ประมาณ ๑๖ ไร่ เพื่อเป็นจุดพักกองวัสดุก่อสร้าง อันประกอบด้วย ทราย หิน และเริ่มขนวัสดุก่อสร้างเข้าในพื้นที่ ประชาชนที่มีบ้านพักอาศัยในพื้นที่โครงการแจ้งมาว่าได้รับความเดือดร้อน

- **ประเด็นที่ขัดแย้ง**

- ฝุ่นละอองจากการกองหินและทราย
- เสียงดังที่เกิดจากรถบรรทุกหินและทรายวิ่งผ่าน บางคันวิ่งเร็วมาก

- ถนนที่สกรปรกจากการถบรทุกของหนักรและเซชดินจากหน้างานติดลัอรรถเข้าไปในถนน

- มีการเชื่อมเหล็กที่หน้างานบางครั้งเกิดประกายไฟ กลัวไฟไหม้เพราะอากาศแห้งมากและยังทำให้ไฟใช้งานในบ้านบางครั้งเกิดไฟกระตุก

กล่าวโดยสรุป กรณีความขัดแย้งที่ยังไม่ประสบความสำเร็จในการแก้ไข คือ *คู่ขัดแย้ง* จากกรณีตัวอย่างที่ศึกษามีทั้งความขัดแย้งระหว่างเอกชนกับเอกชน และรัฐกับเอกชน กรณีเอกชนขัดแย้งกัน ประกอบด้วย คนเลี้ยงสัตว์กับเพื่อนบ้าน คนที่ต่อเติมรั้วกับเพื่อนบ้าน เจ้าของร้านเหล้า/ร้านอาหารกับคนในพื้นที่ และคู่ขัดแย้งระหว่างรัฐกับเอกชนคือเทศบาลนครพิษณุโลกกับประชาชนในพื้นที่ใกล้เคียง สำหรับ*ประเด็นที่ขัดแย้ง* เป็นเรื่องของสุนัขส่งกลิ่นเหม็น เหาเสียงดัง กัดคนและมาถ้ยหน้าบ้านคนอื่น การต่อเติมรั้วบ้านทำให้พื้นที่ถนนแคบลง ร้านเหล้า/ร้านอาหารเสียงดังและส่งกลิ่นจากการทำอาหาร ฝุ่นละออง เสียงดัง ถนนสกรปรกจากการกองหินและทรายจากการสร้างเขื่อน

๒.๗ การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเมืองพิษณุโลก

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือบุคคลซึ่งสามารถทำการตัดสินใจหรือนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Make or Implement) สามารถกีดกันหรือบ่อนทำลาย (Block or Sabotage) การตัดสินใจหรือการนำไปปฏิบัติ รวมถึงผู้ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการตัดสินใจหรือการนำไปปฏิบัติ ส่วนคู่กรณีอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงในความขัดแย้งหรือการเจรจาไกล่เกลี่ยนั้นๆ^{๑๘}

ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องวิเคราะห์บุคคลที่จะเป็นคู่กรณีหรือผู้มีส่วนได้เสียที่จะเข้ามาสู่โต๊ะเจรจา ซึ่งประกอบด้วย คู่กรณีหลัก คู่กรณีรอง ผู้สังเกตการณ์และผู้ปฏิบัติการ ^{๑๙}

๒.๗.๑ คู่กรณีหลัก (Primary parties) คู่กรณีหลัก คือบุคคลที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นบุคคลที่จะต้องอยู่ในโต๊ะเจรจาเสมอ หากบุคคลผู้เป็นคู่กรณีหลักไม่อยู่ในโต๊ะเจรจาก็ต้องมอบอำนาจให้แก่บุคคลที่มีอำนาจเจรจาแทนเข้าสู่การเจรจาของโต๊ะเจรจา บุคคลที่เป็นคู่กรณีหลักจึงเป็นบุคคลที่ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องพิจารณาและนำเข้าสู่โต๊ะเจรจา เช่น กรณีขัดแย้งกันเรื่องสุนัขส่งเสียงดัง คู่กรณีหลักคือเพื่อนบ้านที่อยู่ติดกันและทะเลาะกันเรื่องเสียงของสุนัขไปรบกวนการนอนหลับ หรือกรณีน้ำประปาไหลช้า มีสีขุ่น คู่กรณีหลักคือชาวบ้านผู้ได้รับผลกระทบจากน้ำประปาและเทศบาลนครพิษณุโลก

^{๑๘} Morris, Catherine. **Conflict Analysis a Tutorial**. Retrieved February 9, 2018, from <http://www.peacemakers.ca>. 2004.

^{๑๙} นพพร โพธิ์รังสิยากร, **แนวคิดพื้นฐานการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธี**, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๖๑), หน้า ๒๔๔-๒๔๕.

๒.๗.๒ คู่กรณีรอง (Secondary parties) คู่กรณีรองอาจจะเข้าสู่โต๊ะเจรจาหรือไม่ก็ได้ คู่กรณีรองก็คือบุคคลที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับข้อพิพาทดังกล่าว ในเชิงได้รับผลกระทบ ถ้าหากการเจรจาดกกลงกันไม่ได้คำนึงถึงผลประโยชน์หรือความต้องการของคู่กรณีรอง หากการทำสัญญาดังกล่าวมีผลกระทบโดยตรงต่อคู่กรณีรอง ก็ไม่อาจที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผล เนื่องจากมีข้อคัดค้านจากบุคคลที่เป็นคู่กรณีรอง กรณีน้ำประปาไหลช้า มีสี่ชุมชน คู่กรณีรองจะเป็นเจ้าหน้าที่ภาครัฐหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบจากแนวการวางท่อประปาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

๒.๗.๓ ผู้สังเกตการณ์ (Observers) ผู้สังเกตการณ์คือบุคคลที่ไม่มีผลกระทบหรือมีส่วนได้เสียใด ๆ ในข้อพิพาทดังกล่าว แต่ผู้สังเกตการณ์เป็นบุคคลที่สนใจอยากเข้าสู่โต๊ะเจรจา อาจจะเป็นบุคคลที่คู่กรณีหลักประสงค์จะเข้ามาเพื่อช่วยแนะนำ หรือเป็นผู้สนับสนุนในเชิงสัญลักษณ์ หรือในทางกำลังใจ เป็นต้น

๒.๗.๔ ผู้ปฏิบัติการ (Enforcers) ผู้ปฏิบัติการก็คือบุคคลที่จะทำให้ข้อตกลงของคู่กรณีสามารถดำเนินการไปได้อย่างบรรลุผล ผู้ปฏิบัติการจะเป็นบุคคลที่ผู้ไกล่เกลี่ยพึงพิจารณาเมื่อทำสัญญาดกกลงกันแล้วว่าข้อสัญญานั้นหากตกลงกันแล้วจะสามารถปฏิบัติได้พึงจะต้องมีผู้ปฏิบัติการเพื่อให้เป็นไปตามสัญญาฝ่ายใดบ้าง

๒.๘ สาเหตุ/ประเภทความขัดแย้ง

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลในเมืองพิษณุโลกทำให้ได้ทราบว่า สาเหตุและประเภทความขัดแย้งในเมืองพิษณุโลก แบ่งได้เป็น ๒ กรณีใหญ่ๆ คือ กรณีที่จัดการปัญหาได้ประสบความสำเร็จ และกรณีที่อยู่ระหว่างการจัดการปัญหา ประกอบด้วย

- กรณีที่จัดการปัญหาได้ประสบความสำเร็จ
 - (๑) กรณีระบบประปาเทศบาลนครพิษณุโลก
 - (๒) กรณีการจัดสรรแผงค้าขายในตลาดเทศบาล
 - (๓) การจัดการกับกลิ่นเหม็นและน้ำเสียจากการเชือดไก่
 - (๔) กลิ่นจากร้านอาหาร
- กรณีที่อยู่ระหว่างการจัดการปัญหา
 - (๑) สุนัข แมวจรจัดและมีเจ้าของส่งเสียงดังและกัดคน
 - (๒) การสร้างบ้าน อาคารรุกล้ำพื้นที่สาธารณะ
 - (๓) ร้านเหล้า/ร้านอาหารเสียงดัง
 - (๔) การสร้างเขื่อนป้องกันตลิ่งและอนุรักษ์เมือง

จากการวิเคราะห์สาเหตุ/ประเภทของความขัดแย้งดังกล่าว แบ่งได้เป็น ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยประมวลจากดังรายละเอียดต่อไปนี้

๒.๘.๑ ปัจจัยภายใน

๒.๘.๑.๑ ความอยากได้ (ตัณหา) ความอยากจัดได้ว่าเป็นความต้องการภายในที่มีอิทธิพลอย่างสูงต่อการแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งเสพหรือวัตถุเพื่อเอื้อต่อการดำรงอยู่ของมนุษย์ การอยากได้ ความสงบไม่มีเสียงสุนัขเห่า อยากได้พื้นที่บ้านมากขึ้น อยากนอนหลับอย่างสงบไม่มีเสียงดนตรีดังรบกวน อยากได้ความสะดวกสบายของถนน

๒.๘.๑.๒ อยากใหญ่ (มานะ) ความอยากใหญ่จัดได้ว่าเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการแย่งชิงอำนาจ และตำแหน่งหน้าที่การงานขององค์กร หรือกลุ่มอื่นๆ ในสังคม จะเห็นว่าความอยากใหญ่ของบุคคลบางคนจึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้เกิดการทำลายบุคคลอีกคนหนึ่งเพื่อไม่ให้มีอำนาจเท่าเทียมกับตัวเอง หรือฆ่าบุคคลอื่นเพื่อตัวเองจะกลายเป็นผู้ที่มีอำนาจทดแทน มานะคือ การสำคัญว่าฉันเหนือกว่า ฉันดีกว่า เช่น ความเห็นว่าคนเลี้ยงหมา แมวเป็นคนไม่ดีเท่ากับเรา หรือคนไม่เลี้ยงหมาเป็นพวกไม่รักสัตว์

๒.๘.๑.๓ ใจแคบ (ทิฐิ) เป็นสภาวะที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีทรัพยากร อำนาจ หรือตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างเพียงพอ แต่มีจิตที่คับแคบไม่ยินยอมที่จะแบ่งปันทรัพยากร หรือสิ่งอื่นๆ แก่เพื่อนมนุษย์ แม้ว่าเพื่อนมนุษย์จะประสบกับความอดอยากก็ตาม บางสถานการณ์ที่จะต้องแบ่งปัน ก็มักจะเกิดจากการบีบคั้นจากปัจจัยอื่น ๆ ในสังคม หรือเป็นแบ่งปันเพื่อให้ได้มาซึ่งเกียรติ ชื่อเสียง หรือตำแหน่ง เป็นต้น เช่น สร้างรื้อต่อเติมมาล้าพื้นที่สาธารณะทำให้รถวิ่งได้ลำบาก

๒.๘.๑.๔ รากเหง้าของสิ่งที่ไม่ดี (อกุศลมูล) กล่าวคือ ความละโมภ โดยการพยายามที่จะฉก ชิง หรือแย่งชิงจากบุคคลอื่นๆ โดยมิได้คำนึงถึงบุคคลอื่นๆ ที่มีความปรารถนาในทรัพยากร เช่นเดียวกัน (โลภะ) ความปรารถนาสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ไม่สามารถที่จะได้มาด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงเคียดแค้น หรือผูกใจเจ็บต่อสิ่งที่ทำให้ตัวเองไม่สมประสงค์ (โทสะ) การลุ่มหลงมัวเมาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และพยายามที่จะแสวงหาเพื่อให้ได้มาสนองความอยาก แต่เมื่อไม่สามารถสนองความต้องการของเรา หรือมีสิ่งใดมาขัดขวางสิ่งที่เราลุ่มหลง และแย่งชิงสิ่งนั้นไป ก็มักจะทำให้คู่กรณีเกิดความขัดแย้งขึ้น (โมหะ)

๒.๘.๒ ปัจจัยภายนอก

๒.๘.๒.๑ ความขัดแย้งด้านข้อเท็จจริง หรือข้อมูล (Conflict of Fact or Data) หมายถึง ๑) การที่ข้อมูลของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลขัดแย้ง ไม่สมนัย หรือไม่สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน ๒) การที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลขาดข้อมูลขาดข้อมูลในมิติต่างๆ เกี่ยวกับโครงการ หรือวิถีชีวิตความเป็นไปของกันและกัน จึงก่อให้เกิดการเข้าใจผิด อันเป็นมาจากการขาดการสื่อสาร หรือสื่อสารไม่ถูกต้อง ๓) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีมุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับข้อมูล หรือที่มาของข้อมูลต่างๆ และ/หรือ ๔) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามที่จะบิดเบือนข้อมูล หรือข้อเท็จจริงที่แต่ละฝ่ายมีอยู่เพื่อให้การชอบธรรม หรือมีวาระซ่อนเร้นเกี่ยวกับการนำเสนอข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ หรือทำให้อีกฝ่ายได้รับความพ่ายแพ้ เช่น การให้ข้อมูลเกินจริงว่าสุนัขส่งเสียงดังทุกคืน แต่ความเป็นจริงไม่ได้เป็นเช่นนั้น

๒.๘.๒.๒ ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ หรือความต้องการ (Conflict of Interest or Benefit) หมายถึง ๑) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีผลประโยชน์ หรือความต้องการที่ไม่สมนัย หรือไม่สอดคล้อง ๒) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์มากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง และ/หรือ ๓) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์ แต่อีกฝ่ายหนึ่งไม่ได้รับผลประโยชน์ตามที่ตัวเองต้องการ เช่น การได้รับผลกระทบจากสุนัขมาที่บ้านตนเอง การมีถนนวงที่แคบลง ได้รับผลจากเสียงดัง ถนนสกปรกจากการกองหินเพื่อสร้างเขื่อน

๒.๘.๒.๓ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Conflict of Relationship) หมายถึง ๑) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลขาดการปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะต่างๆ เช่น การพบปะพูดคุย หรือ ทำกิจกรรมร่วมกัน ๒) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีบุคลิกภาพ พฤติกรรม หรือการแสดงออก ที่แตกต่างกัน ๓) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีพฤติกรรมในเชิงลบเนื่องๆ อันทำให้ฝ่ายหนึ่งไม่สามารถ ที่จะยอมรับพฤติกรรมดังกล่าวได้ และ/หรือ ๔) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีวิธีการทำงาน และการตัดสินใจที่แตกต่าง เช่น ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกันของเพื่อนบ้าน ทำให้ความขัดแย้งขยายตัวจาก เรื่องหมา แมว กลายเป็นข้อพิพาทบานปลาย

๒.๘.๒.๔ ความขัดแย้งด้านคุณค่า หรือค่านิยม (Conflict of Value) หมายถึง ๑) การที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลมีภูมิหลังทางศาสนา ความเชื่อ วัฒนธรรม ภาษา โลกทัศน์ ความ คิดเห็น ชาติพันธุ์ และประวัติศาสตร์ที่แตกต่างกัน ๒) การที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลให้ความสำคัญ และประเมินสิ่งต่างๆ ดังกล่าวแตกต่างกัน และ/หรือ ๓) การที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคล รุกรานวัฒนธรรม ศาสนา ความคิดเห็น และชาติพันธุ์อื่นๆ อันก่อให้เกิดการปะทะกันระหว่างผู้รุกราน กับสิ่งที่ถูกรุกราน เช่น ความเห็นว่าคนเลี้ยงหมา แมวเป็นคนไม่ดีเท่ากับเรา หรือคนไม่เลี้ยงหมาเป็น พวกไม่รักสัตว์ ความเห็นว่าพวกต่อเติมบ้านเป็นคนน่ารังเกียจไม่ควรคบหาด้วย

๒.๘.๒.๕ ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Conflict of Structure) หมายถึง ๑) การ ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแก่งแย่งช่วงชิงโดยการเปลี่ยนแปลงระเบียบกฎเกณฑ์ดั้งเดิมเพื่อให้เกิดผลใน เชิงบวกแก่ตนเอง เช่น เปลี่ยนแปลงระบบการเมืองการปกครอง กฎหมาย เป็นต้น ๒) การที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลอยู่ร่วมกันโดยปราศจากความยุติธรรม การบังคับใช้กฎหมาย ขาดความเที่ยงธรรม ขาดความเท่าเทียมเกี่ยวกับวิถีชีวิต และการดำรงชีพในสังคม และ/หรือ ๓) การที่บุคคลหรือกลุ่ม บุคคลเกิดช่องว่างระหว่างบุคคลในสังคม ไม่ว่าจะเป็นช่องว่างเกี่ยวกับฐานะ การศึกษา ศักดิ์ศรีความ เป็นมนุษย์ เป็นต้น เช่น การสร้างเขื่อนป้องกันตลิ่งเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม แต่ไปกระทบกับคนส่วน น้อยแล้วยังมีการเหยียดหยามได้ไม่ดีเพียงพอ

๒.๙ วิธีการจัดการความขัดแย้งและกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยในเมืองพิษณุโลก

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลในเมืองพิษณุโลกทำให้ได้ทราบว่าการจัดการความขัดแย้งที่ผ่าน มา ในเมืองพิษณุโลก จัดกลุ่มได้เป็น ๒ กรณีใหญ่ๆคือ กรณีที่จัดการปัญหาได้ประสบความสำเร็จ และกรณีที่อยู่ระหว่างการจัดการปัญหา ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ประกอบด้วย

๒.๙.๑ กรณีที่จัดการปัญหาได้ประสบความสำเร็จ มีรายละเอียดคือ

(๑) กรณีปรับปรุงระบบประปาเทศบาลนครพิษณุโลก

● การจัดการความขัดแย้งและกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยที่ผ่านมา

มีกระบวนการมีส่วนร่วมในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์ การประชาสัมพันธ์ทางออก ในการประชาสัมพันธ์ดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน พ.ศ.๒๕๔๘ โดยกำหนดจัดในวันที่ ๘-๙ ตุลาคม ๒๕๕๙ ในพื้นที่ ๔ โซน

ในส่วนของกระบวนการมีส่วนร่วมที่จัดทำอย่างกว้างขวาง คือ การจัดรับฟังความคิดเห็นด้วยกระบวนการประชาสัมพันธ์จากประชาชนทั้ง ๖๔ ชุมชน และมีการประชุมวางแผนในการทำประชาสัมพันธ์ทางออกวันที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๙ ณ สถาบันพระปกเกล้า และวันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๕๙ ณ เทศบาลนครพิษณุโลก

จากการถอดบทเรียนพบว่า คุณสมบัติ หลักการสำคัญในการเจรจาไกล่เกลี่ย วิธีการ หรือขั้นตอนในการเจรจา และปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในโครงการนี้คือ ในการรับฟังความคิดเห็น คนที่ทำหน้าที่ควรมีคุณสมบัติคือ เป็นคนเปิดใจ สามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นได้ มีบุคลิกและนิสัย ประนีประนอม ใจเย็น มีจิตวิทยา ในการพูดโน้มน้าว และไกล่เกลี่ย ไม่ให้เกิดความขัดแย้ง มีความเข้าใจ ในกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ย เพื่อหาข้อยุติร่วมกัน หลักการสำคัญในการเจรจาไกล่เกลี่ยคือ การหาจุดร่วม สงวนจุดต่าง เข้าใจว่าไม่มีใครฝ่ายไหน ที่ได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการทั้งหมด และไม่มีใครที่เสียทั้งหมด และการไกล่เกลี่ยแต่ละครั้ง ไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลงร่วมกันทุกครั้ง การเจรจาอาจมีหลายครั้งเป็นเรื่องปกติ ในส่วนของวิธีการหรือขั้นตอนในการเจรจามีดังนี้ กำหนดกลุ่มเป้าหมายอาจมีหลายกลุ่มเป้าหมาย ในการเจรจาหากปัญหาความขัดแย้งซับซ้อน ต้องวางแผนในการเจรจาเป็นกลุ่มย่อยเพื่อรับทราบปัญหา ก่อนเปิดการเจรจาผู้ไกล่เกลี่ยต้องตั้งกติกาในการเจรจา โดยให้พูดทีละคน โดยพูดกับผู้ไกล่เกลี่ยถึงความขัดแย้ง ปัญหา และความต้องการของตนเอง ผู้ไกล่เกลี่ยต้องพยายามหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อเป็นข้อตกลงร่วมกันให้ได้ สำหรับปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจา คือ การสร้างบรรยากาศในการเจรจา การเปิดใจยอมรับในข้อจำกัดของแต่ละฝ่าย ปฏิภาณไหวพริบและทักษะในการเจรจาของผู้ไกล่เกลี่ย ^{๒๐}

(๒) กรณีการจัดสรรแผงค้าขายในตลาดเทศบาล

● การจัดการความขัดแย้งและกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยที่ผ่านมา

เทศบาลฯ ดำเนินการเองก่อนแต่เมื่อยังไม่ประสบความสำเร็จ เทศบาลจึงได้ประสานหน่วยงานอื่นเป็นตัวกลางช่วยเจรจากับทั้งสองฝ่าย ซึ่งกรณีนี้เกิดขึ้นในช่วงที่ คสช.มาบริหารประเทศได้ไม่นาน จึงมีแนวคิดหน่วยงานทางทหาร เป็นหน่วยที่ประชาชนให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความเป็นธรรมในขณะนั้น เทศบาลฯ จึงเรียนเชิญผู้แทนทางทหารเข้าร่วมเจรจาไกล่เกลี่ย จนได้ข้อยุติที่ทั้งสอง

^{๒๐} สัมภาษณ์ นายชัยชนะ มีศิริ, ผู้อำนวยการสำนักการช่าง, ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๑.

ฝ่ายยอมรับ คือ ใช้วิธีการจับฉลาก โดยมีพื้นที่ให้ ๒ จุด ได้แก่ ๑) จุดที่มีข้อพิพาท ๒) จุดที่อยู่ห่างออกไปซึ่งเป็นพื้นที่ว่าง

ความสำเร็จที่เกิดขึ้น

- ปัญหาได้รับการแก้ไขและเกิดความพึงพอใจทั้ง ๒ ฝ่าย มีพื้นที่สำหรับขายสินค้าในจุดผ่อนผันบริเวณตลาดเทศบาล ๑

- การใช้คนกลาง (ทหาร) เข้าร่วมเจรจา เป็นวิธีแก้ไขปัญหาคือช่วยลดความขัดแย้งระหว่างเทศบาลฯ และประธานตลาด ยังคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดี การมีคนกลางที่เป็นฝ่ายที่สามที่เป็นทหารจึงเสมือนไม่ใช่การพิจารณาโดยเทศบาลฯ เพียงฝ่ายเดียว

(๓) กรณีกลิ่นเหม็นและน้ำเสียจากการประกอบกิจการเชือดไก่

●การจัดการความขัดแย้งและกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยที่ผ่านมา

- เทศบาลฯ ลงพื้นที่ตรวจสอบข้อเท็จจริงและให้คำแนะนำการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นแก่นางไก่ แต่ยังไม่สามารถจัดการปัญหาให้หมดไปได้

- เทศบาลฯ เป็นเจ้าภาพในการประชุมร่วมระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ประกอบการเชือดไก่/จำหน่ายไก่สดทั้งหมดในเขตเทศบาล ในลักษณะให้ความรู้ และแจ้งให้ผู้ประกอบการย้ายสถานที่ไปประกอบกิจการในสถานที่ซึ่งไม่ขัดกับกฎหมายผังเมืองภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อป้องกันความขัดแย้งและปัญหาเหตุเดือดร้อนรำคาญจากกิจการในอนาคต จนกระทั่ง เหตุรำคาญได้รับการแก้ไขจนเป็นที่ยุตินำไปสู่การขยายที่ตั้งสถานประกอบการใหม่

ความสำเร็จที่เกิดขึ้น

- เหตุรำคาญได้รับการแก้ไขจนเป็นที่ยุติ

ผู้เดือดร้อน : ไม่ได้รับผลกระทบจากปัญหาเหตุรำคาญ

เจ้าของกิจการ : นางไก่ เข้าใจผลกระทบจากการประกอบกิจการของตนเองที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม พร้อมได้รับความช่วยเหลือในการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่การขยับขยายที่ตั้งสถานประกอบการแห่งใหม่ ซึ่งมีทำเลเหมาะสมไม่ขัดกฎหมายผังเมือง ได้รับการอนุญาตเป็นโรงงานถูกต้อง ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นโรงฆ่าสัตว์จากสำนักงานปศุสัตว์จังหวัด มีการประกอบกิจการอย่างถูกสุขลักษณะ พร้อมได้รับประโยชน์ในส่วนของ การเป็นสถานที่รับชำแหละไก่จากผู้ประกอบการรายย่อยอื่นๆ สร้างรายได้เพิ่มขึ้นอีกด้วย

- ผู้ประกอบการรายอื่นมีความเข้าใจหลักเกณฑ์ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกิจการฆ่าหรือชำแหละสัตว์ ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นต่อชุมชนในอนาคต

- เกิดสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นในชุมชน

คุณสมบัติ หลักการสำคัญในการเจรจาไกล่เกลี่ย วิธีการ หรือขั้นตอน ในการเจรจา และปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ^{๒๑}

คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย คือ กรณีเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ การเข้าไปตรวจสอบข้อเท็จจริงต้องเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เข้าไปปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชน เป็นผู้มีความรู้ในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น ควรมีความรู้ทางกฎหมายมีแนวทางในการแก้ปัญหาอยู่ในใจ สามารถแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที และควรมีประสบการณ์ในการเจรจาแก้ไขปัญหาพอสมควร การเข้าไปเจรจาไกล่เกลี่ยเบื้องต้นเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบข้อเท็จจริงจะทราบข้อมูลเรื่องราวเป็นอย่างดี จึงควรต้องเป็นผู้มีทักษะในการเจรจา ใจเย็น มีใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียง ไม่พูดให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้น สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีและมีความตั้งใจในการทำงานหรืออาจเจรจาโดยใช้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมด้วย โดยอาจเป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจที่อยู่ในพื้นที่นั้นๆ เช่น ประธานชุมชน หรือแกนนำในชุมชน ผู้อาวุโส หรือคนที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายเคารพนับถือ

หลักการสำคัญในการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลางต้องเกิดจากความพร้อมของทั้งสองฝ่ายที่พร้อมจะเผชิญหน้าและพูดคุย คนกลางควรทราบพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีในอดีตและปัจจุบัน คนกลางต้องสร้างบรรยากาศที่ดีในการเจรจา เพื่อลดความตึงเครียด ไม่ชวนทะเลาะ ไม่ทำเสมือนว่าตนเองเป็นคู่กรณีเสียเอง คนกลางควรทราบความต้องการที่แท้จริงข้อเรียกร้องในการแก้ไขปัญหาของทั้งสองฝ่าย และควรวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการแก้ไขตามหลักวิชาการร่วมด้วย คนกลางควรทราบว่าเคยมีการแก้ไขปัญหาไปอย่างไรบ้างแล้ว และผลเป็นอย่างไร ทั้งสองฝ่ายต้องเข้าใจปัญหาความขัดแย้งในมุมมองของอีกฝ่าย เอาใจเขามาใส่ใจเรา

วิธีการหรือขั้นตอนในการเจรจา คือ คนกลางต้องเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น ความเป็นมา ผู้เกี่ยวข้องมีใครบ้าง ในการเจรจากล่าวแนะนำตัว บทบาทหน้าที่ของตน กล่าวถึงที่มาในการเจรจา ข้อตกลง/กติกาในการเจรจา จำกัดประเด็นที่เจรจา ให้ทั้งสองฝ่ายแลกเปลี่ยนข้อเสนอในการแก้ไขปัญหาหรือความต้องการของฝ่ายตน เพื่อให้ได้ข้อยุติเกิดขึ้น โดยทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องโอนอ่อนผ่อนปรนซึ่งกันและกันด้วย สรุปข้อตกลงในรายละเอียดอย่างเป็นทางการ และดำเนินการสู่การปฏิบัติต่อไป

ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจา คือ ผู้ไกล่เกลี่ยมีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ในมุมมองของคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย คู่กรณีทั้งสองฝ่ายเปิดใจ อธิบายปัญหาที่ตนได้รับและความต้องการของตนเอง รับฟังความต้องการของอีกฝ่ายอย่างเข้าใจ และเข้าใจผลกระทบที่อีกฝ่ายได้รับอย่างแท้จริง จะเกิดการแก้ไขปัญหาอย่างจริงจัง ผู้ก่อเหตุเข้าใจและยอมรับว่าปัญหาเกิดจากการกระทำของตน ไม่กล่าวโทษชุมชนที่เข้ามาที่หลัง ข้อสรุป แนวทางการแก้ไขปัญหา ควรมาจากทั้งสองฝ่ายเสนอแนะ เพื่อให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อโต้แย้ง

^{๒๑} สัมภาษณ์ นางชุตติกาญจน์ ดาวดั่งส์, นักวิชาการสุขาภิบาลชำนาญการ, ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๑.

(๔) กรณีกลิ่นจากร้านอาหาร

● การจัดการความขัดแย้งและกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยที่ผ่านมา

- เทศบาลฯ ลงพื้นที่ตรวจสอบข้อเท็จจริง ทั้งบ้านผู้ร้องและร้านอาหารที่ถูกร้องเรียน บันทึกภาพ สอบถามผู้เดือดร้อน เก็บข้อมูลที่จำเป็น ได้เจรจากับเจ้าของกิจการร้านอาหารเพื่อให้ทราบปัญหา ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบ้านใกล้เคียง โดยให้เหตุผลที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เนื่องจากข้อกำหนดของกิจการจำหน่ายอาหาร ระบุว่าต้องไม่ก่อให้เกิดเหตุรำคาญ เจ้าหน้าที่แนะนำตามแบบตรวจแนะนำของเจ้าพนักงาน ตาม พรบ.การสาธารณสุข พ.ศ.๒๕๓๕ ให้เจ้าของร้านปรับปรุงแก้ไขปัญหา โดยเจ้าของร้านมีความเข้าใจและเต็มใจแก้ไข จนกระทั่งเกิดสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นในชุมชน

ความสำเร็จที่เกิดขึ้น

- เหตุรำคาญได้รับการแก้ไขจนเป็นที่ยุติ ผู้ร้องพึงพอใจ เจ้าของกิจการมีความสบายใจ
- เกิดสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นในชุมชน

คุณสมบัติ หลักการสำคัญในการเจรจาไกล่เกลี่ย วิธีการ หรือขั้นตอนในการเจรจา และปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ ^{๒๒}

คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย คือ ความเป็นธรรม เป็นกลาง มีความรู้ รวมถึงระเบียบ ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องและศึกษาข้อมูลในประเด็นความขัดแย้งอย่างรอบด้าน มีทักษะการพูด มนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีทักษะการฟังและการจับประเด็นที่ถูกต้อง

หลักการสำคัญในการเจรจาไกล่เกลี่ย ก่อนการเจรจาผู้ไกล่เกลี่ยควรศึกษาข้อมูลประเด็นความขัดแย้ง ผลกระทบที่เกิดจากปัญหา รวมถึงระเบียบ ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจประสานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและอาจเข้าร่วมการไกล่เกลี่ย มีการกำหนดกติกาก่อนการพูดคุย ควรกำหนดกติกาการคุยให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับ เพื่อป้องกันการทะเลาะ ความขัดแย้งที่รุนแรงขึ้น การฟังทั้งผู้ไกล่เกลี่ยที่ต้องฟังทั้งสองฝ่ายเพื่อความเข้าใจประเด็นความขัดแย้ง ปัญหาและความต้องการของคู่กรณี รวมถึงคู่กรณีที่จะมีโอกาสฟังความคิดของอีกฝ่าย การพูดคู่กรณีได้มีโอกาสพูดถึงปัญหา ความคิดเห็นความต้องการของตนเอง ผู้ไกล่เกลี่ยควรมีทักษะการพูด สามารถสรุปประเด็นที่เป็นปัญหาและความต้องการของทั้งสองฝ่าย การใช้คำถามเพื่อให้คู่กรณีคิดตามและเข้าใจปัญหาของอีกฝ่าย ผู้ไกล่เกลี่ยควรมีความเป็นกลาง สร้างความไว้วางใจให้แก่คู่กรณีทั้งสอง แสดงท่าทีที่ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีความชัดเจน เด็ดขาด สามารถยุติความรุนแรงที่อาจเกิด

วิธีการ หรือขั้นตอนในการเจรจา การรวบรวมข้อมูล สำรวจพื้นที่เพื่อทำความเข้าใจประเด็นปัญหา อาจเจรจากับคู่กรณีแต่ละฝ่าย ซึ่งอาจสามารถแก้ปัญหาได้ทันที หากคู่กรณี

^{๒๒} สัมภาษณ์ ผอ.สุกัญญา จันทรสิงห์, ผู้อำนวยการสำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม, ๓๐

แต่ละฝ่ายยอมรับและแก้ไข การนัดหมายคู่กรณี ในกรณีที่ทั้งสองฝ่าย หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ยอมรับ เพื่อเจรจาร่วมกัน โดยเลือกสถานที่เจรจาที่เหมาะสม และเป็นกลาง กรณีที่คู่กรณีมีมากกว่าฝ่ายละ ๑ คน ควรให้เป็นตัวแทน มีจำนวนที่เหมาะสม การจัดวงคุย โดยมีตัวแทนของคู่กรณีทั้งสองฝ่าย และคนกลางทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ย และอาจมีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องอื่นร่วมการเจรจา และควรจัดให้มีผู้ทำหน้าที่บันทึกการเจรจา กำหนดกติกาการพูดคุยให้สมาชิกผู้ร่วมเจรจารับทราบและยอมรับ โดยมีหลักสำคัญคือ การพูดคุยเชิงบวก ไม่ด่าว่า ส่อเสียดฝ่ายตรงข้าม การพูดเมื่อให้ออกาสพูด การฟังเมื่อผู้อื่นพูด ไม่พูดแทรกระหว่างผู้อื่นพูด ให้คู่กรณีแต่ละฝ่ายพูดถึงปัญหา ความคิดเห็น ความต้องการของตนเอง

สรุปประเด็นปัญหา ความคิดเห็นและความต้องการของทั้งสองฝ่าย ผู้ไกล่เกลี่ย อาจมีการใช้คำถาม หรือการพูดเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจปัญหา ความคิดของอีกฝ่าย ในกรณีที่มีระเบียบ ข้อกฎหมายเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหา อาจชี้แจง โดยผู้ไกล่เกลี่ยหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่บังคับใช้ระเบียบ กฎหมายนั้น การหาทางเลือกเพื่อเป็นทางออกของปัญหา โดยให้ออกาสทั้งคู่กรณี หน่วยงาน ผู้ไกล่เกลี่ย นำเสนอ โดยสร้างบรรยากาศของความร่วมมือหาทางออกร่วมกัน ร่วมกันแสดงความคิดเห็น และเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่คู่กรณีสามารถยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย ปิดวงเจรจาโดยสรุป ข้อตกลง และกำหนดระยะเวลาของการแก้ไข พร้อมทั้งนัดหมายการลงพื้นที่ของหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ เพื่อติดตามผล

ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจา คือ การศึกษาข้อมูล ทำความเข้าใจ ประเด็นปัญหา ทักษะการพูด ความเป็นกลาง สร้างความไว้วางใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้ไกล่เกลี่ย การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม

๒.๙.๒ กรณีที่อยู่ระหว่างการจัดการปัญหา

(๑) กรณีสุนัขและแมวจรจัดซึ่งมีเจ้าของ ส่งเสียงดังและกัดคน

● **การจัดการความขัดแย้งและกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยที่ผ่านมา** หลังจากทะเลาะกัน ไม่เคยพูดคุยกันเอง นางแดงเคยร้องเรียนไปที่เทศบาลหลายครั้ง แต่เวลาที่เจ้าหน้าที่มา ก็จะเก็บสุนัขเข้าไปไว้ในบ้าน เคยมีการทำประชาคมหลายครั้ง แล้วมีข้อตกลงร่วมกันเรื่องการเลี้ยงสุนัขอย่างรับผิดชอบ แต่ความขัดแย้งก็ยังคงดำรงอยู่

(๒) กรณีต่อเติมรั้วบ้านรุกล้ำพื้นที่

● **การจัดการความขัดแย้งและกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยที่ผ่านมา** ไม่เคยพูดคุยกันเอง ไม่มองหน้ากัน นางถอนได้ร้องเรียนไปที่เทศบาล แต่ปัญหายังไม่ได้รับการแก้ไข

(๓) ร้านเหล้า/ร้านอาหารเสียงดัง

● **การจัดการความขัดแย้งและกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยที่ผ่านมา** ไม่เคยพูดคุยกันเอง ไม่มองหน้ากัน นางสาวบได้ร้องเรียนไปที่เทศบาล แต่ปัญหายังไม่ได้รับการแก้ไข เทศบาลได้แนะนำให้ปรับปรุงแก้ไขโดยปรับลดระดับเสียงลง จัดให้มีการควบคุมซับเสียง เพื่อมิให้

รบกวนผู้อาศัยใกล้เคียง และขอให้ดำเนินกิจการตามเวลาที่กฎหมายกำหนด แต่บางวันก็ยังได้ยินเสียงดนตรีดังออกมาภายนอก

(๔) กรณีความขัดแย้งการก่อสร้างเขื่อนป้องกันตลิ่งและอนุรักษ์กำแพงเมืองโบราณ ระยะที่ ๒

● การจัดการความขัดแย้งและกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยที่ผ่านมา

- ประชุมปรึกษาหารือระหว่างเทศบาลนครพิษณุโลก ชาวบ้าน บริษัท โดยมีเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดพิษณุโลกร่วมสังเกตการณ์ โดยใช้กระบวนการสานเสวนาจนได้ข้อสรุปร่วมกันว่าบริษัทจะดำเนินการตามจุดสนใจของชาวบ้าน

- เทศบาลฯ ตั้งเจ้าหน้าที่ ๑ คน เป็นผู้ประสานงานแก้ไขปัญหาในพื้นที่ โดยเฉพาะ เพื่อลดการเผชิญหน้าระหว่างชาวบ้านกับบริษัท ซึ่งเป็นกลไกที่สามารถบรรเทาความขัดแย้งในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากในการก่อสร้างเขื่อนป้องกันตลิ่งและอนุรักษ์กำแพงเมืองโบราณ ระยะที่ ๒ ใช้ระยะเวลา ๔๓๔ วัน รวมทั้งมีเขื่อนป้องกันตลิ่งในพื้นที่ต่อเนื่องที่ดำเนินการโดยกรมโยธาธิการและผังเมือง ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการอีก ๒ ปี และบริษัทยังคงต้องใช้ถนนเป็นเส้นทางเข้าออก และยังคงต้องใช้พื้นที่โรงสีในการกองเก็บวัสดุ หินใหญ่และทรายเพื่อใช้ในการก่อสร้างเขื่อน

- เทศบาลฯ จัดการประชุมปรึกษาหารือร่วมกับบริษัท ในกรณีที่มีข้อขัดข้องของชาวบ้านเป็นระยะๆ ตามประเด็นที่ผู้ประสานงานแก้ไขปัญหาในพื้นที่สรุปแจ้ง

- บริษัทดำเนินการแก้ไขปัญหาตามที่ชาวบ้านร้องขอ เช่น ย้ายวัสดุในการก่อสร้างหินใหญ่ และทรายไปตั้งชิดแม่น้ำ และในส่วนการเข้าออกของรถขนส่งวัสดุที่สร้างปัญหาฝุ่นละออง บริษัทจัดให้มีรถบรรทุกน้ำพรมน้ำแก้ไขปัญหา ซึ่งก็นำมาสู่การเป็นโคลนเลนจะมีรถเกรต มาเกรตให้

กล่าวโดยสรุปในภาพรวมของบทนี้ ทำให้เห็นภาพรวมของจังหวัดพิษณุโลกเป็นเมืองที่มีประวัติศาสตร์อันยาวนาน มีอายุประมาณ ๔๐๐ ปีเศษ จังหวัดพิษณุโลก ตั้งอยู่ภาคเหนือตอนล่าง ห่างจากกรุงเทพมหานคร ๓๗๗ กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ ๑๐,๘๑๕.๘๕๔ ตารางกิโลเมตร เป็นพื้นที่เกษตรกรรมอันอุดมสมบูรณ์ จังหวัดพิษณุโลกเป็นจุดศูนย์กลางด้านการคมนาคมของภูมิภาคอินโดจีน โดยเป็นจุดเชื่อมต่อระหว่างอินโดจีน ได้รับการขนานนามว่าเป็น “พิษณุโลกเมืองบริการสี่แยกอินโดจีน” คือ เมือง ดานัง ย่างกุ้ง कुหมิง และ กัวลาลัมเปอร์ เป็นศูนย์กลางเป็นศูนย์กลางการค้าขนาดใหญ่มีธนาคารพาณิชย์กว่า ๓๐ แห่ง มีโรงแรม ภัตตาคาร จำนวนกว่า ๑๒๗ แห่ง มีแม่น้ำสำคัญ คือ แม่น้ำน่าน ไหลผ่านตัวเมือง การคมนาคมสะดวก สามารถเดินทาง โดยเครื่องบิน รถไฟ และรถยนต์ จังหวัดแบ่งการปกครองออกเป็น ๙ อำเภอ ๙๓ ตำบล ๙๔๗ หมู่บ้าน เทศบาลนคร ๑ แห่ง และเทศบาลตำบล ๑๒ แห่ง องค์การบริหารส่วนจังหวัด ๑ แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล ๙๐ แห่ง เทศบาลนครพิษณุโลกมีโครงสร้างภายในแบ่งเป็น สำนักปลัดเทศบาล สำนักงานช่าง สำนักงานคลัง สำนักงานการศึกษา สำนักงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองวิชาการและแผนงาน กองสวัสดิการสังคม กองการประปา สำหรับศาสนสถานในเขตเทศบาลเมืองพิษณุโลก ศาสนาพุทธ มีวัด ๒๑ แห่ง ศาสนา

คริสต์ มีโบสถ์ ๓ แห่ง ศาสนาอิสลาม มีมัสยิด ๑ แห่ง ในเมืองพิษณุโลกมีทั้งวัด โรงเจ โบสถ์คริสต์ และ มัสยิด ยกตัวอย่างศาสนสถานเช่น วัดพระศรีรัตนมหาธาตุมหาวิหาร หรือที่เรียกว่า วัดใหญ่และเป็น สถานที่ประดิษฐานพระพุทธรชินราช มีวัดเขตนนิโกลาส มัสยิดปากีสถาน โรงเจล่งเค่งอูกตึ้ง (ไทยกล้า)

เทศบาลนครพิษณุโลก มีประชากรมากกว่า ๗๐,๐๐๐ จากการสำรวจสภาพการณ์การทำงานของสำนักงานสถิติแห่งชาติเมื่อปี ๒๕๕๕ และ ๒๕๕๖ ประชากรในจังหวัดพิษณุโลก ประกอบอาชีพส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติที่มีฝีมือในด้านการเกษตร/ประมง และรองลงมาเป็นพนักงานบริการและพนักงานในร้านค้าและตลาด มีการจัดตั้งชุมชนขึ้นภายในเขตเทศบาลนครพิษณุโลกจำนวนทั้งสิ้น ๖๔ ชุมชน แบ่งเขตพื้นที่ชุมชนออกเป็น ๔ เขต (โซน)

เทศบาลนครพิษณุโลกมีระบบรับเรื่องร้องเรียนหรือร้องทุกข์หลายช่องทางประกอบด้วย การมาร้องทุกข์ด้วยตนเองชั้น ๑ เทศบาลนครพิษณุโลก โทรศัพท์ร้องทุกข์โทร.๐-๕๕๙๘ ๓๒๒๑-๓๐ ต่อ ๐ หรือ ๒๐๕ เว็บไซต์ www.phsmun.go.th การส่งหนังสือ และสื่อวิทยุ/โทรทัศน์/เคเบิล ท้องถิ่น โดยทุกข์ช่องทางเรื่องร้องทุกข์จะมารวมกันที่ศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์ บันทึกเรื่องร้องทุกข์ลงใน เว็บไซต์ www.phsmun.go.th เพื่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการแก้ไข และนำเสนอเข้า แผนพัฒนาท้องถิ่น จากนั้นเจ้าหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงานตรวจสอบ ดำเนินแก้ไขปัญหา ร้องทุกข์แล้วรายงานผลการดำเนินงานให้ศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์ โดยศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์ติดตามผลการดำเนินการแก้ไขปัญหาร้องทุกข์และรายงานผลการดำเนินการเรื่องร้องทุกข์ให้คณะผู้บริหารทราบ สุดท้ายแจ้งผลการดำเนินการให้ประชาชนทราบ

สรุปผลการปฏิบัติงานของศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์ของเทศบาลนครพิษณุโลกตั้งแต่ ปีพ.ศ.๒๕๕๓-๒๕๖๐ นั้น มีแนวโน้มเรื่องร้องทุกข์ลดลงต่ำกว่า ๑ พันเรื่องต่อปี คือปี ๒๕๕๓ จำนวน ๑,๗๔๓ เรื่อง ปี ๒๕๕๔ จำนวน ๑,๕๘๐ เรื่อง ปี ๒๕๕๕ จำนวน ๘๓๒ เรื่อง ปี ๒๕๕๖ จำนวน ๘๒๘ เรื่อง ปี ๒๕๕๗ จำนวน ๗๕๐ เรื่อง ปี ๒๕๕๘ จำนวน ๘๓๙ เรื่อง เรื่องร้องเรียนปี ๒๕๕๙ มีจำนวน ๗๑๓ เรื่อง ปี ๒๕๖๐ มีจำนวน ๕๘๔ เรื่อง ในปี ๒๕๕๘ ที่มีเรื่องลำดับจากมากไปหาน้อยคือ อื่นๆ ๓๓๓ เรื่อง น้ำประปา ๑๓๙ เรื่อง น้ำเสีย/ท่อระบายน้ำ ๘๕ เรื่อง ไฟฟ้าสาธารณะ ๘๑ เรื่อง

ในประเด็นประสิทธิภาพและจุดแข็งจุดอ่อนและปัญหาอุปสรรคด้านการรับเรื่อง ร้องทุกข์ของเทศบาล ในภาพรวมของการแก้ปัญหาจะทำภายในชุมชนก่อนโดยมีสมาชิกสภาเทศบาล และผู้นำชุมชนร่วมแก้ไขปัญหาร้องทุกข์ ในแต่ละชุมชนจะมีประธานชุมชนทำหน้าที่ดังกล่าว คอยแก้ไขปัญหาทุกข์ร้อนของประชาชน ทั้งด้านการแจ้งเรื่องร้องทุกข์ไปยังเทศบาล ด้านการ โกล่เกลี่ยให้กับลูกบ้าน แต่ถ้าหากปัญหาเป็นเรื่องใหญ่ไม่สามารถจบในชุมชนได้ถึงจะส่งต่อไปยัง เทศบาล ในส่วนของเทศบาลจะมีระบบรับเรื่องร้องทุกข์หลายช่องทางทั้งเรื่องเรียนด้วยตัวเองและ ผ่านช่องทางอื่น มีผู้รับผิดชอบโดยหน่วยงานภายในของเทศบาล เรื่องที่ร้องเรียนในระบบของ เทศบาลส่วนใหญ่แก้ไขได้ จะมีระบบการรายงานในที่ประชุมผู้บริหารของเทศบาลในรูปแบบ สภาสภาแพ เทศบาลฯ ให้เบอร์โทรศัพท์กับชุมชน โดยมีผู้รับผิดชอบแต่ละเรื่องไว้ เช่น เรื่องไฟฟ้า ประปา ขยะ สิ่งแวดล้อม มีเบอร์โทรศัพท์แจกให้ผู้นำชุมชน/ผู้ประสานงาน ในเรื่องที่ต้องมี กระบวนการพูดคุย ทางเทศบาลจะให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละด้านลงไปพูดคุยทำความเข้าใจกับทาง

ชาวบ้าน สำหรับเรื่องร้องทุกข์บางเรื่องที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข เช่น น้ำท่วมขังบางจุดเนื่องจากระดับความสูงของถนนไม่เท่ากัน เรื่องสุนัขแมวจรจัด รวมถึงสุนัขเห่าเสียงดัง เรื่องต้นไม้สูงถูกสายไฟยังรอการตัดต้นไม้ ที่ทิ้งขยะจากเดิมเป็นที่รกร้างกลายเป็นกองขยะ ไฟถนนบางสายเสียยังไม่ได้รับการแก้ไข ลำโพงสำหรับเสียงตามสายเสีย รวมถึงร้านขายเหล้าเปิดใหม่ แล้วตั้งโต๊ะมากินพื้นที่ในถนน มีข้อสังเกตคือถ้าเป็นเรื่องท่อประปาแตกทางเทศบาลจะมาแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว

สถานการณ์ความขัดแย้งในเมืองพิษณุโลกในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้ถ้าหากจัดการได้ไม่ดี มีทั้งที่เป็นความขัดแย้งระหว่างรัฐกับเอกชนจากโครงการพัฒนาและระหว่างเอกชนด้วยกันเอง โครงการพัฒนาของรัฐที่กำลังพัฒนาและจะเกิดขึ้นในอนาคต มีหลายโครงการที่ประชาชนต้องการให้เกิดขึ้นโดยเร็ว มีหลายโครงการที่ต้องการการชี้แจงอย่างเพียงพอ นอกจากนี้ยังมีโครงการที่เกี่ยวกับการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังงานขยะ อีกทั้งโครงการสร้างพระตำหนักหลังใหม่ที่ถูกคัดค้านว่าบดบังศาลสมเด็จพระนเรศวรมหาราชหลังเดิมที่รอการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ประเด็นปัญหาความขัดแย้งในเมืองพิษณุโลกศึกษาได้จากหลายแง่มุมทั้งจากโครงการพัฒนาที่ดำเนินการโดยรัฐกระทบกับเอกชน และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างเอกชนกับเอกชนด้วยกันเอง มีทั้งประเด็นที่เกิดขึ้นชัดเจน ความขัดแย้งซ่อนอยู่โดยรอเวลาปะทุขึ้น หลายกรณีเทศบาลนครพิษณุโลกได้ดำเนินการเสร็จจุล่ง หลายกรณีที่ยังอยู่ระหว่างแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตที่เป็นการให้บริการจากภาครัฐในด้านโครงสร้างพื้นฐาน ไฟฟ้า ประปา ถนน น้ำท่วม ขยะ และความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับกลิ่นเหม็น เสียงดัง การแย่งชิงการใช้พื้นที่ ถนนสกปรกจากการกองหินและทรายจากการสร้างเขื่อน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือบุคคลซึ่งสามารถทำการตัดสินใจหรือนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติสามารถกีดกันหรือบ่อนทำลาย การตัดสินใจหรือการนำไปปฏิบัติ รวมถึงผู้ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการตัดสินใจหรือการนำไปปฏิบัติ ส่วนคู่กรณีอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงในความขัดแย้งหรือการเจรจาไกล่เกลี่ยนั้นๆ ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องวิเคราะห์บุคคลที่จะเป็นคู่กรณีหรือผู้มีส่วนได้เสียที่จะเข้ามาสู่โต๊ะเจรจา ซึ่งประกอบด้วย คู่กรณีหลัก คู่กรณีรอง ผู้สังเกตการณ์และผู้ปฏิบัติการ บุคคลที่มีความสำคัญมากในการเจรจา คือ คู่กรณีหลักและคู่กรณีรอง ความขัดแย้งในเมืองพิษณุโลกในแต่ละกรณีมีคู่กรณีหลัก คู่กรณีรอง และจำนวนคู่กรณีที่แตกต่างกันไป ถ้าหากเป็นโครงการพัฒนาของเทศบาลจะกระทบกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นจำนวนมาก แต่ถ้าเป็นความขัดแย้งระหว่างเพื่อนบ้านจะมีผู้มีส่วนได้เสียจำนวนไม่มาก

จากการวิเคราะห์สาเหตุ/ประเภทของความขัดแย้งดังกล่าว แบ่งได้เป็น ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก **ปัจจัยภายใน** คือความอยากได้ (ตัณหา) เช่น อยากได้ ความสงบไม่มีเสียงสุนัขเห่า อยากได้พื้นที่บ้านมากขึ้น อยากนอนหลับอย่างสงบไม่มีเสียงดนตรีดังรบกวน อยากได้ความสะอาดของถนน ความอยากใหญ่ (มานะ) มานะคือการสำคัญว่าฉันเหนือกว่า ฉันดีกว่า เช่น ความเห็นว่าคนเลี้ยงหมา แมวเป็นคนไม่ดีเท่ากับเรา หรือคนไม่เลี้ยงหมาเป็นพวกไม่รักสัตว์ ใจแคบ (ทิลุ) มีจิตที่คับแคบไม่ยินยอมที่จะแบ่งปันทรัพยากร หรือสิ่งอื่นๆ แก่เพื่อนมนุษย์ เช่น สร้างรั้วต่อเติมมาล้อมพื้นที่สาธารณะทำให้รถวิ่งได้ลำบาก ปัจจัยภายในยังรวมถึง (โลภะ) ความปรารถนาสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ไม่สามารถที่จะได้มาด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงเคียดแค้น หรือผูกใจเจ็บต่อสิ่งที่

ทำให้ตัวเองไม่สมประสงค์ (โทสะ) การลุ่มหลงมัวเมาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และพยายามที่จะแสวงหาเพื่อให้ได้มาสนองความอยาก แต่เมื่อไม่สามารถสนองความต้องการของเรา หรือมีสิ่งใดมาขัดขวางสิ่งที่เราลุ่มหลง และแย่งชิงสิ่งนั้นไป ก็มักจะทำให้คู่กรณีเกิดความขัดแย้งขึ้น (โมหะ) **ปัจจัยภายนอก** ประกอบด้วย ความขัดแย้งด้านข้อเท็จจริง หรือข้อมูล (Conflict of Fact or Data) เช่น การให้ข้อมูลเกินจริงว่าสุนัขส่งเสียงดังทุกคืนแต่ความเป็นจริงไม่ได้เป็นเช่นนั้น ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ หรือความต้องการ (Conflict of Interest or Benefit) เช่น การได้รับผลกระทบจากสุนัขมาอึหน้าบ้านตนเอง การมีถนนวิ่งที่แคบลง ได้รับผลจากเสียงดัง ถนนสกปรกจากการกองหินเพื่อสร้างเขื่อน ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Conflict of Relationship) เช่น ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกันของเพื่อนบ้าน ทำให้ความขัดแย้งขยายตัว

จากเรื่องหมา แมว กลายเป็นข้อพิพาทบานปลาย ความขัดแย้งด้านคุณค่า หรือค่านิยม (Conflict of Value) เช่น ความเห็นว่าคนเลี้ยงหมา แมวเป็นคนไม่ดีเท่ากับเรา หรือคนไม่เลี้ยงหมาเป็นพวกไม่รักสัตว์ ความเห็นว่าพวกต่อเติมบ้านเป็นคนน่ารังเกียจไม่ควรคบหาด้วย ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Conflict of Structure) เช่น การสร้างเขื่อนป้องกันตลิ่งเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม แต่ไปกระทบกับคนส่วนน้อยแล้วยังมีการเยียวยาได้ไม่ดีเพียงพอ

การจัดการความขัดแย้งที่ผ่านมา จาก ๒ กรณีใหญ่ๆ คือ กรณีที่จัดการปัญหาได้ประสบความสำเร็จ และกรณีที่อยู่ระหว่างการจัดการปัญหา มีกระบวนการมีส่วนร่วมในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์ การประชาเสวนาหาทางออก การทำประชาคม ประสานหน่วยงานทหารเป็นตัวกลางช่วยเจรจาจากทั้งสองฝ่าย เทศบาลฯ ลงพื้นที่ตรวจสอบข้อเท็จจริงและให้คำแนะนำการแก้ไขปัญหาเบื้องต้น เป็นคนกลางในการเจรจาโดยตรง เป็นเจ้าภาพในการประชุมร่วมระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ประกอบการ อย่างไรก็ตามการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยบุคลากรในเทศบาลนครพิษณุโลกและผู้นำชุมชนยังคงมีปัญหาอุปสรรคจากปัญหาทัศนคติของบุคลากร และการขาดทักษะที่เพียงพอในการเจรจาไกล่เกลี่ย ความขัดแย้งหลายกรณียังคงดำรงอยู่และมีโอกาสที่จะขยายตัวกลายเป็นความรุนแรงได้หากจัดการไม่ดีเพียงพอ อีกทั้งยังมีความขัดแย้งอื่นๆ ที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในเมืองพิษณุโลกจากการพัฒนาที่มุ่งประโยชน์ของประชาชน แต่การพัฒนานั้นมีความเสี่ยงเช่นกันในการทำให้เกิดผลกระทบกับประชาชน

บทที่ ๓

แนวคิด ทฤษฎีการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลางของตะวันตก

ในบทนี้เป็นการนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีการไกล่เกลี่ยของประเทศตะวันตกจากหลายสำนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ความรู้จากประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา และประเทศในยุโรป ซึ่งศึกษาทั้งจากองค์ความรู้ของตะวันตกโดยตรงและองค์ความรู้ของประเทศไทยที่ได้รับอิทธิพลทางความคิดมาจากองค์ความรู้ดังกล่าว โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ๓.๑ ธรรมชาติและการวิเคราะห์ความขัดแย้ง
- ๓.๒ หลักการเจรจาไกล่เกลี่ย
- ๓.๓ คุณสมบัติ บทบาท จรรยาบรรณของผู้ไกล่เกลี่ย
- ๓.๔ ขั้นตอนและเทคนิคในการไกล่เกลี่ย
- ๓.๕ ปัจจัยแห่งความสำเร็จและไม่สำเร็จในการไกล่เกลี่ย
- ๓.๖ สรุปแนวคิด ทฤษฎีการไกล่เกลี่ยของตะวันตก

๓.๑ ธรรมชาติและการวิเคราะห์ความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่อยู่คู่กับมนุษย์ไม่ว่าจะในระดับบุคคลหรือในระดับสังคม นักวิชาการด้านการจัดการความขัดแย้ง ด้านจิตวิทยาหลายท่านเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เมื่อมนุษย์มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ความขัดแย้งบางครั้งก่อให้เกิดประโยชน์ในการได้แนวคิดใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นได้ แต่บางครั้งถ้าจัดการไม่ดีก็สามารถทำให้เกิดความเสียหายอย่างรุนแรงได้เช่นกัน สาเหตุความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอธิบายได้ด้วยหลายตัวแปร เช่น ตัวแปรสภาพภูมิศาสตร์อันก่อให้เกิดข้อพิพาทด้านพรมแดนระหว่างประเทศ ตัวแปรทางสังคมและเศรษฐกิจทำให้เกิดการช่วงชิงทรัพยากร ตัวแปรทางวัฒนธรรมอันก่อให้เกิดปัญหาเชื้อชาติ เป็นต้น

ความหมายความขัดแย้ง คือปรากฏการณ์ ที่มีบุคคลตั้งแต่สองคนหรือสองกลุ่มขึ้นไป ที่มีเป้าหมายหรือจุดยืนที่เข้ากันไม่ได้ อีกทั้ง ทั้งสองฝ่ายมีได้อยู่หนึ่งเฉยแต่มีการแข่งขัน เพื่อให้ได้ชัยชนะ การเกิดความขัดแย้งขึ้นได้จึงต้องมีทั้ง ๓ องค์ประกอบ เกิดขึ้นพร้อมกัน คือ มีคนสองคนหรือสองกลุ่มขึ้นไป มีเป้าหมายที่เข้ากันไม่ได้ (incompatible goal) และ มีการแข่งขันหรือต่อสู้เอาชนะกัน หาก

ขาดองค์ประกอบใดไป เช่น ไม่มีการแข่งขันหรือต่อสู้เอาชนะปรากฏการณ์นั้น ก็เป็นเพียงความเห็นต่าง (differences) ^๑ แม้ว่าความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเป็นปกติในชีวิตประจำวันของเรา แต่ความขัดแย้งที่ไม่ปกติคือความขัดแย้งที่ยืดเยื้อเรื้อรัง Edward Azar (1990) เห็นว่าการจัดการกับความขัดแย้งที่ยืดเยื้อเรื้อรัง (Protracted Conflicts) ที่เกิดความสูญเสียในชีวิตและทรัพย์สิน ไม่สามารถใช้การจัดการความขัดแย้งทางการทหารที่เน้นยุติความขัดแย้งชั่วคราว โดยปราศจากการเข้าไปจัดการกับความตึงเครียดพื้นฐานของมนุษย์ เช่น ความรู้สึกปลอดภัย อัตลักษณ์ การมีส่วนร่วม ความเท่าเทียมกัน เป็นต้น^๒

การที่จะสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ความขัดแย้ง (Conflict Analysis) อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจกำเนิดธรรมชาติ พลวัตรและความเป็นไปได้ในการจัดการความขัดแย้ง^๓ การวิเคราะห์ความขัดแย้งทำได้โดยพิจารณาประเด็นขัดแย้ง การแยกแยะและระบุมุมมองของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือคู่กรณี การหาต้นตอที่แท้จริงของปัญหาความขัดแย้ง (Sources) พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ผ่านมาและในปัจจุบันเป็นอย่างไร ประเมินว่าความขัดแย้งนั้นมีแนวโน้มขยายตัว (Escalation) มากขึ้นหรือลดลง (De-Escalation) การศึกษาพฤติกรรมที่กระทำต่อกัน รูปแบบวิธีการที่บุคคลเหล่านั้นใช้ในการจัดการความขัดแย้ง การวิเคราะห์อำนาจของคู่กรณี การพิจารณาถึงบริบททางประวัติศาสตร์ การประเมินทางเลือกต่างๆ (Options) การประเมินความเป็นไปได้ที่จะเจรจาไกล่เกลี่ย และการเจรจาโดยค้นหาจุดยืนและจุดสนใจ^๔

นอกจากที่กล่าวมา ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อคนรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความยุติธรรมซึ่งเกิดขึ้นได้จากหลายรูปแบบ ทั้งการทำร้ายร่างกาย การกดขี่แรงงาน การรุกรานทางเพศ หรือการปฏิบัติอย่างไม่ให้เกียรติกัน สามารถแบ่งประเภทของความยุติธรรมได้เป็น ความยุติธรรมในการแบ่งปันและความยุติธรรมในวิธีการ ความยุติธรรมในการแบ่งปัน เช่น การแบ่งปันผลประโยชน์ การมีน้ำใจและที่อยู่อาศัย การได้รับความคุ้มครองโดยตำรวจ เป็นต้น นักวิชาการเห็นว่าวิธีการมีความสำคัญไม่น้อยกว่า

^๑ บรรพต ดันธีรวงศ์, “ความหมายและความสำคัญของการจัดการความขัดแย้งด้วยแนวทางสันติวิธี”. ใน ชลัท ประเทืองรัตน บก. **หลักสูตรและคู่มือการฝึกอบรมวิทยากรตัวคูณพัฒนายุติธรรมชุมชนระดับจังหวัด**, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๘), หน้า ๑๘๐.

^๒ Azar, Edward, **The Management of Protracted Social Conflicts: Theory and Cases**, (UK: Dartmouth Publishing Company., 1990), p.32.

^๓ Miall, Hugh., Ramsbotham, Oliver., & Woodhouse, Tom. **Contemporary Conflict Resolution : the prevention, management and transformation of deadly conflicts**, (USA : Blackwell Publishers Inc., 1999), p.20

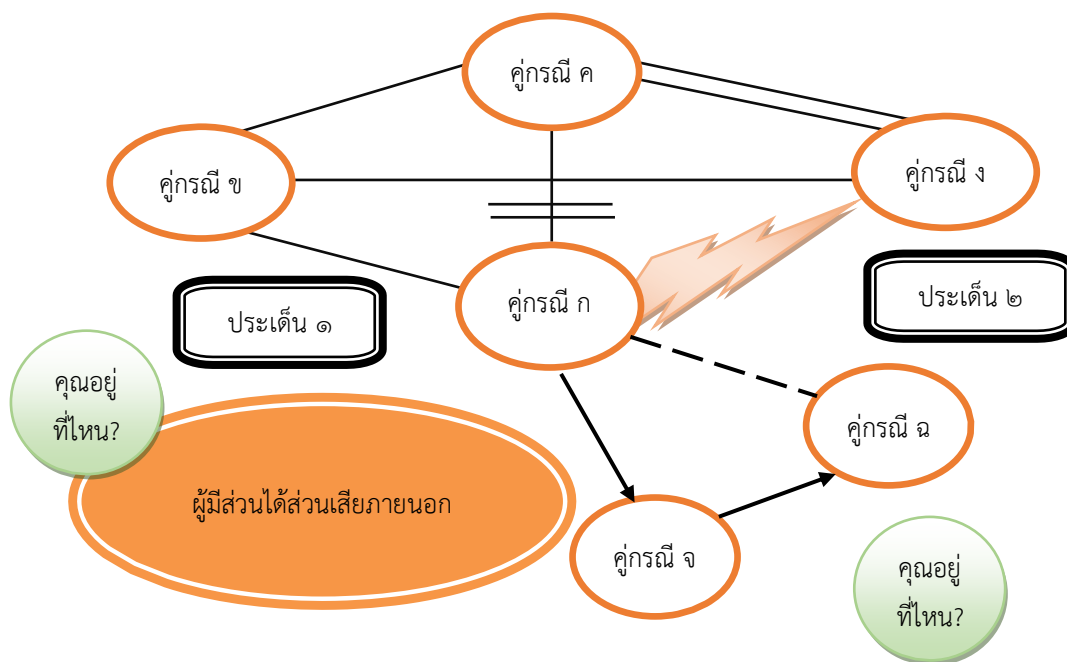
^๔ Catherine morris, **conflict analysis a tutorial**, <http://www.peacemakers.ca/ReportingOnConflict/ConflictAnalysisTutorial.pdf> Updated July 2018.

ผลที่จะเกิดขึ้นมีคำอธิบายคือ ความยุติธรรมในวิธีการ เป็นสิ่งที่คนให้ความสำคัญกับวิธีการ และ กระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ที่ได้ เนื่องจากวิธีการที่ยุติธรรมจะนำไปสู่ผลที่พึงปรารถนา^๕

๓.๑.๑ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) กับคู่กรณี (Party)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือใคร? ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมบุคคลทั้งหมดหรือบุคคลทั้งหลาย ซึ่งสามารถทำการตัดสินใจหรือนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Make or Implement) สามารถกีดกัน หรือบ่อนทำลาย (Block or Sabotage) การตัดสินใจหรือการนำไปปฏิบัติ รวมถึงผู้ได้รับผลกระทบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการตัดสินใจหรือการนำไปปฏิบัติ ส่วนคู่กรณีอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่ม บุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงในความขัดแย้งหรือการเจรจาไกล่เกลี่ยนั้นๆ^๖

คู่กรณีและความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณี

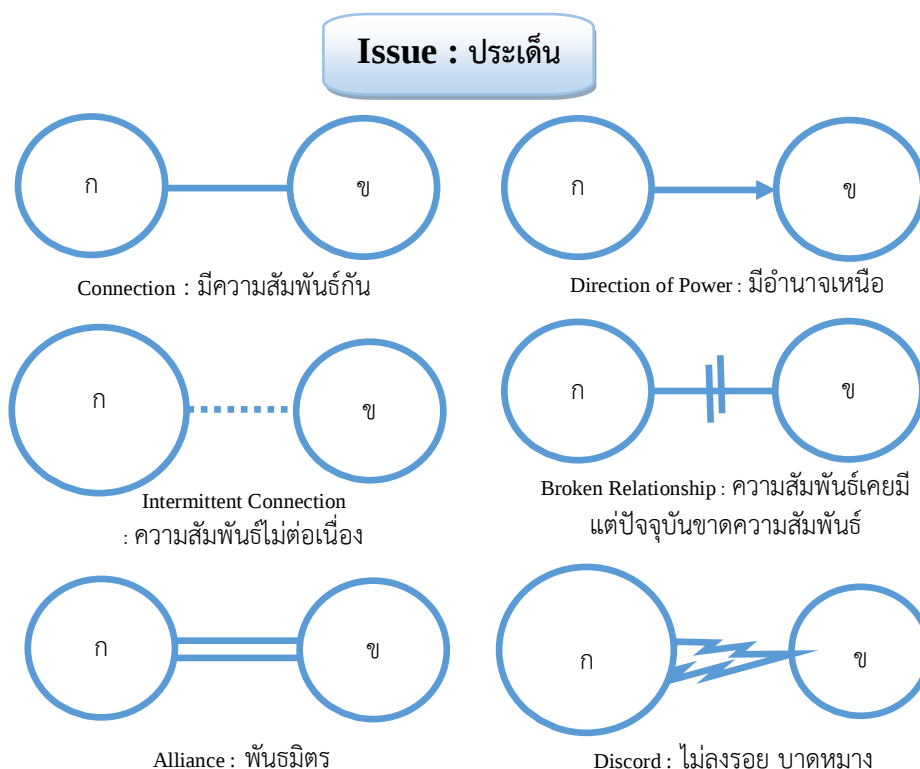


ภาพที่ ๓.๑ การวิเคราะห์ความขัดแย้ง^๗

^๕ วันชัย วัฒนศัพท์, ความขัดแย้ง : หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา, พิมพ์ครั้งที่ ๓. (ขอนแก่น : ศิริภณธ์ออฟเซต, ๒๕๕๐), หน้า ๑๐๑-๑๐๒.

^๖ Catherine morris, **conflict analysis a tutorial**, <http://www.peacemakers.ca/ReportingOnConflict/ConflictAnalysisTutorial.pdf> Updated July 2018

^๗ วันชัย วัฒนศัพท์, ความขัดแย้ง : หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา, หน้า ๒๖๘-๒๖๙.



ภาพที่ ๓.๒ คำอธิบายการวิเคราะห์ความขัดแย้ง

๓.๑.๒ ประเด็นขัดแย้ง (Issues in conflict)

คู่ขัดแย้งมักจะไม่เห็นตรงกันในประเด็นขัดแย้งหรือว่าความขัดแย้งเกี่ยวกับอะไร ฝ่ายหนึ่งอาจเห็นว่าเป็นความขัดแย้งเกี่ยวกับสิทธิในการกำหนดชีวิตตนเอง ฝ่ายหนึ่งอาจเห็นว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับความปลอดภัย ทำไมคู่ขัดแย้งจึงมองประเด็นความขัดแย้งแตกต่างกัน คำตอบคือคุณค่า ความต้องการ ประสบการณ์ที่ผ่านมาที่แตกต่างกัน จึงนำไปสู่การตีความและนิยามประเด็นขัดแย้งที่ต่างกัน เราสามารถพิจารณาประเด็นขัดแย้งได้จากหลายด้าน^๘

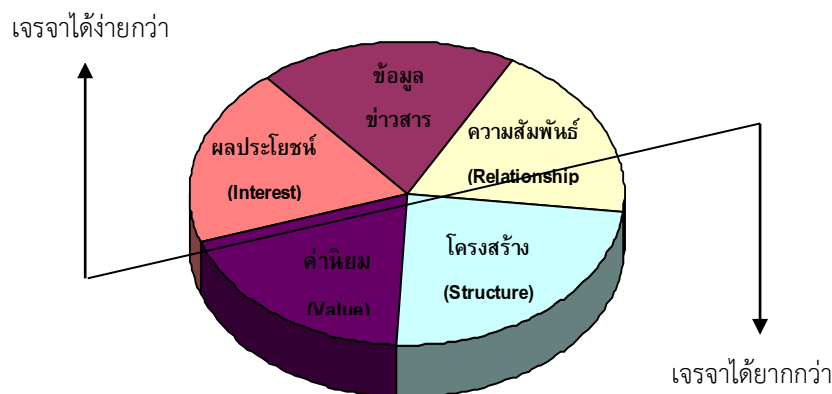
๒.๑.๒.๑ การประเมินความขัดแย้ง (Conflicted Evaluations) พิจารณาได้จากหลายประเด็นทั้งประเด็นผลประโยชน์ (Issues of Interests) และประเด็นคุณค่า (Issues of Value) ประเด็นผลประโยชน์ เกิดขึ้นได้จากการที่คู่กรณีเห็นพ้องต้องกันว่าต้องการอะไร แต่ไม่เห็นด้วยกับการทำอย่างไรให้ได้มา (การจัดสรรทรัพยากร) ประเด็นคุณค่า เป็นประเด็นเกี่ยวกับคุณค่า ซึ่งคู่กรณีไม่เห็นด้วยแม้กระทั่งกับสิ่งที่ต้องการหรือสิ่งที่พึงปรารถนา ถ้าสามารถทำให้คู่กรณีสามารถกำหนดประเด็นขัดแย้งได้ออกมาเป็นรูปธรรม โดยกำหนดออกมาเป็นประเด็นผลประโยชน์ได้ จะทำให้สามารถจัดการความขัดแย้งได้ดีขึ้น

^๘ Bercovitch, Jacob., Kremenjuk, Victor., & Zartman, I. William. **The Sage Handbook of Conflict Resolution**, (London : SAGE Publications Ltd., 2009), p.70.

๒.๑.๒.๒ มุมมองการได้รับประโยชน์ที่ต่างกัน (Differential Rewards) ขึ้นอยู่กับมุมมองของคู่กรณีมองว่าได้รับรางวัล (Rewards) หรือการลงโทษ (Punishments) ในเรื่องนั้น ยกตัวอย่างความขัดแย้งมีมากถ้าหากคู่กรณีเห็นว่าถ้าฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายต้องแพ้ เพราะทรัพยากรมีจำกัด ความขัดแย้งจะมีน้อยถ้าคู่กรณีเห็นว่าเป็นความร่วมมือกัน ถ้าฝ่ายหนึ่งได้รับมาก อีกฝ่ายหนึ่งก็จะได้รับมากขึ้นด้วย

๒.๑.๒.๓ เนื้อหา (Contending Content) การพิจารณาความขัดแย้งจากเนื้อหา ทำให้เราสามารถพิจารณาความขัดแย้งได้จากประเด็นทรัพยากร เช่น ดินแดน รายได้ ประเด็นเกียรติยศ ทั้งประเด็นที่วัดได้อย่างเป็นรูปธรรมและไม่เป็นรูปธรรม ประเด็นเนื้อหาอาจแบ่งได้เป็น ประเด็นทรัพยากร ประเด็นอธิปไตย ประเด็นการอยู่รอด ประเด็นเกียรติยศ และประเด็นอุดมการณ์

การพิจารณาประเด็นความขัดแย้งทำได้หลายแง่มุม Deutsch มองว่า^๙ ประเด็นความขัดแย้งแบ่งได้เป็นประเด็น ทรัพยากร ความเชื่อ คุณค่า และความสัมพันธ์ ในขณะที่ Singer^{๑๐} มองประเด็นความขัดแย้งในหลายประเด็นคือ ดินแดน อุดมการณ์ ศาสนา ภาษา การปกครองตนเอง ทรัพยากร ความเท่าเทียมกัน การแย่งชิง ประเด็นการแย่งชิงดินแดนเป็นประเด็นสำคัญในสถานการณ์ที่เกิดสงครามขึ้น นอกจากนี้ ประเด็นดินแดนที่สำคัญคือเป็นประเด็นความขัดแย้งในพรมแดนระหว่างประเทศ ประเด็นทรัพยากรเน้นการเข้าถึงทรัพยากร เช่น น้ำ น้ำมัน ทอง เพชร ดินแดน เกิดความไม่เท่าเทียมกันในการจัดสรรทรัพยากร การขาดแคลนทรัพยากรเป็นประเด็นสำคัญที่นำไปสู่ความขัดแย้ง



ภาพที่ ๓.๓ ประเภทหรือชนิดของความขัดแย้ง^{๑๑}

^๙ Deutsch, Morton. **Sincerity and Objectification**, Quoted in Axt et al : Conflict-a literature review, 2006.

^{๑๐} Singer, D.Joel. **Armed conflict in the former colonial regions: from classification to explanation**, Quoted in Axt et al : Conflict-a literature review, 1996.

^{๑๑} คริสโตเฟอร์ มัวร์, (อ้างถึงในวันชัย วัฒนศัพท์, ๒๕๕๐), ความขัดแย้ง : หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา, พิมพ์ครั้งที่ ๓ (ขอนแก่น : ศิริภรณ์ออฟเซต) p.๑๓-๑๖.

๓.๑.๓ ประเภท/สาเหตุความขัดแย้ง

คริสโตเฟอร์ มัวร์ ได้แบ่งความขัดแย้ง ออกเป็น ๕ ประเภท คือ

(๑) ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflict) ปัญหาพื้นฐานของความขัดแย้ง อาจเกิดจากข้อมูลน้อยไป การแปลผลผิดพลาด การวิเคราะห์ออกมาด้วยความเห็นต่างกัน หรือ แม้แต่ปัญหาความแตกต่างในการรับรู้ข้อมูล (Perception) บางครั้งก็เป็นปัญหาขัดแย้งกันได้

(๒) ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ (Interest Conflict) เป็นเหตุผลของการ แย่งผลประโยชน์ในสิ่งที่ดูเหมือนมีหรือไม่มีเพียงพอเป็นเรื่องของทั้งตัวเนื้อหา กระบวนการและ จิตวิทยา เช่น ทรัพยากร รวมถึงความรู้สึกร่วมกันหรือไม่มี

(๓) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structure Conflict) เป็นเรื่องของอำนาจ แย่งชิงอำนาจการกระจายอำนาจ ปัญหาโครงสร้างรวมถึง กฎ ระเบียบ บทบาท ภูมิศาสตร์ ระยะเวลาและระบบ

(๔) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) เป็นปัญหาด้าน บุคลิกภาพ พฤติกรรมต่างๆ ในอดีต อารมณ์ที่รุนแรง ความเข้าใจผิด การสื่อสารที่บกพร่อง

(๕) ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Values Conflict) เป็นปัญหาระบบของ ความเชื่อ ความแตกต่างในค่านิยม ขนบประเพณี ประวัติการเลี้ยงดูที่หล่อหลอมขึ้นมา

มัวร์เน้นว่าความขัดแย้งด้านโครงสร้างและด้านค่านิยมมีแนวโน้มจัดการความ ขัดแย้งได้ยากกว่า ความขัดแย้งอีก ๓ ประเภท

๓.๑.๔ มุมมอง (Perception) และทัศนคติระหว่างกัน

ทัศนคติเกี่ยวข้องกับการรับรู้ (Cognitive) การรับรู้เกี่ยวข้องกับความเชื่อและ ความคิดของคู่กรณี ทัศนคติถูกกำหนดโดยการรับรู้ของแต่ละบุคคล ถ้าเรามองบุคคล ปรากฏการณ์ หรือสิ่งของเดียวกันเหมือนกันกับคนอื่นทั้งหมด เรียกได้ว่าเป็นมุมมองที่เป็นวิทยาศาสตร์บริสุทธิ์ แต่ในความเป็นจริงไม่มีใครมีมุมมองเหมือนกันทั้งหมด เนื่องจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม ประสบการณ์ ความต้องการ คุณค่า ความคาดหวังและอารมณ์ (Affective)^{๑๒}

มุมมองและทัศนคติระหว่างกันสามารถเป็นได้ทั้งมุมมองด้านบวกและมุมมอง ด้านลบ แต่ความรุนแรงที่เกิดขึ้นมีแนวโน้มว่าคู่กรณีมักจะมีมุมมองด้านลบต่อคู่กรณีและเป็นมุมมอง แบบประทับตรา (Stereotypes) ซึ่งทำให้เกิดการแบ่งแยกเป็นพวกเขาพวกเราอย่างชัดเจน มุมมอง

^{๑๒} Bercovitch, Jacob., Kremenjuk, Victor., & Zartman, I. William. The Sage Handbook of Conflict Resolution. London: SAGE Publications Ltd., 2009., p.72

ได้รับอิทธิพลจากความกลัว ความโกรธ ความขมขื่นซึ่งอยู่ภายในจิตใจมนุษย์^{๑๓} มุมมองที่ต่างกันมาจากพื้นฐานของมนุษย์ที่ต่างกัน อาทิ การเล็งดูจากผู้ปกครอง การสอนจากครู อาจารย์ ภาษา วัฒนธรรม ประสบการณ์ ฯลฯ การหล่อหลอมที่ต่างกันนำไปสู่มุมมองที่ต่างกัน ซึ่งเป็นเรื่องปกติที่เราจะมีมุมมองเช่นนั้น และไม่ได้เป็นปัญหาแต่อย่างใด แต่ปัญหาจะเกิดขึ้นถ้ามีมุมมองที่ต่างกัน แล้วประสงค์จะให้คนอื่นเห็นหรือเชื่อเหมือนเรา ถ้าไม่เชื่อเหมือนเราก็คงต้องกลายเป็นศัตรู ทั้งที่จริงแล้วมุมมองหรือความเห็นแตกต่างเป็นเรื่องปกติ ซึ่งเราจะต้องมาทำความเข้าใจกันว่าทำไมอีกฝ่ายจึงคิดเช่นนั้น แต่ไม่ใช่ให้มาเชื่อเหมือนกัน จุดสำคัญคือแม้จะเห็นแตกต่างกัน แต่ก็สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ

๓.๑.๕ ความสัมพันธ์ (Relationship) และความไว้วางใจ (Trust) ระหว่างกัน

สัมพันธภาพหรือความสัมพันธ์ระหว่างกันมีความสำคัญมาก หากว่าสัมพันธภาพระหว่างผู้ที่ขัดแย้งกันยังไม่มีดี แทบจะไม่สามารถนำคู่กรณีมาหาข้อยุติร่วมกันได้ ความสัมพันธ์เป็นปัจจัยที่สำคัญมากของการเกิดหรือไม่เกิดความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้งไม่ควรคำนึงถึงแต่เป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการเท่านั้น^{๑๔} ประเด็นความสัมพันธ์ที่ควรพิจารณาคือ ความสัมพันธ์ในอดีตที่ผ่านมาเป็นอย่างไร มีการแบ่งออกเป็นฝ่ายหรือรวมกลุ่มกันอย่างไร ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีดี ปัญหาความขัดแย้งมักจะไม่ค่อยเกิดขึ้น และหรือเมื่อเกิดขึ้นแล้วการแก้ปัญหา ก็จะทำได้ง่ายกว่า หากความสัมพันธ์ไม่ดีก็จำเป็นต้องฟื้นฟูความสัมพันธ์ขึ้นมาใหม่ และ **ความสัมพันธ์ที่ดีหรือไม่ดีก็อยู่ที่ความไว้วางใจหรือความไม่ไว้วางใจ** ถ้าไม่ไว้วางใจกันความขัดแย้งก็อาจนำไปสู่การทำลายกันและแก้ปัญหาได้ยาก ความขัดแย้งที่รุนแรงมักจะทำลายความเชื่อถือ ความไว้วางใจและเพิ่มความไม่ไว้วางใจทำให้การแก้ปัญหาความขัดแย้งยาก แต่สัมพันธภาพจะแข็งแกร่งขึ้น ถ้าสามารถสร้างความไว้วางใจแบบอิงอัตลักษณ์ โดยสร้างความเป็นพวกเราให้เกิดขึ้น หลักการที่สำคัญประการหนึ่งของความเป็นพวกเดียวกันก็คือ การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เข้าใจถึงความทุกข์ ความเจ็บปวดที่มีอยู่ของอีกฝ่าย (Empathy)^{๑๕}

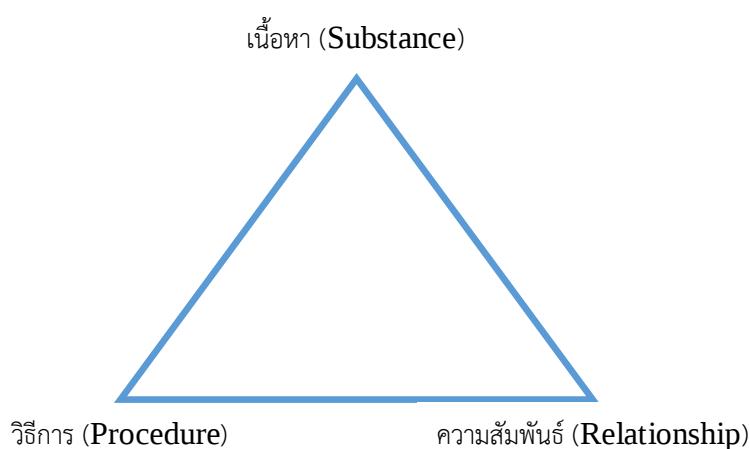
เราควรจะต้องมีความเข้าใจในความขัดแย้งให้ลึกซึ้งมากขึ้นในมิติต่างๆ เพื่อให้การจัดการความขัดแย้งได้ดีขึ้น จากแนวคิดของ Gary Furlong เน้นพิจารณาความขัดแย้งทั้ง ๓ ด้าน ทั้งในด้านของเนื้อหา (Substance) วิธีการ (Procedure) และความสัมพันธ์ (Relationship)

^{๑๓} Miall et al.. **Contemporary Conflict Resolution : the prevention, management and transformation of deadly conflicts**. UK: Polity, 1999., p.80

^{๑๔} Furlong, T. Gary. **The conflict resolution toolbox models and maps for analyzing, diagnosing, and resolving conflict**. (Canada : John wiley and sons Canada, 2005) p.22

^{๑๕} วันชัย วัฒนศัพท์, ความขัดแย้ง : หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา, หน้า ๖๐.

แต่บางครั้งใช้คำอื่นคือคำว่าอารมณ์ (Emotion) ซึ่งเห็นว่าทั้งวิธีการและความสัมพันธ์ที่ใช้มีความสำคัญมาก ไม่ควรคำนึงถึงแต่เนื้อหาหรือเป้าหมายเท่านั้น (โปรดดูแผนภาพด้านล่าง) ความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีอาจช่วยเอื้ออำนวยให้การจัดการความขัดแย้งเป็นไปได้มากขึ้น คำถามที่ต้องพิจารณาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร ความเป็นมาของกุญแจแห่งความสัมพันธ์ระหว่างกันคืออะไร มีความสัมพันธ์เป็นมาด้วยดีก่อนหน้านี้หรือไม่ เคยมีปัญหาถึงขั้นตัดความสัมพันธ์กันหรือไม่ ตลอดจนที่ผ่านมาเคยมีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้เกิดปัญหาหรือความบาดหมางระหว่างกันหรือไม่ และมีการแบ่งออกเป็นฝักฝ่ายหรือรวมกลุ่มกันอย่างไรหรือไม่^{๑๖}



ภาพที่ ๓.๔ สามเหลี่ยมแห่งความพึงพอใจ

การไกล่เกลี่ยนั้นคนกลางจะเอื้ออำนวยให้คู่กรณีแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อมูลซึ่งกันและกัน และมีใช้กระบวนการที่จะมุ่งเอาชนะหรือหักล้างคำพูดของอีกฝ่าย อันจะนำไปสู่สัมพันธภาพอันดีระหว่างคู่กรณี ในการพูดคุยกันจะเน้นที่ประเด็นปัญหาหรือมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณี นั้น ยังขึ้นอยู่กับว่าคู่กรณีจะยังคงมีความสัมพันธ์ต่อกันในอนาคตต่อไปอีกหรือไม่ ถ้าคำตอบคือใช่ ก็อาจจะมุ่งไปที่การเยียวยาความสัมพันธ์ เยียวยารอยร้าว และเสริมสร้างความเข้มแข็งของความสัมพันธ์เพื่อเป็นรากฐานต่อไปในอนาคต แต่ถ้าคู่กรณีไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กันต่อไปอีกในอนาคต ความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีอาจไม่ได้เป็นประเด็นสำคัญนัก เช่น การชดเชยค่าเสียหายจากการที่รถชนกันบนถนน เป็นไปได้ยากมากที่คนขับรถทั้งสองคันจะมีโอกาสมาพบเจอกันอีกเป็นครั้งที่สอง^{๑๗}

^{๑๖} Catherine morris, **conflict analysis a tutorial**, <http://www.peacemakers.ca/ReportingOnConflict/ConflictAnalysisTutorial.pdf> Updated July 2018.

^{๑๗} สรวิต ลิ้มปริงชี, “เรียนไกล่เกลี่ยมาลิบ”, วารสารศาลยุติธรรมปริทัศน์, ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๕ (๒๕๕๓) : ๘๙-๑๐๙.

๓.๑.๖ พฤติกรรมที่กระทำต่อกัน/พลวัตรของความขัดแย้ง

พฤติกรรมความขัดแย้งไม่ได้หมายถึงความรุนแรงทางกายภาพเท่านั้น รวมถึงการข่มขู่ การตักเตือน การโน้มน้าวชักจูง การบังคับและการให้รางวัล การโน้มน้าวชักจูงเป็นการมีอิทธิพลเหนือคู่ขัดแย้งด้วยการใช้เหตุผล ซึ่งมีต้นทุนต่ำทั้งทรัพยากรและความเสี่ยง การบังคับเป็นการมีอิทธิพลต่อคนอื่น ทำให้เกิดต้นทุนสูงหรืออาจเกิดการบาดเจ็บ การบังคับมีหลายรูปแบบ รวมถึงการขู่หรือการใช้ความรุนแรง ทำให้เกิดการสูญเสีย การทำลายชีวิตและทรัพย์สิน สำหรับการให้รางวัลเป็นอิทธิพลด้านบวก และเสนอให้ผลประโยชน์^{๑๘} พฤติกรรมที่กระทำต่อกันเป็นได้ทั้งความร่วมมือ การบังคับ การแสดงท่าทางความเป็นมิตรหรือศัตรูกัน พฤติกรรมความรุนแรงแสดงออกมาด้วยการข่มขู่ การบังคับและการใช้กำลังเข้าทำร้าย^{๑๙} ปฏิกริยาที่ตอบโต้ระหว่างกันไปมา ถ้าไม่เกิดการตัดวงจรความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น จะนำไปสู่ความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดการทำลายล้าง พินาศกันและการแก้แค้น

ความขัดแย้งมีพลวัตรทั้งการขยายและลดความขัดแย้งลงไป ในกรณีที่ความขัดแย้งขยายด้วยระดับเป็นข้อพิพาทที่เกิดการมุ่งเอาแพ้ชนะกันมากขึ้น จะมีกระบวนการเข้ามาจัดการแก้ปัญหาข้อพิพาท ในรูปแบบต่างๆ คือ การหลีกเลี่ยงปัญหา การใช้คนกลางในการไกล่เกลี่ย (Mediation) การเจรจาไกล่เกลี่ยกันเอง (Negotiation) การใช้อนุญาโตตุลาการ (Arbitration) การฟ้องร้องกัน (Litigation) การใช้กระบวนการนิติบัญญัติในการออกกฎหมาย การชุมนุมประท้วงและการใช้ความรุนแรง^{๒๐} การที่คู่กรณีพร้อมที่จะให้มีการจัดการความขัดแย้งด้วยการเจรจาหรือการไกล่เกลี่ยคนกลางเมื่อคู่กรณีตระหนักว่าสถานการณ์สุกงอม (Ripeness) กล่าวคือ ไม่สามารถเอาชนะซึ่งกันและกันได้ (Mutually Hurting Stalemate (MHS))^{๒๑} การจะเลือกกระบวนการใดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งจำเป็นต้องให้ความสนใจระดับการขยายตัวของความขัดแย้ง โดยเพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งได้อธิบายไว้ในแผนภูมิด้านล่างนี้^{๒๒}

^{๑๘} Bercovitch et al., **The Sage Handbook of Conflict Resolution**, London: SAGE Publications Ltd.,2009, p.80

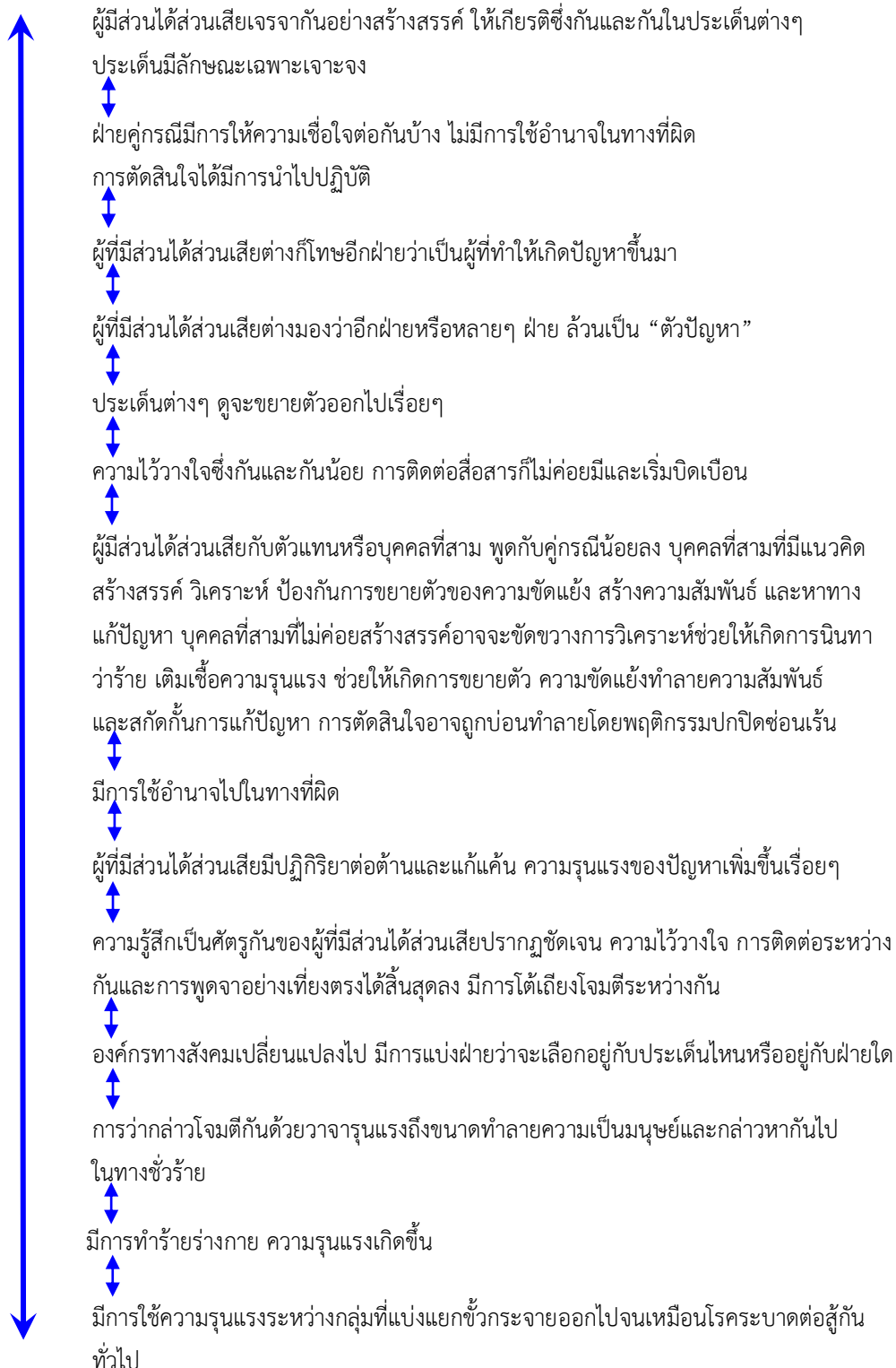
^{๑๙} Miall et al., **Contemporary Conflict Resolution : the prevention, management and transformation of deadly conflicts**, UK: Polity, 1999, p.20

^{๒๐} วันชัย วัฒนศัพท์, ความขัดแย้ง : หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา, หน้า ๒๑๓

^{๒๑} Bercovitch et al., **The Sage Handbook of Conflict Resolution**, London: SAGE Publications Ltd.,2009, p.50

^{๒๒} Catherine morris, **conflict analysis a tutorial**, [http://www.peacemakers.ca/Reporting OnConflict/ConflictAnalysisTutorial.pdf](http://www.peacemakers.ca/Reporting%20OnConflict/ConflictAnalysisTutorial.pdf) Updated July 2018.

สร้างสรรค์ (Constructive)



ก่อความเสียหาย (Destructive)

ภาพที่ ๓.๕ ระดับการขยายตัวของความขัดแย้ง

๓.๑.๗ อำนาจ (Power)

การจะเข้าใจและวิเคราะห์ความขัดแย้งได้อย่างถูกต้องมากขึ้น จำเป็นอย่างยิ่งในการวิเคราะห์ถึงมิติเรื่องอำนาจ Boulding อธิบายถึงอำนาจว่าแบ่งได้เป็น ๓ แบบ^{๒๓} คือ อำนาจบังคับ (Threat Power) อำนาจจากการแลกเปลี่ยน (Exchange Power) และอำนาจร่วม (Integrative Power) อำนาจบังคับเป็นอำนาจที่เกิดจากการบีบบังคับ การสั่งให้ทำตาม เช่น ให้ทำตามสิ่งที่เราต้องการ อำนาจแลกเปลี่ยน เป็นอำนาจจากการต่อรอง เช่น ถ้าคุณทำสิ่งที่เราต้องการ เราก็จะทำตามสิ่งที่คุณต้องการ อำนาจร่วมเกิดจากการโน้มน้าว ซึ่งทำให้แก้ปัญหาได้ในระยะยาว เช่น พวกเราสามารถร่วมกันทำสิ่งที่ดีกว่าสำหรับพวกเรา

การศึกษาประเด็นอำนาจยังสามารถพิจารณาว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างคู่ขัดแย้งเป็นความขัดแย้งแบบเท่าเทียมกันหรือสมมาตรหรือไม่ เช่น รัฐบาลกับกลุ่มผู้ก่อความไม่สงบ นายจ้างกับลูกจ้าง ถือเป็นความขัดแย้งไม่สมมาตร (Asymmetric Conflict) ที่คู่ขัดแย้งมีความไม่เสมอภาคหรือเท่าเทียมกัน มีความไม่สมมาตรในความสัมพันธ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง ซึ่งยังคงรักษาความสัมพันธ์ทางอำนาจไว้แบบเดิม ก่อให้เกิดต้นทุนกับผู้ที่มีอำนาจบังคับในการกดให้ผู้มีอำนาจน้อยกว่าอยู่ภายใต้อำนาจ และเมื่อมีต้นทุนเกิดขึ้นจนกระทั่งทั้งสองฝ่ายไม่สามารถทนได้ จะเป็นโอกาสสำหรับการเข้าไปแปรเปลี่ยนความขัดแย้งจากโครงสร้างความสัมพันธ์แบบเดิมไปสู่ความสัมพันธ์แบบใหม่ อำนาจที่ไม่สมมาตรสามารถเข้าไปจัดการได้ โดยการเพิ่มการตระหนักรู้ และการเสริมพลังอำนาจ นำไปสู่การเผชิญหน้ากับความขัดแย้งก่อนที่จะนำไปสู่การเจรจาเพื่อเปลี่ยนความสัมพันธ์และทัศนคติ^{๒๔} ความขัดแย้งแบบไม่สมมาตรพิจารณาได้จากการได้รับการยอมรับที่ไม่เท่ากัน มีฝ่ายที่ขอขบถฝ่ายเดียว หลักการของข้อขัดแย้งและแนวทางการแก้ไขไม่เหมือนกัน ฝ่ายหนึ่งได้รับประโยชน์จากกฎเกณฑ์ที่มีอยู่มากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่เท่ากัน ฝ่ายหนึ่งเข้าถึงอำนาจในการตัดสินใจมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง^{๒๕} การปรับความสมดุลของอำนาจมักจะกระทำโดยคู่ขัดแย้งที่มีอำนาจน้อยกว่า พยายามลดอำนาจที่ไม่สมมาตรด้วยการใช้พลังคนกลางหรือผู้ที่จะมาเสริมพลังอำนาจให้ได้ ในขณะที่คนที่มีอำนาจมักจะไม่ค่อยให้ความสนใจกับคนที่ด้อยอำนาจ เพราะมองว่าคนเหล่านี้ไม่ค่อยได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายที่ผู้มีอำนาจต้องการ และคนที่มีอำนาจมากจะพยายามใช้การกดดันที่จะมีความเหนือกว่าในความสัมพันธ์และเป็นไปได้ยากที่จะให้มาร่วม

^{๒๓} Boulding, K., **Three Faces of Power**. Quoted in Miall et al. (USA : Blackwell Publishers Inc., 1999). p.20.

^{๒๔} Miall et al., **Contemporary Conflict Resolution : the prevention, management and transformation of deadly conflicts**, UK: Polity, 1999, p.30.

^{๒๕} ฉันทนา บรรพศิริโชติ หวันแก้ว, ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับสันติวิธีและธรรมชาติของความขัดแย้งในสังคมไทย. (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๕๑-๕๒.

บรรลุข้อตกลงด้วยการเจรจา สำหรับผู้ที่มีอำนาจต่ำกว่าจะมีความรู้สึกด้านลบต่อผู้มีอำนาจ และอาจเลือกวิธีใช้ความรุนแรงในการจัดการปัญหาหรือใช้แนวทางสันติวิธีเรียกร้องต่อผู้มีอำนาจ^{๒๖} การใช้วิธีการรุนแรงหรือไม่ในการเรียกร้องขึ้นอยู่กับผู้ใช้จะประเมินว่าแนวทางใดตนจะได้รับประโยชน์มากกว่ากัน

๓.๑.๘ การวิเคราะห์จุดยืน (Position) และจุดสนใจ (Interest) ของคู่ขัดแย้ง

การวิเคราะห์จุดยืนและจุดสนใจ (ความต้องการ) ของคู่ขัดแย้ง เพื่อเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงว่ามีความต้องการที่จะได้อะไร และมีความห่วง ความกังวลอะไรอยู่ในใจ จุดยืนเป็นแนวทางของการแก้ไขปัญหาที่กลุ่มใช้ เป็นเพียงสิ่งที่คู่กรณีแสดงออกมาว่าต้องการ แต่ไม่ได้เป็นสิ่งที่ต้องการที่แท้จริง สำหรับจุดสนใจเป็นสิ่งที่อยู่เบื้องหลังจุดยืน เช่น ความต้องการที่อยู่ในใจ ความรู้สึกหวาดกลัว ความห่วงกังวล ความหวาดระแวง กล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่ต้องการที่แท้จริง เมื่อหาจุดสนใจของแต่ละฝ่ายได้แล้ว ก็จะสามารถแสวงหาจุดสนใจร่วมที่มีความเหมือนกันได้ อันจะนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกันได้ต่อไป การแก้ไขปัญหาด้วยการเน้นจุดสนใจง่ายกว่าการแก้ปัญหาด้วยการเน้นจุดยืน และยังนำไปสู่การบรรลุข้อตกลงได้ ในขณะที่การแก้ปัญหาด้วยการเน้นจุดยืนไม่สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหา การแก้ปัญหาด้วยการเน้นจุดสนใจทำได้ด้วยการค้นหาความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เช่น อัตลักษณ์ ความมั่นคง การอยู่รอด เมื่อสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานได้อย่างเป็นรูปธรรม จะทำให้ความขัดแย้งได้รับการจัดการ^{๒๗} วันชัย วัฒนศัพท์^{๒๘} ได้เปรียบเทียบไว้อย่างชัดเจนถึงความแตกต่างระหว่างการเจรจาโดยยึดจุดยืนและการเจรจาโดยยึดผลประโยชน์เป็นหลัก ดังนี้

^{๒๖} วันชัย วัฒนศัพท์, ความขัดแย้ง : หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา, หน้า ๑๒๐

^{๒๗} Miall et al., *Contemporary Conflict Resolution : the prevention, management and transformation of deadly conflicts*, UK: Polity, 1999, p.30.

^{๒๘} วันชัย วัฒนศัพท์, ความขัดแย้ง : หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา, หน้า ๗๐.

ตารางที่ ๓.๑ ความแตกต่างระหว่างการเจรจาโดยยึดจุดยืนและการเจรจาโดยยึดผลประโยชน์

การเจรจาโดยยึดจุดยืน	การเจรจาโดยยึดผลประโยชน์เป็นหลัก (ประโยชน์ร่วมของคู่กรณี)
- ให้ได้ส่วนแบ่งที่มากที่สุดเท่าที่จะทำได้จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด	- ได้รับความพึงพอใจอย่างมากจากทุกฝ่าย
- เป็นผลลัพธ์แบบแพ้ – ชนะ	- พยายามที่จะทำให้บรรลุต่อความต้องการของทุกฝ่าย
- เกิดความสัมพันธ์แบบเป็นปฏิปักษ์	- ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- ผลประโยชน์ของแต่ละฝ่ายถูกมองว่าเป็นความขัดแย้งต่ออีกฝ่ายหนึ่ง	- มองหาจุดที่เห็นหรือมีประโยชน์ร่วมกัน
- พยายามเปิดเผยความลับของฝ่ายตรงข้ามให้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็พยายามที่จะปกปิดความลับของเราและทำให้ฝ่ายตรงข้ามเข้าใจผิด	- แบ่งปันข้อมูลและช่วยกันสร้างทางเลือกเพื่อให้ผลประโยชน์ด้วยกันทุกฝ่าย
- ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะเริ่มต้นที่การตั้งความต้องการไว้สูง และเปลี่ยนจุดยืนอย่างลงเล	- มุ่งที่ผลประโยชน์ร่วมไม่ใช่จุดยืน
- ใช้การคุกคาม ถกเถียงในการให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี	- ใช้เหตุผล และประสบการณ์ในการจัดการกับปัญหา

๓.๑.๙ ความเป็นไปได้ในการจัดการความขัดแย้ง

การจัดการความขัดแย้งจำเป็นต้องมีการประเมินความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา เจมส์ เครตัน เห็นว่าประเด็นดังต่อไปนี้ประเด็นสำคัญ^{๒๙} คือ

(๑) คู่กรณีตระหนักว่าการให้ความขัดแย้งดำรงอยู่มีความสูญเสียมากกว่าก่อให้เกิดประโยชน์

(๒) เริ่มรับรู้ถึงความชอบธรรมของกลุ่มอื่นหรือผู้มีส่วนได้เสียอื่น

(๓) กลุ่มต่างๆ รวมตัวกันดีพอที่ตัวแทนจะให้สัตยาบันแทนกลุ่มได้

(๔) ทุกคนเชื่อว่ามีโอกาสที่จะนำไปสู่ทางออกแม้ว่าจะเป็นเพียงเล็กน้อย

(๕) ทุกคนเชื่อว่าถ้าเขาต่างเข้ามาร่วมอยู่ในกระบวนการนี้ “เป็นเรื่องจริง” (ไม่ใช่เล่นๆ) เวลานี้คือเวลาที่ควรจัดการอะไรก็แล้วแต่

^{๒๙} เจมส์ เครตัน, คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจของชุมชน, แปลโดย วันชัย วัฒนศัพท์, (ขอนแก่น : ศิริภณท์ ออฟเซ็ท, ๒๕๔๓), หน้า ๒๙.

๓.๑.๑๐ สถานการณ์ที่เหมาะสมในการเจรจา

การที่คู่กรณีพร้อมที่จะให้มีการจัดการความขัดแย้งด้วยการเจรจาหรือการไกล่เกลี่ยคนกลาง เมื่อคู่กรณีตระหนักว่าสถานการณ์สุกงอม (Ripeness) กล่าวคือ ไม่สามารถเอาชนะซึ่งกันและกันได้ด้วยวิธีการใช้ความรุนแรงอีกต่อไป (Mutually Hurting Stalemate (MHS) และต้นทุนของการใช้ความรุนแรงมีสูงกว่าการยุติความรุนแรง ถ้าคู่กรณียังไม่พร้อมเข้าสู่การเจรจาอย่างเป็นทางการ จะใช้การสนับสนุนผู้ที่ยากให้เกิดสันติภาพขึ้น เพื่อให้ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้ง เช่น การกดดันด้วยวิธีการต่างๆ จนทำให้อำนาจเกิดความสมมาตร^{๓๐} บางครั้งสถานการณ์ยังไม่สุกงอม การจัดการความขัดแย้งสามารถใช้การเร่งด้วยวิธีการต่างๆ ทำให้คู่กรณีหันหน้ามาเจรจากัน เนื่องจากหากรอให้สถานการณ์สุกงอมอาจเกิดความสูญเสียเป็นจำนวนมาก

๓.๑.๑๑ รูปแบบวิธีการที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง

รูปแบบวิธีการที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งมีหลากหลายวิธี อาจสรุปได้ว่ามี ๕ แนวทางคือ แข่งขัน (Compete) ยอมตาม (Compliance Your Way) หลีกหนี (Avoid No Way) ประนีประนอม (Compromise) และร่วมมือ (Cooperation) ซึ่งการเลือกใช้แต่ละแนวทางส่งผลที่ต่างกันและมีความยั่งยืนในการจัดการปัญหาที่ต่างกัน การเลือกใช้แนวทางในการแข่งขัน หลีกหนี ยอมตาม และประนีประนอม มิใช่แนวทางที่ยั่งยืนในการแก้ไขปัญหา และยังไม่สามารถบรรลุถึงความต้องการของทุกฝ่ายอย่างแท้จริง แนวทางที่ทุกฝ่ายต่างก็พึงพอใจทั้งคู่และมีความยั่งยืนคือแนวทางการร่วมมือ^{๓๑}

การใช้แนวทางใดในการจัดการความขัดแย้งของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับระดับความรุนแรงของปัญหาและอำนาจที่คิดว่าตนเองมี ถ้าคิดว่าตนเองมีอำนาจเหนือกว่า มักจะเอนเอียงไปใช้วิธีการที่ก้าวร้าว ในทางกลับกันถ้าหากคิดว่าเขาเป็นฝ่ายเสียเปรียบก็จะเลือกใช้วิธีการอื่น การแข่งขันเป็นการคำนึงถึงแต่ผลประโยชน์ของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้อื่น เน้นเป้าหมายของตนเองมากกว่าความสัมพันธ์ การยอมตามเป็นการคำนึงถึงแต่ผลประโยชน์ของคนอื่น โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง เน้นที่ความห่วงใยต่อความสัมพันธ์มากกว่าเป้าหมาย การหลีกหนีเป็นการไม่คำนึงถึงทั้งผลประโยชน์ของตนเองและผู้อื่น เป็นการหลบฉากและการถอนตัวออกจากประเด็นนั้น แสดงถึงความห่วงใยในเรื่องความสัมพันธ์และเป้าหมายต่ำ การประนีประนอม เป็นการพยายาม

^{๓๐} Bercovitch et al., **The Sage Handbook of Conflict Resolution**, London: SAGE Publications Ltd., 2009.p.30

^{๓๑} Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann, **An Overview of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)**, [online] <http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki>.

คำนึงถึงทั้งผลประโยชน์ของตนเองและผู้อื่น เป็นการเดินสายกลางระหว่างทั้งเป้าหมายและความสัมพันธ์ หลักสำคัญคือการหาแนวกลางๆ หรือการแบ่งครึ่ง สำหรับการร่วมมือเป็นการคำนึงถึงทั้งผลประโยชน์ของผู้อื่นและตนเองอย่างถ่วงและรอบด้าน เป็นการบูรณาการหรือการแก้ปัญหาโดยให้ความสำคัญกับทั้งเป้าหมายและความสัมพันธ์ อย่างไรก็ตามทางเลือกในการจัดการความขัดแย้งสามารถใช้ผสมผสานกันได้ ไม่ได้หมายความว่าต้องใช้ทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งเท่านั้น



ภาพที่ ๓.๖ ทางเลือกในการจัดการความขัดแย้ง

กล่าวโดยสรุป ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่อยู่คู่กับมนุษย์ไม่ว่าจะในระดับบุคคลหรือในระดับสังคม การที่จะจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ความขัดแย้งทำได้โดยพิจารณาประเด็นขัดแย้ง การแยกแยะ และระบุมุมมองของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือคู่กรณี การหาต้นตอที่แท้จริงของปัญหาความขัดแย้ง (Sources) พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ผ่านมาและในปัจจุบันเป็นอย่างไร ประเมินว่าความขัดแย้งนั้นมีแนวโน้มขยายตัว (Escalation) มากขึ้นหรือลดลง (De-Escalation) การศึกษาพฤติกรรมที่กระทำต่อกัน รูปแบบวิธีการที่บุคคลเหล่านั้นใช้ในการจัดการความขัดแย้ง การวิเคราะห์อำนาจของคู่กรณี การพิจารณาถึงบริบททางประวัติศาสตร์ การประเมินทางเลือกต่างๆ (Options) การประเมินความเป็นไปได้ที่จะเจรจาไกล่เกลี่ย การเจรจาโดยค้นหาจุดยืนและจุดสนใจ สถานการณ์ที่เหมาะสมในการเจรจา และรูปแบบวิธีการที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง

๓.๒ หลักการเจรจาไกล่เกลี่ย

๓.๒.๑. ความสำคัญของการเจรจาไกล่เกลี่ย

การเจรจาไกล่เกลี่ย (Negotiation) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการกับความขัดแย้งและความรุนแรงที่เกิดขึ้นด้วยกระบวนการพูดคุยกันอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนมีศิลปะในการพูดคุยกันภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้เกิด มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมให้คนที่ขัดแย้งกันสามารถมาเผชิญหน้ากันได้เมื่อถึงจุดหรือสถานการณ์ที่เหมาะสม และเป็นการพูดคุยที่เป็นการไกล่เกลี่ย ไม่เกลี้ยกล่อม ตะล่อม ช่มชู้ และบังคับ แต่เป็นกระบวนการของความสมัครใจ และเกิดการยอมรับจากคู่กรณี เป็นการพูดคุยที่บรรลุเป้าหมายทั้ง ๓ มุมที่ควรจะเป็น กล่าวคือ บรรลุเป้าหมาย (เนื้อหา) ที่ชัดเจนร่วมกัน มีกระบวนการที่ยอมรับร่วมกัน และเกิดสัมพันธภาพต่อกันอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง สัมพันธภาพเปรียบได้กับกาวที่ช่วยเชื่อมเป้าหมายและวิธีการไว้ด้วยกัน อันจะส่งผลให้การจัดการความขัดแย้งเป็นไปได้อย่างลุล่วง สิ่งที่สำคัญคือ การยอมรับร่วมกันคงไม่ใช่เพียงการทำบันทึกข้อตกลงให้เสร็จสิ้นหรือเสร็จๆ ไปเท่านั้น มิเช่นนั้นก็จะประสบปัญหา ดังที่ ชัยวัฒน์ สถาอานันท์^{๓๒} กล่าวว่า “สนธิสัญญาสันติภาพหรือข้อตกลงสันติภาพนั้น มิได้เป็นการแก้ไขปัญหาก็คือ หากเป็นเพียง “แช่เย็น” ความขัดแย้งไว้ชั่วคราวเพื่อให้เกิดโอกาสในการเจรจาหาทางแก้ไขปัญหานั้นๆ ต่อไป”

๓.๒.๒. ความหมาย แนวคิดทั่วไปและประโยชน์ของการเจรจาไกล่เกลี่ย

๓.๒.๒.๑ นิยามความหมาย

ในชีวิตประจำวันพวกเราเจรจาไกล่เกลี่ย (Negotiation) อยู่ตลอดเวลา การเจรจาไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะการเจรจาที่เป็นทางการเท่านั้น ซึ่งอาจทำให้รู้สึกว่าการไกล่เกลี่ยจากตัวเรา เช่น การเจรจาระหว่างประเทศ การเจรจาธุรกิจ การเจรจายุติความรุนแรงในจังหวัดชายแดนภาคใต้ การเจรจากากรณีความเห็นแตกต่างทางการเมือง เป็นต้น แต่ที่จริงการเจรจาเกิดขึ้นกับเราเสมอไม่ว่าจะเป็นการเจรจากับตนเองหรือการเจรจากับผู้อื่น การเจรจากับตนเอง เช่น จะทำงานที่บริษัทใดดี จะเลือกใครเป็นคู่ครองของเรา เป็นต้น สำหรับการเจรจากับคนอื่น เช่น การเจรจากับเพื่อนว่าจะไปกินข้าวที่ร้านไหน เล่นกีฬาวันไหน การเจรจากับครอบครัวเรื่องสถานที่เที่ยวในวันหยุด การเจรจาแบ่งหน้าที่กันทำงานในครอบครัว การเจรจาจะไปรับแฟนหรือจะไปประชุมเจรจากับสามีหรือภรรยาว่าจะดูทีวีช่องไหน การเจรจาขอขึ้นเงินเดือนกับนายจ้าง การเจรจาลดราคาซื้อขายสินค้า การเจรจาระหว่างคนไข้กับบุคลากรของโรงพยาบาลเรื่องเงินเยียวยาการรักษาพยาบาล การเจรจาเรื่องเวนคืนที่ดินเพื่อสร้างถนนหลวง เป็นต้น

^{๓๒} ชัยวัฒน์ สถาอานันท์, อารุณมีชีวิต แนวคิดเชิงวิพากษ์ว่าด้วยความรุนแรง, (กรุงเทพฯ : ฟาเดียกัน, ๒๕๕๖), หน้า ๑๘-๑๙.

คำว่า **Negotiation** มีผู้แปลและเรียกคำนี้แตกต่างกันไป แต่หนังสือแปลหรือหนังสือส่วนใหญ่จะใช้คำว่า “การเจรจาต่อรอง” ถ้าเป็นการเจรจาแบบมุ่งเน้นผลแพ้ชนะผู้เขียนเห็นสอดคล้องว่าควรใช้คำว่า การเจรจาต่อรอง แต่ถ้าเป็นการเจรจาแบบมุ่งเน้นสร้างความร่วมมือ เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ไม่ทิ้งความชุ่นเคืองต่อกัน ผู้เขียนเห็นสอดคล้องตามที่ ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์^{๓๓} ได้นิยามศัพท์ไว้ว่า “การเจรจาไกลเกลี่ย” ซึ่งเป็นกรณีที่คู่กรณีหันหน้ามาพูดคุยกันเอง ไม่ใช่การโต้แย้งกันว่าใครผิด ใครถูก แต่เป็นการมาทำความเข้าใจในความต้องการของแต่ละฝ่ายทั้งฝ่ายตนและฝ่ายอื่น

สำหรับคำว่า การเจรจานั้นมีผู้ให้นิยามความหมายไว้เป็นจำนวนมาก อาทิ Coltri^{๓๔} นักวิชาการจากมหาวิทยาลัย Maryland ให้นิยามความหมายไว้ว่า การเจรจาเป็นการมาพูดคุยกันเองโดยตรงของคู่กรณี และเป็นวิธีการที่ดีกว่าการไปฟ้องร้องต่อศาลยุติธรรม สำหรับ Zartman^{๓๕} ผู้เชี่ยวชาญด้านการเจรจาระหว่างประเทศจากสหรัฐอเมริกา เห็นว่าการเจรจาเป็นกระบวนการรวมจุดยืนของความขัดแย้งมาเป็นข้อตกลงร่วมกัน (Joint Agreement) การเจรจามีลักษณะที่แตกต่างจากการตัดสินใจด้วยการลงคะแนนเสียง และการพิพากษาโดยศาล ด้วยการหาความเห็นพ้องต้องกัน (Unanimity) ใน ๓ ทาง คือ ใช่ ไม่ใช่ หรือจะเจรจาต่อไป (Yes, No, Or Continue Negotiating) การเจรจาเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนกันมากกว่าชัยชนะของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เป็นการให้บางสิ่ง (Give Something) เพื่อได้รับบางสิ่ง (Get Something) แม้ว่าอาจจะไม่ได้เท่ากันทั้งสองฝ่ายก็ตาม กระบวนการเจรจาทะกายใต้บรรทัดฐานของสังคม (Norms) กระบวนการและผลลัพธ์จึงไม่เหมือนกันมีความแตกต่างกันไปในแต่ละแห่ง ในขณะที่ วิลเลียม ยูริ^{๓๖} จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ก็มีความเห็นในทิศทางเดียวกันว่าการเจรจาเป็นกระบวนการของการสื่อสารไปมาที่มุ่งหวังให้บรรลุข้อตกลงกับฝ่ายอื่น โดยที่ความต้องการบางส่วนของคุณได้รับการพิจารณาและบางส่วนอาจถูกคัดค้าน รวมถึง สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ก็เห็นเช่นเดียวกันว่า ผู้ที่เข้าร่วมเจรจานั้นต้องการที่จะหาข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

^{๓๓} วันชัย วัฒนศัพท์, ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา, หน้า ๑๗๙.

^{๓๔} Coltri, S. Laurie. “Conflict Diagnosis and Alternative Dispute Resolution and Mediation”, (New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2004) p.50.

^{๓๕} Zartman, I. William, “Conflict Resolution and Negotiation”, In The SAGE Handbook of Conflict Resolution, eds. Bercovitch, Jacob., Victor Kremenyuk, & I. William Zartman, (London : SAGE Publications Ltd., 2009) p.89.

^{๓๖} ยูริ, วิลเลียม, เอาชนะคำว่าไม่ ใช่เรื่องยาก. แปลโดย ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์, (นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๕), หน้า ๓๒.

๓.๒.๒.๒ เหตุผลและเงื่อนไขพื้นฐานของการเจรจาไกล่เกลี่ย

ไม่ว่าจะเป็นรัฐ กลุ่มหรือปัจเจก ต่างก็พอใจมากกว่าที่จะแก้ไขปัญหาย่อยๆ เพียงฝ่ายเดียว ในเงื่อนไขที่เขาสามารถควบคุมการตัดสินใจและไม่ต้องพึ่งพิงฝ่ายอื่น อย่างไรก็ตาม เมื่อแต่ละฝ่ายเห็นว่าจะต้องมีการเจรจาเมื่อต้องพึ่งพิงฝ่ายอื่นและไม่สามารถแก้ไขปัญหาลำพังฝ่ายเดียว^{๓๗} ดังนั้นการเจรจาจึงเกิดขึ้นเนื่องจากไม่สามารถกระทำได้เพียงลำพังในการแก้ไขปัญหาย่อยๆ

การเจรจายาไ้สถานการณ์แบบใดที่มีความเหมาะสมและน่าจะทำให้การเจรจาประสบความสำเร็จ แต่ละฝ่ายก็ต้องมีการแลกเปลี่ยนเจรจาอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงกระบวนการก็ต้องได้รับการยอมรับจากคู่กรณี การยอมถอยหรือการยอมให้กันก็ต้องมาจากทั้งสองฝ่าย อยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยน มิใช่มีเพียงฝ่ายเดียวที่ยอมให้อีกฝ่ายละเลยความยุติธรรม ในด้านของความเท่าเทียมกันจะส่งผลต่อการขัดขวางการเจรจา

การเจรจามีหลายระดับและความยากง่ายที่แตกต่างกันไป ปัญหาที่ไม่สลับซับซ้อนมีคนเกี่ยวข้องไม่มากนัก ไม่เกิดการสูญเสียชีวิต ทรัพย์สิน การเจรจาก็ทำได้ไม่ยากนัก แต่ถ้าเกิดความรุนแรงอย่างยืดเยื้อเรื้อรัง การเจรจาเพียงอย่างเดียวอาจยังไม่เพียงพอ แต่ต้องมีกระบวนการอื่นๆ เข้ามาร่วมด้วย หรือต้องเน้นจัดการในเรื่องอื่นๆ ที่เน้นคุณค่ามากกว่าเรื่องผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม ดังที่ ชัยวัฒน์ สถาอานันท์^{๓๘} มองว่าการแก้ไขข้อขัดแย้ง (Conflict Resolutions) ที่ลึกซึ้ง มิใช่การทำให้ข้อขัดแย้งหายไปด้วยการเจรจา แต่ต้องเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ในกรณีที่เกิดขึ้น และวิเคราะห์สภาพความขัดแย้งให้ลึกซึ้งโดยคำนึงถึงมิติแห่งความเป็นมนุษย์ ที่เน้นความเมตตาและการให้อภัย

๓.๒.๒.๓ ความแตกต่างระหว่างการเจรจากับการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

ความแตกต่างระหว่างการเจรจากับการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางที่เป็นหัวใจสำคัญคืออะไร การเจรจาเป็นการที่คู่กรณีหันหน้ามาพูดคุยกันเองได้โดยตรง สามารถพูดคุย เสนอข้อเสนอลงกันได้เอง ไม่จำเป็นต้องพึ่งพิงหรืออาศัยคนกลางแต่อย่างใด การพูดคุยกันเองนั้นถ้าสามารถเกิดขึ้นได้เป็นสิ่งที่ดีกว่าการอาศัยคนกลาง เพราะคู่กรณีไม่ต้องนำเรื่องของตนเองไปเปิดเผยให้คนอื่นได้รับรู้ ยกตัวอย่างการเจรจาระหว่างประเทศ ก็มักจะใช้การเจรจากันเองโดยใช้กระบวนการทางการทูตทั้งเรื่องเล็กไปจนกระทั่งเรื่องใหญ่ และมักจะดำเนินไปอย่างลับๆ ในระหว่างที่มีการเจรจา

^{๓๗} Zartman , I. William, “Conflict Resolution and Negotiation”, In The SAGE Handbook of Conflict Resolution, eds. Bercovitch, Jacob., Victor Kremenyuk, & I. William Zartman, (London : SAGE Publications Ltd., 2009) p.92.

^{๓๘} ชัยวัฒน์ สถาอานันท์, อารุมชีชีวิต แนวคิดเชิงวิพากษ์ว่าด้วยความรุนแรง, (กรุงเทพฯ : ฟาเดียวกัน, ๒๕๕๖), หน้า ๒๓.

จนกระทั่งประสบความสำเร็จถึงจะเปิดเผยและมีการทำบันทึกข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบต่างๆ ร่วมกัน^{๓๙} อย่างไรก็ตามการเจรจาอาจเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าความสัมพันธ์ต่อกันไม่ดี หรือมีอารมณ์และความรู้สึกไม่พอใจซึ่งกันและกันมาก จนไม่สามารถหันหน้ามาพูดคุยกันหรือตกลงกันได้เอง ความรู้สึกเสียหน้าอาจเกิดขึ้นได้ถ้าพูดคุยกันเองแล้วต้องยอมให้อีกฝ่าย บางครั้งการพึ่งคนกลางก็จะหาทางออกได้เพราะคู่กรณีไม่รู้สึกเสียหน้าว่ายอมให้อีกฝ่าย แต่ที่ยอมให้ก็ด้วยเป็นเพราะยอมให้คนกลาง

การเจรจามีความแตกต่างจากการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางอย่างชัดเจน กล่าวคือการเจรจาไกล่เกลี่ยเป็นการที่คู่กรณีพูดคุยเพื่อหาข้อตกลงหรือยุติปัญหาด้วยกันเองโดยไม่ต้องพึ่งพิงบุคคลที่สาม ในขณะที่การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเป็นกระบวนการที่บุคคลที่สามเข้ามาช่วยกำกับกระบวนการและกระตุ้นให้คู่กรณีตัดสินใจหาข้อตกลงร่วมกัน เบอร์นาร์ด เมเยอร์ ผู้สอนและผู้ไกล่เกลี่ยที่มากด้วยประสบการณ์จาก CDR Associates ซึ่งเป็นองค์กรด้านการจัดการความขัดแย้งที่มีชื่อเสียงระดับนานาชาติ เห็นว่าการเจรจาเป็นวิธีการที่คู่กรณีมักเลือกใช้ในการจัดการปัญหาเป็นอันดับแรก นอกเสียจากว่าปัญหามีระดับที่รุนแรงมากขึ้นจนควบคุมได้ยาก คู่กรณีจึงจะเลือกใช้วิธีการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง ด้วยการแสวงหาความช่วยเหลือจากภายนอกหรือบุคคลที่สาม^{๔๐} ในสังคมไทยมีตัวอย่างมากมายที่คู่กรณีเจรจากันเองได้สำเร็จ และไม่สามารถเจรจากันได้เอง โดยต้องอาศัยหรือพึ่งคนกลางเข้ามาช่วยจัดการปัญหาดังจะได้ยกตัวอย่างให้เห็นชัดเจนขึ้นต่อไป



ภาพที่ ๓.๗ การเจรจากันเองโดยตรง โดยไม่ต้องพึ่งคนกลาง

๓.๒.๒.๔ ประโยชน์ของการเจรจาไกล่เกลี่ย

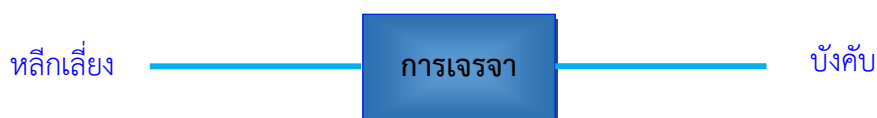
ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากเป้าหมายที่ไปกันไม่ได้ แม้กระทั่งบางครั้งมีเป้าหมายเดียวกันคือชอบในสิ่งที่เหมือนกัน แต่เป้าหมายที่ขัดกันยังไม่ใช่ปัญหา ปัญหาจะเกิดขึ้นเมื่อคู่ขัดแย้ง

^{๓๙} สมพงศ์ ชูมาก, “การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างประเทศ” ใน ศรีเพ็ญ ศุภพิทยากุล บก.๒๕๕๒, มนุษย์กับสันติภาพ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๓๐.

^{๔๐} เมเยอร์, เบอร์นาร์ด, พลวัตการจัดการความขัดแย้ง, แปลโดย นายแพทย์บรรพต ตันธีรวงศ์, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คบไฟ, ๒๕๓๓), หน้า ๙๐.

พยายามมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่าย อันจะทำให้ข้อตกลงในการร่วมมือกันถูกขัดขวางหรืออาจจะนำไปสู่ความรุนแรงได้ ความขัดแย้งขยายตัวจนกระทั่งนำไปสู่หนึ่งในสามผลลัพธ์นี้เกิดขึ้นคือ ชัยชนะของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือความเจ็บปวดเกิดขึ้นจนทำให้คู่ขัดแย้งพิจารณาหาทางลดความขัดแย้ง และเกิดสภาพที่ไม่สามารถเอาชนะกันได้ที่ การเจรจาสามารถใช้ในการป้องกันความขัดแย้งขยายตัวไปสู่ความรุนแรงหรือการเจรจาถูกใช้ในการจัดการความขัดแย้ง เป็นการลดความรุนแรงลงมา หรือเป็นวิธีการในการแก้ไขเป้าหมายที่ขัดกันไม่ได้หรือแปรเปลี่ยนความขัดแย้งไปสู่ความสัมพันธ์แบบร่วมมือ การเจรจายังเป็นประโยชน์เมื่อต้องการควบคุมผลลัพธ์ได้เอง ไม่ต้องไปพึ่งการลงคะแนนเสียงหรือการตัดสินจากศาล^{๔๑} การเจรจากันระหว่างคู่กรณีนั้น ผู้ที่ตัดสินใจยุติหรือหาข้อตกลงก็คือคู่กรณีเอง คู่กรณีเป็นผู้ชี้ขาดที่จะหาจุดที่ลงตัวร่วมกันด้วยตนเอง ดีกว่าที่จะต้องไปให้คนอื่น เช่น ผู้พิพากษา หรืออนุญาโตตุลาการชี้ขาด ดังนั้น การยุติเรื่องด้วยตนเองก็จะนำไปสู่ความพึงพอใจร่วมกัน

การเจรจา ดีกว่าหลีกเลี่ยงปัญหาหรือใช้การบังคับ Wilmot^{๔๒} เห็นว่าการเจรจายู่ตรงกลางระหว่างการทำอะไรด้วยการหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงปัญหา กับการบังคับด้วยอำนาจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน ซึ่งการเจรจานั้นเกิดผลดีที่คู่กรณีได้มาพูดมาคุยกัน ดีกว่าการหลีกเลี่ยงปัญหาซึ่งทำให้ปัญหาที่แท้จริงไม่ได้รับการแก้ไข ความพึงพอใจก็ไม่เกิดขึ้น เหมือนชุกปัญหาอยู่ได้พรม เมื่อเปิดพรมขึ้นมาก็เจอปัญหาหรือเศษขยะอยู่ดี หรือแม้แต่การบังคับก็อาจทำให้ได้รับชัยชนะด้วยพลังอำนาจที่เหนือกว่า แต่สร้างความขุ่นเคืองเกิดความสัมพันธ์ที่ร้าวฉาน ไม่สามารถคบหากันได้อย่างสนิทใจ และคนที่ได้รับชัยชนะด้วยการบังคับก็ต้องคอยหวาดระแวงว่าจะถูกใช้กำลังบังคับเอาคืนบ้าง



ภาพที่ ๓.๘ ตำแหน่งแห่งที่ของการเจรจาไกล่เกลี่ย

๓.๒.๓ แนวทางที่แตกต่างในการศึกษาการเจรจาไกล่เกลี่ย

เราควรมีความเข้าใจถึงแนวทางที่แตกต่างในการศึกษาการเจรจาไกล่เกลี่ย ในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมา มีจุดเน้นในการศึกษาการเจรจาไกล่เกลี่ยที่ต่างกันไป มีทั้งเน้นมิติอำนาจ

^{๔๑} Zartman, I. William, “Conflict Resolution and Negotiation”, In The SAGE Handbook of Conflict Resolution, eds. Bercovitch, Jacob., Victor Kremenyuk, & I. William Zartman, (London : SAGE Publications Ltd., 2009), p.101

^{๔๒} Wilmot & Hocker, “Interpersonal conflict”, Seventh edition, (New York : Mcgraw-Hill, 2007), p.244.

บุคลิกภาพของคน ยุทธวิธีที่ใช้ในการเจรจา การเจรจาระหว่างประเทศหรือภายในประเทศ จิตวิทยา หรือความรู้สึกของคู่เจรจา เป็นต้น การศึกษาการเจรจาใกล้เคียงในมิติอำนาจเน้นศึกษาว่าใครมีอำนาจเหนือกว่าใคร บนพื้นฐานความเชื่อว่าสถานการณ์การเจรจาที่เหมาะสมที่สุด คู่เจรจาคควรมีอำนาจใกล้เคียงกัน แนวทางการศึกษาด้านบุคลิกภาพของคนเป็นการจัดกลุ่มบุคลิกภาพของคนว่าเป็นแบบนุ่มนวลหรือแข็งกระด้าง แต่ก็มีข้อสังเกตว่าคนเราไม่ได้มีบุคลิกภาพเดียวตลอดเวลา แนวทางยุทธวิธีแบ่งได้เป็นการเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือ หรือการมุ่งเน้นผลประโยชน์ ซึ่งมุ่งเน้นผลประโยชน์ของตนไม่สนใจในสัมพันธภาพ

๓.๒.๓.๑ การเจรจาใกล้เคียงกับความเข้าใจเรื่องอำนาจ

การศึกษาแนวทางนี้เน้น อธิบายถึง อำนาจ (Power) เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือใช้การบังคับ เพื่อจะทำให้เกิดเปลี่ยนแปลงความเชื่อหรือคุณค่า และเป็นความสามารถในการทำให้คู่ขัดแย้งเคลื่อนไปในทิศทางที่ตั้งใจ^{๔๓} การเจรจาแนวทางนี้เห็นว่าเมื่อคู่กรณีไม่สามารถเปลี่ยนแปลงผู้อื่นได้ด้วยการบังคับหรือใช้ความรุนแรง พวกเขาก็อาจจะเลือกใช้แนวทางการเจรจาใกล้เคียงหรือการใกล้เคียงโดยคนกลาง การตระหนักในอำนาจของคู่กรณีเป็นที่รู้จักกันว่าเป็นความรู้สึกของ “ความเท่าเทียมกัน” ซึ่งนักวิชาการบางท่านใช้คำว่า “ความสมมาตร” (Symmetry) ซึ่งจะมีประโยชน์ในการทำให้การเจรจาบรรลุผล แต่ในความเป็นจริง ความเท่าเทียมกันไม่ได้เกิดขึ้นอย่างเท่ากันในโลก อย่างน้อยก็มีระดับที่แตกต่างกัน จึงไม่มีความเท่าเทียมกันอย่างแท้จริงระหว่างคู่กรณี ยกตัวอย่าง ความขัดแย้งที่ไม่เท่าเทียมกัน เป็นการที่คู่กรณีมีความไม่เสมอภาคหรือเท่าเทียมกันในความสัมพันธ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง เช่น รัฐบาลกับผู้ก่อการร้าย นายจ้างกับลูกจ้าง

ผลเสียของการปล่อยให้ความไม่เท่าเทียมกันเกิดขึ้นคือ คนที่มีอำนาจเหนือกว่าจะพยายามใช้การกดดันและพยายามที่จะมีความเหนือกว่าในด้านต่างๆ จึงไม่เกิดหรือเกิดการบรรลุข้อตกลงด้วยการเจรจาได้ยาก สำหรับผู้ที่มีอำนาจต่ำกว่าจะมีความรู้สึกด้านลบต่อผู้มีอำนาจและอาจเลือกใช้วิธีใช้ความรุนแรงในการจัดการปัญหาต่อผู้มีอำนาจสถานการณ์ของอำนาจที่เหมาะสมอยู่บนฐานความเชื่อว่าความเท่าเทียมกันเป็นสถานการณ์ที่เหมาะสมที่สุดในการเจรจา ความไม่เท่าเทียมกันไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเจรจา เพราะคู่ขัดแย้งก็จะใช้เวลาและความพยายามไปกับจุดยืนทางการเมือง การพยายามคงจุดยืนที่ได้เปรียบกับอีกฝ่ายหรือการพยายามทำให้ตนเองขึ้นมาเท่าเทียมกับอีกฝ่ายเช่นกัน

^{๔๓} Zartman, I. William, “**Conflict Resolution and Negotiation**”, In The SAGE Handbook of Conflict Resolution, eds. Bercovitch, Jacob., Victor Kremeneyuk, & I. William Zartman, (London : SAGE Publications Ltd., 2009), p.109.

แนวทางในการปรับเปลี่ยนอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน ทำได้หลายวิธีรวมถึง การเพิ่มการตระหนักรู้ และการเสริมพลังอำนาจ ด้วยการใช้พลังหรือยืมอำนาจของบุคคลที่สาม กล่าวคือ คู่กรณีที่มีอำนาจน้อยกว่าพยายามลดอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันด้วยการใช้พลังคนกลางหรือผู้ที่จะมาเสริมพลังอำนาจ โดยสถานการณ์ที่เหมาะสมและพอดีในการปรับเปลี่ยนสถานการณ์ จะเกิดขึ้นต่อเมื่อทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่าจะเกิดความเสียหายจนต้องหันหน้ามาพูดคุย ดีกว่าปล่อยให้เกิดความเสียหายไปเรื่อยๆ

๓.๒.๓.๒ การเจรจาไกล่เกลี่ยกับการแบ่งบุคลิกภาพของคน

การศึกษาการเจรจาไกล่เกลี่ยด้วยการเน้นจัดกลุ่มบุคลิกภาพของคนนั้น เป็นการเน้นศึกษาคนหรือคู่เจรจามีบุคลิกภาพแบบใด เช่น แข็งกร้าวหรือนุ่มนวล ซึ่งจะทำให้เรา เลือกวิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยได้อย่างเหมาะสม การศึกษาแนวทางนี้ในช่วงเริ่มต้นแบ่งกลุ่มผู้เจรจา เป็นสายอ่อน (Softliners) กับสายแข็ง (Hardliners) รวมถึงแบ่งเป็นนกพิราบ (Doves) กับเหยี่ยว (Hawks) บางแห่งก็เพิ่มนกเค้าแมว (Owls) เข้าไปด้วยเป็นทางสายกลางของนกพิราบกับเหยี่ยว ต่อมา Thomas and Killman^{๔๔} ได้แบ่งบุคลิกภาพ (Personality) ของคนเป็น ๕ แบบ คือ แข่งขัน หลีกหนี ยอมตาม ร่วมมือ และประนีประนอม (ฉลาม, เต่า, หมิ่เท็ดดี้, นกเค้าแมว และสุนัขจิ้งจอก) การแบ่งบุคลิกภาพ ๕ แบบ ดังกล่าว เป็นกุญแจในการนำไปสู่การแก้ไขความขัดแย้งหรือไม่สามารถ แก้ไขความขัดแย้งด้วยการเจรจา แต่ก็มีข้อสังเกตคือ บางครั้งการแบ่งบุคลิกภาพของแต่ละคนและ สรุปเหมารวมอาจจำแนกได้ยากและเกิดความคลาดเคลื่อน เช่น การจะบอกว่าบุคคลใดเป็น บุคลิกภาพแบบใด ไม่ว่าจะเป็น เนลสัน แมนเดลา และเดอเคลิก ในกรณีแอฟริกาใต้ อันวาร์ ซาตต์ และจิมมี คาร์เตอร์ ในการเจรจาในแคมป์เดวิด ครั้งที่ ๑ ยัสเซอร์ อาราฟัต และบิล คลินตัน ในการเจรจาในแคมป์เดวิดครั้งที่ ๒ เนื่องจากแต่ละคนอาจไม่ได้มีบุคลิกภาพเพียงแบบเดียว แต่ขึ้นอยู่กับ แต่ละสถานการณ์ เราลองนึกภาพตัวเราเอง ก็ไม่ได้มีบุคลิกภาพแบบเดียวในการเผชิญกับความ ขัดแย้งหรือในการเจรจา บางครั้งเราก็อาจใช้แนวทางแข็งกระด้างเพื่อให้บรรลุในเป้าหมาย บางครั้ง เราก็อาจใช้ความอ่อนโยน มุ่งเน้นความร่วมมือ สรุปก็คือขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ว่าเป็นสถานการณ์ เช่นใด

การแบ่งบุคลิกภาพของคนแบบเหมารวมอาจนำไปสู่การประทับตราหรือ เหมารวมที่ผิดพลาดได้ เช่นเดียวกับการค้นหาลักษณะร่วมในรูปแบบของวัฒนธรรมชาติ เช่น ชาวต่างชาติเห็นคนไทยยิ้มเมื่อพูดคุยหรือเจรจากับชาวต่างชาติ อาจไม่ได้หมายความว่าคนไทย

^{๔๔} Thomas, Kenneth & Killman, Ralph, “Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior”, (Educational and Psychological Measurement XXXVII: 1974), p.309-325.

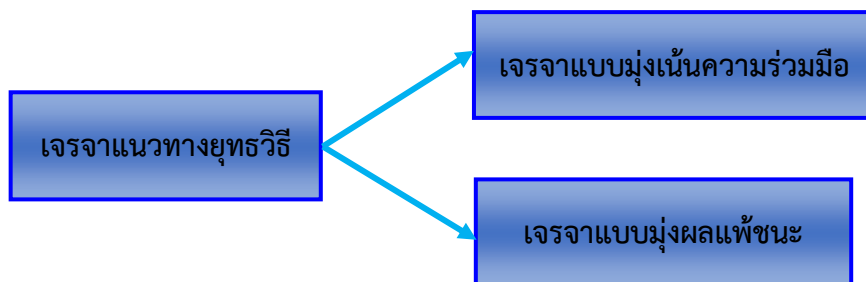
ทั้งหมดเป็นคนใจดี น่าคบหา แต่คนไทยคนนั้นอาจฟังหรือพูดภาษาอังกฤษได้ไม่ชัดเจนแต่ก็ยิ้มไว้ก่อน เหมือนกับใจดีสู้เสือ หรือเป็นการยิ้มให้กับตัวเองที่ไม่เข้าใจภาษาอังกฤษ ถ้าชาวต่างชาติแปลความว่า คนไทยทุกคนเป็นคนยิ้มเก่ง ใจดี น่าคบหา ก็จะนำไปสู่ข้อสรุปที่คลาดเคลื่อนหรือเข้าใจผิดได้ การค้นหาวัฒนธรรมของชาติเพื่อการเจรจาที่ดียิ่งขึ้น ผู้เขียนเห็นว่ามีความเสี่ยงต่อการประทับตรา (Stereotype) ทำให้ลดความคิดอื่นๆ ที่เปิดกว้าง และเข้าใจผิดว่าคนชาตินั้นจะมีวัฒนธรรมเหมือนกันหมดทั้งชาติ ดังนั้นจึงต้องศึกษาวัฒนธรรมในด้านการประยุกต์ การเน้นค้นหาในระดับปัจเจก ควบคู่ไปกับการหาลักษณะเด่นของชาติ รวมถึง การศึกษาบุคลิกภาพของคนเพียงเพื่อให้เห็นภาพรวมของ บุคลิกลักษณะ มิใช่การเหมารวมว่าทุกคนจะมีบุคลิกภาพแบบเดียวเสมอไปในการเจรจา

๓.๒.๓.๓ การเจรจาไกล่เกลี่ยกับยุทธวิธีที่ใช้

แนวทางยุทธในการเจรจาไกล่เกลี่ย แบ่งได้เป็น ๒ แนวทางคือ เป็นการใช้นโยบายแบบเน้นความร่วมมือ (Integrative) หรือการเจรจาแบบมุ่งผลแพ้ชนะ (Distributive) แนวทางแบบเน้นความร่วมมือ เชื่อว่าตนเองและคู่กรณีสามารถได้รับทรัพยากรมากด้วยกันทั้งคู่ ถ้าร่วมมือกันหาทางออกที่พอใจทุกฝ่ายหรือที่เรียกว่าการขยายเค้ก ทำให้ขนมเค้กมีขนาดใหญ่มากขึ้น หรือกล่าวได้ว่าเกิดผลที่ชนะ-ชนะทั้งคู่ ส่วนแนวทางแบบมุ่งเน้นผลแพ้-ชนะ เชื่อว่าถ้าตนได้รับทรัพยากรมาก อีกฝ่ายจะได้รับทรัพยากรน้อย หรือเปรียบได้กับเค้กหนึ่งก้อนที่มีอยู่อย่างจำกัด ถ้าตัดแบ่งให้คนอื่นมากเท่าไร ตนเองก็จะได้รับขนมเค้กส่วนที่เหลือน้อยลงเท่านั้น หรือกล่าวได้ว่าเกิดผลชนะ-แพ้^{๔๕}

การเจรจาแบบใดที่เราใช้เป็นประจำและควรจะนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน? เจรจาแบบมุ่งผลแพ้ชนะที่มุ่งเน้นเอาแพ้-ชนะ หรือแบบมุ่งเน้นความร่วมมือที่มุ่งจะทำให้ชนะ-ชนะกันทั้งคู่ โดยทั่วไปเรามักจะเจรจากันแบบมุ่งเน้นเอาแพ้ เอาชนะ เพราะเราเชื่อว่าถ้าคนอื่นได้มากกว่า เราจะได้น้อยกว่า เราจึงไม่ยอมเสียเปรียบเป็นผู้ที่ได้รับส่วนแบ่งน้อยกว่า การที่เราคิดแบบนี้ก็ไม่ใช่ว่าสิ่งที่แปลกเนื่องจากธรรมชาติมนุษย์เป็นเช่นนั้นย่อมคิดถึงตนเองเป็นศูนย์กลางและคิดถึงตนเองก่อนเสมอ แม้ว่าการเจรจาแบบมุ่งผลแพ้ชนะจะทำให้เราได้รับในสิ่งที่เราต้องการ แต่ก็มีจุดอ่อนคือ ถ้าเป็นความขัดแย้งที่ยืดเยื้อมีการสูญเสียชีวิต ร่างกายและทรัพย์สิน การเจรจาแบบมุ่งผลแพ้ชนะ จะไม่สามารถทำให้การจัดการความขัดแย้งได้รับการแก้ไข และอาจเป็นการสร้างศัตรูมากกว่า การสร้างมิตร ความสัมพันธ์อันดีต่อกันก็ไม่เกิดขึ้น

^{๔๕} ศึกษาเพิ่มเติมได้จากรายงานการศึกษาดูงานหลักสูตรไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เรื่องการเจรจาต่อรองแบบแข่งขันและการเจรจาต่อรองแบบเสริมประโยชน์ ณ มหาวิทยาลัยเปปเปอร์ไดน์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ระหว่างวันที่ ๑๔-๒๘ กันยายน ๒๕๕๘.



ภาพที่ ๓.๙ การเจรจาแนวทางยุทธวิธี

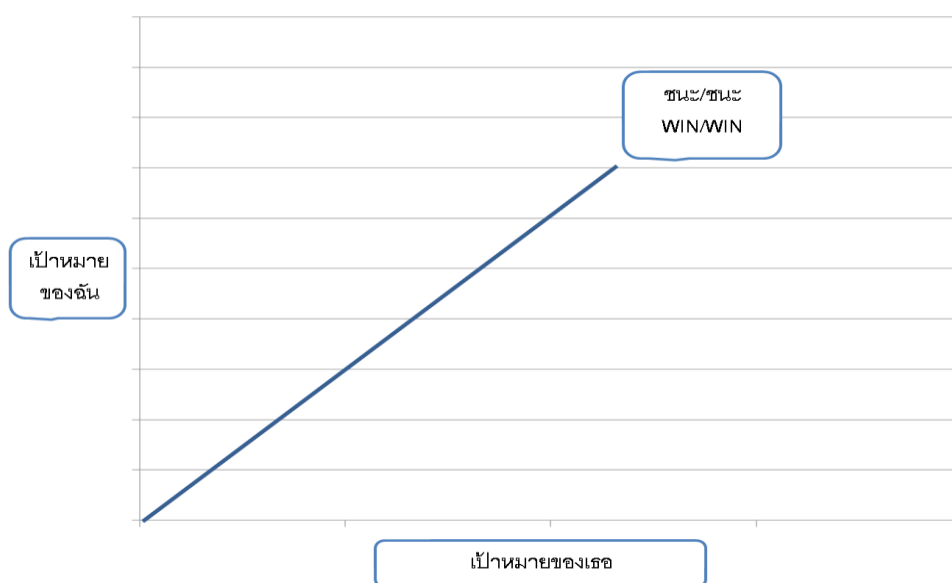
๓.๒.๔ การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือ (Integrative Negotiation)

๓.๒.๔.๑ แนวคิดการเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือ

การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือ (Integrative Negotiation) หรือการเจรจาไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการ (Principle Negotiation) เป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย นักเจรจาไกล่เกลี่ย และนักวิชาการด้านการเจรจาจำนวนมากแนะนำให้ใช้วิธีการนี้ในการเจรจา เนื่องจากนำไปสู่การแก้ไขความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี เกิดความพึงพอใจหรือผลลัพธ์ที่ชนะ-ชนะทั้งคู่ และนำไปสู่การสร้างความร่วมมือต่อกันในระยะยาว ไม่นำไปสู่ความเคียดแค้น ยกตัวอย่างเช่น Roy J. Lewicki จากมหาวิทยาลัยโอไฮโอ , Roger Fisher , William Ury Bruce Patton แห่งมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด Bernard Mayer รวมถึง Christopher Moore ผู้สอนและผู้ไกล่เกลี่ยที่มากด้วยประสบการณ์จาก CDR Associates อีกทั้ง Laurie Coltri จากมหาวิทยาลัยแมริแลนด์, Leonard J. Marcus ผู้เชี่ยวชาญด้านการไกล่เกลี่ยทางสาธารณสุข, William Wilmot, Oliver Ramsbotham, Tom Woohouse Hugh Miall และ Michael Warner นักวิจัยผู้มากด้วยประสบการณ์ในการเจรจาหลายประเทศ

การเจรจาไกล่เกลี่ยจำเป็นหรือไม่ที่ผลลัพธ์ที่ได้คือเราชนะ และอีกฝ่ายแพ้ ถ้าเราได้ทรัพยากรมาก อีกฝ่ายต้องได้ทรัพยากรน้อยใช่หรือไม่ เนื่องจากทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด ทำอย่างไรจึงจะไม่ทำให้การเจรจาเป็นบรรยากาศแบบปฏิกิริยา ที่จะเน้นเอาชนะอีกฝ่าย ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม ทำอย่างไรจึงจะทำให้ข้อตกลงจากการเจรจาลำบากไปสู่ความยั่งยืน ไม่ใช่เพียงแค่ข้อตกลงที่เกิดจากการใช้เล่ห์เหลี่ยมบังคับให้ยอมๆ กันไป การใช้การเจรจาไกล่เกลี่ยแบบเน้นความพึงพอใจร่วมกัน จึงได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อจัดการกับปัญหาเหล่านี้ โรเจอร์ ฟิชเชอร์ วิลเลียม ยูรี และบรูซ แพทตัน แห่งโครงการเจรจาไกล่เกลี่ย มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้พัฒนาเทคนิคการเจรจาแบบนุ่มนวลที่โด่งดังมากในรอบ ๓๐ ปี ที่ผ่านมา ทำให้ความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างคู่เจรจาดำเนินต่อไป เป็นการเน้นความร่วมมือไม่นำไปสู่การเป็นปฏิกิริยา เป็นเทคนิคการเจรจาแบบมีหลักการ (Principle Negotiation) ประกอบไปด้วยหลายหลักการ

การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือหรือแบบมีหลักการ ไม่จำเป็นต้องนำไปสู่การมีผู้แพ้ ผู้ชนะ แต่ทุกฝ่ายสามารถชนะด้วยกันทั้งคู่ (Win-Win) เรียกได้ว่าเกิดผลแบบวิน-วิน เป็นการชนะชนะที่เกิดการอยู่ร่วมกันได้แบบยั่งยืน การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือ เป็นการสร้างความร่วมมือ การร่วมกันแก้ไขปัญหา การเจรจาดังกล่าวถ้าฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมาย ไม่ได้หมายความว่าอีกฝ่ายต้องเป็นฝ่ายเสียประโยชน์ การเจรจาแบบนี้จะเน้นที่แลกเปลี่ยนข้อมูล มีการสร้างให้เกิดความไว้วางใจกัน มีความเต็มใจในการเปิดเผยวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่ายรับฟังซึ่งกันและกัน และเข้าใจความห่วงกังวลของแต่ละฝ่าย การทำความเข้าใจความต้องการและวัตถุประสงค์ของอีกฝ่ายจะทำให้เข้าใจว่าอะไรคือเป้าหมายหลัก อะไรคือเป้าหมายรอง นอกจากนี้ เน้นการค้นหาคู่ร่วมและจำกัดจุดที่แตกต่างให้น้อยลง การหาจุดร่วมกันให้ได้เป็นสิ่งจำเป็น เช่น บางแผนกในบริษัทอาจไม่พอใจถ้าถูกตัดงบประมาณ แต่จะไม่หักหัวถ้าทุกแผนกถูกตัดงบประมาณเช่นกันเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร อนึ่งการค้นหาทางเลือกที่ตอบสนองเป้าหมายทั้งสองฝ่ายเป็นสิ่งจำเป็น ถ้าเป็นการเจรจาแบบมุ่งผลแพ้ชนะจะหวังแต่เป้าหมายของตนเอง แต่การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือจะคำนึงถึงการค้นหาความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย



ภาพที่ ๓.๑๐ ผลของการเจรจาแบบชนะทั้งคู่

๓.๒.๔.๒ หลักการและวิธีการเจรจาแบบมีหลักการ

การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือหรือแบบมีหลักการเป็นการช่วยรักษาสัมพันธภาพของคู่กรณี เน้นตัดสินใจปัญหาโดยยึดจุดสนใจร่วมกันอันจะเป็นประโยชน์ต่อคู่กรณีมากที่สุด

Lewicki^{๔๖} แห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอได้นำเสนอขั้นตอน ๔ ขั้นตอนของการเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือไว้ คือ ๑) ระบุและนิยามปัญหา ๒) ค้นหาจุดสนใจและความต้องการ ๓) สร้างทางเลือก ๔) ประเมินและเลือกทางเลือก โดยมีสาระสำคัญคือ

(๑) ระบุและนิยามปัญหา กำหนดปัญหาในแนวทางที่ยอมรับทั้งสองฝ่าย ซึ่งมาจากการร่วมกันนิยามทำให้ตอบสนองความต้องการทั้งสองฝ่ายได้ โดยไม่ไปกำหนดปัญหาที่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ร่วมกันระบุว่าปัญหาอะไรบ้างที่จะต้องแก้ไข และไม่พยายามชี้ว่าความคิดตัวเองถูกอีกฝ่ายผิด แต่มาร่วมกันพิจารณาปัญหาร่วมกัน จุดเน้นคืออย่ากระโจนไปสู่ทางออกอย่างรีบเร่ง รอจนกระทั่งสามารถค้นหาปัญหาได้ทั้งหมดก่อน และไม่เลือกแต่ทางออกของตนเองแต่ฝ่ายเดียว แต่เป็นทางออกร่วมกันที่มาจากหลายๆ ทางออกให้มากที่สุด

(๒) ค้นหาจุดสนใจและความต้องการ สิ่งที่สำคัญมากคือการเข้าใจจุดสนใจของคู่กรณี เป็นสิ่งที่หวั่งกังวล ความต้องการ และความกลัว เมื่อเข้าใจสิ่งเหล่านี้จะสามารถหาทางออกได้ที่ตอบสนองจุดสนใจ (Interest) ได้ ไม่ได้เน้นที่จุดยืน (Position) ที่ต้องการเฉพาะของตนเอง การค้นหาความต้องการที่แท้จริงสามารถใช้คำถาม ด้วยการตั้งคำถามว่าทำไมถึงต้องการทำอย่างนั้นก็จะได้รับคำตอบ ถ้าทั้งคู่เข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการที่แท้จริง ก็จะสามารถแก้ปัญห และหาทางออกได้ดีและยั่งยืนกว่าการใช้แนวทางการเจรจาแบบมุ่งผลแพ้ชนะ

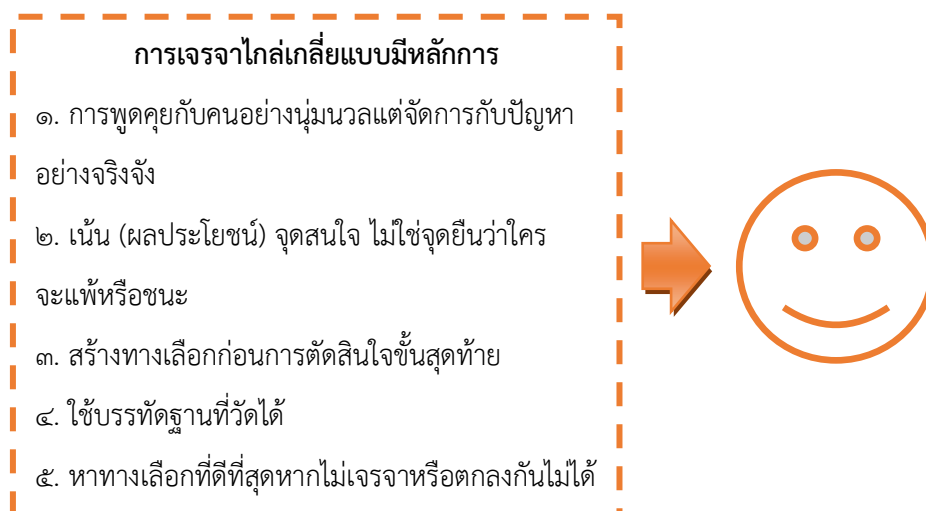
(๓) สร้างทางเลือก การสร้างทางเลือกที่หลากหลายโดยไม่รีบด่วนสรุปเป็นสิ่งสำคัญ มีวิธีการต่างๆ เช่น วิธีการขยายแค้นหรือเพิ่มทรัพยากรด้วยการลาหยุดพักร้อนนานขึ้น วิธีการแลกกัน เช่น สร้างประเด็นมากกว่า ๑ ประเด็นและต่างฝ่ายต่างเลือก วิธีการชดเชยคือ ชดเชยให้อีกฝ่ายที่ไม่บรรลุเป้าหมาย วิธีลดผลกระทบให้เหลือน้อยที่สุด ทำให้กระทบต่ออีกฝ่ายที่ไม่บรรลุเป้าหมายให้เหลือน้อยที่สุด และวิธีสร้างทางเลือกใหม่ร่วมกัน โดยหาทางเลือกที่ตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้ (รายละเอียดโปรดดูในส่วนของการสร้างทางเลือก)

(๔) ประเมินและเลือกทางเลือก โดยมีหลักเกณฑ์ที่คู่กรณีเห็นพ้องต้องกันในแนวทางที่ใช้ในการประเมินทางเลือกและการหาข้อตกลงร่วมกัน

^{๔๖} Lewicki Roy J., .Saunders M. David, and Minton, W. John., “Essentials of Negotiation”, (New York : Irwin/Mcgraw-Hill, 2001), p.53.

หลักการเจรจา ซึ่งโรเจอร์ ฟิชเชอร์ วิลเลียม ยูรีและบรูซ แพตตัน^{๔๗} แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Fisher et al., ๑๙๙๑) ระบุไว้ มี ๔ หลักการ ซึ่งผสมผสานวิธีการเข้าไปด้วย คือ ๑) แยกคนออกจากปัญหา (Separate the People from the Problem) ๒) เน้นที่ความต้องการ ไม่ใช่จุดยืน (Focus on Interests, Not Positions) ๓) สร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย (Invent Options for Mutual Gain) ๔) ใช้บรรทัดฐานที่วัดได้ (Insist on Using Objective Criteria) ซึ่งต่อมา วิลเลียม ยูรี^{๔๘} ได้พัฒนาการเจรจาไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการเพิ่มขึ้นอีก ๒ หลักการ คือ ทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่เจรจาหรือตกลงกันไม่ได้ (BATNA) และข้อเสนอ (Proposals) สำหรับ ข้อตกลง

ประมวลสรุป การเจรจาไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการ แบ่งได้เป็น ๖ หลักการ ที่จะนำไปสู่ ความพึงพอใจร่วมกันของคู่กรณี คือ



ภาพที่ ๓.๑๑ การเจรจาไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการ

๑. การพูดคุยกับคนอย่างนุ่มนวลแต่จัดการกับปัญหาอย่างจริงจัง

มนุษย์มีอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด มีจิตใจ มีอารมณ์โกรธ เกลียด แตกต่างกันไป แต่ทุกคนก็มีความรู้สึก และต้องการให้คนอื่นปฏิบัติต่อตนเองอย่างให้เกียรติ โรเจอร์ ฟิชเชอร์^{๔๙} เห็นว่า ต้องใช้วิธีนุ่มนวลกับคน และแก้ปัญหาเรื่องของความสัมพันธ์ไม่ชี้หน้าว่าใครผิดใครถูก

^{๔๗} Fisher, Roger, William Ury ,and Bruce Patton, “**Getting to Yes : Negotiating an agreement without giving in**”, (London : Random House, 2002), p.37-105.

^{๔๘} ยูรี, วิลเลียม, เอาชนะคำว่าไม่ ใช้เรื่องยาก. หน้า ๑-๑๕.

^{๔๙} Fisher et al., “**Getting to Yes : Negotiating an agreement without giving in**”, (London : Random House, 2002), p.37.

ส่วนตัวปัญหาต้องจัดการอย่างเคร่งครัด (Soft on Human and Hard on Problem) หลักการนี้เน้นไปที่อารมณ์ ความรู้สึกของคน ที่มีความอ่อนไหว สารพัดรูปแบบ มีค่านิยมที่แตกต่างกัน ถ้าเราเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกของคนได้ดี สนใจว่าคนอื่นกำลังคิด รู้สึกอย่างไรก็มีโอกาสได้รับความเข้าอกเข้าใจกลับมาเช่นกัน ในการเจรจาจึงควรต้องถามตัวเองเสมอว่า ได้ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ของคนอื่นมากพอหรือยัง? คู่เจรจาก็เป็นคนที่มีความตั้งใจ อย่าปฏิบัติกับเขาเยี่ยงสิ่งไร้ชีวิตหรือไร้ความรู้สึก คู่เจรจาย่อมไม่น้อยคิดว่าตัวบุคคลและปัญหาเป็นเรื่องเดียวกัน เช่น คำพูดว่า “ครัวสกปรกจัง” ซึ่งเนื้อความสื่อไปในทางที่โจมตีตัวบุคคล ดังนั้นการเจรจาที่เน้นแต่จุดยืนของตนเองเป็นหลักทำให้การต่อรองไม่ราบรื่น เพราะเกิดบรรยากาศของการเอาชนะกัน และต่างฝ่ายต่างก็จะคิดว่าอีกฝ่ายไม่เห็นคุณค่าของความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

อารมณ์ของคนที่รุนแรงเปรียบเสมือนกำแพงที่ขวางกั้นความร่วมมือกัน วิลเลียม ยูริ ได้นำเสนอไว้ ประกอบด้วย ๑) ปฏิกริยาของคุณ ๒) อารมณ์ของอีกฝ่าย ๓) จุดยืนของอีกฝ่าย ๔) ความไม่พอใจของอีกฝ่าย ๕) อำนาจของอีกฝ่าย

๑.๑ ปฏิกริยาของคุณ คือ กำแพงขวางกั้นที่อยู่ในตัวเรา เมื่อใดเรารู้สึกว่าถูกโจมตี ธรรมชาติของเราก็จะอยากตอบโต้กลับไป เหมือนเป็นวงจรของกริยา-ปฏิกริยา ผู้เขียนขอยกตัวอย่างเวลาเราถูกภรรยาหรือสามีต่อว่า ดุด่าว่ากล่าวเรา หรือเวลาเจ้านายดุด่าเรา เราก็มักจะอยากตอบโต้ค่ากลับไป แม้แต่เวลารถชนกัน เราจะเห็นแต่ละฝ่ายลงมาโต้เถียงกันอย่างหน้าดำหน้าแดง ไม่มีใครยอมรับว่าตนเองผิด

๑.๒ อารมณ์ของอีกฝ่าย เขาเชื่อว่าเขาถูกต้องและเราเป็นฝ่ายผิด และไม่ฟังความเห็นอีกฝ่าย อารมณ์รุนแรงที่ขยายตัวทำให้แต่ละฝ่ายพร้อมที่จะเผชิญหน้ากันมากกว่าการมาร่วมมือกัน และเกิดความแค้นเคือง การแก้แค้นที่ไม่จบสิ้นจึงควรปฏิบัติต่อเขาเหมือนกับที่อยากให้เราปฏิบัติต่อเรา ปล่อยให้เขาได้แสดงความรู้สึกออกมา ระบายออกมา แทนที่จะไปพูดจาขัด ก็ปล่อยให้เขาได้พูดอย่างเต็มที่ ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมนั้น เครย์ตัน^{๕๐} เห็นว่าการต่อต้านหรือโต้แย้งทำให้เกิดการต่อต้าน โดยเปรียบเทียบว่า ถ้าเราเขียนความเห็นของเราลงบนกระดานและมีคนอื่นมาลบความคิดเห็นของเรา แล้วก็เขียนความคิดเห็นของเขาแทนที่ลงไป เราก็จะลบข้อความนั้นออก และเขียนข้อความที่ใหญ่ขึ้นๆ จนกระทั่งอาจเกิดอารมณ์ที่รุนแรงขยายตัวยิ่งขึ้น

๑.๓ จุดยืนของอีกฝ่าย คือเน้นที่การมุ่งเน้นเอาชนะ เพราะเขาคิดว่าถ้าไม่เอาชนะก็คือ ต้องยอมแพ้ ในประเด็นจุดยืนนั้นมีทั้งจุดยืนของเขา จุดยืนของเรา การแก้ไขปัญหาก็ต้องหาจุดสนใจหรือความต้องการร่วมกันที่แท้จริง ดังจะได้ขยายความในหัวข้อจุดยืนและจุดสนใจ

^{๕๐} เครย์ตัน, เจมส์ แอล, คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจของชุมชน, หน้า ๙๐.

๑.๔ ความไม่พอใจอีกฝ่าย รวมถึงกลัวการเสียหน้าที่จะต้องถอยออกมาจากจุดยืน การรักษาน้ำหน้าเป็นการทำให้อีกฝ่ายไม่ต้องรู้สึกว่าเป็นฝ่ายพ่ายแพ้ เช่น ผู้พิพากษาเขียนคำตัดสิน เป็นการรักษาน้ำหน้าของคู่กรณี แทนที่จะพูดกับคนหนึ่งว่า คุณคือผู้ชนะและหันไปพูดกับอีกคนว่า คุณคือผู้แพ้

๑.๕ อำนาจของอีกฝ่าย ทำไมจะต้องร่วมมือกับอีกฝ่าย ในเมื่อตนเองรู้สึกว่ามีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่าย การที่คู่เจรจามีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่าย และไม่เห็นความจำเป็นต้องมาเจรจา แต่อย่างใดนั้น วิธีที่จะทำให้คู่เจรจาหันกลับมาสู่โต๊ะเจรจานั้น ต้องทำให้เขาเห็นว่าการเจรจาจะเป็นประโยชน์มากกว่าการไม่เจรจา ดังจะได้กล่าวโดยละเอียดในหัวข้อที่ว่าด้วย BATNA หรือทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่เจรจา

เมื่อได้รู้ถึงกำแพงที่ขวางกั้นความร่วมมือว่ามีอะไรบ้าง หรืออะไรคืออุปสรรคที่ขัดขวางการเจรจา เราควรทำความเข้าใจหรือหาแนวทางในการจัดการกับอุปสรรคเหล่านี้ แนวทางในการจัดการกับอารมณ์และความรู้สึกไม่พอใจของคู่ขัดแย้ง ทำได้หลากหลายวิธี เช่น การเอาใจเขามาใส่ใจเรา และการเน้นที่การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) มีความสำคัญในการแก้ไขความขัดแย้ง การเข้าใจเพียงแต่ว่าทั้งสองฝ่ายมีความคิดเห็นขัดแย้งกันยังไม่เพียงพอ แต่ต้องเข้าใจถึงมุมมองที่แท้จริง เข้าใจความรู้สึกนึกคิดของแต่ละฝ่ายจริงๆ เช่น เราอาจมองเห็นน้ำเพียงครึ่งแก้ว แต่มองไม่เห็นอีกมุมมองหนึ่งของคู่สมรส ที่มองเห็นแก้วสกปรกใบหนึ่งที่มีน้ำพร่องไปครึ่งแก้ว และไอน้ำกำลังหยดลงมาทำให้โต๊ะไม้มะฮอกกานีต่างเป็นวง การเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อทำให้คู่กรณีเข้าใจถึงสิ่งที่ตนเองต้องการหรือมุมมองของตนเอง เช่น การถามคำถามว่า คุณจะทำอย่างไรกับสถานการณ์นี้ถ้าคุณเป็นฉัน ก็จะทำให้เข้าใจมุมมองซึ่งกันและกันมากขึ้น เป็นต้น^{๕๑}

การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ยังช่วยป้องกันปัญหาที่จะเกิดในอนาคตได้อีกด้วย เช่น ในช่วงก่อนการเจรจา ขอให้พยายามสร้างความสัมพันธ์ ทำความรู้จักฝ่ายตรงข้ามชอบหรือไม่ชอบอะไร แม้กระทั่งระหว่างหรือภายหลังการเจรจาก็ไม่ควรทะเลาะหรือทิ้งประเด็นความสัมพันธ์หรือสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างกันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ความสัมพันธ์นั้นเป็นมุมมองที่สำคัญมากในการจัดการความขัดแย้ง สามเหลี่ยมแห่งความก้าวหน้าในการจัดการความขัดแย้งมีนักคิดหลายท่านได้เสนอไว้เป็นการเน้นแก้ไขความขัดแย้งที่ต้องทำให้ครบทั้ง ๓ มุม คือ เนื้อหาหรือเป้าหมายที่ต้องการวิธีการที่เหมาะสมในการพูดคุยหรือจัดการ และความสัมพันธ์หรือสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกันที่ต้องดำเนินไป จะขาดซึ่งความสัมพันธ์อันดีปัญหาก็จะไม่ลุล่วงไปได้

^{๕๑} Lewicki Roy J. et al, “Essentials of Negotiation”, New York. Irwin/Mcgraw-Hill, 2001. p.189.

แม้แต่ในสหรัฐอเมริกาที่มีตัวอย่างของการสร้างความสัมพันธ์อันดีนำมาสู่ความสำเร็จในการเจรจาทางธุรกิจ ดังตัวอย่างเรื่องการเจรจาข้ามวัฒนธรรมภายในสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีการเจรจาธุรกิจโดยเน้นการสร้างความสัมพันธ์เป็นสำคัญ การพูดคุยกันถึงชีวิตส่วนตัว และมีการทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น ไปล่าสัตว์ด้วยกัน โดยมีการเจรจาทางธุรกิจโดยตรงน้อยมาก แต่สุดท้ายก็สามารถบรรลุเป้าหมายสามารถขายของได้และเกิดความสัมพันธ์อันยั่งยืนต่อกัน

๒. เน้นความต้องการที่แท้จริงไม่ใช่จุดยืน

การเจรจาไกล่เกลี่ยควรเน้นการค้นหาความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่ายให้ได้ว่ามีความต้องการอะไร เพื่อจะได้ตอบสนองให้ตรงตามความต้องการ และแก้ปัญหาได้ตรงจุด สามารถสนองตอบต่อความต้องการร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน ความหมายของจุดยืนและจุดสนใจ โรเจอร์ ฟิชเชอร์ ได้นิยามไว้ว่า จุดยืน (Position) คือสิ่งที่เรียกร้องหรือบอกว่าจะทำ หรือสิ่งที่ตัดสินใจ อะไร (What) ที่บอกว่าจะทำโดยคู่ขัดแย้ง จุดสนใจคือ (Interest) เหตุผลเบื้องหลังจุดยืนหรือสิ่งที่ผลักดันอยู่เบื้องหลังการตัดสินใจ ทำไม (Why) จึงบอกว่าต้องการเช่นนั้น การวิเคราะห์จุดสนใจจะทำให้เข้าใจจุดยืนของคู่ขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง รวมถึงความเชื่อ คุณค่า แรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลัง^{๕๒} จุดยืนหรือข้อเรียกร้องอาจเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา ส่วนจุดสนใจเปรียบได้กับส่วนของน้ำแข็งที่ซ่อนอยู่ใต้น้ำ ที่เรามองไม่เห็นด้วยตาเปล่า แต่เราก็สามารถค้นพบจุดสนใจหรือความต้องการนั้นได้ถ้าใช้การค้นหาอย่างรอบคอบและมีทักษะในการตั้งคำถาม

ความแตกต่างระหว่างการเจรจาแบบเน้นจุดยืนและจุดสนใจคืออะไร? การเจรจาแบบเน้นจุดยืนนั้นเป็นการเรียกร้องเพื่อให้เราได้รับสิ่งที่เราต้องการมากที่สุด และเชื่อว่าความสำเร็จของตนอยู่บนความพ่ายแพ้ของอีกฝ่าย ต่างกับการเจรจาแบบเน้นจุดสนใจ ทำให้ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์อย่างยุติธรรม เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ คำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของเราและของอีกฝ่ายด้วย^{๕๓} การเจรจาเราจึงไม่ควรเน้นที่จุดยืนหรือความต้องการของเราแต่ฝ่ายเดียว เนื่องจากจะเกิดผลเสียมากกว่าผลดีและทำให้การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จ ข้อเสียของการเจรจาโดยยึดจุดยืน คือ ๑) ไม่ได้เกิดสัมพันธภาพหรือความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ส่วนการเจรจาโดยยึดจุดสนใจนั้น จะไม่รีบร้อนไปสู่ข้อสรุปแต่จะค่อยๆ หาความต้องการของอีกฝ่ายอย่างถ่องแท้เสียก่อน แล้วคำตอบร่วมกันจะตามมาในภายหลัง ๒) จุดยืนที่แต่ละฝ่ายยึดอยู่นั้น จะเป็นเหมือนหน้ากาก

^{๕๒} Coltri, S. Laurie, “Conflict Diagnosis and Alternative Dispute Resolution and Mediation”, p.127.

^{๕๓} มาร์คัส ลีโอนาร์ด เจ.และคณะ, เจรจาแนวใหม่ มิติแห่งการป้องกันและระงับความขัดแย้งในที่ทำงานและระบบสุขภาพ, แปลโดย นายแพทย์บรรพต ดันธีรวงศ์, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คบไฟ, ๒๕๕๒) หน้า๕๕.

ที่ปิดบังความต้องการที่แท้จริง ๓) มองข้ามข้อพิจารณาทั้งหมดที่อาจเป็นทางเลือกซึ่งตอบสนองต่อความต้องการร่วมกันได้

การเจรจาโดยยึดจุดยืนและจุดสนใจ มีความแตกต่างกันสามารถประมวลสรุปได้ดังนี้^{๕๔}

ตารางที่ ๓.๒ เปรียบเทียบการเจรจาโดยยึดจุดยืนและจุดสนใจ

การเจรจาโดยยึดจุดยืน (Position)	การเจรจาโดยยึดจุดสนใจ (Interest)
- ทรัพยากรมีจำกัด	- ทรัพยากรที่มีอยู่ไม่จำกัด
- ฉันต้องการเค้กชิ้นใหญ่ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้	- ยืดการตอบสนองความต้องการร่วมกัน
- ฉันต้องชนะ คุณต้องแพ้	- ชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย
- มีแนวทางเดียวในการการแก้ปัญหาคือแนวทางของฉัน	- มีทางออกที่น่าพึงพอใจหลายทาง
- ฉันต้องแสดงความก้าวร้าวเพื่อเอาชนะ	- นุ่มนวลในการติดต่อกับคน แต่จริงจังหรือแข็งในการจัดการกับปัญหา
- การยินยอมอ่อนข้อเป็นสัญลักษณ์ของความอ่อนแอ	- สัมพันธภาพเป็นสิ่งสำคัญ

อุปสรรคของการระบุและค้นหาความต้องการที่แท้จริง การค้นหาจุดสนใจหรือความต้องการที่แท้จริงเป็นสิ่งจำเป็น แต่คู่เจรจาก็อาจจะไม่บอกถึงความต้องการที่แท้จริงต่อคู่เจรจาด้วยเหตุผลต่างๆ คริสโตเฟอร์ มัวร์^{๕๕} ระบุถึง อุปสรรคของการระบุและค้นหาความต้องการที่แท้จริง ดังนี้

(๑) คู่กรณีไม่รู้ว่าผลประโยชน์ที่แท้จริงของตนเองคืออะไร อาจคิดแต่เพียงสิทธิในการได้ดูแลบุตรของตนเอง มองแต่ในมุมแคบๆ แต่ไม่เข้าใจว่าแม้ชนะคดี แต่ก็ทำลายความสัมพันธ์ระหว่างคู่สามีภรรยาและต่อบุตรด้วย

^{๕๔} บอนพิน, เท็ด, คู่มือการเพิ่มพลังความสามารถกระบวนการจัดการข้อพิพาท. แปลโดย วันชัย วัฒนศัพท์, ธิลลวดี บุรีกุล และศุภณัฐ เพิ่มพูนวิวัฒน์, (นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๐) หน้า ๑๓๑

^{๕๕} Moore, Christopher, **The Mediation Process : Practical Strategies for Resolving Conflict**, (San Francisco : Jossey-Bass Inc., 1984) p.311.

(๒) คู่เจรจาใจปิดบังข้อมูลและผลประโยชน์ไว้ ด้วยความกลัวว่าถ้าบอกออกไปอาจได้รับน้อยกว่าที่ควรจะได้รับ จึงปิดบังไว้เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์มากที่สุด เพราะไม่ยอมเสียอำนาจต่อรองเช่น การบอกออกไปว่าต้องการอยู่ใกล้ที่ทำงานและได้อยู่ใกล้ลูกจะถูกนำข้อมูลไปใช้

(๓) ยึดจุดยืนใดจุดยืนหนึ่งอย่างมั่นคง ทำให้ไม่มองไปที่ข้อเสนออื่น ยึดมั่นแต่จุดยืนของตนเอง ว่าจะให้จ่ายค่าชดเชย ในกรณีที่ผิดสัญญา แต่ไม่ได้มอง ค่าขอโทษ การยอมรับความผิด การเยียวยาทางจิตใจ

(๔) ไม่ทราบถึงกระบวนการค้นหาความต้องการที่แท้จริง กล่าวคือไม่ทราบวิธีการว่าดำเนินการอย่างไรหรือเป็นอย่างไร

เมื่อได้รู้ถึงอุปสรรคที่ขวางกั้นการค้นหาความต้องการที่แท้จริงแล้ว เราควรรู้ถึงวิธีการในการค้นหาความต้องการที่แท้จริง ผู้เจรจาสามารถใช้วิธี ๒ อย่าง ในการระบุและค้นหาความต้องการที่แท้จริงคือ วิธีการโดยอ้อมและวิธีการโดยตรง

วิธีการโดยอ้อม คือ การเข้าไปแทรกแซงเพียงเล็กน้อย ไม่ได้เข้าไปอย่างชัดเจน และเผชิญหน้าโดยตรง เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ การทดสอบ (Testing) การทดสอบเป็นการเน้นที่การฟังอย่างตั้งใจเพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริง สำหรับการฟังอย่างตั้งใจนั้น มีตำราที่เขียนไว้เป็นจำนวนมากที่เน้นการสบตา การกล่าวทวนความ ทวนอารมณ์ความรู้สึก และการตั้งคำถามแบบจำลองสมมติฐาน (Hypothesis) ผู้เจรจาเสนอทางเลือกต่างๆ แก่คู่กรณี แต่ไม่ได้ถามว่าเห็นด้วยหรือให้การรับรองหรือไม่ แต่เป็นเพียงเพื่อดูว่าข้อเสนออื่นนั้นเป็นที่พึงพอใจมากกว่าหรือน้อยกว่าข้อเสนออื่นที่นำมาพิจารณา ก็จะทำให้ผู้เจรจาเกิดความเข้าใจว่าต้องการอะไร โดยไม่ต้องมีการระบุหรือพูดออกมาตรงๆ วิธีการนี้ถูกนำมาใช้เมื่อคู่พิพาทปิดบังความต้องการที่แท้จริงไว้ หรือเมื่อคู่กรณี ไม่มีความไว้วางใจในการเปิดเผยผลประโยชน์ออกมา

วิธีการโดยตรง เป็นการตั้งคำถามโดยตรง เน้นให้ตั้งคำถามโดยตรง เมื่อเราได้รับรู้จุดยืนของคู่เจรจา ก็ให้เน้นการตั้งคำถามว่า ทำไมจุดยืนนั้นจึงมีความสำคัญ หรือเบื้องหลังของจุดยืนนั้นคืออะไร เช่น การตั้งคำถามว่า ทำไมจึงมาชุมนุมเรียกร้องไม่ให้สร้างโรงไฟฟ้า? แรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังคือ ความต้องการลึกๆ ความเชื่อ วัฒนธรรม ความต้องการด้านสวัสดิการสังคม การรักษาหน้า การเข้ามามีส่วนร่วม ความยุติธรรม การสูญเสียอำนาจ เป็นต้น ถ้าเราสามารถเข้าใจเบื้องหลังเหล่านี้ได้การแก้ไขปัญหาที่สามารถทำได้ตรงจุดและลดความขัดแย้งได้สำหรับประเภทแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลัง ๒ ประเภท ประกอบด้วย^{๕๖}

^{๕๖} Warner, Michael, **Complex Problems : Negotiated Solutions**, (London : ITDG Publishing, 2001) p.63.



ภาพที่ ๓.๑๓ หัวหอมความขัดแย้ง

อธิบายแผนภาพได้ โดยเปรียบเทียบกับหัวหอมเรียงตามลำดับชั้นนอกสุดไปหาหัวหอมชั้นในสุด **จุดยืน**เป็นสิ่งที่เรียกร้อง สิ่งที่ต้องการจริงๆ คือความคาดหวังที่เป็นรูปธรรม เป็นสิ่งสำคัญที่คู่ขัดแย้งมองหา **จุดสนใจ**เป็นเหตุผลสำหรับความคาดหวังที่เป็นรูปธรรม หลักการและคุณค่าเป็นความเชื่อที่มีอิทธิพลต่อจุดสนใจ ความต้องการขั้นพื้นฐานมนุษย์เป็นความต้องการที่อยู่เบื้องหลังที่ซับซ้อน

๓. สร้างทางเลือกก่อนที่จะตัดสินใจ

คู่กรณีมีแนวโน้มที่จะมาสู่โต๊ะเจรจาร่วมกับข้อเสนอของตนเองในการแก้ปัญหาซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ผิด แต่การจำกัดที่ข้อเสนอของตนเองเท่านั้น อาจทำให้ขาดโอกาสในการแก้ปัญหาร่วมกัน ดังนั้น การสร้างทางเลือกร่วมกันหลายๆ ทางเลือกจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการได้ทางออกที่สร้างสรรค์ โดยมีกระบวนการนำเสนอที่ไม่วิพากษ์วิจารณ์ความเห็นของคนอื่น สอดคล้องกับที่พิชเชอร์ได้เสนอแนะให้สร้างทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อจะได้พิจารณาประโยชน์ร่วมที่เหมาะสมที่สุดได้กระบวนการที่จะช่วยกันสร้างทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อประโยชน์ทั้งสองฝ่าย เราไม่ควรไปยึดติดกับคำตอบใดคำตอบหนึ่งเท่านั้น แต่ให้สร้างทางเลือกหลากหลายทางที่มาจากการเสนอของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ได้มากที่สุด เน้นการเลือกก่อนตัดสินใจที่หลัง มองหาความต้องการร่วมของทุกฝ่าย และผสมผสานความต้องการที่ต่างกันอันจะนำไปสู่การตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพและการยอมรับในทางเลือกที่

ตัดสินใจร่วมกัน นอกจากนี้พิชเชอร์ยังได้กล่าวถึงอุปสรรคที่ขัดขวางการคิดค้นทางออกในการเจรจา ๔ ประการ คือการตัดสินใจก่อนถึงเวลาอันควร เป็นการตัดสินใจไปแล้วโดยไม่คิดจะหาทางออกใหม่

(๑) การมองหาคำตอบเพียงหนึ่งเดียว เนื่องจากมองว่าแค่เรื่องเดียวก็ตัดสินใจยากอยู่แล้ว ถ้ามีทางเลือกหลายๆ ยังตัดสินใจได้ยากและเกิดความสับสน

(๒) การใช้สมมติฐานที่ว่าชนมเค็กมีขนาดคงที่ เนื่องจากมองว่าทรัพยากรมีจำกัดถ้าคุณได้มาก ฉันก็ได้น้อย แล้วทำไมฉันจะต้องหาทางเลือกอื่นให้เธอพอใจด้วยล่ะ

(๓) ทศนคติที่ว่าการแก้ปัญหาเป็นเรื่อง “ตัวใครตัวมัน” ทำไมจะต้องไปสนใจคู่เจรจา แต่แท้ที่จริงแล้วการมองเห็นแต่ความต้องการของตนเองมักจะนำไปสู่ความขัดแย้งรุนแรงมากกว่า

รูปแบบและวิธีในการสร้างทางเลือก มีหลากหลายวิธี สำหรับรูปแบบในการจัดการหรือสร้างทางเลือกมีหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการคิดสร้างสรรค์ คิดออกจากกรอบเดิมเพื่อก้าวข้ามปัญหา การระดมสมองเพื่อให้ได้ทางเลือกหลายๆทางมากที่สุดก่อนการตัดสินใจการทำความเข้าใจแรงจูงใจและมุมมองของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน เพื่อให้เข้าใจสิ่งที่อยู่เบื้องลึกในจิตใจ^{๕๘}

วิธีการต่างๆ ในการสร้างทางเลือก มีหลากหลายวิธีการ โรเจอร์ พิชเชอร์, เจมส์ เครย์ตัน, คริสโตเฟอร์ มัวร์, เลวิกกี และนักวิชาการอีกหลายท่าน ได้นำเสนอวิธีการต่างๆ ในการสร้างทางเลือก ซึ่งมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ที่เน้นการสร้างทางเลือกหลายๆ ทางก่อนการตัดสินใจ สามารถประมวลสรุปได้ดังนี้

๑. สร้างความตระหนักต่อความต้องการให้มีทางเลือก
๒. แยกคู่พิพาทออกจากจุดยืนที่ไม่เป็นที่ยอมรับ
๓. แยกการคิดค้นและการตัดสินใจออกจากกัน
๔. สร้างทางออกให้เพิ่มขึ้น แทนที่จะพิจารณาทางเดียว
๕. หาทางออกที่เป็นผลดีต่อทุกฝ่าย
๖. วิธีการและเทคนิคในการสร้างทางเลือก

^{๕๘} Warner, Michael, **Complex Problems, Negotiated Solutions**, London : ITDG Publishing, 2001, p.63.

(๑) สร้างความตระหนักต่อความต้องการให้มีทางเลือก คู่พิพาทมักเข้าสู่การเจรจาด้วยความยึดมั่นว่าได้ค้นพบทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดแล้ว ดังนั้นในการเจรจาต้องพยายามทำให้เห็นว่า มีทางเลือกหลายๆ ทางเพื่อให้สามารถเลือกทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดร่วมกัน ดีกว่าการยึดมั่นในจุดยืนของตนเองเท่านั้น ซึ่งต้องทำให้ผู้ที่ยึดมั่นในจุดยืนเห็นว่า อีกฝ่ายก็อาจจะไม่ยอมรับการยึดมั่นจุดยืนของตน

(๒) แยกคู่พิพาทออกจากจุดยืนที่ไม่เป็นที่ยอมรับ คู่พิพาทยึดติดกับจุดยืนของตนด้วยเหตุผลหลายประการ อาทิ ตอบสนองต่อความต้องการทางจิตใจ หรือรู้สึกว่าเป็นทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุด จึงจำเป็นต้องหาวิธีทำให้ลดการยึดมั่นถือนั่นลง ด้วยวิธีทางจิตวิทยาทางจิตใจด้วยการฟังอย่างตั้งใจ การสรุปความและเรียบเรียงประโยคใหม่ เพื่อให้เห็นว่าฟังอย่างตั้งใจและใส่ใจต่อคู่กรณี และอาจต้องทำให้เขาตระหนักถึงความเสียหายว่าอาจจะเกิดขึ้นได้ ทั้งการเสียเวลา เสียงบประมาณ เสียโอกาสต่างๆ ที่ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้^{๕๙} การฟังอย่างตั้งใจ การกล่าวทวนเนื้อหา และการกล่าวเรียบเรียงประโยคใหม่เป็นทักษะในการสื่อสารที่สำคัญมากในการดับอารมณ์โกรธและยังสร้างความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันได้เป็นอย่างดี แต่การฟังอย่างตั้งใจเพียงอย่างเดียวอาจยังไม่เพียงพอในการจัดการกับปัญหา แต่ต้องมีความมุ่งมั่นและศรัทธาในการแก้ปัญหาไปด้วย

(๓) การแยกการคิดค้นและการตัดสินใจออกจากกัน พิชเชอร์^{๖๐} เห็นว่าควรแยกการคิดค้นและการตัดสินใจออกจากกัน หาทางออกเตรียมไว้หลายๆ ทางก่อนแล้วจึงค่อยตัดสินใจ โดยมีบรรยากาศการพูดคุยที่เป็นกันเอง เกิดความสบายใจในการพูดคุยกัน โดยอาจจัดเวทีเป็นวงกลมนั่งข้างๆ กันหันหน้าเข้าหากระดานและคิดร่วมกัน โดยอาจมีกติกาว่าห้ามวิพากษ์วิจารณ์ความเห็นของคนอื่น จนกระทั่งได้ทุกความเห็นครบถ้วนแล้ว ถึงเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์ วิจารณ์และเลือกแนวคิดที่เหมาะสมร่วมกัน เช่นเดียวกับที่ เครย์ตัน^{๖๑} มีความเห็นสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันว่าไม่ควรรีบร้อนตัดสินใจ และยังเห็นว่าการระดมสมองก่อให้เกิดบรรยากาศที่รู้สึกปลอดภัยและมีอิสระที่จะมีส่วนร่วมโดยปราศจากความกลัว

(๔) สร้างทางออกให้เพิ่มขึ้น แทนที่จะพิจารณาเพียงทางออกเดียว พยายามหาทางออกให้ได้มากที่สุด โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดใคร และไม่ได้หาเพียงคำตอบเดียว

^{๕๙} Moore, Christopher, **The Mediation Process : Practical Strategies for Resolving Conflict**, p.81.

^{๖๐} Fisher, Roger et al, **Getting to Yes : Negotiating an agreement without giving in**, p.79

^{๖๑} เครย์ตัน, เจมส์ แอล, **คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจของชุมชน**, หน้า ๓๒๒.

เช่นเดียวกันกับสิ่งที่ควรทำเมื่อมีคนถามว่า ใครควรได้รางวัลโนเบลสาขาสันติภาพ เราควรจะค่อยๆ รวบรวมรายชื่อที่เหมาะสมให้มากที่สุดเสียก่อน สัก ๑๐๐ ชื่อ และก็ไม่ได้มีคำตอบเพียงคำตอบเดียว^{๖๒}

(๕) หาทางออกที่เป็นผลดีต่อทุกฝ่าย โดยค้นหาความต้องการที่แท้จริง และหาความต้องการร่วมกันของทั้งสองฝ่าย นำไปสู่การผกผันความต้องการทั้งสองฝ่ายเข้าไว้ด้วยกัน เช่น ผู้ที่เรือแตกลอยอยู่ในเรือยาง มีอาหารจำกัด ก็ควรเลิกทะเลาะกันเรื่องอาหาร แต่ควรหาทางช่วยกันพายเรือให้ถึงฝั่ง แต่การจะทำให้คนเลิกทะเลาะกันเรื่องอาหารได้ ก็ต้องมีวิธีที่ทำให้คู่กรณีเห็นประโยชน์ร่วมกันจากการเน้นเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ต่อตัวเขา ในกรณีนี้ก็คือการร่วมกันพายเรือให้ถึงฝั่ง

(๖) วิธีการและเทคนิคในการสร้างทางเลือก สามารถกระทำได้ในหลายวิธีการ

(๖.๑) ตกลงกันในหลักการหรือจะแบ่งประเด็นปัญหาเป็นประเด็นย่อย วิธีแรก การตกลงในการใช้หลักการเพื่อนำไปสู่ข้อตกลง เป็นการหาความตกลงกันในหลักการทั่วไปเสียก่อน ซึ่งจะเหมาะสมกับกรณีที่มีค่านิยมที่สอดคล้องกันของคู่กรณี เช่น ตกลงกันในหลักการให้ได้ก่อนว่า ในเมืองเดนเวอร์ มีความต้องการน้ำเพิ่มขึ้นหรือไม่ และการสร้างเขื่อนจำเป็นหรือไม่ จึงนำไปสู่ข้อตกลงกัน ๓ ข้อว่า ๑. มีความต้องการน้ำเพิ่มขึ้น ๒. มาตรการประหยัดน้ำ ๓. การสร้างเขื่อนในพื้นที่ด้านตะวันออกของภูเขารอกก็ วิธีการนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างเขื่อนหรือฝ่ายเก็บน้ำในบ้านเราได้เช่นกัน วิธีการที่สอง แบ่งประเด็นปัญหาออกเป็นปัญหาย่อยๆ เป็นการแตกเป็นกลุ่มย่อย จะทำให้คู่พิพาทอาจมองและเข้าใจประเด็นปัญหาที่เล็กกว่าได้ง่ายกว่า ปัญหาซึ่งซับซ้อน เช่น เมื่อมีการสร้างคอนโดมิเนียมใกล้ที่อยู่อาศัยของชาวบ้าน ก็จะแบ่งประเด็นออกเป็นความเป็นส่วนตัว ประเด็นการมองเห็น การได้ยินและประเด็นความแออัด เป็นต้น

(๖.๒) การแลกกัน จะเน้นที่สร้างประเด็นมากกว่า ๑ ประเด็น และคู่เจรจา ก็จะแลกกันว่าใครจะเลือกในประเด็นใด เช่น สามีกับภรรยาไม่เห็นด้วยในสถานที่จะไปพักผ่อน และประเด็นที่พัก ภรรยาอาจอยากได้ที่พักที่หรูหรา แต่สามีอยากได้ที่พักที่ธรรมดาไม่หรูหรา ภรรยาอาจคิดว่าประเด็นที่พักสำคัญกว่าประเด็นสถานที่พักผ่อน ภรรยาก็อาจจะยอมไปเที่ยวภูเขาตามที่สามีต้องการ แต่ต้องไปเที่ยวภูเขาที่มีที่พักที่หรูหรา^{๖๓}

^{๖๒} Fisher, Roger et al, **Getting to Yes : Negotiating an agreement without giving in**, London: Random House, 1991. p.41

^{๖๓} Lewicki Roy J. et al., **Essentials of Negotiation**, New York. Irwin/Mcgraw-Hill, 2001, p.51.

(๖.๓) การผลัดเปลี่ยนกัน คู่เจรจาอาจผลัดเปลี่ยนกันระหว่างทางเลือกที่แต่ละฝ่ายพอใจ ในขอบเขตการแลกเปลี่ยนที่ไม่มีฝ่ายใดต้องละทิ้งทางเลือกที่ตนพอใจ เช่น การเลือกสถานที่พักผ่อนที่ไหนดีระหว่างสามี ภรรยา อาจไปภูเขาปีนี้ แล้วไปทะเลในปีหน้า

(๖.๔) หาทางเลือกที่ตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละฝ่าย แต่ไม่ทำให้อีกฝ่ายสูญเสียสิ่งที่ตนต้องการไป เช่น กรณีเด็กสองคนแย่งส้มลูกเดียวกัน แม่จะอย่างไร จะแบ่งครึ่งส้มหรือแม่จะแบ่งให้ แต่แม่ก็เลือกใช้วิธีการพูดคุยซักถามและได้คำตอบว่าเด็กคนหนึ่งต้องการรับประทานเนื้อส้ม และอีกคนต้องการเปลือกเพื่อทำหน้าขนมเค้ก สุดท้ายก็เลยตกลงกันได้ลงตัว วิธีการนี้คล้ายๆกับการหาจุดสนใจหรือความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่าย ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในส่วนของจุดยืนและจุดสนใจ

(๖.๕) การขยายเค้ก เป็นการเพิ่มทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น สามีภรรยาอาจจะขอเวลาหยุดพักผ่อนเพิ่มเป็น ๔ สัปดาห์ ก็จะสามารถแก้ปัญหานี้ได้ แต่อาจมีข้อจำกัดกรณีที่ไม่สามารถขอเพิ่มทรัพยากรได้ ก็ต้องใช้วิธีการอื่นควบคู่กันไป

(๖.๖) การชดเชย โดยฝ่ายหนึ่งได้รับในสิ่งที่ตนเองต้องการตามเป้าหมาย แต่อีกฝ่ายจะได้รับการชดเชย โดยฝ่ายแรกจ่ายเงินหรือให้สิ่งของแลกกับการได้มา เช่น ถ้าสามียอมไปเที่ยวทะเล ภรรยาจะช้อกล้างให้สามี หรือสมัครสมาชิกกอล์ฟคลับ แต่ก็ต้องพิจารณาว่าจำนวนเงินเท่าใดถึงจะเหมาะสม หรือตัวอย่างถ้ายินยอมให้มีการสร้างโรงไฟฟ้าในพื้นที่ก็จะมีกองทุนสำหรับพัฒนาชาวบ้านรอบๆ โรงไฟฟ้า เป็นต้น

(๖.๗) ลดผลกระทบให้เหลือน้อย ฝ่ายหนึ่งจะบรรลุในเป้าหมายของตนและความต้องการของอีกฝ่ายจะได้รับการพิจารณาอย่างจริงจังโดยทำให้เขาได้รับผลกระทบน้อยที่สุด เช่น สามีต้องการไปเที่ยวในสถานที่สงบ ไม่ชอบทะเลเพราะมีผู้คนมาก แต่ภรรยาชอบทะเลเพราะมีกิจกรรมมาก ถ้าสามีเห็นว่าการไปทะเลแล้วสามารถมีที่ที่สงบ และภรรยารับประกันว่าจะหาสถานที่ให้ ก็อาจจะยอมไปทะเล

กล่าวโดยสรุป การสร้างทางเลือกนั้นเป็นการขยายขนมเค้ก เพิ่มทรัพยากรหรือหาวิธีการต่างๆ โดยไม่ได้คิดหรือมุ่งแต่เพียงการแบ่งเค้กที่มีอยู่อย่างจำกัด แต่มีทางออกอื่นๆ อีกมากมายหลายวิธี นอกเหนือจากทรัพยากรที่มีอยู่ จึงไม่ใช่ว่าการเน้นที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องแพ้แต่เป็นการมาคิดร่วมกันเพื่อให้ได้ทรัพยากรร่วมกัน ทักษะคิดดังกล่าวเชื่อว่ามีเส้นทางหลายสาย หลายวิธีการที่จะไปสู่ปลายทางเดียวกัน ไม่ได้ติดหรือจำกัดแต่เพียงเส้นทางเดียว เป็นทัศนคติที่ไม่ใช่การก่อกำแพงล้อมรอบตนเอง จนเกิดการปิดกั้นไม่ยอมรับทางออกอื่นๆ หรือเหมือนกับม้าที่ถูกบังตามองเห็นแต่ทิศทางข้างหน้าของตนเองเท่านั้น

๔. การสร้างมาตรฐานที่คู่กรณียอมรับ

ในการเจรจาหลายครั้งที่คู่กรณีจะยึดมั่นในจุดยืนสุดโต่งของตนเอง และมุ่งมั่นที่จะเอาชนะแต่ฝ่ายเดียวเท่านั้น แต่ผลที่เกิดขึ้นคือ การเจรจาล้มเหลวหรือไม่ประสบความสำเร็จ ยกตัวอย่างในการซื้อขายบ้านนั้นเป็นเรื่องธรรมดาที่ลูกค้าต้องการจ่ายเงินให้น้อยที่สุดในการซื้อบ้าน แต่คุณต้องการให้ลูกค้าซื้อบ้านในราคาที่สูงที่สุด เราจะทำอย่างไร? จะหาราคามาตรฐานอย่างไรที่คู่กรณียอมรับร่วมกัน

แนวทางหนึ่งที่ใช้ในการเจรจาก็คือ การใช้บรรทัดฐานหรือมาตรฐานที่คู่กรณียอมรับ^{๖๔} ฟิชเชอร์ ได้ยกตัวอย่างการก่อสร้างบ้าน ถ้าหากผู้รับเหมาฝังเสาคอนกรีตบอกว่าควรฝังเสา คอนกรีตลึก ๒ ฟุต ในขณะที่คุณคิดว่าควรฝังเสาลึก ๕ ฟุต คุณในฐานะเจ้าของบ้านย่อมกังวลเรื่อง มาตรฐานความปลอดภัยของบ้านที่ตนอาศัยอยู่ แล้วเราควรใช้มาตรฐานใดในการเจรจาร่วมกัน? นอกจากนี้ ฟิชเชอร์ได้ยกตัวอย่างการเจรจาเพื่อตีมูลค่ารถยนต์กับบริษัทประกันภัยว่าควรใช้บรรทัด ฐานที่ยุติธรรมใด อาจใช้บรรทัดฐาน ต้นทุนลบด้วยค่าเสื่อมราคารวม ราคาตลาดในขณะนั้น ราคาที่ ปิดประกาศขายในปีนั้น ค่าซ่อมให้เหมือนรถคันใหม่ และมูลค่าที่ศาลตัดสินสิ่งที่พึงระลึกไว้คือ มาตรฐานที่ดีไม่ได้เป็นมาตรฐานของเราเท่านั้นคู่เจรจาก็อาจมีมาตรฐานที่ดีได้เช่นกัน เราจึงควรเปิดใจ รับฟังสิ่งที่คู่กรณีเสนอมาอย่างมีเหตุผล

การเจรจาโดยเน้นมาตรฐานจึงเป็นการยึดเหตุผล มีการอ้างอิงได้ มีตัวเลขที่เป็น มาตรฐาน และไม่ต้องเสียเวลาไปกับการโต้เถียงกันอย่างไร้เหตุผล แต่มาตรฐานที่ควรจะเป็นนั้น ควรมีการอ้างอิงจากอะไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็น หลักสากล แนวทางปฏิบัติที่เคยทำมาตัวเลขอ้างอิง ราคา ตลาด ราคาประเมินจากทางการ วันชัย วัฒนศัพท์ เน้นว่าให้พยายามหามาตรฐานต่างๆ หลาย มาตรฐานให้ได้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นวิธีการโยนหัวก้อย วิธีจับไม้สั้นไม้ยาว วิธีการประกวราคา วิธีการที่คนหนึ่งสับไฟและอีกคนตัดไฟ หรือวิธีแบ่งขนมเค้กด้วยการให้คนหนึ่งตัดแบ่ง อีกคนเป็นคน เลือก วิธีการหาผู้ชำนาญการที่ทั้งสองฝ่ายเชื่อถือ วิธีใช้อนุญาตตุลาการมาตัดสิน มาตรฐานต่างๆ ที่ ระดมความเห็นออกมาอาจมีมากมายหลายวิธี เมื่อได้มาตรฐานมาแล้วหลายๆ มาตรฐาน เราก็อาจ นำมาเรียงลำดับที่ขอบน้อยที่สุดไปหาที่ขอบมากที่สุดร่วมกัน เช่น การประกวราคา ใครให้ราคา ต่ำสุดก็ชนะ หรือใช้มาตรฐานราคากลางในท้องตลาด หรือให้ใครมาก่อนได้ก่อนด้วยวิธีการเข้าคิว เป็นต้น



ภาพที่ ๓.๑๔ การสร้างมาตรฐานที่พึงพอใจร่วมกัน

^{๖๔} Fisher, Roger et al, **Getting to Yes : Negotiating an agreement without giving in**, London: Random House, 1991, p.105.

ตัวอย่างของการใช้มาตรฐาน เช่น กรณีแบ่งเค้กระหว่างเด็กสองคน ก็คือ ให้เด็กคนหนึ่งตัดแบ่งและให้เด็กอีกคนหนึ่งเลือกก่อน ดังนั้นเด็กที่เป็นคนตัดแบ่งจะตัดแบ่งให้เค้กมีขนาดเท่ากันให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพราะอีกฝ่ายหนึ่งจะเป็นคนเลือกขนมเค้ก พิชเชอร์^{๖๕} ได้ยกตัวอย่างกรณีการเจรจาทางทะเลและการหย่าร้าง กรณีการเจรจาทางทะเล เรื่องการจัดสรรพื้นที่ขุดแร่ใต้ท้องทะเลลึก แต่ก็ตกลงกันไม่ได้เสียที ระหว่างบริษัทเอกซกับดิเอ็นเตอร์ไพรส์ ซึ่งเป็นองค์กรเหมือนแร่ของสหประชาชาติ บริษัทเอกซมีเทคโนโลยีที่สูงกว่า ดิเอ็นเตอร์ไพรส์จึงมีความกังวลว่าจะได้รับสัมปทานในส่วนแบ่งที่เสียเปรียบ ทั้งสองฝ่ายได้ตกลงกันว่าจะให้บริษัทเอกซรับไปศึกษาและแบ่งบริเวณขุดแร่ออกเป็นสองส่วน จากนั้นจึงมานำเสนอให้ดิเอ็นเตอร์ไพรส์เลือกเอาส่วนหนึ่งส่วนที่เหลือจึงให้สัมปทานบริษัทเอกซไป

๕. ทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่เจรจาหรือตกลงกันไม่ได้ (BATNA)

การตัดสินใจเจรจาหรือไม่เจรจากัน ขึ้นอยู่กับคู่เจรจาประเมินว่าได้หรือเสียมากกว่าในการมาพูดคุย สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์^{๖๖} เห็นว่าการเจรจาเป็นเรื่องของการถ่วงน้ำหนักระหว่างต้นทุนกับผลกำไร (Cost-Benefit) โดยพิจารณาทางเลือกอื่นๆ ว่าเป็นประโยชน์มากกว่าสำหรับคู่เจรจาหรือไม่ ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าต้นทุนน้อยกว่าก็จะใช้ทางเลือกอื่น เช่น ลูกจ้างเห็นว่าการหยุดงานมีต้นทุนน้อยกว่าเจรจาก็จะใช้การนัดหยุดงาน สำหรับประเด็นทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่เจรจาหรือตกลงกันไม่ได้ Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA) พิชเชอร์^{๖๗} เห็นว่าเป็นการเตรียมทางออกอื่นเพื่อไว้ล่วงหน้าในกรณีที่การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จ ทำให้เรามีทางเลือกอื่นรองรับ โดยได้ยกตัวอย่าง ในการตัดสินราคาขายบ้านนั้น เราไม่ควรถามว่าควรได้เงินค่าบ้านขั้นต่ำเท่าใด แต่ควรถามว่า หากพวกเขาขายบ้านไม่ได้ในเวลาที่กำหนดไว้ เขาควรทำอย่างไร? เช่น ขายบ้านต่อไปเรื่อยๆ หรือให้เช่า หรือรื้อบ้านทั้งทำเป็นสถานจอตลอด หรือปล่อยให้คนอื่นมาอาศัยโดยมีเงื่อนไขว่า ผู้อาศัยคนใหม่ต้องทาสีบ้านให้ เป็นต้น BATNA คือเรามีทางเลือกอื่นหรือไม่ โดยเห็นว่าการมีทางเลือกอื่นทำให้เจรจาได้ง่ายขึ้น และมีอำนาจต่อรองมากขึ้น เช่น การซื้อขายรถยนต์ ถ้าเราต้องการขายรถยนต์ที่เราใช้อยู่ เราจะสามารถเจรจาได้ดีขึ้น ถ้าเราสอบถามราคาจากบริษัทรับซื้อรถและทราบราคาว่าบริษัทจะรับซื้อรถในราคาเท่าใด

การใช้ BATNA เป็นประโยชน์ในการเปลี่ยนมุมมองของแต่ละฝ่าย เป็นการชี้ให้คู่กรณีเห็นว่าการที่จะฟ้องร้องในศาลหรือเดินขบวนประท้วงหรือไปยกพวกตีกันนั้นไม่ได้เป็นทางเลือก

^{๖๕} Ibid., p.109.

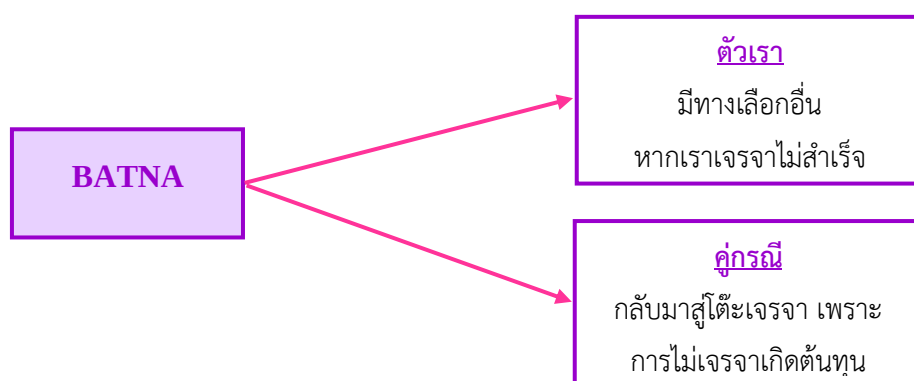
^{๖๖} สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง, ๒๕๔๙), หน้า ๘๐.

^{๖๗} Ibid., p.120

ที่ดีที่สุด แต่การมานั่งโຕะเจรจากันจะเกิดประโยชน์กับคู่กรณีมากกว่า เนื่องจากคู่กรณีจะสามารถหาข้อยุติที่เป็นที่พึงพอใจของทั้งคู่ การรู้ BATNA ของคู่กรณีทำให้ตั้งคู่เจรจากุญกับเรา และพึงเรามากขึ้น ตัวอย่างเช่น คุณกำลังรณรงค์ต่อต้านก๊าซพิษที่ปล่อยออกมาจากโรงงาน BATNA ของโรงงานคือ ไม่ต้องสนใจข้อเรียกร้องของเราและดำเนินการสร้างโรงงานต่อไป ดังนั้นถ้าคุณต้องการให้โรงงานหยุดฟังข้อเรียกร้องของคุณ ก็ต้องมีการส่งเรื่องร้องเรียนไปยังศาลเพื่อขอให้เพิกถอนใบอนุญาตก่อสร้าง สรุปได้ว่าถ้าหากคู่เจรจากคิดว่า BATNA ของตนเอง ดีที่สุดแล้วจนไม่ต้องมาเจรจาใดๆ กับเรา ก็ขอให้ทำบางสิ่งเพื่อเปลี่ยนแปลงความคิดนั้น

การใช้ BATNA เพื่อตั้งคู่เจรจากลับมาสู่โຕะเจรจากัน ควรใช้การเตือนด้วยข้อเท็จจริง แต่อย่ามุ่งทำให้เกิดความเจ็บปวดกับอีกฝ่าย โดยให้ตั้งคำถามว่า “คุณจะทำอะไรในกรณีที่ไม่มีข้อตกลง” เพื่อทำให้เห็นว่าคู่กรณีของเราอาจประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดของเขาสูงเกินไป และเกิดการถกคิดขึ้นมาได้ว่าควรกลับมาสู่โຕะเจรจา หรืออีกทางหนึ่งถ้าฝ่ายอื่นไม่คิดว่าจำเป็นต้องมีการเจรจา เราก็อาจทำให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่ เรามีทางเลือกอื่นเหมือนกัน เช่น ถ้าตัวเราไม่เจรจาเราก็สามารถไปฟ้องร้องต่อศาลยุติธรรมได้ โดยการหาหนายความมาอยู่ด้วยในการเจรจา เมื่อทำเช่นนั้นคู่กรณีก็จะรู้สึกได้ว่าเราก็มีทางเลือกอื่นเหมือนกัน ถ้าการเจรจาไม่ประสบผลสำเร็จ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ การเปิดทางไว้เสมอสำหรับการเจรจา เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งกลับมาสู่โຕะเจรจาได้ตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุป การใช้ BATNA นั้นเป็นประโยชน์กับเราในการเจรจา ประการแรก เป็นการสร้างทางเลือกและอำนาจต่อรอง ทำให้การเจรจาของเราไม่เสียเปรียบคู่เจรจา และมีทางถอยทางอื่นให้กับตัวเราในกรณีที่เจรจาไม่ประสบความสำเร็จ ประการที่สอง การใช้ BATNA เป็นการทำให้คู่เจรจากลับมาสู่โຕะเจรจา เพราะการไม่เจรจากะเกิดต้นทุน เกิดความเสียหายต่อคู่กรณี แต่การเจรจากันจะเกิดประโยชน์มากกว่า



ภาพที่ ๓.๑๕ การเข้าใจ BATNA ของเราและคู่เจรจา

๖. ข้อเสนอสำหรับข้อตกลง (Proposals)

ข้อเสนอเป็นข้อตกลงที่น่าจะเป็นไปได้ซึ่งคุณพร้อมที่จะตอบตกลง มีทางเลือกที่น่าจะเป็นไปได้สำหรับข้อตกลงมากกว่าหนึ่งทาง แต่อย่างน้อยน่าจะมีข้อเสนอสำหรับข้อตกลงไว้ ๓ ระดับคือ ๑) อะไรคือข้อเสนอที่เราต้องการมากที่สุด ๒) ข้อเสนอที่เราพอใจรองลงไป ๓) ข้อเสนอที่พอรับได้ ข้อเสนอที่เราต้องการมากที่สุด เป็นข้อเสนอที่เราคาดหวังไว้อย่างสูงสุดที่จะบรรลุการตั้งเป้าหมายไว้สูงจะเป็นประโยชน์กับตัวเราในการได้สิ่งที่เราต้องการ แม้ว่าอาจจะได้รับการตอบสนองหรือไม่ก็เป็นอีกประเด็นที่จะต้องมีการเจรจากันต่อไป สำหรับข้อเสนอที่เราพอใจรองลงไป ก็คือเราอาจจะไม่ได้รับการตอบสนองทั้งหมดหรือร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่ก็ยังถือว่าเรายังได้รับการตอบสนองอย่างน่าพึงพอใจ สามารถตอบสนองความต้องการของเราได้ สุดท้ายเป็นข้อเสนอที่พอรับได้ ก็คือเป็นข้อเสนอที่เราไม่พึงพอใจเท่าใดนัก เกือบจะถึงขั้นไม่ตกลงกัน หรือเดินออกจากโต๊ะเจรจา เป็นสิ่งที่ช่วยเตือนเราได้อย่างดีว่าถ้าเราได้รับการตอบสนองต่ำกว่านี้ เราก็จะเดินออกไปจากโต๊ะเจรจา อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอทั้ง ๓ ระดับนี้ ไม่ได้เป็นจุดยืนที่ตายตัว เนื่องจากเราก็ไม่รู้ว่าคู่เจรจามีข้อเสนออย่างไรบ้าง ข้อเสนอที่เราเสนอจึงควรปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ แต่ก็ต้องเป็นไปในทิศทางที่ตอบสนองความต้องการของคู่เจรจา

การเจรจาทุกครั้งถ้าเรามีข้อเสนอในใจ เท่ากับว่าเราได้เตรียมตัวเป็นอย่างดี รู้ว่าอะไรคือข้อเสนอที่เราต้องการสูงสุด ลำดับรองลงมาและข้อเสนอสุดท้ายที่จะต่ำกว่านี้อีกไม่ได้แล้ว ถ้าได้รับการตอบสนองข้อเสนอที่ต่ำกว่านี้การเจรจาก็จะไม่สามารถบรรลุได้ นอกจากนี้การรู้เขารู้เรา ทำให้การเจรจามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เราอาจคาดการณ์หรือคาดเดาล่วงหน้าด้วยว่าคู่เจรจามีข้อเสนอเรียงตามลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุดอย่างไรบ้าง

กล่าวโดยสรุป การเจรจาไกล่เกลี่ย (Negotiation) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการกับความขัดแย้งและความรุนแรงที่เกิดขึ้นด้วยกระบวนการการพูดคุยกันอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน มีศิลปะในการพูดคุยกันภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้เกิด มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การเจรจามีลักษณะสำคัญคือการที่คู่กรณีหันหน้ามาพูดคุยกันเอง โดยจะเลือกใช้วิธีการแบบใดขึ้นอยู่กับกรณี การศึกษาการเจรจาไกล่เกลี่ยมีความแตกต่างกันไป มีทั้งเน้นมิติอำนาจ บุคลิกภาพของคน และยุทธวิธีที่ใช้ในการเจรจา ซึ่งประกอบด้วย การเจรจาแบบมุ่งผลประโยชน์ที่มุ่งเน้นเอาแพ้ชนะ หรือแบบมุ่งเน้นความร่วมมือที่มุ่งจะทำให้ชนะ-ชนะกันทั้งคู่ แต่การเจรจาแบบเน้นความร่วมมือจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีและเกิดสัมพันธภาพอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย ๑) การพูดคุยกับคนอย่างนุ่มนวลแต่จัดการกับปัญหาอย่างจริงจัง ๒) เน้น (ผลประโยชน์) จุดสนใจไม่ใช่จุดยืนว่าใครจะแพ้หรือชนะ ๓) สร้างทางเลือกก่อนการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ๔) ใช้บรรทัดฐานที่วัดได้ ๕) หาทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่เจรจาหรือตกลงกันไม่ได้ ๖) ข้อเสนอสำหรับข้อตกลง

๓.๓ คุณสมบัติ บทบาท จรรยาบรรณของผู้ไกล่เกลี่ย

ในหัวข้อที่ผ่านมาเราเน้นถึงหลักการเจรจาไกล่เกลี่ย ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้กับทั้งการเจรจาโดยคู่กรณีโดยตรงหรือการไกล่เกลี่ยโดยมีคนกลาง สามารถใช้หลักการเดียวกันได้เนื่องจากเป็นหัวใจของการพูดคุยที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายในการได้รับข้อตกลงที่เกิดความยั่งยืน ในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอในหัวข้อคุณสมบัติ บทบาทและจรรยาบรรณของผู้ไกล่เกลี่ย

๓.๓.๑ คุณสมบัติของคนกลาง

คนกลางที่จะมาทำหน้าที่ดำเนินการไกล่เกลี่ยมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในบรรยากาศที่ยังมีความตึงเครียด ยังมีความไม่เข้าใจระหว่างคู่กรณีอยู่มาก ผู้ไกล่เกลี่ยจำเป็นต้องเข้าใจบทบาทของตนเองว่าไม่ได้มีอำนาจเหนือคู่กรณี จนนำไปสู่การชี้นำทางออกที่เรียกว่าเกลี้ยกล่อม^{๖๘} คุณสมบัติของคนกลางที่สำคัญคือ คนกลางจะต้องเป็นที่ยอมรับของคู่กรณี และไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับเรื่องนั้นๆ การยอมรับของคู่กรณีมีที่มาจากบารมีของคนกลาง คุณธรรม ตำแหน่งหน้าที่ การปฏิบัติตัวอย่างเป็นกลาง และการมีทักษะในการสื่อสารที่ดี โดยมีรายละเอียดคือ

๓.๓.๑.๑ การไม่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือส่วนเกี่ยวข้องกับคู่กรณี การไกล่เกลี่ยเป็นจำนวนมาก คนกลางจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคู่กรณี ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน แต่สามารถดำเนินการกระบวนกรให้ยุติเรื่องได้ด้วยดี

๓.๓.๑.๒ มีบารมี บารมีของคนกลางทำให้คู่กรณีให้การยอมรับในตัวคนกลางและยอมเข้าสู่กระบวนการ บารมีของคนกลางมีความแตกต่างกันไป บางคนมีบุคลิกภาพที่มีบารมีสูง หรือสามารถทำให้คนอื่นเคารพในคนกลางได้ นักการเมืองหลายๆ คนมีบุคลิกภาพที่คนให้ความเคารพ มีบารมีสูง แม้แต่ผู้นำในชุมชนมีบารมีเฉพาะตัว อาจไม่ได้มีทักษะเหมือนของคนกลางของประเทศตะวันตกและคนกลางที่ทำหน้าที่ในศาล กล่าวคือจะไม่ได้มีความรู้ ทักษะในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางแบบตะวันตก ที่ต้องเน้นทักษะการฟังอย่างตั้งใจ (Active listening) ทักษะการตั้งคำถาม ทักษะการกล่าวทวน (Paraphrase) ทักษะในการค้นหา BATNA หรือทางเลือกที่คู่กรณีคิดว่าดีที่สุดแทนการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง รวมถึงทักษะการตั้งกฎ กติกา ร่วมกันถึงสิ่งที่ควรพูด ไม่ควรพูด การไม่มาเอาแพ้นะ การไม่ด่วนตัดสินใจ การสร้างทางเลือกต่างๆ ร่วมกัน แต่สามารถทำให้เรื่องยุติลงได้อย่างดี

^{๖๘} นพพร โพธิ์รังสิยากร, แนวคิดพื้นฐานการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธี, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๖๑), หน้า ๒๒๖.

๓.๓.๑.๓ มีตำแหน่งหน้าที่ คนกลางได้รับการยอมรับตามตำแหน่ง ตามกฎระเบียบที่ได้ให้อำนาจไว้ งานของมัวร์^{๖๙} ที่เน้นความสำคัญขององค์กรที่ผู้ไกล่เกลี่ยทำงานอยู่ โดยเฉพาะผลงานขององค์กรด้านการแก้ปัญหาข้อพิพาทหรือคนกลางที่ทำหน้าที่ตามกฎหมายที่ได้ให้อำนาจไว้

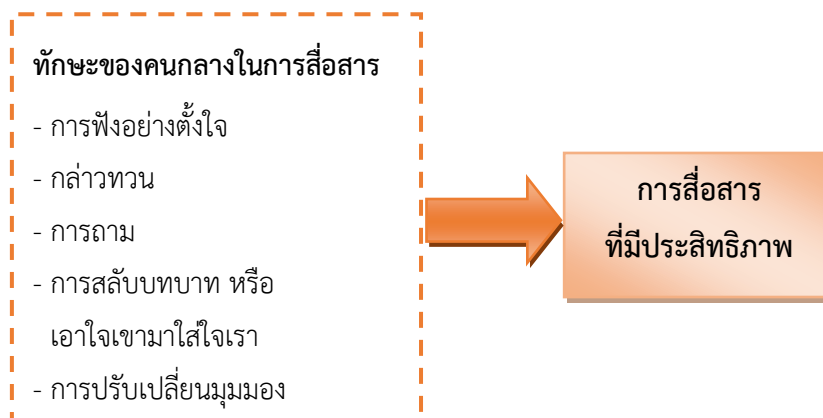
๓.๓.๑.๔ การปฏิบัติตัวอย่างเป็นคนกลาง ความเป็นกลางในกระบวนการพูดคุย การหักทลาย การใช้เวลาแต่ละฝ่ายในการพูดอย่างเท่าเทียมกัน การหาข้อตกลงที่ทุกฝ่ายเป็นผู้เสนอมา เวลาที่ให้แต่ละฝ่ายพูด ก็ยังต้องพยายามให้พูดโดยเวลาเท่ากัน ความเป็นกลางสำคัญตรงที่คนกลางสามารถแยกความเห็นส่วนตัวเกี่ยวกับทางออกของข้อพิพาทจากการแสดงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และมุ่งเป้าไปที่ความพยายามทำให้คู่กรณีตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยคนกลางไม่ได้แสดงออกให้เห็นว่าชอบทางใดทางหนึ่งอย่างออกนอกหน้า อย่างไรก็ตามมีข้อโต้แย้ง ๒ แนวคิดระหว่าง แนวทางที่คนกลางเน้นกระบวนการโดยให้คู่กรณีตัดสินใจเอง กับคนกลางที่เข้าไปร่วมเสนอถึงทางออกของปัญหาคู่ด้วย^{๗๐}

๓.๓.๑.๕ มีทักษะในการสื่อสารที่ดี คนกลางควรใช้ทักษะในการสื่อสารใดบ้าง? การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะเกี่ยวข้องกับผู้ส่งสาร ผู้รับสาร ตัวสาร และสภาพแวดล้อมต่างๆ โดยธรรมชาติของมนุษย์นั้นย่อมมีความแตกต่างหลากหลายกันไป ทั้งการเลี้ยงดู การศึกษา สภาพสังคมที่หล่อหลอมความคิด ความเชื่อ อีกทั้งลักษณะทางกายภาพ ทั้งความสูง ต่ำ ดำ ขาว และอุปนิสัยใจคอที่ไม่มีทางเหมือนกันได้ ยังไม่นับรวมถึงอคติของแต่ละบุคคล ดังนั้นการรับรู้ข้อมูลและการแปลความข้อมูลก็ย่อมมีความแตกต่างกันไป สำหรับเมเยอร์^{๗๑} แล้วเห็นว่าการสื่อสารที่สำคัญมากอยู่ที่ความตั้งใจในการสื่อสารกันมิใช่เพียงเทคนิคเท่านั้น แม้ว่าเราอาจจะใช้เทคนิคการฟังผิดพลาดไปบ้างก็ไม่ใช่ว่าจะสำคัญ หากเราแสดงให้เห็นว่าเรามีความตั้งใจจริงที่จะให้ผู้อื่นได้รู้ความคิดเรา และตั้งใจฟังผู้พูดอย่างแท้จริง การสนทนาก็จะดำเนินต่อไปได้ ในทางกลับกันหากเราใช้เทคนิคการสื่อสารได้ดีมาก แต่ไม่ได้มีความสนใจกันและกันที่จะสื่อสารร่วมกันอย่างแท้จริงแล้วก็จะจัดการความขัดแย้งได้ยากขึ้น

^{๖๙} Moore, Christopher, **The Mediation Process : Practical Strategies for Resolving Conflict**, San Francisco : Jossey-Bass Inc., 1984, p.90.

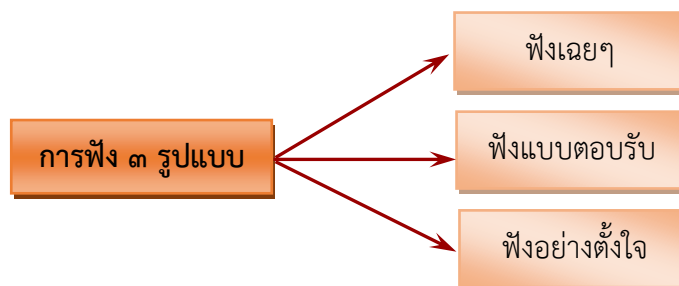
^{๗๐} Ibid., p.92

^{๗๑} เมเยอร์ เบอ์นาร์ต, **พลวัตการจัดการความขัดแย้ง**, แปลโดย นายแพทย์บรรพต ตันธีรวงศ์, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คบไฟ, ๒๕๕๓), หน้า ๕๒.



ภาพที่ ๓.๑๖ ทักษะของคนกลางในการสื่อสาร

(๑) การฟังอย่างตั้งใจ การฟังอย่างมีประสิทธิภาพหรือฟังให้ได้ยินเป็นอย่างไร? อัดัม คาเฮน^๒ กล่าวถึงการฟังที่ดีต้องเป็นการฟังอย่างเปิดกว้าง หมายถึง การเต็มใจให้ตัวเราได้สัมผัสถึงสิ่งที่อยู่ในใจผู้อื่นเช่นกัน เราไม่สามารถหาทางออกให้กับปัญหาที่ซับซ้อนของมนุษย์ได้อย่างสร้างสรรค์ ถ้าหากเราไม่ได้ยิน ไม่เปิดกว้างและไม่ดึงเอาความอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของทุกคนออกมา ไม่ใช่การแสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sympathy) แต่เป็นการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy) และไม่ใช่เป็นการเสแสร้งฟังทำเป็นสนใจผู้พูด แต่ต้องสนใจในเรื่องที่เขาเล่าจริงๆ รูปแบบในการฟังอาจจำแนกได้เป็น ๓ รูปแบบ คือ



ภาพที่ ๓.๑๗ การฟัง ๓ รูปแบบ

ฟังเฉยๆ (Passive Listening) เป็นการฟังที่ไม่มีการตอบสนองกลับไปยังผู้ส่งสาร เกี่ยวกับความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับไว้ บางครั้งการฟังแบบนี้ก็เพียงพอสำหรับการสื่อสารกัน โดยเฉพาะกับบางคนที่ชอบพูดคุยนั่งฟังและไม่สบายใจกับการอยู่กับความเงียบนานๆ การฟังเพียงอย่าง

^๒ อัดัม คาเฮน, วิธีสร้างปาฏิหาริย์ เมื่อสถานการณ์ถึงทางตัน, แปลโดย พูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ วีเลิร์น, (สถานที่พิมพ์ : สำนักพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า ๘๓.

เดียวโดยไม่ตอบสนองก็เป็นประโยชน์ในการสื่อสารเช่นกัน ผู้เขียนเคยไปจัดกระบวนการพูดคุยทางภาคเหนือ ในจังหวัดพะเยา ได้ค้นพบว่าเวทีแห่งนั้นคนที่เข้าร่วมไม่ค่อยตอบสนองหรือตอบคำถามระหว่างที่มีการบรรยาย แต่แม้จะไม่มี การตอบสนองเท่าใดนัก แต่ผู้เข้าร่วมก็เข้าใจเรื่องราวที่ผู้พูดได้นำเสนอไป

ฟังแบบตอบรับ (Acknowledgement) เป็นการฟังที่มีการตอบสนองมากกว่าแบบแรก ผู้ฟังจะผงกหัว สบสายตา หรือส่งเสียง “อ้อ อี น่าสนใจ จริงหรือ แนนอน เล่าต่อสิ” การตอบสนองแบบนี้ก็นับว่าเป็นประโยชน์ แต่อาจทำให้ผู้ส่งสารเข้าใจผิดว่าผู้รับสารเห็นด้วยกับที่ตนเองนำเสนอ การใช้ทักษะนี้อยู่เป็นประจำจะส่งผลให้คู่กรณีเล่าเรื่องราวที่ค้างอยู่ในจิตใจออกมาอย่างต่อเนื่อง การตอบสนองว่าฟังอยู่ย่อมดีกว่าทำให้ผู้พูดรู้สึกว่าคุณอยู่คนเดียว ไม่มีคนฟังหรือพูดกับก้อนหินอันนำมาสู่ความรู้สึกเสียหน้า

ฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) เป็นการฟังที่มีการกล่าวทวนข้อความด้วยภาษาของผู้รับสารเอง ยกตัวอย่างเช่น

ผู้ส่งสาร : ฉันคิดว่าการประชุมวันนี้ไม่บรรลุเป้าหมายเลย

ผู้รับสาร : คุณรู้สึกผิดหวังกับการประชุมวันนี้

การตอบสนองเป็นสิ่งที่สำคัญมากของการฟัง และความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ด้วย

๑. ฟังมากกว่าการพูด
๒. ตอบสนองไปที่ความรู้สึก ความเชื่อของบุคคล มากกว่าที่ความคิดของเขา
๓. ตามผู้พูดมากกว่าไปชี้นำ
๔. ทำให้สิ่งที่ผู้พูดได้พูดมีความชัดเจนมากขึ้น ไม่ควรไปถามหรือเสนอแนะ
๕. ตอบสนองความรู้สึกของเขาให้ได้

สิ่งที่สำคัญคือ ในการฟังอย่างตั้งใจนั้น จะไม่เสนอให้ผู้ใกล้เคียงเห็นด้วยทันทีทันใดกับสิ่งที่คู่เจรจาเสนอมา แต่การฟังอย่างตั้งใจนั้นเป็นทักษะที่ทำให้คนพูดออกมาได้อย่างครบถ้วนถึงความรู้สึก ข้อมูล กรอบในการคิด จุดยืนต่าง ๆ เมื่อคู่เจรจาได้พูดออกมาอย่างเต็มที่ครบถ้วนแล้ว ผู้ใกล้เคียงจะเข้าใจทั้งหมดถึงสิ่งที่คู่เจรจาต้องการ และสามารถพูดคุยกันถึงแนวทางที่เหมาะสมร่วมกัน สอดคล้องกับที่ เมเยอร์^{๗๓} เห็นว่าการฟังอย่างตั้งใจเป็นการเชื่อมโยงทั้งผู้พูดและผู้ฟังเข้าไว้ด้วยกัน ให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง และทั้งสองฝ่ายจะพยายามเชื่อมโยงความต้องการของทั้งสองฝ่ายเพื่อนำไปสู่ทางออกร่วมกัน

^{๗๓} เมเยอร์ เบิร์นบาร์ต, พลวัตการจัดการความขัดแย้ง, แปลโดย นายแพทย์บรรพต ตันธีรวงศ์.

การฟังอย่างตั้งใจ

- ไม่พูดแทรกขณะกำลังฟัง
- สบตา
- พยักหน้า ส่งเสียง ครับ, ค่ะ
- กล่าวทวนเนื้อหาและอารมณ์

(๒) การกล่าวทวน การกล่าวทวน (Paraphrase) เป็นการกล่าวซ้ำข้อความเดิมและเพื่อแสดงว่าเราฟังอยู่และมีความเข้าใจสิ่งที่ผู้พูดสื่อสาร การกล่าวทวนมีทั้งการกล่าวทวนไปที่เนื้อหาหรือสาระที่พูด กับกล่าวทวนไปที่อารมณ์ของผู้พูด การกล่าวทวนไปที่เนื้อหาสาระมีความง่ายกว่าการกล่าวทวนอารมณ์ การใช้เทคนิคการกล่าวทวนก็เป็นประโยชน์ในการบรรลุวัตถุประสงค์ในการสื่อสารร่วมกัน การกล่าวทวนอารมณ์มีความยากขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง ยากกว่ากล่าวทวนเพียงแค่อนุหา คนกลางจะต้องฝึกทักษะให้เกิดความชำนาญ ถ้ากล่าวทวนอารมณ์ผิดพลาดอาจนำไปสู่การโต้เถียงที่ล้มเหลวได้ คุณครูจะมีความไม่พอใจสูง แต่ถ้าเรากล่าวทวนอารมณ์ได้ถูกต้อง เขาก็จะรู้สึกที่เราสนใจในตัวผู้พูดจริง

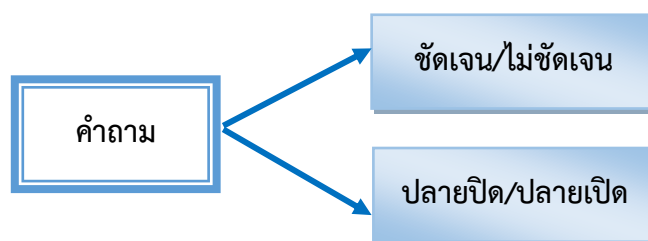
การกล่าวทวนอารมณ์มีประโยชน์มากเพราะว่าคุณครูมีความรู้สึกไม่พอใจโกรธเคืองอีกฝ่าย หน้าที่ของคนกลางก็ต้องใช้การฟัง กล่าวทวนเพื่อลดอารมณ์ที่สูงขึ้นให้ต่ำลงธรรมชาติของคนเมื่อมีอารมณ์สูง การใช้เหตุผลก็จะลดต่ำลง วันชัย วัฒนศัพท์^{๗๔} ได้กล่าวถึงขั้นตอนการกล่าวทวนอารมณ์ ๔ ขั้นตอน คือ

๑. พิจารณาความรู้สึกของผู้พูดจากภาษาและน้ำเสียงที่แสดงออก
๒. ประเมินความรุนแรงของความรู้สึกผู้พูด
๓. เลือกคำที่เหมาะสมที่อธิบาย “ความรู้สึก” ให้ตรงกับอารมณ์และความรุนแรงที่แสดงออกมาของผู้พูด
๔. จัดเรียงประโยคคำพูดจากคำที่เลือกแล้วกล่าวทวนออกไป

(๓) การถาม เทคนิคประการหนึ่งในการทำให้การสื่อสารชัดเจนและจำกัดการบิดเบือนก็คือการใช้คำถาม การใช้คำถามที่ดีจะทำให้เข้าใจข้อมูล เข้าใจจุดยืนและความต้องการ

^{๗๔} วันชัย วัฒนศัพท์, ความขัดแย้ง : หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา, พิมพ์ครั้งที่ ๓. ขอนแก่น : ศิริภรณ์ทอพอเซ็ท, ๒๕๕๐. หน้า ๒๑๔.

ที่แท้จริง Lewicki^{๗๕} ได้แบ่งคำถามเป็น ๒ ประเภทคือคำถามที่ชัดเจนและไม่ชัดเจน ซึ่งนำมาสู่ความยุ่งยาก คำถามที่ชัดเจนทำให้คู่เจรจาตั้งใจฟัง และเตรียมตัวสำหรับคำถามที่จะมีต่อไป (ผมสามารถถามคำถามคุณได้ไหมครับ? ผู้ฟังก็จะตอบว่าได้ครับ ได้ค่ะ) รวมถึงการได้รับข้อมูลที่ต้องการ (สิ่งนี้ราคาเท่าไร?) นอกจากนั้นคือ ทำให้เกิดการครุ่นคิด (คุณมีข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงสิ่งนี้ไหมครับ?) ตรงกันข้ามกับคำถามที่ไม่ชัดเจนเป็นการให้ข้อมูล (คุณไม่รู้หรือว่าเราไม่สามารถซื้อสินค้าได้ในราคานี้?) และนำไปสู่การสรุปที่ผิดพลาดได้ (คุณไม่คิดหรือว่าเราได้คุยกันในเรื่องนี้เพียงพอแล้ว?) คำถามแบบจัดการไม่ได้ นำไปสู่การปกป้องตนเอง สร้างความโกรธให้กับคู่กรณี แม้ว่าคำถามแบบนี้จะให้ข้อมูลข่าวสารแต่ก็ส่งผลด้านลบและไม่ทำให้คู่กรณีอยากจะให้ข้อมูลข่าวสาร ในการไกล่เกลี่ยเราสามารถใชคำถามได้ทั้งเพื่อจัดการและสร้างความยุ่งยาก คำถามที่ชัดเจนนั้นทำให้สามารถรวบรวมข้อมูลวินิจฉัยได้อย่างถูกต้องและทำให้เข้าใจความต้องการจุดสนใจของคู่กรณี แต่ก็ต้องระวังถึงคำถามที่ไม่ชัดเจนจะนำไปสู่การไกล่เกลี่ยที่ล้มเหลว



ภาพที่ ๓.๑๘ คำถามที่ควรใช้ในการสื่อสาร

นอกจากแบ่งคำถามตามความชัดเจนแล้ว ยังแบ่งคำถามได้เป็นคำถามปลายปิดและปลายเปิด คำถามแบบใดที่คนกลางควรใช้มากกว่ากัน? วันชัย วัฒนศัพท์^{๗๖} เห็นว่าการตั้งคำถามปลายเปิดที่ใช้ในการไกล่เกลี่ยนั้นเพื่อประโยชน์ในการกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น ตรวจสอบทัศนคติของผู้พูดเพื่อตรวจสอบความเข้าใจให้ตรงกัน รวมถึงเพื่อเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้พูดว่าต้องการอะไร เช่น คุณคิดว่าอะไรเป็นรากเหง้าของปัญหา เป็นต้น คำถามที่เป็นประโยชน์นั้นเป็นได้ทั้งคำถามปลายปิดและปลายเปิดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้ายังไม่สนิทกันก็อาจจะใช้คำถามปลายปิดไปก่อน เพราะอาจยังไม่อยากเปิดเผยข้อมูลของตนเอง แต่การใช้คำถามปลายปิดจะไม่ค่อยได้รับในรายละเอียดแต่จะได้รับคำตอบสั้นๆ ยกตัวอย่างคำถามปลายเปิด เช่น เรื่องราวที่เกิดขึ้นมีความเป็นมาอย่างไร ผลงานใดบ้างที่คุณรู้สึกประทับใจ ทำไมคุณถึงไม่จ่ายค่าส่วนกลาง ทำไมคุณถึงฟ้องร้องมาที่

^{๗๕} Lewicki Roy J. et al., **Essentials of Negotiation**, New York. Irwin/Mcgraw-Hill, 2001. p.105

^{๗๖} วันชัย วัฒนศัพท์, **ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา**, พิมพ์ครั้งที่ ๓. ขอนแก่น : ศิริภรณ์ทอพอเซ็ท, ๒๕๕๐. หน้า ๒๓๕.

ศาลยุติธรรม สำหรับคำถามปลายปิด เช่น คุณเคยมาที่ศาลยุติธรรม แห่งนี้มาก่อนหรือเปล่าครับ? คุณจะผ่อนชำระให้หมดภายใน ๑ ปี หรือ ๑ ปีครึ่งครับ? คุณจะชำระเงินสดก้อนเดียวหรือว่าแบ่งจ่ายเป็นงวดครับ?

(๔) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา การสื่อสารสามารถปรับปรุงได้ผ่านการสลับบทบาทหรือการเอาใจเขามาใส่ใจเรา การโต้เถียงกันในจุดยืนนำไปสู่ความมีติดบอดในการหาทางออกร่วมกันและยึดมั่นถือมั่นแต่แนวทางของตนเอง แนวทางที่ควรใช้คือทำความเข้าใจมุมมองของคู่กรณีให้ได้ การฟังอย่างตั้งใจเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ จึงควรใช้แนวทางการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อให้คู่กรณีเข้าใจถึงสิ่งที่ตนเองต้องการหรือมุมมองของตนเอง เช่น การถามคำถามว่า คุณจะอย่างไรกับสถานการณ์นี้ถ้าคุณเป็นฉัน ก็จะทำให้เข้าใจมุมมองซึ่งกันและกันมากขึ้น เป็นต้น ความเห็นใจ (Sympathy) ไม่สำคัญเท่ากับความเข้าอกเข้าใจ ความสามารถในการฟังความต้องการและข้อเรียกร้องของคนอื่น มีความสำคัญต่อการนำไปสู่ข้อตกลง การเข้าอกเข้าใจคนอื่น เข้าใจหัวใจจิตหัวใจของคนอื่นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่คนกลางจำเป็นต้องมี แม้ว่าเราจะเข้าใจหรือไวต่อความรู้สึกคนอื่นไม่เท่ากันก็ไม่เป็นไร ความเข้าอกเข้าใจสามารถฝึกกันได้ ด้วยการพยายามคิดว่าถ้าเราเป็นเขา เราจะรู้สึกนึกคิดอย่างไรและทำอะไรในสถานการณ์นั้น นพพร โพธิ์รังสิยากร เน้นถึงการเปลี่ยนบทบาทของคู่กรณี โดยสมมติว่าตนเองอยู่ในสถานะของคู่กรณีฝ่ายตรงข้าม โดยได้บอกสภาพแวดล้อมต่างๆ สถานะของฝ่ายตรงข้าม จากนั้นให้คู่กรณีให้ความเห็นว่าถ้าตนเองอยู่ในฐานะเช่นนั้น จะทำเหมือนหรือต่างกันอย่างไรหรือไม่ โดยยกตัวอย่าง เจ้าของบ้านนัดช่างมาติดตั้งเครื่องปรับอากาศ โดยช่างานเพื่อรอช่างแต่ช่างไม่มาตามนัด สถานการณ์เช่นนี้ ต้องให้ช่างติดตั้งเครื่องปรับอากาศเข้าใจถึงความเสียหายที่เจ้าของบ้านต้องช่างานมารอดทน ความเสียหายเช่นนี้ทางฝ่ายผู้ติดตั้งเครื่องปรับอากาศจะมีข้อเยี่ยวยาหรือไม่ ในขณะเดียวกัน ข้อเท็จจริงของฝ่ายช่างติดตั้งเครื่องปรับอากาศคือรถเสียกลางทางและไม่มีโทรศัพท์ ทำให้ไม่สามารถเดินทางไปตามนัดได้ หากเจ้าของบ้านเข้าใจสถานการณ์เช่นนี้ ก็อาจจะเข้าใจความจำเป็นของช่างมากขึ้น และฝ่ายช่างเองก็จะหาทางเยี่ยวยาผลเสียที่เกิดขึ้นร่วมกัน อันเกิดประโยชน์แก่ทั้ง ๒ ฝ่าย

การสลับบทบาท ก็สามารถทำให้เข้าอกเข้าใจคนอื่นได้ เช่น ผู้ชายที่ไม่เคยทำงานบ้าน ถ้าลองมาทำงานบ้าน ก็จะเข้าใจว่างานบ้านมันเหนื่อยขนาดไหน หรือลองนึกถึงสิ่งที่อยากให้คุณกรณีทำกับเรามา ๓ เรื่อง และในทางกลับกันเราจะทำอะไรให้กับคู่กรณี ๓ เรื่อง นอกจากนี้ ลองนึกถึง สิ่งที่ไม่อยากให้คุณกรณีมาทำกับเรา ๓ เรื่อง และในทางกลับกันคือสิ่งที่เราจะไม่ทำต่อคู่กรณี ๓ เรื่อง

(๕) การปรับเปลี่ยนมุมมองด้านบวก Lewicki et al.^{๗๗} เห็นว่า จำเป็นที่จะต้องสร้างมุมมองร่วมกันเพื่อการไกล่เกลี่ยอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการปรับเปลี่ยนมุมมอง โดยไม่เน้นว่าเกิดการสูญเสีย แต่เน้นว่าเป็นโอกาสที่จะได้บทวน กล่าวคือเป็นมุมมองด้านบวก เช่น เมื่อบริษัทแพ้การประมูล ก็เป็นโอกาสที่ดีในการได้บทวนถึงโครงสร้างต้นทุนของบริษัท หรือการปรับเปลี่ยนมุมมองเพื่อนำมาสู่การแก้ไขปัญหาร่วมกัน หรือดังที่ เมเยอร์^{๗๘} ได้ยกตัวอย่าง กรณีพิพาทเรื่องการปกครองบุตรตามกฎหมาย ซึ่งจะแก้ไขปัญหาก็ได้ยาก ถ้าใช้มุมมองเรื่องการปกครองบุตรว่าจะแบ่งหน้าที่กันหรือรับหน้าที่ทั้งหมด หรือไม่เข้ามาเกี่ยวข้องเลยหรือเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นต้น การแก้ไขปัญหาดังกล่าวทำได้โดยการปรับเปลี่ยนมุมมองหรือโครงสร้างใหม่ ให้เป็นเรื่องสิทธิของการปกครองบุตรและความรับผิดชอบ ไม่ใช่เน้นที่ใครจะเป็นผู้ควบคุมหรือผู้ปกครองบุตร

การปรับเปลี่ยนมุมมองหรือโครงสร้างทำได้ในหลายรูปแบบ พื้นฐานที่สุด คือการมุ่งขจัดคำพูดด้านลบ ด้วยการนำเสนอด้วยถ้อยคำที่แสดงให้เห็นถึงความหวังกังวล โดยไม่ใช่ภาษาและข้อโต้แย้งที่ไม่สร้างสรรค์ นอกจากนี้ ยังทำได้โดยการเน้นทำให้คู่กรณีเห็นว่าปัญหาเป็นเรื่องร่วมกัน มิใช่ปัญหาของคนใดคนหนึ่ง และทำให้เห็นว่าความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้รับการตอบสนองด้วยกันทั้งคู่

สรุปได้ว่า การปรับเปลี่ยนมุมมองเป็นการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดในด้านลบของคู่กรณีให้เป็นไปในด้านบวก หรือหันมาหาทางออกร่วมกัน ไม่คิดแต่ว่าเป็นปัญหาของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่เป็นปัญหาร่วมกัน และร่วมมือร่วมมือกัน อีกทั้งใช้คำพูดที่ไม่ทำให้ความขัดแย้งบานปลาย แต่เป็นคำพูดที่เน้นไปที่การแก้ไขปัญหา และไม่โจมตีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

● **มีทักษะในการค้นหาความต้องการและการใช้ BATNA** การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางควรเน้นการค้นหาความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่ายให้ได้ว่ามีความต้องการอะไร เพื่อจะได้ตอบสนองให้ตรงตามความต้องการ และแก้ปัญหาได้ตรงจุด สามารถสนองตอบต่อความต้องการร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน โรเจอร์ ฟิชเชอร์ เน้นย้ำว่าความต้องการที่แท้จริง (Interest) คือสิ่งที่ผลักดันอยู่เบื้องหลัง การตัดสินใจ ทำไม (Why) จึงบอกว่าต้องการเช่นนั้น การวิเคราะห์จุดสนใจจะทำให้เข้าใจจุดยืน (Position) ของคู่ขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง รวมถึงความเชื่อ

^{๗๗} Lewicki Roy J. et al., *Essentials of Negotiation*, New York. Irwin/Mcgraw-Hill, 2001. p.111.

^{๗๘} เมเยอร์ เบิร์นาร์ด, *พลวัตการจัดการความขัดแย้ง*, แปลโดย นายแพทย์บรรพต ตันธีรวงศ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์คบไฟ, ๒๕๓๓, หน้า ๗๙.

คุณค่า แรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลัง^{๗๙} จุดยืนอาจเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา ส่วนจุดสนใจเปรียบได้กับส่วนของน้ำแข็งที่ซ่อนอยู่ใต้น้ำ ที่เรามองไม่เห็นด้วยตาเปล่า แต่เราก็สามารถค้นพบจุดสนใจหรือความต้องการนั้นได้ ถ้าใช้การค้นหาลักษณะรอบคอบและมีทักษะในการตั้งคำถาม การค้นหาความต้องการที่แท้จริงของคู่กรณีได้ จะทำให้แสวงหาจุดร่วมกันและนำไปสู่ทางออกของปัญหาที่คู่กรณีพึงพอใจร่วมกันได้

สำหรับการใช้ BATNA ค้นหา “ทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่เจรจาหรือตกลงกันไม่ได้” เพื่อดึงคู่เจรจากลับมาสู่โต๊ะเจรจาควรใช้การเตือนด้วยข้อเท็จจริง แต่อย่ามุ่งทำให้เกิดความเจ็บปวดกับอีกฝ่าย โดยให้ตั้งคำถามว่า “คุณจะทำอะไรในกรณีที่ไม่มีข้อตกลง” เพื่อให้เห็นว่าคู่กรณีของเราอาจประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดของเขาสูงเกินไป และเกิดการฉกฉวยขึ้นมาได้ว่าควรกลับมาสู่โต๊ะเจรจา หรืออีกทางหนึ่งถ้าฝ่ายอื่นไม่คิดว่าจะจำเป็นต้องมีการเจรจา เราก็อาจทำให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกได้ว่า เรามีทางเลือกอื่นเหมือนกัน เช่น ถ้าตัวเราไม่เจรจาเราก็สามารถไปฟ้องร้องต่อศาลยุติธรรมได้ โดยการหาหนทางความมาอยู่ด้วยในการเจรจา เมื่อทำเช่นนี้คู่กรณีก็จะรู้สึกได้ว่าเรามีทางเลือกอื่นเหมือนกันถ้าการเจรจาไม่ประสบผลสำเร็จ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ การเปิดทางไว้เสมอสำหรับการเจรจา เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งกลับมาสู่โต๊ะเจรจาได้ตลอดเวลา

● **มีความมุ่งมั่น** มีความมุ่งมั่นให้เห็นว่าการไกล่เกลี่ยสามารถช่วยคู่กรณีจัดการความขัดแย้งได้ และทำให้คู่กรณีเห็นประโยชน์ที่จะได้ร่วมกันจากการไกล่เกลี่ย รวมถึงการยึดค่านิยมที่สนองความต้องการของแต่ละฝ่าย เช่น คนกลางเอื้ออำนวยช่วยเหลือคู่กรณีในการแสวงหาผลลัพธ์ที่สนองความต้องการของแต่ละฝ่ายได้อย่างเหมาะสม เมื่อคนกลางมุ่งมั่นใช้ค่านิยมดังกล่าวเป็นแนวทางในการดำเนินการไกล่เกลี่ย คู่กรณีก็จะรู้สึกมุ่งมั่นแสวงหาผลลัพธ์ดังกล่าวเช่นกัน อีกทั้งคนกลางพยายามหาความเหมือนกันของคู่กรณีให้ได้ว่าแต่ละฝ่ายมีอะไรเหมือนกันบ้าง และนับถืออีกฝ่ายอย่างไรบ้าง

● **มีเมตตา** ชัยวัฒน์ สถาอานันท์^{๘๐} อ้างงานของ John Burton และ Matthew Fox ไว้ว่าความขัดแย้งเชิงชาติพันธุ์ที่ยืดเยื้อเรื้อรัง จำเป็นต้องพิจารณาการเมืองอย่างใหม่เพื่อสร้างเงื่อนไขของการเสริม-ป้อง (Prevention) ให้เป็นจริงขึ้นมา เป็นการเมืองแห่งการให้อภัยและการเมืองแห่งความเมตตา ซึ่งจะปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างกันในทางที่สร้างสรรค์ยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นความเมตตาที่ปรับความรับรู้ฝ่ายที่กำลังต่อสู้กันใหม่ กล่าวคือ ไม่ให้เห็นอีกฝ่ายเป็นศัตรูที่จะต้องเช่นฆ่าให้หมดสิ้นไป เพราะมีความเป็นมนุษย์เช่นกัน ความเมตตาจะเป็นกุญแจที่เป็นทางออกให้แก่

^{๗๙} Coltri, S. Laurie. **Conflict Diagnosis and Alternative Dispute Resolution and Mediation**, p.12.

^{๘๐} ชัยวัฒน์ สถาอานันท์, **อาวุธมีชีวิต แนวคิดเชิงวิพากษ์ด้วยความรุนแรง**, หน้า ๒๓.

ทั้งฝ่ายของตัว และทางออกให้แก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย เมื่อมีความเมตตาแล้ว โอกาสที่จะใช้ความรุนแรงย่อมจะลดลงไป

ความเมตตาในมุมมองของ Lederach^{๘๑} ไม่ได้อยู่เพียงลำพังตัดขาดจากองค์ประกอบอื่น โดยได้กล่าวถึง **องค์ประกอบของการสร้างความปรองดอง (Element of Reconciliation)** ภายหลังความรุนแรง ประกอบด้วย หลายองค์ประกอบ การจัดการกับความขัดแย้งในยุคปัจจุบันไม่สามารถจัดการด้วยการเจรจาแบบหาความต้องการที่แท้จริง (Interests) เท่านั้น แต่ต้องมีนวัตกรรม (Innovation) ในการจัดการกับความขัดแย้งโดยมีองค์ประกอบอื่นๆ เข้ามาด้วย เพื่อสร้างให้เกิดความปรองดองอย่างต่อเนื่อง การสร้างความปรองดอง ประกอบด้วย ๑) ความจริง (Truth) ๒) ความยุติธรรม (Justice) ๓) ความเมตตา (Mercy) และ ๔) สันติภาพ (Peace) องค์ประกอบทั้ง ๔ ด้านนี้เป็นส่วนผสมที่สำคัญของการสร้างความปรองดองหากขาดด้านใดด้านหนึ่งจะไม่มีความสำเร็จและขาดความยั่งยืนในการแก้ปัญหา ความจริงเป็นสิ่งสำคัญในการให้ผู้กระทำผิดยอมรับว่าได้กระทำผิดลงไปหรือทำให้สังคมรู้ว่าเกิดอะไรขึ้น ความเมตตาหรือการให้อภัยของผู้สูญเสียจึงจะเกิดขึ้นได้ในการยอมก้าวพ้นจากความเจ็บปวดไปสู่อนาคตใหม่ ขณะที่ความยุติธรรมเป็นส่วนผสมที่สำคัญในการจัดการปัญหา แสดงความรับผิดชอบโดยให้มีการชดเชยโดยผู้กระทำผิดและมีการจัดการให้เหมาะสมและถูกต้อง ในส่วนของสันติภาพเป็นสภาวะการเป็นอยู่ที่ดี มีสภาพที่ปลอดภัยสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่เกิดสภาวะที่เกิดการแตกแยกในสังคม

● **คุณลักษณะของคนกลางอื่นๆ** ความเชื่อถือต่อคนกลางส่วนหนึ่งมาจากคุณลักษณะของคนกลาง เช่น มีความคิดริเริ่ม มีอารมณ์ขันอย่างเหมาะสม มีความสามารถที่จะสร้างความรู้สึกของการเป็นหนึ่งเดียว กับคู่พิพาทและห่วงใยความเป็นอยู่ ความพยายามอย่างต่อเนื่อง และอดทน มีความสามารถที่จะเข้าใจความซับซ้อนของข้อพิพาทได้อย่างรวดเร็ว

นอกจากที่กล่าวมา แดเนียล โบว์ลิง และเดวิด เอ ฮอฟฟ์แมน^{๘๒} กล่าวถึงคุณสมบัติที่ต้องมีของผู้ไกล่เกลี่ย คือ

- ความจริงใจ ความเห็นอกเห็นใจ หยิ่งรู้ความรู้สึกต่างๆ ของทุกฝ่าย อันเป็นคุณสมบัติพื้นฐาน และมีอยู่แล้วตามธรรมชาติ

^{๘๑} Lederach, John Paul, **Understanding Conflict : Experience, Structure and Dynamics**, p.39

^{๘๒} แดเนียล โบว์ลิง และเดวิด เอ ฮอฟฟ์แมน, ผู้ไกล่เกลี่ย : คุณลักษณะเฉพาะตัวกับความสำเร็จในการจัดการความขัดแย้ง, แปลโดย บรรพต ตันธีรวงศ์, (กรุงเทพมหานคร : คบไฟ, ๒๕๕๓), หน้า ๖๘ และ ๒๕๗-๒๖๕.

- ความเพียรพยายามและมองโลกในแง่ดี โดยต้องมีความเชื่ออย่างแท้จริงว่าทุกปัญหาสามารถแก้ไขได้ และเพียรพยายามแม้คู่มือจะหมดหวัง แต่การมองโลกในแง่ดีไม่ใช่ว่าผู้ไกล่เกลี่ยต้องผลักดันให้แก้ปัญหา ในขณะที่เห็นได้ชัดว่าคู่มือไม่ต้องการเช่นนั้น แต่เป็นคุณลักษณะส่วนตัวที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการกระทำของคู่มือ

- ให้ความสำคัญกับประวัติศาสตร์ของความขัดแย้ง หมายถึง การให้ความสำคัญกับประวัติ ที่มาและความสำคัญที่คู่ขัดแย้งแต่ละฝ่ายรับรู้และยึดถือเป็นเหตุสำคัญ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและถูกต้องตรงกันทุกฝ่าย ตัวอย่างคำถาม เช่น “เรามาถึงที่นี่ ณ จุดนี้กันได้อย่างไร”

- เป็นใจกลางแห่งพายุ หมายถึง เป็นผู้ที่มีความสงบนิ่งที่สุด และแผ่ความสงบเย็นดังกล่าวให้คู่มือทุกฝ่ายสงบลงและสามารถพูดคุยกันต่อไปได้ มีการรักษาท่าทีแม้ในขณะนั้นจะถูกตำหนิและโกรธเคือง

- ต้องมีความอยากรู้อยากเห็นอย่างแท้จริง หมายถึง การอยากรู้อะไรต่าง ๆ ที่คู่มืออยากจะเล่าและอธิบายให้ฟัง ด้วยอาการสนใจ เช่น การตั้งคำถามปลายเปิด ทำตัวให้กลมกลืน เพื่อค้นหาเบื้องหลังของสิ่งนั้น ๆ ที่มีความสำคัญสำหรับพวกเขา และเข้าใจถึงสาเหตุของความสำคัญเหล่านั้น ทั้งนี้ความอยากรู้อาจมีใช้เกิดขึ้นจากคำถามแบบสูตรสำเร็จแต่ต้องสะท้อนให้เห็นความอยากรู้อย่างจริงใจ อยากรู้อตามธรรมชาติของมนุษย์

- ค้นหาตำแหน่งแห่งรักในหัวใจของคู่มือ หมายถึง การเข้าใจสาเหตุของคู่มือ และชื่นชมในสิ่งที่เขาทำในหน้าที่ที่กำลังปฏิบัติอยู่ เมื่อสามารถเข้าถึงได้ ความรักและความชื่นชมจะแสดงออกไปถึงคู่มือ เมื่อนั้นเองคู่มือก็จะอ่อนโยนและสบายใจขึ้น

- ความสามารถในการจำแนกแยกแยะ หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาประเด็นต่างๆ ไปพร้อมกันในระหว่างการไกล่เกลี่ย

- คิดนอกกรอบ หมายถึง ผู้ที่สามารถเข้าใจข้อเท็จจริงหรือเหตุการณ์ที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด วิเคราะห์รูปแบบและความหมายลึกๆ ที่อยู่ภายในซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ไกล่เกลี่ย คือการปะติดปะต่อข้อมูลข่าวสารที่แต่แรกอาจจะไม่เกี่ยวข้องกันเลย

- ทำสิ่งที่ต้องทำและปล่อยวางผลลัพธ์ หมายถึง ในความขัดแย้งบางครั้งผู้ไกล่เกลี่ย นิยาม “ความสำเร็จ” ว่าเป็นการบรรลุเป้าหมายในการตกลงของคู่มือ แต่เพียงผู้ไกล่เกลี่ยตั้งใจสร้างสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการแก้ปัญหาและใช้กระบวนการสร้างสรรค์อย่างแท้จริงก็เพียงพอแล้ว ผลจะเป็นอย่างไรก็ต้องปล่อยวางความต้องการที่จะจัดการความขัดแย้งให้สำเร็จลง

นอกจากนี้ มาร์วิน อี. จอห์นสัน (Marwin E. Johnson), สจวร์ต เลไวน์ (Stewart Levevine) และลอเรนซ์ อาร์. ริชาร์ด (Lawrence R. Richard)^{๘๓} เน้นถึงการใกล้เคียงโดยใช้ความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถหลักสี่ด้าน อันเป็นคุณลักษณะของเฉพาะตัวที่ผู้ใกล้เคียงควรแสวงหา ความสามารถเหล่านี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับหลักการพื้นฐานหลายข้อของการใกล้เคียง เช่น

- **การตระหนักรู้ตนเอง** เป็นก้าวแรกในการพัฒนาอีคิวของบุคคล บุคคลยังไม่มีความสามารถทางอารมณ์จนกว่าจะตระหนักรู้อารมณ์ของตนเองมากพอจนกระทั่งรู้สึกและวินิจฉัยอารมณ์นั้นได้ถูกต้องว่าเป็นอารมณ์บวกหรืออารมณ์ด้านลบ การตระหนักรู้อารมณ์ของตนเองจึงเป็นสิ่งที่สำคัญเท่าๆ กับรู้อารมณ์ของผู้อื่น เพราะการตระหนักรู้อารมณ์นี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการใกล้เคียงของผู้อยู่ในฐานะผู้ประนีประนอม เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังมากที่สุดของพฤติกรรมมนุษย์

- **การจัดการตนเอง** เป็นความสามารถเกี่ยวกับการจัดการตนเองเชิงบวก เช่น กระตุ้นให้ตนเองกระทำบางอย่างที่ไม่อยากทำ และความสามารถเกี่ยวกับการจัดการตนเองเชิงลบ เช่น ห้ามมิให้ตนเองทำอะไรบางอย่างที่เราถูกกระตุ้นให้ทำแต่รู้ว่าไม่ควรทำ

หลักพื้นฐานของการประนีประนอม คือ ผู้ประนีประนอมต้องรักษาความไม่เอนเอียง แต่เราจะรักษาความไม่เอนเอียงได้อย่างไร ในขณะที่ต้องเผชิญหน้ากับการระเบิดอารมณ์ เพราะในบางครั้งก็อาจจะถูกยั่วยุ โต้ ผู้ประนีประนอมจึงต้องตระหนักในปฏิกิริยาทางอารมณ์ของตน และเชี่ยวชาญในการควบคุมตนเอง เพื่อให้ผ่านสถานการณ์เหล่านี้ได้ ในทางตรงกันข้าม ผู้ประนีประนอมที่มีอีคิวต่ำ ด้านความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง อาจจะได้ตอบอย่างไม่เหมาะสม ซึ่งพฤติกรรมเช่นนี้อาจจะทำให้ถูกมองได้ว่าเป็นการลำเอียง และส่งผลให้ผู้อื่นไม่ไว้วางใจผู้ประนีประนอมได้

- **การตระหนักรู้เชิงสังคม** ประกอบด้วย ความสามารถเกี่ยวกับประสิทธิภาพของบุคคลในการเข้าใจระบบของสังคมหรือระบบของผู้อื่น โดยเฉพาะความเห็นอกเห็นใจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะเอาใจเขามาใส่ใจเรา และมองสิ่งต่างๆ จากมุมมองของอีกฝ่าย

- **ทักษะทางสังคม** ประกอบไปด้วย การใช้อิทธิพลโน้มน้าวแบบชนะทั้งสองฝ่าย การจัดการความขัดแย้ง ความเป็นผู้นำและการสื่อสาร หัวใจสำคัญของความสามารถด้านทักษะทางสังคม คือ ต้องบรรลุการตระหนักรู้สังคมและการจัดการตนเอง เราจึงจะมีประสิทธิภาพในเวทีสังคม

^{๘๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗๑-๑๘๔.

๓.๓.๒ บทบาทหน้าที่ของคนกลาง

บทบาทหน้าที่ของคนกลางควรเป็นอย่างไร ? งานเขียนของ Coltri^{๘๔} และ Mayer^{๘๕} สรุปได้ดังต่อไปนี้

(๑) คนกลางเน้นความสมัครใจ ในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางความสมัครใจเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ถ้าคู่กรณียังไม่พร้อมเข้าสู่การพูดคุยก็ไม่สามารถบังคับได้ วิธีในการหาคนกลางที่เป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่าย อาจทำได้โดยให้แต่ละฝ่ายเสนอชื่อคนกลางที่ยอมรับมาฝ่ายละ ๑๐ ชื่อ แล้วหารายชื่อที่เห็นพ้องต้องกัน มาเป็นคนกลางหรือเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการพูดคุย เป็นต้น

(๒) การให้คู่กรณีตัดสินใจด้วยตนเอง คนกลางต้องสนับสนุนให้คู่กรณีตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้ไกล่เกลี่ยไม่ใช่อนุญาโตตุลาการหรือผู้พิพากษาที่เน้นการตัดสิน

(๓) ช่วยให้คู่เจรจาทหาทางออกที่ตอบสนองความต้องการทุกฝ่าย การหาทางออกที่ตอบสนองความต้องการทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดผลชนะทั้งคู่ (Win-Win) หรือความรู้สึกพึงพอใจไม่ว่าจะเป็นความพอใจในเนื้อหาผลลัพธ์ที่ได้ หรือความพอใจต่อกระบวนการที่น่าพึงพอใจที่ทุกฝ่ายได้พูดได้คุยกันอย่างเท่าเทียม มีการสร้างทางเลือกที่หลากหลาย ไม่วิจารณ์ว่าความคิดใครผิดถูกในการนำเสนอ สุดท้ายก็นำมาสู่การเลือกทางเลือกร่วมกันและเกิดความพึงพอใจร่วมได้ ถ้าคู่กรณีรู้สึกว่าจะเกิดผลแพ้ชนะ ก็จะตกลงกันไม่ได้หรือถกเถียงกันได้อาจไม่นำไปสู่การปฏิบัติตามข้อตกลง

(๔) ทำหน้าที่อย่างเป็นกลาง คนกลางไม่มีความสัมพันธ์เป็นพิเศษกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับเรื่องที่เกี่ยวข้อง

(๕) การรักษาความลับ คนกลางเมื่อได้รับรู้ข้อมูลสำคัญจากคู่กรณีแล้วต้องเก็บความลับไว้ให้ดีที่สุดไม่นำไปบอกใครหรือบอกคู่เจรจา ถ้าไม่ได้รับอนุญาตจากคู่กรณี การไกล่เกลี่ยเป็นความลับและยุติอยู่ในห้องไกล่เกลี่ยเท่านั้น ถ้าหากตกลงกันไม่ได้ จะไม่สามารถนำไปอ้างอิงในชั้นศาลยุติธรรม คู่กรณีก็จะรู้สึกอยากพูดคุย อยากเล่าในสิ่งที่อยู่ลึกๆ ในจิตใจ เล่าข้อมูลได้อย่างเต็มที่ แต่ถ้าการไกล่เกลี่ยไม่เป็นความลับก็อาจจะเกรงว่าจะส่งผลต่อรูปคดี ถึงขั้นทำให้แพ้คดีได้ นอกจากนี้เป็นการปกป้องคนกลาง ไม่ต้องไปเป็นพยานในชั้นศาลยุติธรรมในกรณีที่คู่กรณีตกลงกันไม่ได้ มิเช่นนั้นคนกลางจะถูกอ้างและต้องไปเป็นพยานในชั้นสืบพยานอยู่ตลอดเวลา

^{๘๔} Coltri, S. Laurie, **Conflict Diagnosis and Alternative Dispute Resolution and Mediation**, p.90.

^{๘๕} Mayer, Bernard, **The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide**, (San Francisco : Jossey-Bass Inc., 2000), p.84.

๓.๓.๒.๑ ยุทธวิธีของคนกลาง

การไกล่เกลี่ยเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ และผู้ไกล่เกลี่ยแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันในการทำให้การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางบรรลุเป้าหมาย คำถามสำคัญคือผู้ไกล่เกลี่ยควรใช้ยุทธวิธีการไกล่เกลี่ย (Tactics of Mediation) แบบใดถึงจะทำให้บรรลุในเป้าหมาย? คงไม่มีคำตอบตายตัวว่าวิธีการใดดีที่สุด แต่ละวิธีมีจุดแข็ง จุดอ่อนที่ต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นวิธีแบบเน้นการอำนวยความสะดวก และวิธีแบบประเมิน^{๘๖} ดังนี้

(๑) การไกล่เกลี่ยแบบอำนวยความสะดวก (Facilitative Tactics in Mediation) คนกลางแทรกแซงกระบวนการพูดคุยในระดับต่ำที่สุด เป็นบทบาทแบบให้ข้อมูลหรือให้ความรู้ (Educating) ด้านประโยชน์และกระบวนการของการไกล่เกลี่ยแก่คู่กรณี

ยุทธวิธีข้างต้น เรียกได้ว่าเป็น “คุณอำนวย” อำนวยการประชุมให้เกิดขึ้นให้ได้ หรือเป็น “ผู้กำกับ” กำกับเฉพาะกระบวนการพูดคุย แต่บางครั้งก็มีคนกลางบางคนเข้าใจผิดว่าตัวเองเป็นผู้อำนวยความสะดวกสามารถสั่งให้คู่กรณียอมรับได้ ยุทธวิธีนี้เน้นให้คู่กรณีมาพบปะ มาพูดคุยกัน ช่วยเปลี่ยนมุมมองของคู่ขัดแย้งที่อาจมีอารมณ์ ทิฐิ อยากเอาชนะอีกฝ่าย เพื่อนำไปสู่ความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน อีกทั้งเน้นกระบวนการค้นหาความต้องการที่แท้จริง เน้นที่ความพึงพอใจในกระบวนการการพูดคุยร่วมกัน คนกลางใช้ทักษะในการสื่อสาร ปรับปรุงการสื่อสาร (Improving Communication) ระหว่างคู่กรณีเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกัน พยายามคลายจุดยืนของแต่ละฝ่ายที่ยึดมั่น ควบคุม จัดการกับอารมณ์ (Handling Emotions) ดับอารมณ์โกรธของคู่กรณีให้ได้ ความพึงพอใจก็จะเกิดขึ้นทั้งกระบวนการ สำหรับเนื้อหาสาระให้เป็นเรื่องของคู่กรณีตัดสินใจ ไม่ได้เน้นว่าต้องมีบันทึกข้อตกลงกันให้ได้ ข้อตกลงนั้นจะยั่งยืนจากการตัดสินใจของคู่กรณีเอง “คนกลางต้องไม่เสนอความเห็นหรือให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาใดๆ ทั้งสิ้น”

(๒) การไกล่เกลี่ยแบบประเมิน (Evaluative Tactics in Mediation) เป็นรูปแบบการแทรกแซงที่เข้มข้น ผู้ไกล่เกลี่ยจะพยายามส่งผลและควบคุมเนื้อหาของการไกล่เกลี่ย เป้าหมายสูงสุดคือยุติความขัดแย้งด้วยการนำไปสู่ข้อตกลง เน้นที่ผลลัพธ์การไกล่เกลี่ยเป็นหลัก

ยุทธวิธีข้างต้น เรียกได้ว่าเป็น “คุณอำนาจ” ผู้ไกล่เกลี่ยจะพยายามควบคุมเนื้อหาของการไกล่เกลี่ย เป้าหมายสูงสุดคือยุติความขัดแย้งด้วยการนำไปสู่ข้อตกลง เพื่อไม่ให้เรื่อง

^{๘๖} Coltri, S. Laurie, **Conflict Diagnosis and Alternative Dispute Resolution and Mediation**, p.104.

ต้องส่งต่อไปสู่กระบวนการยุติธรรม ไม่เสียเวลาและเสียงบประมาณ เช่น ในการไกล่เกลี่ยทางธุรกิจ คนกลางก็จะพยายามให้เกิดข้อตกลงให้ได้ โดยทำให้เห็นถึงข้อเสียของการฟ้องร้องกันต่อไป วิธีการที่ใช้คือ ค่อยๆ ทำให้สงสัย (Instilling Doubt) เป็นการลดความคาดหวังของคู่กรณี และชี้ให้เห็นว่า ฟ้องร้องดำเนินคดี อาจจะไม่ชนะคดีอย่างที่คาดหวัง คนกลางเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่พูดคุย เช่น ด้านแรงงาน ด้านครอบครัว เมื่อคู่กรณีขาดข้อมูลที่เพียงพอ “คนกลางจะประเมินความได้เปรียบเสียเปรียบของคู่กรณี รวมถึงช่วยตัดสินใจให้” อีกทั้งเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการฟ้องร้อง (Offering Opinions About the Case) อาจจะทำให้การฟ้องร้องถึงเงินค่าเสียหายที่จะได้รับ หากมีการตัดสินโดยผู้พิพากษา วิธีนี้มักจะใช้โดยผู้พิพากษาที่เกษียณอายุแล้วมาทำหน้าที่คนกลางในสหรัฐอเมริกา อีกวิธีการที่ใช้คือการแยกเจรจา (Caucusing) ฝ่ายที่ใช้วิธีการไกล่เกลี่ยแบบประเมิน จะใช้มากกว่าไกล่เกลี่ยแบบอำนวยความสะดวก เนื่องจากฝ่ายที่เน้นการไกล่เกลี่ยแบบหลังเห็นว่าจะอาจทำให้เกิดปัญหาความไม่ไว้วางใจ การเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจากการคุยกันเพียงลำพัง ฝ่ายที่ใช้การไกล่เกลี่ยแบบประเมินมีโอกาที่จะทำให้คู่กรณีทบทวนว่าอาจไม่ชนะคดีอย่างที่คาดหวังไว้ ดังนั้น ทางออกที่ดีกว่าคือหาข้อตกลงร่วมกันให้ได้

คนกลางอาจใช้วิธีการ “การไกล่เกลี่ย เกลี่ยกล่อม” เพื่อให้เรื่องจบลง วิธีนี้จะเหมาะสมกับกรณีที่คู่กรณีให้การยอมรับต่อตัวคนกลาง ไม่ว่าจะเป็นการยอมรับเพราะความรู้ บารมี คุณธรรม อำนาจหน้าที่ที่ดำรงอยู่ เมื่อคนกลางบอกหรือเสนอแนะคู่กรณีก็จะให้การยอมรับ อย่างไรก็ตาม นพพร โพธิ์รังสิยากร^{๘๗} เห็นว่า Evaluative Mediation ในสหรัฐอเมริกาหากพิจารณาโดยผิวเผินเหมือนกับการ “หักคอให้ยอมรับ” คล้ายๆ กับการเกลี่ยกล่อม แต่การที่ผู้พิพากษาใช้กระบวนการนี้ เนื่องจากมีการไกล่เกลี่ยด้วยกระบวนการอำนวยความสะดวกมาก่อน ทำให้คู่กรณีเกิดความเข้าใจกันแล้ว วิธีนี้จึงไม่ใช่การเกลี่ยกล่อม โดยผู้พิพากษาช่วยชี้ทางออกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นบนฐานของกระบวนการที่ถูกต้อง การไกล่เกลี่ยบางครั้งคู่กรณีไม่สามารถหาทางออกด้วยตนเอง แม้ว่าจะใช้กระบวนการที่เน้นการตัดสินใจจากคู่กรณีเป็นหลัก ก็อาจขอให้ผู้ไกล่เกลี่ยช่วยชี้แนะแนวทางแก้ปัญหาข้อพิพาทให้ ถ้าเป็นกระบวนการไกล่เกลี่ยนอกศาลยุติธรรมจะมีชื่อเรียกว่า “Med-Arb” ย่อมาจากคำว่า Mediation และ Arbitration ซึ่งเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นด้วยกระบวนการไกล่เกลี่ย แล้วจึงเข้าสู่กระบวนการอนุญาโตตุลาการ โดยขอให้ผู้ไกล่เกลี่ยช่วยชี้ทางออกในการแก้ไขปัญหาให้

การจะเลือกใช้วิธีการใดในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางจึงจะเหมาะสมคงจะไม่สามารถบอกได้ แต่คงขึ้นอยู่กับผู้ไกล่เกลี่ยแต่ละกรณีว่าจะเลือกใช้วิธีการแบบใด การใช้ทางเลือก

^{๘๗} นพพร โพธิ์รังสิยากร. รายงานประจำปีสำนักงานคณะกรรมการเสริมสร้างความสมานฉันท์แห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๕, หน้า ๘๐.

ไต่อย่างขึ้นอยู่กับ ๑) ความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณี ๒) บริบทของความขัดแย้ง ๓) ประวัติศาสตร์ที่ผ่านมา ๔) ความเข้มข้นของความขัดแย้งว่ามากหรือน้อย ถ้าความขัดแย้งน้อยคู่กรณีก็จะห่วงเรื่อง “การซ่อมรั้วของตนเอง” ไม่ต้องการให้คนอื่นมาช่วย ๕) ประเภทความขัดแย้งเป็นประเด็นคุณค่าอุดมการณ์ ซึ่งไกล่เกลี่ยได้ยากกว่าขัดแย้งในเรื่องข้อมูลที่แตกต่างกัน ๖) ตำแหน่งและอัตลักษณ์ของผู้ไกล่เกลี่ย เป็นผู้ไกล่เกลี่ยที่ได้รับแต่งตั้งจากรัฐหรือองค์การพัฒนาเอกชน มีชื่อเสียงหรือไม่ อย่างไร ก็ตาม ในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางก็อาจจะผสมผสานทั้ง ๒ แนวทางนี้ได้

๓.๓.๒.๒ จรรยาบรรณของผู้ไกล่เกลี่ย^{๘๘}

ผู้ไกล่เกลี่ยที่ดีควรเป็นอย่างไร? ผู้ไกล่เกลี่ยต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เป็นกลาง ปราศจากอคติ ประพฤติตนถูกต้องตามกฎหมายและทำนองคลองธรรม อยู่ในกรอบศีลธรรมและจริยธรรม มีความรู้และความเข้าใจในปรัชญาการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทอย่างถ่องแท้และมีความพร้อมที่จะเสียสละเพื่อส่วนรวมเป็นสำคัญ ทั้งจักต้องแสดงให้เห็นที่ประจักษ์แก่สาธารณชนด้วยว่าตนปฏิบัติเช่นนี้อย่างเคร่งครัดครบถ้วน จรรยาบรรณของผู้ไกล่เกลี่ยปรากฏอยู่ในเอกสารต่างๆ อุดุลย์ ชันทอง ได้ยกตัวอย่าง การทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาทของผู้ไกล่เกลี่ยประจำอำเภอตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๗) พ.ศ.๒๕๕๐ ได้กำหนดไว้ในกฎกระทรวงว่าด้วยการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาททางแพ่ง พ.ศ.๒๕๕๓ ข้อ ๘ ว่าผู้ไกล่เกลี่ยต้องถือปฏิบัติตามจรรยาบรรณดังต่อไปนี้

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นกลาง อิสระ ยุติธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ
- เข้าร่วมการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาททุกครั้ง เว้นแต่แจ้งเหตุผลความจำเป็นล่วงหน้าให้ประธานคณะผู้ไกล่เกลี่ยทราบ
- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรวดเร็ว ไม่ทำให้การไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาทล่าช้าเกินสมควร
- ซื่อสัตย์สุจริต ไม่เรียกรับหรือรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดจากคู่พิพาทหรือบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อพิพาท
- ใช้อำนาจในขณะปฏิบัติหน้าที่ไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท
- รักษาความลับที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท
- ไม่ชี้ขาดข้อพิพาทหรือบีบบังคับให้คู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายลงลายมือชื่อในสัญญาประนีประนอมยอมความ

^{๘๘} อุดุลย์ ชันทอง, ผู้ช่วยผู้พิพากษาศาลฎีกา ในหลักสูตรและคู่มือการฝึกอบรมวิทยากรตัวคูณพัฒนา ยุติธรรมชุมชนระดับจังหวัด, ชลัท ประเทืองรัตน ๒๕๕๘, บก. สถาบันพระปกเกล้า.

- ผู้ไกล่เกลี่ยต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นกลางอิสระยุติธรรมและไม่เลือกปฏิบัติในการดำเนินการไกล่เกลี่ย ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องวางตนเป็นกลางในการไกล่เกลี่ย ทั้งจะต้องไม่ทำให้คู่ความสงสัยว่าฝักใฝ่ช่วยเหลือคู่ความอีกฝ่ายหนึ่ง มีความเป็นอิสระไม่ตกอยู่ในอำนาจของผู้พิพาทหรือผู้อื่นอันจักทำให้เสียความยุติธรรมและต้องไม่เลือกปฏิบัติต่อคู่พิพาท ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องไม่พูดหรือแสดงออกในลักษณะที่เป็นการเข้าข้างคู่ความฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด โดยต้องปฏิบัติต่อคู่พิพาทและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเสมอเหมือนกันทุกประการ ทั้งนี้จะต้องมิให้คู่พิพาทหรือผู้เกี่ยวข้องรู้สึกว่าคุณได้รับการปฏิบัติที่ดีกว่าผู้อื่น และต้องให้คู่พิพาททั้งสองฝ่ายเชื่อถือได้สนิทใจว่าผู้ไกล่เกลี่ยได้ให้ความเป็นธรรมแก่คู่พิพาททุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติใดๆ

ผู้ไกล่เกลี่ยต้องรักษาความเป็นกลาง โดยไม่ปล่อยให้แรงกดดันหรืออิทธิพลใดๆ จากบุคคลภายนอกเข้ามาทำให้การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ประนีประนอมขาดความเที่ยงธรรมหรือเสียความเป็นกลาง ไม่ว่าบุคคลภายนอกนั้นจะเป็นบุคคลในครอบครัว มิตรสหายที่รู้จักหรือบุคคลอื่นใด ตลอดจนการรักษาความเป็นกลางนั้น รวมถึงการทำให้คู่พิพาทและบุคคลที่เกี่ยวข้องไม่เกิดความระแวงสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ยด้วย หากปรากฏว่ามีข้อเท็จจริงใดที่อาจทำให้คู่พิพาทมีความสงสัยตามสมควรในความเป็นกลางของตน ผู้ไกล่เกลี่ยต้องเปิดเผยข้อเท็จจริงดังกล่าว แม้ว่าข้อเท็จจริงดังกล่าวอาจไม่ทำให้บุคคลอื่นที่ไม่ใช่คู่พิพาทในคดีเกิดความสงสัยได้ก็ตาม เพียงแต่เป็นข้อเท็จจริงที่บุคคลที่อยู่ในสถานะเป็นคู่พิพาทเกิดความระแวงสงสัย ก็เป็นกรณีที่ต้องเปิดเผยข้อเท็จจริงดังกล่าวแล้ว เช่น การมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับคู่พิพาท หรือว่ามีส่วนได้เสียเกี่ยวกับคดี หรือมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับฝ่ายใด เช่น ญาติพี่น้อง นายจ้าง ลูกจ้าง หุ้นส่วนที่ปรึกษาทนายความ ทนายความ หรือบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางการสมรส เป็นต้น เพื่อคู่พิพาทจะได้แสดงเจตนาคัดค้านหรือยืนยันการทำหน้าที่เป็นคนกลางต่อไป หรือขอถอนตัวจากการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย แต่หากคู่พิพาทที่ทราบข้อมูลดังกล่าวไม่ติดใจคัดค้านการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ย ผู้ไกล่เกลี่ยนั้นย่อมทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยต่อไปได้

- ผู้ไกล่เกลี่ยต้องเข้าร่วมการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาททุกครั้ง เว้นแต่แจ้งเหตุผลความจำเป็นล่วงหน้าให้ประธานคณะผู้ไกล่เกลี่ยทราบ การทำหน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ยถือเป็นหน้าที่สำคัญอันเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการอำนวยความยุติธรรมให้แก่คู่พิพาทด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ยเป็นการทำหน้าที่ตามกฎหมายที่มุ่งจะยุติข้อพิพาทให้แก่ประชาชนที่มีข้อพิพาทอย่างรวดเร็ว มิให้ข้อพิพาทนั้นลุกลามบานปลายจนเกิดการแตกความสามัคคี ดังนั้น ผู้ไกล่เกลี่ยจึงต้องตระหนักถึงหน้าที่อันมีเกียรตินี้ โดยต้องเข้าร่วมการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาททุกครั้งตามที่กำหนดนัดไว้เพื่อให้ข้อพิพาทนั้นยุติไปโดยรวดเร็ว หากผู้ไกล่เกลี่ยมีเหตุจำเป็นไม่อาจไปทำหน้าที่ได้ก็ต้องรีบแจ้งเหตุผลความจำเป็นนั้นล่วงหน้า ให้ประธานคณะผู้ไกล่เกลี่ยทราบ

ในทันที เพื่อประธานคณะผู้ไกล่เกลี่ยจะได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยอาจเลื่อนการไกล่เกลี่ยออกไป หรืออาจให้คู่พิพาทฝ่ายนั้น เลือกผู้ไกล่เกลี่ยใหม่ต่อไป

- ผู้ไกล่เกลี่ยต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรวดเร็วไม่ทำให้การไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาทล่าช้าเกินสมควร หลังจากประธานคณะผู้ไกล่เกลี่ยและผู้ไกล่เกลี่ยประชุมพิจารณา รับคำร้องขอไกล่เกลี่ยไว้ดำเนินการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาทตามกฎหมายกรทรวงฯ ข้อ ๑๒ แล้ว การดำเนินการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาทจะต้องให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา ๓ เดือน นับแต่วันที่นายอำเภอได้ลงเรื่องในสารบบไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท เว้นแต่มีความจำเป็นและคู่ความยินยอมให้ขยายระยะเวลาได้อีกครั้งละไม่เกิน ๓ เดือน แต่รวมระยะเวลาทั้งหมดแล้วต้องไม่เกิน ๑ ปี ตามที่กำหนดในข้อ ๒๑ ทั้งนี้ เพื่อให้การไกล่เกลี่ยยุติข้อพิพาทระหว่างคู่พิพาทเป็นไปอย่างรวดเร็ว คู่พิพาทจะสามารถอยู่ร่วมกันในชุมชนได้อย่างมีความสุขต่อไป ทั้งไม่ต้องการให้คู่พิพาทประวิงให้การไกล่เกลี่ยต้องล่าช้า อันเป็นการขัดต่อเจตนารมณ์ของกฎหมายที่ต้องการให้ข้อพิพาทยุติไปอย่างรวดเร็ว คู่พิพาทจะได้ไม่ต้องไปฟ้องร้องคดีต่อศาลให้ยุ่งยาก เสียความสัมพันธ์ เสียเวลาและค่าใช้จ่ายต่อไป ดังนั้น ผู้ไกล่เกลี่ยจึงถือเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาทให้เป็นไปด้วยความรวดเร็ว ถูกต้องและเป็นธรรม ไม่ปล่อยให้คู่พิพาทประวิงการไกล่เกลี่ยให้ล่าช้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาทที่ล่าช้าอาจเป็นเหตุให้ข้อพิพาทนั้นลุกลามบานปลายไปอีกก็เป็นได้

- ผู้ไกล่เกลี่ยต้องซื่อสัตย์สุจริตไม่เรียกรับหรือรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจากคู่พิพาทหรือบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อพิพาท พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒ ให้คำนิยามคำว่า “ซื่อสัตย์” ไว้ว่า : “ประพฤติตรง และจริงใจ ไม่คิดคดทรยศ ไม่คดโกง และไม่หลอกลวง” และให้คำนิยามคำว่า “สุจริต” ว่า “ความประพฤติชอบ” ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นคุณลักษณะสำคัญที่สุดข้อหนึ่งที่ผู้ไกล่เกลี่ยต้องยึดถือและปฏิบัติ ซึ่งความซื่อสัตย์สุจริตนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้นั้นมีสัจจะทั้งกาย วาจา ใจ ใจยึดมั่นจะทำแต่สิ่งที่ชอบ ไม่ประสงค์ในสิ่งซึ่งไม่พึงมีพึงได้ ความซื่อสัตย์สุจริตถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญต้องยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรที่ปราศจากความซื่อสัตย์สุจริตย่อมส่งผลกระทบต่อเกียรติภูมิของหน่วยงานอย่างร้ายแรง นอกจากนั้นการปฏิบัติหน้าที่ผู้ไกล่เกลี่ยเป็นหน้าที่ที่มีบทบาทสำคัญในการอำนวยความยุติธรรมและช่วยเหลือประชาชนที่มีความทุกข์ความเดือดร้อนจากอรรถคดีต่างๆ ผลกระทบของคดีความและข้อตกลงในการประนีประนอมยอมความที่มีต่อคู่พิพาทแต่ละรายอาจจะมีมหาศาลและมีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคู่พิพาทเหล่านั้น ดังนั้น ผู้ไกล่เกลี่ยจึงต้องปฏิบัติหน้าที่ไกล่เกลี่ยด้วยความระมัดระวังในการช่วยให้คู่พิพาทบรรลุข้อตกลงที่สามารถแก้ไขปัญหามาให้แก่อุบัติการณ์เหล่านั้นอย่างแท้จริง และผลของข้อตกลงไม่ทำให้เกิดปัญหาอื่นใดตามมาอีก

นอกจากนี้ผู้ไกล่เกลี่ยก็ต้องไม่เรียกรับหรือยอมรับค่าตอบแทนหรือประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่สำหรับตนเองหรือผู้อื่น การรับค่าตอบแทนหรือประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่ผู้ไกล่เกลี่ยถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือศรัทธา การเรียกหรือรับค่าตอบแทนหรือประโยชน์อื่นใดอาจทำให้เกิดข้อครหาหรือข้อระแวงสงสัยในความสุจริตและความเป็นกลางของผู้ไกล่เกลี่ย อันอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานที่รับผิดชอบในการแต่งตั้งผู้ประนีประนอมให้เข้าไปทำหน้าที่และจัดการไกล่เกลี่ย การที่คู่พิพาทจำนวนไม่น้อยยินยอมและตกลงเข้าร่วมการไกล่เกลี่ยก็ด้วยความเชื่อมั่นและศรัทธา จึงต้องระมัดระวังไม่กระทำการใดๆ ที่จะบั่นทอนความเชื่อมั่นและศรัทธาดังกล่าว การเรียกหรือรับค่าตอบแทนหรือประโยชน์ถือว่าเป็นเรื่องหนึ่งที่จะส่งผลอย่างร้ายแรงต่อความเชื่อมั่นและศรัทธาของประชาชน ผู้ไกล่เกลี่ยจึงต้องไม่เรียกรับหรือยอมรับค่าตอบแทนหรือประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ จากคู่พิพาทหรือบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อพิพาทไม่ว่าค่าตอบแทนหรือประโยชน์จะเป็นสำหรับตนเองหรือผู้อื่นก็ตาม

- ผู้ไกล่เกลี่ยต้องใช้วาจาสุภาพในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องอยู่ในมารยาทอันดีงาม และใช้กิริยาวาจาสุภาพแก่คู่พิพาททุกฝ่าย ขณะดำเนินการไกล่เกลี่ย ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องดำเนินการไกล่เกลี่ยโดยใช้วาจาที่มีถ้อยคำสุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน ไม่ข่มขู่ หลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง หรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่สร้างความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกัน การใช้วาจาสุภาพนี้มีใช้หมายความว่าเฉพาะแต่ถ้อยคำสุภาพเท่านั้น หากแต่หมายรวมถึงการใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมโดยไม่กระทบกระเทือนเปรียบเปรย รวมตลอดทั้งน้ำเสียงและท่วงท่า ซึ่งต้องสุภาพและนุ่มนวลด้วย

- ผู้ไกล่เกลี่ยต้องรักษาความลับที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องเก็บรักษาบรรดาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการไกล่เกลี่ยหรือที่ตนได้รู้เห็นมาอันเนื่องจากการทำหน้าที่ผู้ประนีประนอมไว้เป็นความลับ เว้นแต่คู่พิพาทจะตกลงกันเป็นอย่างอื่น เป็นกรณีที่ต้องเปิดเผยตามที่กฎหมายกำหนด หรือเพื่อวัตถุประสงค์ในการดำเนินการหรือบังคับตามสัญญาประนีประนอมยอมความ กระบวนการไกล่เกลี่ยมีการดำเนินการที่เป็นความลับ เนื่องจากประสงค์ให้คู่พิพาทสามารถพูดคุยและเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อพิพาทได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งการเสนอเงื่อนไขหรือทางออกสำหรับข้อพิพาทที่เกิดขึ้น โดยไม่ต้องเกรงเกรงว่าข้อมูลที่เปิดเผยไปนั้นจะส่งเสียต่อการดำเนินคดี ชื่อเสียงหรือผลประโยชน์ได้เสียของตนไม่ว่าในทางใดๆ เมื่อผู้ประนีประนอมได้รับข้อมูลใดๆ จากคู่ความ ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องรักษาข้อมูลนั้นไว้เป็นความลับอย่างเคร่งครัด ไม่แพร่พรายให้บุคคลภายนอกทราบ อย่างไรก็ตาม ผู้ไกล่เกลี่ยอาจสื่อสารสาระสำคัญของข้อมูลที่เห็นว่าจำเป็นและสำคัญที่จะช่วยให้คู่พิพาทสามารถเจรจาตกลงกันได้ ให้คู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่งทราบ เว้นแต่เป็นข้อมูลที่คู่พิพาทได้ระบุว่าเป็นข้อมูลที่เปิดเผยให้เฉพาะ

ผู้ไกล่เกลี่ยทราบเท่านั้น เว้นแต่อาจมีกรณีที่กฎหมายบังคับให้เปิดเผยข้อมูลนั้น ทำให้ต้องเปิดเผยข้อมูลนั้นตามหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด หรือการเปิดเผยเพื่อวัตถุประสงค์ของการดำเนินการ หรือบังคับตามสัญญาประนีประนอมยอมความ เช่น ในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการตีความเจตนารมณ์ของคู่พิพาทว่าข้อตกลงประนีประนอมยอมความที่ทำขึ้นมีความหมายในลักษณะใด โดยการเปิดเผยดังกล่าวถือว่าเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นเพื่อให้การบังคับตามสัญญาประนีประนอมยอมความที่ทำขึ้นสอดคล้องกับเจตนาของคู่พิพาท

- ผู้ไกล่เกลี่ยต้องไม่ชี้ขาดข้อพิพาทหรือบีบบังคับให้คู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายลงลายมือชื่อในสัญญาประนีประนอมยอมความ ผู้ไกล่เกลี่ยจึงต้องละเว้นไม่ออกคำสั่งหรือชี้ขาดใดๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นข้อพิพาทและทางเลือกในการตกลงระงับข้อพิพาท ตลอดจนต้องไม่บังคับหรือใช้อิทธิพลใดๆ เพื่อให้คู่พิพาทต้องจำยอมเข้าร่วมในการไกล่เกลี่ยหรือตัดสินใจในกระบวนการไกล่เกลี่ยโดยฝืนต่อความสมัครใจและเสรีภาพของคู่ความ

บทบาทและหน้าที่ที่สำคัญของการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยคือการช่วยเหลือคู่ความให้เจรจาเพื่อหาข้อยุติสำหรับข้อพิพาทหรือคดีความที่เกิดขึ้น ผู้ไกล่เกลี่ยไม่มีหน้าที่และอำนาจใดๆ ที่จะตัดสินหรือชี้ขาดข้อพิพาทที่เกิดขึ้น หรือออกคำสั่งกำหนดให้คู่พิพาทต้องทำการอย่างหนึ่งอย่างใด นอกเหนือไปจากการดำเนินกระบวนการไกล่เกลี่ย การที่จะใช้ทางเลือกใดในการระงับข้อพิพาทที่เกิดขึ้นต้องขึ้นอยู่กับความพึงพอใจและความสมัครใจของคู่พิพาท คู่พิพาทยังมีอิสระในการเข้าร่วมกระบวนการไกล่เกลี่ยตามความสมัครใจของตน หากคู่พิพาทเห็นว่ากระบวนการไกล่เกลี่ยไม่เป็นประโยชน์แก่ตนอีกต่อไป คู่พิพาทย่อมสามารถที่จะขอให้ยุติการไกล่เกลี่ยได้เสมอ ผู้ไกล่เกลี่ยควรช่วยเหลือสนับสนุนการเจรจาระหว่างคู่พิพาทเพื่อหาแนวทางในการยุติข้อพิพาท โดยไม่ออกความเห็นใดๆ อันเป็นการชี้ขาด เว้นแต่คู่พิพาทจะได้ตกลงกันให้ผู้ประนีประนอมออกความเห็นเช่นนั้น ผู้ไกล่เกลี่ยจึงออกความเห็นตามที่คู่พิพาทขอได้

๓.๓.๓ บทลงโทษผู้ไกล่เกลี่ยที่ประพฤติผิดจรรยาบรรณ

ข้อ ๙ “เมื่อคู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งร้องเรียนว่าผู้ไกล่เกลี่ยผู้ใดประพฤติผิดจรรยาบรรณตามข้อ ๘ ให้นายอำเภอดำเนินการสอบสวนข้อเท็จจริง เมื่อผลการสอบสวนปรากฏว่ามีมูลและเป็นกรณีประพฤติผิดจรรยาบรรณตามข้อ ๘ (๑) (๔) (๖) หรือ (๗) ให้ดำเนินการถอดถอนผู้นั้นพ้นจากบัญชีรายชื่อ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการจังหวัด ถ้าเป็นกรณีอื่นให้ดำเนินการว่ากล่าวตักเตือน สั่งให้พ้นจากการทำหน้าที่ผู้ไกล่เกลี่ยในข้อพิพาทนั้นหรือถอดถอนให้พ้นจากบัญชีรายชื่อโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการจังหวัดตามที่เห็นสมควร

ถ้าการร้องเรียนตามวรรคหนึ่งเป็นการร้องเรียนเมื่อเริ่มต้นกระบวนการไกล่เกลี่ยไปแล้วให้นายอำเภอสั่งระงับการไกล่เกลี่ยไว้ก่อนจนกว่าจะทราบผลการสอบสวนและเมื่อทราบผล

การสอบสวนแล้ว ถ้าเป็นกรณีที่นายอำเภอสั่งให้ผู้ไกล่เกลี่ยนั้นพ้นจากการทำหน้าที่ผู้ไกล่เกลี่ยหรือจะดำเนินการถอดถอนให้พ้นจากบัญชีรายชื่อ ให้นายอำเภอสั่งให้คู่พิพาทเลือกผู้ไกล่เกลี่ยอื่นทำหน้าที่แทนผู้ไกล่เกลี่ยที่ถูกร้องเรียนและให้เป็นดุลพินิจของประธานคณะผู้ไกล่เกลี่ยพิจารณาว่าจะดำเนินการกระบวนการไกล่เกลี่ยต่อไปหรือเริ่มต้นกระบวนการไกล่เกลี่ยใหม่

ในกรณีที่คู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเห็นว่าประธานคณะผู้ไกล่เกลี่ยประพฤติผิดจรรยาบรรณตามข้อ ๘ ให้ร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชาของผู้ทำหน้าที่ประธานคณะผู้ไกล่เกลี่ยนั้น ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาดังกล่าวเห็นสมควรเปลี่ยนผู้ทำหน้าที่ประธานคณะผู้ไกล่เกลี่ยให้ดำเนินการโดยเร็ว เว้นแต่นายอำเภอเป็นประธานคณะผู้ไกล่เกลี่ยให้พนักงานอัยการประจำจังหวัดทำหน้าที่ประธานคณะผู้ไกล่เกลี่ยแทน”

ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าจรรยาบรรณของผู้ไกล่เกลี่ยถือเป็นเรื่องสำคัญที่ประธานคณะผู้ไกล่เกลี่ยและผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องถือปฏิบัติตัวอย่างเคร่งครัด ถ้าผู้ไกล่เกลี่ยประพฤติผิดจรรยาบรรณอาจถูกคู่พิพาทร้องเรียนและถูกลงโทษตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงฯ ข้อ ๙ กล่าวคือว่ากล่าวตักเตือนหรือสั่งให้พ้นจากหน้าที่ผู้ไกล่เกลี่ยในข้อพิพาทนั้นหรือถอดถอนให้พ้นจากบัญชีรายชื่อโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการจังหวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นการประพฤติผิดจรรยาบรรณตามข้อ ๘ (๑) (๔) (๖) หรือ (๗) ถือเป็นเรื่องร้ายแรงซึ่งกำหนดให้นายอำเภอต้องดำเนินการถอดถอนให้ผู้นั้นพ้นจากบัญชีรายชื่อ แต่ถ้าเป็นกรณีประพฤติผิดจรรยาบรรณข้อ ๘ (๒) (๓) (๕) กำหนดให้นายอำเภอดำเนินการว่ากล่าวตักเตือน หรือสั่งให้พ้นจากการทำหน้าที่ผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทนั้น หรือถอดถอนให้พ้นจากบัญชีรายชื่อก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพฤติการณ์และความร้ายแรงที่ประพฤติผิดจรรยาบรรณในข้อพิพาทเรื่องนั้น

นอกจากนี้ ในกรณีที่ประธานคณะผู้ไกล่เกลี่ยประพฤติผิดจรรยาบรรณเสียเอง ก็อาจถูกร้องเรียนได้ โดยร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชาของผู้ทำหน้าที่ประธานคณะผู้ไกล่เกลี่ยนั้น หากผู้บังคับบัญชาดังกล่าวเห็นสมควรจะเปลี่ยนตัวผู้ทำหน้าที่ประธานคณะผู้ไกล่เกลี่ยก็ให้ดำเนินการโดยเร็ว ถ้านายอำเภอเป็นประธานคณะผู้ไกล่เกลี่ยแล้วทำผิดจรรยาบรรณก็ให้พนักงานอัยการเป็นผู้ดำเนินการ

กล่าวโดยสรุปถึงบทบาทหน้าที่ ยุทธวิธีของคนกลาง และจรรยาบรรณของผู้ไกล่เกลี่ย บทบาทหน้าที่ของคนกลาง ประกอบด้วย ๑) ความสมัครใจ ๒) การให้คู่กรณีตัดสินใจด้วยตนเอง ๓) ช่วยให้คู่ไกล่เกลี่ยหาทางออกที่ตอบสนองความต้องการทุกฝ่าย ๔) ทำหน้าที่อย่างเป็นกลาง และ ๕) รักษาความลับ สำหรับยุทธวิธีของคนกลางในการไกล่เกลี่ยแบ่งได้เป็น ๒ วิธีคือ ๑) อำนวยการประชุม ที่เรียกกันว่า “คุณอำนวย” และ ๒) ประเมิน ที่เรียกกันว่า “คุณอำนาจ”

คุณสมบัติของคนกลาง ประกอบด้วย ๑) การไม่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือส่วนเกี่ยวข้องกับคู่กรณี ๒) มีบารมี ๓) มีตำแหน่งหน้าที่ ๔) การปฏิบัติตัวอย่างเป็นกลาง ๕) มีทักษะในการสื่อสารที่ดี ๖) มีความมุ่งมั่น ๗) มีทักษะในการค้นหาความต้องการและการใช้ BATNA ๘) มีเมตตา ๙) มีความจริงใจ ความเห็นอกเห็นใจ ๑๐) มีความเพียรพยายามและมองโลกในแง่ดี ๑๑) สงบนิ่ง ๑๒) ยากรู้ยากเห็นอย่างแท้จริง ๑๓) เข้าถึงหัวใจของคู่กรณีได้ ๑๔) สามารถแยกแยะประเด็น ๑๕) คิดนอกกรอบ ๑๖) ปล่อยวางได้

จรรยาบรรณของผู้ไกล่เกลี่ย กฎกระทรวงว่าด้วยการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาททางแพ่ง พ.ศ.๒๕๕๓ ข้อ ๘ ระบุว่าผู้ไกล่เกลี่ยต้องถือปฏิบัติตามจรรยาบรรณดังต่อไปนี้ ๑) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นกลางอิสระยุติธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ ๒) เข้าร่วมการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาททุกครั้ง เว้นแต่แจ้งเหตุผลความจำเป็นล่วงหน้าให้ประธานคณะผู้ไกล่เกลี่ยทราบ ๓) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรวดเร็วไม่ทำให้การไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาทล่าช้าเกินสมควร ๔) ซื่อสัตย์สุจริตไม่เรียกรับหรือรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจากคู่พิพาทหรือบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อพิพาท ๕) ใช้วาจาสุภาพในขณะปฏิบัติหน้าที่ไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท ๖) รักษาความลับที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท ๗) ไม่ชี้ขาดข้อพิพาทหรือบีบบังคับให้คู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายลงลายมือชื่อในสัญญาประนีประนอมยอมความ

๓.๔ ขั้นตอนและเทคนิคในการไกล่เกลี่ย

ขั้นตอนในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง แบ่งได้เป็นหลายขั้นตอน มีนักวิชาการจำนวนมากได้แบ่งขั้นตอนไว้ โดยมีรายละเอียดที่แตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็น Wilmot&Hocker, Lauri S. Coltri, Tricia S. Jones จาก Temple University, คริสโตเฟอร์ มัวร์, ลีโอ เจ.มาร์คัส ซึ่งล้วนแต่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการไกล่เกลี่ยจากประเทศสหรัฐอเมริกา อีกทั้ง เท็ด บอนพิน ผู้เชี่ยวชาญด้านการไกล่เกลี่ยจากประเทศฟิลิปปินส์ รวมถึงนักวิชาการ ผู้พิพากษาของไทยที่ได้รับอิทธิพลจากแนวคิด ประสบการณ์ตะวันตกแล้วนำมาประยุกต์เข้ากับบริบทของไทย เช่น งานของโชติช่วง ทัพวงศ์ ได้แบ่งขั้นตอนการไกล่เกลี่ยเป็นขั้นการเตรียมการไกล่เกลี่ย การเปิดประชุมไกล่เกลี่ย การรวบรวมข้อมูลและสร้างทางเลือก การแก้ปัญหาและหาทางออก และการปิดประชุมไกล่เกลี่ย^{๘๙} เช่นเดียวกับงานของนพพร โพธิ์รังสิยากร ที่แบ่งขั้นตอนการไกล่เกลี่ยเป็นส่วนของขั้นตอนการประเมิน ขั้นตอนการเจรจาไกล่เกลี่ยและขั้นตอนการตกลง^{๙๐}

^{๘๙} โชติช่วง ทัพวงศ์, คู่มือนักเจรจาไกล่เกลี่ย, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สันติวิธีสาธิตสุข สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, ๒๕๕๘), หน้า ๑๘๗-๓๘๗

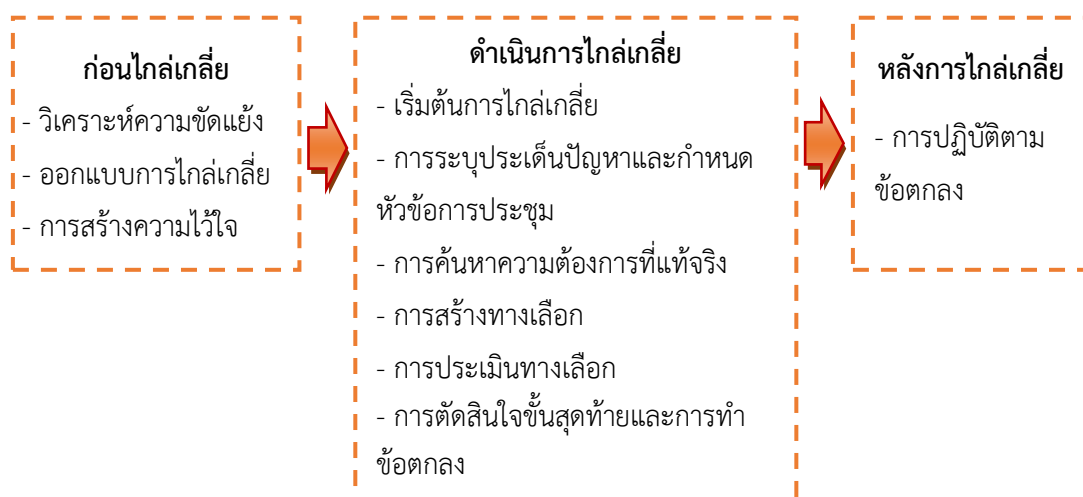
^{๙๐} นพพร โพธิ์รังสิยากร, แนวคิดพื้นฐานการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธี, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๖๑), หน้า ๒๓๗.

เพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้นนี้จะแบ่งเป็นช่วงตามลำดับเวลาคือ ก่อนการไกล่เกลี่ย การดำเนินการไกล่เกลี่ย และการติดตามผลภายหลังการไกล่เกลี่ย ซึ่งในการไกล่เกลี่ยอาจไม่จำเป็นต้องเป็นเส้นตรงตามนี้อาจมีการย้อนกลับไปได้ เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกันของผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการ เช่น ในระหว่างการไกล่เกลี่ยถ้าเกิดคู่กรณีมีอาการรุนแรงมากขึ้น ก็อาจกลับไปทบทวนกติกาก่อนเพื่อให้ทำตามกติกาที่ร่วมกันตั้งไว้

ก่อนการไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความขัดแย้ง ออกแบบการไกล่เกลี่ย โดยคนกลางอย่างละเอียด การสร้างความไว้วางใจ การเตรียมการไกล่เกลี่ย

ดำเนินการไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย เริ่มต้นการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง กำหนดประเด็นและหัวข้อการประชุม ดำเนินการค้นหาความต้องการของคู่กรณี สร้างทางเลือกเพื่อนำไปสู่ข้อตกลง ประเมินทางเลือกเพื่อหาข้อตกลง การตัดสินใจขั้นสุดท้าย และการบรรลุข้อตกลงอย่างเป็นทางการ

หลังการไกล่เกลี่ย เป็นการติดตาม ตรวจสอบว่ามีการทำตามข้อตกลงหรือไม่ อย่างไร



ภาพที่ ๓.๑๙ ขั้นตอนการไกล่เกลี่ย

๓.๔.๑ ก่อนการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

๓.๔.๑.๑ การวิเคราะห์ความขัดแย้ง ก่อนการไกล่เกลี่ยจะมีการเตรียมตัว เตรียมข้อมูล รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการหาความสมัครใจในการไกล่เกลี่ย จะมีการประเมินว่าคู่กรณีต้องการเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยหรือไม่ ถ้าคู่กรณีตอบว่าไม่สมัครใจ ก็ไม่สามารถใช้วิธีการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางได้ แต่ถ้าคู่กรณีส่งสัญญาณว่าอยากให้นักกลางเข้าไปดำเนินกระบวนการก็ถือว่าเขายอมรับในตัวคนกลางระดับหนึ่งแล้ว การวิเคราะห์ความขัดแย้งเป็นเหมือน “แผนที่นำทาง” ที่จะทำให้เราเข้าใจภาพรวมทั้งหมดของความขัดแย้งระหว่างคู่กรณี

ความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณี ใครมีความสัมพันธ์ด้านบวกหรือด้านลบระหว่างกัน ทราบประเด็นความขัดแย้งว่าขัดแย้งกันเรื่องอะไร เช่น ระดับของความขัดแย้งว่ามีมากหรือน้อย ประเภทความขัดแย้งกันในประเด็นใดหรือเรื่องอะไร เป็นเรื่องคุณค่า ผลประโยชน์ โครงสร้าง ความสัมพันธ์ ข้อมูล เป็นต้น การวิเคราะห์ผู้เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งจะทำให้เราเข้าใจภาพรวมทั้งหมดว่ามีใครเกี่ยวข้อง และใครมีอิทธิพลต่อใครอันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

(๑) ประเภทความขัดแย้ง เมื่อรู้ว่าใครขัดแย้งกับใคร ใครเป็นคู่กรณีหลักคู่กรณีรองแล้ว ก็ควรทำความเข้าใจถึงประเภทความขัดแย้งว่าขัดแย้งกันเรื่องอะไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็นข้อมูล ความสัมพันธ์ ผลประโยชน์ โครงสร้าง และค่านิยม ความขัดแย้งอาจครอบคลุมทั้ง ๕ ประเภทนี้ตามที่ คริสโตเฟอร์ มัวร์ ได้แบ่งไว้หรืออาจมากกว่า ๕ เรื่องนี้ก็เป็นได้ หรืออาจขัดแย้งกันเรื่องเดียวอย่างใดก็ตาม ในความขัดแย้งอาจมีบางประเด็นที่เป็นประเด็นหลักหรือขัดแย้งกันมากเป็นพิเศษ

(๒) การศึกษาถึงระดับของความขัดแย้ง ทำให้วิเคราะห์ได้ว่ามีความขัดแย้งรุนแรงถึงระดับใดพูดคุยกันได้อย่างให้เกียรติกันหรือไม่ มีการใช้ความรุนแรงทางวาจา มีการทำร้ายร่างกายหรือไม่ เพื่อจะได้หาวิธีการจัดการได้อย่างถูกต้อง ถ้ามีความขัดแย้งถึงขั้นสูญเสียชีวิต การจัดการความขัดแย้งด้วยการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอจะต้องใช้วิธีการเยียวยาความรู้สึกและเยียวยาด้านการเงินควบคู่กันไป

๓.๔.๑.๒ การออกแบบการไกล่เกลี่ยโดยละเอียด เมื่อวิเคราะห์ความขัดแย้งได้แล้วว่า ใครขัดแย้งกับใคร ขัดแย้งกันเรื่องอะไร และระดับความขัดแย้งเป็นอย่างไร ก็มาสู่ขั้นตอนการออกแบบอย่างละเอียด ขั้นตอนการออกแบบยังรวมถึงการประเมินว่าคู่กรณีจะให้การเจรจาแบบยึดจุดยืนหรือจุดสนใจ ทางเลือกจะมีอะไรบ้าง อีกทั้งยังรวมถึง ประเมินจิตใจคู่กรณี กฎ กติกาใดที่ควรใช้ ประเมินทางตันที่อาจเกิดขึ้นได้ว่ามีอะไรบ้าง การไกล่เกลี่ยในศาลยุติธรรม ใช้วิธีการ “แยกคน แยกสำนวน แยกห้อง” กล่าวคือ มีผู้ประนีประนอมที่ไม่ใช่ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวน และมีห้องไกล่เกลี่ยที่แยกออกมาจากห้องพิจารณาคดี สถานที่ในการไกล่เกลี่ยมีความสำคัญเช่นกันในการทำให้คู่กรณีรู้สึกยอมรับว่ามีความเป็นกลาง และทำให้ผู้เกี่ยวข้องรู้สึกสบายใจในการพูดคุย มีบรรยากาศที่ไม่อึดอัด ผ่อนคลาย เป็นรูปแบบที่ไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกเผชิญหน้า หรือมุ่งเน้นเอาแพ้เอาชนะกัน เป็นสถานที่ทำให้คนอยากเล่าเรื่อง อยากพูดคุยหาข้อตกลงร่วมกัน รูปแบบการใช้โต๊ะกลมเป็นที่นิยมมากขึ้น

๓.๔.๑.๓ สร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ ในกรณีที่คนกลางมีโอกาสดำเนินการพบกับคู่ไกล่เกลี่ยก่อน ก็ควรไปพบทั้งสองฝ่ายเพื่อความเท่าเทียมกันและการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น คนกลางไม่ควรไปพบคู่กรณีเพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ในกรณีที่คนกลางไม่มีโอกาสดำเนินการพบกับคู่กรณีก่อน คนกลางควรสร้างความเชื่อมั่นหรือทำให้เกิดความไว้วางใจต่ออีกฝ่ายด้วยการสื่อสารทางบวกต่อกัน

อีกทั้งอธิบายขั้นตอนการไกล่เกลี่ยอย่างชัดเจน และการตัดสินใจว่าทำโดยคู่กรณีใช่เป็นการตัดสินใจโดยคนกลาง

๓.๔.๑.๔ การเตรียมการไกล่เกลี่ย เป็นขั้นตอนแรกก่อนที่จะมีการไกล่เกลี่ยจริง เป็นช่วงที่ผู้ไกล่เกลี่ยต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งแล้วนำมาวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาว่าจะใช้วิธีการไกล่เกลี่ยหรือไม่ ถ้าใช้วิธีนี้จะออกแบบและกำหนดแผนการไกล่เกลี่ยอย่างไร รวมถึงการจัดการทางกายภาพคือจัดสถานที่ไกล่เกลี่ยด้วย^{๔๑}

๓.๔.๒ การดำเนินการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

๓.๔.๒.๑ เริ่มต้นการไกล่เกลี่ย ขั้นตอนนี้เป็น การขึ้นสู่โต๊ะเจรจาโดยได้เตรียมการไว้แล้วตามที่ได้อธิบายไป การเริ่มต้นคงไม่มีสูตรสำเร็จ แต่อาจใช้แนวทางเริ่มต้นโดย

(๑) แนะนำตัว ผู้ไกล่เกลี่ย แนะนำผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่มาของผู้ไกล่เกลี่ย อธิบายให้ชัดเจนว่าเป็นผู้ไกล่เกลี่ย ไม่ทำให้คู่กรณีเข้าใจผิดว่าเป็นผู้พิพากษา เคยมีบางครั้งผู้เข้ามาไกล่เกลี่ยเข้าใจผิดว่าคนกลางเป็นผู้พิพากษาเรียกคนกลางหรือผู้ประนีประนอม^{๔๒} มาเป็นผู้พิพากษา ผู้ประนีประนอมก็ต้องมีหน้าที่ในการบอกให้ชัดเจน และคนกลางควรสร้างบรรยากาศให้เกิดความผ่อนคลาย

(๒) ตั้งกติการ่วมกัน อธิบายถึงการทำหน้าที่ด้วยความเป็นกลาง อธิบายกติกา และหาการยอมรับร่วมกันในกติกา เช่น ไม่พูดแทรกกัน หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์รุนแรง พูดด้วยการให้เกียรติซึ่งกันและกัน การรักษาความลับ เรื่องจะรู้กันเพียงในห้องนี้ และนำไปอ้างอิงในชั้นศาล ยุติธรรมไม่ได้ถ้าหากตกลงกันไม่ได้

(๓) อธิบายวิธีการที่ใช้ กระบวนการที่จะใช้แบบมุ่งเน้นผลชนะ-ชนะ ไม่ใช่ผลแพ้-ชนะหรือมาเอาแพ้เอาชนะกัน รวมถึงขั้นตอนที่จะใช้ เช่น การประชุมแยก เป็นต้น

(๔) เริ่มพูดคุย จากนั้นเริ่มเข้าสู่การพูดคุยด้านเนื้อหา และความรู้สึก คนกลางพยายามทำให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตรงกันมากที่สุด

๓.๔.๒.๒ การระบุประเด็นปัญหาและกำหนดหัวข้อการประชุม ตกลงกันในหัวข้อและประเด็นที่จะไกล่เกลี่ย การปรับเปลี่ยนกรอบในการพูดคุย ไม่ให้ยึดติดแต่ประโยชน์ของตนฝ่ายเดียว แต่เป็นกรอบที่จะมองไปข้างหน้าร่วมกันได้ การกำหนดวาระการประชุมซึ่งควรมีที่มา

^{๔๑} โซติช่วง ทัพวงศ์, คู่มือนักเจรจาไกล่เกลี่ย, ศูนย์สันติวิธีสาธิตารณสุข สำนักงานปลัดกระทรวง สาธารณสุข, ๒๕๕๘, หน้า ๒๐๑.

^{๔๒} ในศาลยุติธรรมมีระบบที่เชิญบุคคลภายนอกเข้ามาช่วยในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เรียกว่า “ผู้ประนีประนอม”

กำหนดจากคู่กรณีร่วมด้วย ในกรณีที่คู่กรณีสามารถพูดคุยกันได้ การกำหนดประเด็นก็จะทำไปพร้อมๆ กัน แต่ถ้าคู่กรณีไม่ยอมพูดคุยกันก็จำเป็นต้องแยกคุยทีละฝ่าย

๓.๔.๒.๓ การค้นหาความต้องการที่แท้จริง คนกลางควรมีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อการค้นหาความต้องการที่แท้จริงว่าไม่ได้มีเพียงทางออกเดียว คนกลางควรใช้ทักษะทั้งการฟังอย่างตั้งใจ การตั้งคำถามเพื่อหาความกระจ่าง เปรียบเสมือนแพทย์ซักอาการก่อนการวินิจฉัยโรค เพื่อให้แน่ใจว่าอาการที่เป็นเกิดจากสาเหตุใด ยกตัวอย่างเช่น คริสโตเฟอร์ มัวร์^{๙๓} ได้ยกตัวอย่างความขัดแย้งเรื่องการพิมพ์หนังสือ ผู้อำนวยการต้องการใส่ชื่อองค์กรบนปก ขณะที่ผู้เขียนต้องการชื่อของเขาบนปกเช่นกัน ในที่สุดเมื่อผ่านการพูดคุยก็ได้ข้อตกลงว่ามีชื่อทั้งผู้เขียนและชื่อองค์กรบนปกหนังสือ เป็นต้น

การแยกไกล่เกลี่ย อาจมีหรือไม่มีก็ได้ คนกลางอาจใช้การแยกไกล่เกลี่ยเมื่อคู่กรณีเกิดการโต้เถียงกันมากขึ้นหรือคนกลางอาจต้องการได้ข้อมูลในเชิงลึก หรือเห็นว่าอาจถึงทางตันในการจัดการปัญหา หรือคู่กรณีส่งสัญญาณว่าต้องการแยกการพูดคุย การแยกไกล่เกลี่ยจะทำให้ได้ข้อมูลความรู้สึก จากคู่กรณีมาก คู่กรณีจะกล้าพูดความจริง พูดถึงในสิ่งที่ไม่พูดเมื่ออยู่กับคู่กรณี คนกลางก็ต้องทำหน้าที่รับฟัง เก็บรวบรวมข้อมูล ประเมินว่าสมเหตุสมผลมากน้อยเพียงใด การจะคุยกับฝ่ายใดก่อนไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว แต่อาจพิจารณาคุยกับฝ่ายที่ยึดหยุ่นน้อยกว่า หรือคุยกับฝ่ายที่มีอารมณ์ที่ไม่พอใจก่อน แต่ควรให้เวลาเท่าๆ กัน ควรเน้นถึงความลับที่จะไม่เปิดเผยให้อีกฝ่ายรับรู้ในบางประเด็น รวมถึงทำให้ทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่าคุณกลางมีความเป็นกลางจริงๆ เมื่อคู่กรณีได้คุยแยกกันแล้ว ขั้นตอนอีกขั้นคือกลับมาไกล่เกลี่ยร่วมกัน

๓.๔.๒.๔ การสร้างทางเลือกในการแก้ไขความขัดแย้ง เมื่อคนกลางเข้าใจถึงประเด็น ปัญหาความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่ายแล้ว จึงค่อยๆ สร้างและรวบรวมทางเลือกเพื่อเป็นทางออกให้กับคู่กรณี มีหลายๆ ทางเพื่อบรรลุเป้าหมาย เปรียบได้กับถนนที่มีหลายสายไปสู่ปลายทาง หรือเดินทางได้หลายวิธีในการไปสู่ปลายทาง

๓.๔.๒.๕ การประเมินทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา แนวทางต่างๆ ที่ได้มา จะนำมาสู่การพิจารณาร่วมกัน แต่ควรเข้าใจว่าคู่กรณีจะมีจุดเน้นที่ต้องการได้มากที่สุด รวมถึงจุดที่จะเลิกไกล่เกลี่ยแตกต่างกัน คนกลางจึงนำความต้องการที่ดีที่สุดที่คู่กรณีพึงพอใจ และจุดที่จะเลิกเจรจาของคู่กรณีมาลองเทียบเคียงกันดู แล้วหาจุดที่พึงพอใจร่วมกันเพราะหลายๆ ครั้งคู่กรณีคิดว่าได้ข้อตกลงร่วมกันบ้าง ดีกว่าไม่มีข้อตกลงใดๆ เลยและต้องยุติการไกล่เกลี่ยไป การประเมินทางเลือกนั้นขอให้คู่กรณีเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด โดยขอให้นึกถึงอีกฝ่ายด้วยว่าจะตกลง

^{๙๓} Moore, Christopher, **The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict**, p.250.

ด้วยหรือไม่ ก็จะได้ทางเลือกที่เป็นประโยชน์กับทั้งสองฝ่าย โดยคำนึงถึงหลักเกณฑ์ที่ยอมรับร่วมกัน ที่สมเหตุสมผล

๓.๔.๒.๖ ดำเนินการไกล่เกลี่ยขั้นสุดท้าย การกำหนด “เส้นตาย” ที่ต้องมีการตกลงกันกระตุ้นให้เกิดข้อตกลงได้ดีขึ้น เส้นตายถูกกำหนดโดยคนกลางและคู่กรณีร่วมกัน เส้นตายอาจกำหนดด้วยจำนวนครั้งของการประชุมว่าจะมีกี่ครั้ง แต่ถ้าจำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายก็อาจใช้วิธีการขยายเวลาไปได้เพื่อให้คู่กรณีมีโอกาสกลับไปทบทวน คนกลางต้องระมัดระวังการรู้เส้นตายของฝ่ายหนึ่ง แล้วทำให้อีกฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียประโยชน์ เช่น รู้ว่าผู้ขายบ้านต้องการใช้เงินมากแล้วนำไปเปิดเผยให้ผู้ซื้อ ผู้ซื้อก็จะต่อรองได้มากกว่า คนกลางอาจมีการทบทวนข้อเรียกร้องแต่ละฝ่าย เมื่อคู่กรณีบรรลุข้อตกลงกันได้ ก็จะมาสู่การทำข้อตกลง มีทั้งที่ไม่เป็นทางการและเป็นทางการ อาจจะเป็นบันทึกข้อตกลงหรือสัญญาประนีประนอมยอมความ ก่อให้เกิดเป็นสัญญาที่ผูกพันสามารถฟ้องร้องบังคับคดีได้ โดยมีข้อความที่ชัดเจนว่าแต่ละฝ่ายต้องทำอะไรบ้าง

๓.๔.๓ ภายหลังการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

การปฏิบัติตามข้อตกลงในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นทางการ รวมถึงการนำข้อตกลงที่ได้ไปปฏิบัติ มีทั้งข้อตกลงที่เบ็ดเสร็จในตัวเอง เช่น การจ่ายเงินค่าบ้านหรือรถให้แก่ธนาคาร และข้อตกลงที่ไม่เบ็ดเสร็จในตัวเอง (ข้อตกลงที่เป็นส่วนขยายไม่ได้ตกลงกันไว้) ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เช่น การเยี่ยมลูกของสามี ภรรยา ไม่เบ็ดเสร็จในตัวเอง เพราะการไปเยี่ยมจะเกิดขึ้นไปอีกหลายปี ยังขึ้นอยู่กับความร่วมมือของอดีตสามีภรรยาด้วย ดังนั้นในข้อตกลงควรต้องมีความชัดเจนปฏิบัติได้ แต่ก็ต้องไม่ระบุไว้ชัดเจนไปจนก่อให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติเช่นกัน สำหรับการติดตามผลอาจต้องเป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่คู่กรณียอมรับ ไว้วางใจในการติดตาม ข้อตกลงที่จะมีความยั่งยืน ด้วยความรู้สึกที่คู่กรณีพึงพอใจ เสนอออกมาจริงๆ บวกเข้ากับการทำสัญญาที่มีความชัดเจน การไกล่เกลี่ยในศาลยุติธรรม จะต่างกับการไกล่เกลี่ยนอกศาลยุติธรรม

ในหนังสือคู่มือนักเจรจาไกล่เกลี่ยของ โชติช่วง ทัพวงศ์^{๔๔} ได้กล่าวถึงกระบวนการไกล่เกลี่ยทั่วไปว่ามี ๕ ขั้นตอน ซึ่งมีความสอดคล้องกับที่ผู้วิจัยได้แบ่งไว้ในเบื้องต้น ประกอบด้วย ช่วงที่ ๑ การเตรียมการไกล่เกลี่ย ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นและวิเคราะห์ความขัดแย้งนั้น ออกแบบกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ย ช่วงที่ ๒ การเปิดประชุมไกล่เกลี่ย เป็นการกล่าวทักทายและวัตถุประสงค์ ช่วงที่ ๓ การรวบรวมข้อมูลและสร้างทางเลือกร่วมกัน ช่วงที่ ๔ การแก้ปัญหาและทางออก เป็นการตัดสินใจ ช่วงที่ ๕ การปิดประชุมไกล่เกลี่ยซึ่งมีทั้งที่ตกลงกันได้และตกลงกันไม่ได้

^{๔๔} โชติช่วง ทัพวงศ์, คู่มือนักเจรจาไกล่เกลี่ย, กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สันติวิธีสาธิตธรรมสุข สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, ๒๕๕๘, หน้า ๒๐๑-๓๘๗.

๓.๕ ปัจจัยแห่งความสำเร็จและไม่สำเร็จในการไกล่เกลี่ย

มีหลากหลายปัจจัยที่ทำให้การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จ แต่ละปัจจัยล้วนมีความสำคัญทั้งสิ้น ซึ่งสรุปได้ยากกว่าปัจจัยใดสำคัญกว่าปัจจัยใด แต่พอจะทำให้เห็นภาพรวมของปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน ประมวลสรุปได้ดังต่อไปนี้ คนกลาง คู่กรณี การสร้างความสัมพันธ์และไว้วางใจ บริบทสภาพแวดล้อมและทรัพยากร

๓.๕.๑ คนกลาง คนกลางที่จะมาทำหน้าที่ดำเนินการไกล่เกลี่ยมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในบรรยากาศที่ยังมีความตึงเครียดระหว่างคู่กรณีอยู่มาก คนกลางจะต้องเป็นที่ยอมรับของคู่กรณี และไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับเรื่องนั้นๆ การยอมรับของคู่กรณีที่มีจากบารมีของคนกลาง คุณธรรม ตำแหน่งหน้าที่ การปฏิบัติตัวอย่างเป็นกลาง และการมีทักษะในการสื่อสารที่ดี

การไม่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือส่วนเกี่ยวข้องกับคู่กรณี คนกลางไม่ควรมีความเกี่ยวข้องกับคู่กรณีเลย ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน แต่ก็สามารถดำเนินกระบวนการให้ยุติเรื่องได้ด้วยดี

บารมี บารมีของคนกลางทำให้คู่กรณีให้การยอมรับในตัวคนกลางและยอมเข้าสู่กระบวนการ บารมีของคนกลางมีความแตกต่างกันไป บางคนมีบุคลิกภาพที่มีบารมีสูง หรือสามารถทำให้คนอื่นเคารพในคนกลางได้

ตำแหน่งหน้าที่ คนกลางได้รับการยอมรับตามตำแหน่ง ตามกฎระเบียบที่ได้ให้อำนาจไว้ งานของมัวร์ ที่เน้นความสำคัญขององค์กรที่ผู้ไกล่เกลี่ยทำงานอยู่ โดยเฉพาะผลงานขององค์กรด้านการแก้ปัญหาข้อพิพาท

การปฏิบัติตัวอย่างเป็นกลาง มีความเป็นกลางในกระบวนการพูดคุย การหักทลาย การใช้เวลาแต่ละฝ่ายในการพูดอย่างเท่าเทียมกัน การหาข้อตกลงที่ทุกฝ่ายได้เป็นผู้เสนอมา เวลาที่ให้แต่ละฝ่ายพูด ก็ยังต้องพยายามให้พูดโดยเวลาเท่ากัน ความเป็นกลางสำคัญตรงที่คนกลางสามารถแยกความเห็นส่วนตัวเกี่ยวกับทางออกของข้อพิพาทจากการแสดงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และมุ่งเป้าไปที่ความพยายามทำให้คู่กรณีตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยคนกลางไม่ได้แสดงออกให้เห็นเห็นว่าชอบทางใดทางหนึ่งอย่างออกนอกหน้า อย่างไรก็ตามมีข้อโต้แย้ง ๒ แนวคิดระหว่าง แนวทางที่คนกลางเน้นกระบวนการโดยให้คู่กรณีตัดสินใจเอง กับคนกลางที่เข้าไปร่วมเสนอถึงทางออกของปัญหาวัย^{๙๕}

^{๙๕} Moore, Christopher, **The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict**, p.95.

มีทักษะในการสื่อสารที่ดี และการวางแผน

คนกลางควรมีทักษะที่ดีในการฟังอย่างตั้งใจ กล่าวทวน การใช้คำถามเพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจน การสลับบทบาทหรือเอาใจเขามาใส่ใจเรา และการปรับเปลี่ยนมุมมอง

คนกลางควรมีทักษะในการวางแผน วิเคราะห์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น การดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนจะช่วยให้คนกลางสามารถควบคุมกระบวนการพูดคุยได้ เช่น การระบุประเด็นปัญหาร่วมกัน การค้นหาความต้องการ การสร้างทางเลือกร่วมกัน

คนกลางควรมีทักษะในการเจรจาแบบมีหลักการซึ่งประกอบด้วยการดับอารมณ์ คนที่กำลังโกรธ การค้นหาความต้องการที่แท้จริง การสร้างทางเลือกที่หลากหลายให้ประกอบการตัดสินใจเองของคู่กรณี การค้นหามาตรฐานที่คู่กรณียอมรับ การค้นหาสิ่งที่คู่กรณีจะทำต่อไปหากตกลงกันไม่ได้เพื่อดึงคู่กรณีกลับสู่การตัดสินใจ และการสร้างข้อตกลงที่พึงพอใจร่วมกัน

ค่านิยมของคนกลาง มีความมุ่งมั่นให้เห็นว่าการไกล่เกลี่ยสามารถช่วยคู่กรณีจัดการความขัดแย้งได้ และทำให้คู่กรณีเห็นประโยชน์ที่จะได้ร่วมกันจากการไกล่เกลี่ย รวมถึงการยึดค่านิยมที่สนองความต้องการของแต่ละฝ่าย เช่น คนกลางเอื้ออำนวยช่วยเหลือคู่กรณีในการแสวงหาผลลัพธ์ที่สนองความต้องการของแต่ละฝ่ายได้อย่างเหมาะสม เมื่อคนกลางมุ่งมั่นใช้ค่านิยมดังกล่าวเป็นแนวทางในการดำเนินการไกล่เกลี่ย คู่กรณีก็จะรู้สึกมุ่งมั่นแสวงหาผลลัพธ์ดังกล่าวเช่นกัน^{๙๖} อีกทั้งคนกลางพยายามหาความเหมือนกันของคู่กรณีให้ได้ว่าแต่ละฝ่ายมีอะไรเหมือนกันบ้าง และนับถืออีกฝ่ายอย่างไรบ้าง

คุณลักษณะของคนกลาง ความเชื่อถือต่อคนกลางส่วนหนึ่งมาจากคุณลักษณะของคนกลาง เช่น มีความคิดริเริ่ม มีอารมณ์ขันอย่างเหมาะสม มีความสามารถที่จะสร้างความรู้สึกร่วมกันของการเป็นหนึ่งเดียว กับคู่พิพาทและห่วงใยความเป็นอยู่ ความพยายามอย่างต่อเนื่องและอดทน มีความสามารถที่จะเข้าใจความซับซ้อนของข้อพิพาทได้อย่างรวดเร็ว

๓.๕.๒ คู่กรณี การที่คู่กรณีพร้อมที่จะให้มีการจัดการความขัดแย้งด้วยการไกล่เกลี่ยหรือการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเมื่อคู่กรณีตระหนักว่าสถานการณ์สุกงอม (Ripeness) กล่าวคือไม่สามารถเอาชนะซึ่งกันและกันได้ด้วยวิธีการใช้ความรุนแรงอีกต่อไป (Mutually Hurting Stalemate (MHS) และต้นทุนของการใช้ความรุนแรงมีสูงกว่าการยุติความรุนแรง^{๙๗} หรือตัวอย่างในการสู้รบใน

^{๙๖} เมเยอร์, เบิร์นฮาร์ด, **พลวัตการจัดการความขัดแย้ง**, แปลโดย นายแพทย์บรรพต ตันธีรวงศ์, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คบไฟ, ๒๕๕๓), หน้า ๑๐๐.

^{๙๗} Bercovitch, Jacob, **Mediation and Conflict Resolution**, Edited by Bercovitch, Jacob, Victor Kremenyuk, and William Zartman, (London : SAGE Publications Ltd., 2009), p.74.

ประเทศแอฟริกาใต้ เนลสัน แมนเดลา ก็เคยใช้ความรุนแรงในการต่อสู้กับรัฐบาลผิวขาว แต่สุดท้ายก็เห็นว่า ไม่มีทางเลือกอื่นนอกจากการเจรจา จึงจะนำไปสู่สันติภาพได้ หรือคู่กรณีจะเข้าสู่ไกล่เกลี่ยเมื่อเห็นว่า “ได้มากกว่าเสีย” ถ้าเห็นวามาพูดคุยแล้วเสียมากกว่าได้ ก็ไม่มาพูดคุย หันไปใช้วิธีการอื่นดีกว่า แต่ผู้ไกล่เกลี่ยก็ต้องพิจารณาให้ดีกว่าคู่กรณีต้องการไกล่เกลี่ยกันจริงๆ หรือเพียงแต่ต้องการอาศัยผู้ไกล่เกลี่ยเพื่อเอาเปรียบฝ่ายตรงข้าม มีหลายปัจจัยเกี่ยวกับคู่กรณีที่น่าไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย

๓.๕.๒.๑ มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน คู่กรณีเห็นว่าจะได้ประโยชน์ร่วมกันด้วยวิธีการทำงานร่วมกันมากกว่าการมุ่งเอาแพ้ชนะ ดีกว่าการแยกกันทำเพียงลำพัง แม้ว่าจะได้รับผลเหมือนกันหรือแตกต่างกันไป เช่น เห็นพ้องถึงการสร้างโรงงานในชุมชนร่วมกัน แต่อาจเห็นแย้งกันในรายละเอียดของการจ่ายภาษีจากโรงงานสู่เทศบาล บางครั้ง เห็นพ้องกันว่าทำงานร่วมกันได้ แต่จะได้รับความประโยชน์ไม่เท่ากันเนื่องจากจำนวนชั่วโมงที่ทำ และความพยายามที่ทำมาน้อยต่างกัน^{๕๔}

๓.๕.๒.๒ ความเชื่อในอีกฝ่ายและการเคารพมุมมองอีกฝ่าย การเคารพมุมมองของคนอื่น ไม่ยึดมั่นถือมั่นแต่ความคิดของตนเองฝ่ายเดียว

๓.๕.๒.๓ การแสดงความรับผิดชอบ กรณีที่ยอมรับว่าตนเองได้กระทำผิดไปต่อคู่กรณี ไม่ปฏิเสธถึงสิ่งที่ได้ทำไป และพร้อมที่จะแสดงความรับผิดชอบอย่างเต็มที่เพื่อเยียวยาความรู้สึกของคู่กรณี

๓.๕.๒.๔ อำนาจที่ใกล้เคียงกันของคู่กรณี อำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันหรือแตกต่างกันมากของคู่กรณี ถ้าหากคู่กรณีสามารถตกลงกันได้ ก็จะนำไปสู่ข้อตกลงที่ไม่ยั่งยืนและไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงนั้นได้ ในการเจรจาอยู่บนพื้นฐานความเชื่อว่าคุณสมบัติของอำนาจระหว่างคู่กรณีจะนำไปสู่ความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง แต่ก็ยังมีข้อถกเถียงกันอยู่ว่าคนกลางควรจะเข้าไปเสริม เพิ่มพลังอำนาจให้กับฝ่ายที่อ่อนแอกว่าน้อยเพียงใด เพราะถ้าไม่เสริมอำนาจให้คนที่อ่อนแอกว่าก็จะทำให้การไกล่เกลี่ยได้ผลลัพธ์ที่ไม่ยั่งยืน แต่ถ้าเข้าไปเสริมพลังให้คนที่อ่อนแอกว่ามากๆ ก็อาจทำให้เกิดคำถามถึงความไม่เป็นกลางและเกิด “รอยต่างให้กับความเป็นกลาง”

๓.๕.๒.๕ มีอำนาจตัดสินใจและแก้ไขปัญหา คู่กรณีที่เข้าสู่การไกล่เกลี่ยมีอำนาจหรือไม่ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา แม้ว่าจะสามารถใช้โทรศัพท์คุยกับผู้ที่มีอำนาจได้ แต่ก็ยังเป็นข้อยกเว้น การไกล่เกลี่ยโดยตัวแทนที่ไม่มีอำนาจจะยังไม่สามารถหาข้อยุติได้ โดยอาจต้องเลื่อนการหาข้อตกลงในครั้งต่อไป

^{๕๔} Lewicki Roy J. et al., **Essentials of Negotiation**, New York. Irwin/Mcgraw-Hill, 2001. p.54.

๓.๕.๓ การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ สัมพันธภาพหรือความสัมพันธ์

ระหว่างกันมีความสำคัญมาก หากว่าสัมพันธภาพระหว่างผู้ที่ขัดแย้งกันยังไม่ดี แทบจะไม่สามารถนำคู่กรณีมาหาข้อยุติร่วมกันได้ ความสัมพันธ์เป็นปัจจัยที่สำคัญมากของการเกิดหรือไม่เกิดความขัดแย้ง Furlong^{๙๙} เน้นพิจารณาความขัดแย้งให้ครบทั้ง ๓ ด้าน ทั้งในด้านของเนื้อหา (Substance) วิธีการ (Procedure) และความสัมพันธ์ (Relationship) ซึ่งเห็นว่าทั้งวิธีการและความสัมพันธ์ที่ใช้มีความสำคัญมาก ไม่ควรคำนึงถึงแต่เนื้อหาหรือเป้าหมายเท่านั้น ความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีอาจช่วยเอื้ออำนวยให้การจัดการความขัดแย้งเป็นไปได้อย่างมากขึ้น คำถามที่ควรต้องพิจารณาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร มีความเป็นมาด้วยดีก่อนหน้านี้หรือไม่ เคยมีปัญหาถึงขั้นตัดความสัมพันธ์กันหรือไม่ ตลอดจนที่ผ่านมาเคยมีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้เกิดปัญหาหรือความบาดหมางระหว่างกันหรือไม่ และมีการแบ่งออกเป็นฝ่ายหรือรวมกลุ่มกันอย่างไรหรือไม่ สอดคล้องกับทิมมอร์ริส^{๑๐๐} เน้นในการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งเห็นว่าเมื่อคนมีความสัมพันธ์กันย่อมมีความขัดแย้งอันเป็นเรื่องธรรมดา และเน้นว่าการแก้ปัญหาจะไม่สามารถแยกเนื้อหา วิธีการและความสัมพันธ์ออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด แต่ต้องพิจารณาไปอย่างคำนึงถึงทุกองค์ประกอบ

ความสัมพันธ์จะดีหรือไม่ดีก็อยู่ที่ความไว้วางใจหรือความไม่ไว้วางใจ ถ้าไม่ไว้วางใจกัน ความขัดแย้งก็อาจกลายไปสู่การทำลายกันและแก้ปัญหาได้ยาก บางคนเปรียบเทียบความไว้วางใจเป็นเหมือน “กาว” ที่เชื่อมความสัมพันธ์ (relationship) เข้าไว้ด้วยกัน ความขัดแย้งที่รุนแรงมักจะทำลายความเชื่อถือ ความไว้วางใจและเพิ่มความไม่ไว้วางใจทำให้การแก้ปัญหาความขัดแย้งยาก แต่สัมพันธภาพจะแข็งแกร่งขึ้น ถ้าสามารถสร้างความไว้วางใจแบบอิงอัตลักษณ์ โดยสร้างความเป็นพวกเราได้เกิดขึ้น หลักการที่สำคัญประการหนึ่งคือ ความเป็นพวกเดียวกันก็คือ การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เข้าใจถึงความทุกข์ ความเจ็บปวดที่มีอยู่ของคนอื่น (Empathy) ความเข้าอกเข้าใจ ไม่ใช่การสงสาร (Sympathy) แต่สามารถฟังแล้วเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งว่ามีความต้องการอะไร และช่วยทำให้เป้าหมายของแต่ละฝ่ายยังคงบรรลุได้ ความไว้วางใจ (Trust) นำไปสู่ความร่วมมือ และในทางกลับกัน ความไม่ไว้วางใจนำไปสู่การไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ให้ข้อมูล ปกปิดซ่อนเร้น และมักจะโจมตีอีกฝ่าย^{๑๐๑} อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์มีแนวโน้มจะยุติลง ถ้าหากคู่กรณีไม่สามารถพูดถึงหรือสื่อสารปัญหาที่แท้จริงได้

^{๙๙} Furlong, T. Gary, **The Conflict Resolution Toolbook Models and Maps for Analyzing, Diagnosing and Resolving Conflict**, (Canada : John wiley and sons Canada, ltd., 2005), p.90.

^{๑๐๐} Catherine morris, **conflict analysis a tutorial**, <http://www.peacemakers.ca/Reporting OnConflict/ConflictAnalysisTutorial.pdf> Updated July 2018.

^{๑๐๑} Lewicki Roy J. et al., **Essentials of Negotiation**, p.96.

ความไว้วางใจแบ่งได้หลายประเภท Lewicki ได้ศึกษางานของนักวิชาการหลายๆ ท่าน เช่น Shapiro, Sheppard, Bunker และจัดกลุ่มเป็น ๒ ประเภท คือ ๑) ความไว้วางใจแบบการคิดคำนวณ (Calculus-Based Trust) หรือแบบมีหลักประกัน CBT ๒) ความไว้วางใจแบบอิงอัตลักษณ์ (Identification-Based Trust) ความไว้วางใจแบบการคิดคำนวณ จะเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่ผู้ได้รับผลกระทบจะต้องประสบ แต่ถ้าเห็นว่าได้รับผลประโยชน์ (benefits) ที่คุ้มค่ามากพอก็จะรับกับความเสี่ยงนั้นได้ สำหรับความไว้วางใจแบบอิงอัตลักษณ์ เป็นการเน้นความไว้วางใจจากความเป็นพวกเดียวกัน เข้าอกเข้าใจความรู้สึกของคนที่เราร่วมงานด้วย มีอุดมการณ์ที่คล้ายๆ กัน ความชอบที่เหมือนๆ กัน ความไว้วางใจจะยิ่งสูงขึ้นถ้าเราเข้าใจพวกเรามากยิ่งขึ้น อีกทั้งมีความเหมือนกับพวกเราในด้านต่างๆ

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนกลางกับคู่กรณี ที่เน้นความสบายใจของคู่กรณี ความชัดเจนในเรื่องที่สื่อสารกัน ความสม่ำเสมอในการสื่อสารระหว่างกัน เช่น คนกลางพูดถึงประสบการณ์ส่วนตัวที่คล้ายๆ กันในเรื่องการเดินทาง ครอบครัว การทำกิจกรรมที่คล้ายๆ กัน ความสัมพันธ์อันดีต่อกันก็จะเกิดขึ้นและมีโอกาสนำไปสู่ความสำเร็จในการไกล่เกลี่ย^{๑๐๒} นอกจากนี้ การสร้างความไว้วางใจจะเกิดได้ง่ายขึ้นถ้าได้คนกลางที่พยายามทำให้คู่กรณีเข้าอกเข้าใจแต่ละฝ่ายมากขึ้น อีกทั้งได้คนกลางที่คู่กรณีรู้สึกว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมต่อทั้งสองฝ่าย ไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงก็ได้ ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำ ผู้บริหารทั้งสองฝ่าย โดยเชิญมาร่วมพูดคุยกันแบบเห็นหน้า (face to face meeting) ก็จะนำไปสู่การแก้ปัญหาร่วมกันได้ดีขึ้น แม้จะเป็นการสื่อสารในภายหลังด้วยการโทรศัพท์ การส่งจดหมายก็ตาม ความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้ด้วยการไม่ข่มขู่หรือสัญญาไว้แต่ทำไม่ได้^{๑๐๓}

ความน่าเชื่อถือ (credibility) ยังเกิดขึ้นได้จากหลายๆ ปัจจัย เช่น การส่งผู้ที่มาเจรจาที่เป็นตัวแทนที่เพียงพอ จะทำให้อีกฝ่ายรู้สึกว่าการเจรจาสำคัญในการเจรจา เช่น ในการเจรจาสงครามเวียดนาม การส่งผู้แทนมาเจรจาที่เป็นเพียงผู้ช่วยมา ย่อมทำให้ฝ่ายเวียดนามไม่รู้สึกว่าการเจรจาสำคัญในการหาหนทางสันติภาพอย่างแท้จริง การสร้างความไว้วางใจจึงต้องทำควบคู่กันไประหว่างการเจรจา ไม่สามารถแยกความไว้วางใจออกมาจากการเจรจาได้^{๑๐๔}

^{๑๐๒} Moore, Christopher, **The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict**, p.69.

^{๑๐๓} Zartman, I. William, and Maureen Berman, **The Practical Negotiator**, (London : Yale University Press, 1982), p.105.

^{๑๐๔} Ibid., p.106.

๓.๕.๔ บริบทสภาพแวดล้อม บริบทสภาพแวดล้อม หมายถึง สถานที่ การนัดหมาย และกฎ กติกา ซึ่งมีส่วนในการทำให้การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางประสบความสำเร็จ

๓.๕.๔.๑ สถานที่และการนัดหมาย Lewicki et al.^{๑๐๕} เห็นว่าสถานที่ในการไกล่เกลี่ยไม่ควรทำให้เกิดการได้เปรียบเสียเปรียบ และควรทำให้รู้สึกสบายใจในการพูดคุย อาจเป็นสถานที่ที่เป็นกลางในการพูดคุย จะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ถ้ามีความเป็นทางการ เช่น ในห้องประชุม หรือไม่เป็นทางการ เช่น ในภัตตาคาร มัวร์^{๑๐๖} เห็นว่าสถานที่ไกล่เกลี่ยที่เป็นกลางควรจะเป็นที่แต่ละฝ่ายไม่มีอารมณ์ร่วมที่รุนแรง ไม่ทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้เปรียบ เช่น เป็นพื้นที่ของตนเอง โซติช่วง ทัพวงค์ ได้ยกตัวอย่างการไกล่เกลี่ยในห้องพิจารณาคดีว่ามีบรรยากาศที่ไม่เป็นกันเอง ทั้งจากความเป็นทางการ การพูดที่ต้องขออนุญาตผู้พิพากษา ก่อน อีกทั้งคู่ความอาจไม่ยอมเปิดเผยปัญหาของตนต่อหน้าคู่ความในคดีอื่น ผู้เขียนขอยกตัวอย่างที่ทางสถาบันพระปกเกล้า ร่วมกับกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพและคณะกรรมการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม วุฒิสภา ร่วมกันจัดเวทีประชาเสวนาหาทางออกหลายพื้นที่ เช่น จัดเวที ณ เทศบาลตำบลบางละมุง นอกจากนี้ สถาบันพระปกเกล้าได้จัดเวทีประชาเสวนาหาทางออก “อนาคตประเทศไทย และการเมืองที่พึงปรารถนา” หลายเวที เช่น ที่ขอนแก่น บุรีรัมย์ พะเยา อ่างทอง นครสวรรค์ นครศรีธรรมราช ส่วนใหญ่ใช้สถานที่ในโรงแรม ซึ่งมีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ที่สำคัญคือเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นกลางในด้านสถานที่ สำหรับการนัดหมาย และเวลาในการไกล่เกลี่ย จะเริ่มเมื่อไหร่ ใช้เวลายาวนานเพียงใด เมื่อไหร่จะยุติการไกล่เกลี่ย จะพักการเจรจาอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับความพึงพอใจและข้อตกลงร่วมกันจากทั้งสองฝ่ายเป็นสำคัญ

การจัดที่นั่งก็มีความสำคัญ การจัดให้คู่กรณีนั่งตรงข้ามกันทำให้เกิดการแบ่งฝ่ายที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และมีพฤติกรรมแข่งขันกันมากกว่าการจัดที่นั่งให้เคียงข้างกัน และไม่ควรจัดที่นั่งให้อีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมากหรือน้อยกว่า^{๑๐๗}

๓.๕.๔.๒ กระบวนการ กฎ กติกาในการพูดคุย เมื่อคนกลางและคู่กรณีได้เข้าสู่โต๊ะเจรจา คงไม่มีสูตรสำเร็จในการดำเนินการ แต่ขั้นตอนที่อาจเกิดขึ้นได้คือ การกล่าวทักทาย แนะนำตัวกันโดยสังเขป จากนั้นคนกลางกล่าวเปิดการไกล่เกลี่ย พูดอธิบายถึงเป้าหมายของการมาไกล่เกลี่ยร่วมกัน พูดถึงวิธีการในการพูดคุย วิธีการสื่อสารกันอย่างสร้างสรรค์ ปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ

^{๑๐๕} Lewicki Roy J. et al., **Essentials of Negotiation**, New York. Irwin/Mcgraw-Hill, 2001. p.109.

^{๑๐๖} Moore, Christopher, **The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict**, p.99

^{๑๐๗} Ibid., p.99

หลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่จะนำมาซึ่งความหวาดระแวงซึ่งกันและกัน การพูดจะต้องผลัดกันพูด เมื่อคนหนึ่งพูดอีกคนหนึ่งควรฟัง การตัดสินใจมาจากคู่กรณีเองโดยคนกลางไม่ได้มีอำนาจในการตัดสินใจ ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ไม่เน้นการมุ่งเอาชนะกัน การมุ่งสร้างทางเลือกหลายๆ ทางเลือกร่วมกัน มองหาจุดร่วมมิใช่เน้นจุดต่าง โดยกฎ กติกาตั้งกล่าวควรจะมาจากการมีส่วนร่วมที่คู่กรณีเป็นผู้เสนอแนะด้วยความเห็นพ้องต้องกัน การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางของกระทรวงสาธารณสุขอำเภอ และในศาลยุติธรรมในปัจจุบัน ก็ได้มีการนำกฎ กติกามาใช้ ในตอนต้นของการเริ่มการไกล่เกลี่ย กติกาอาจจะเสนอโดยคนกลางหรือคู่กรณีเอง ถ้าเสนอโดยคนกลางทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องยอมรับ และเห็นชอบจากทุกฝ่าย

๓.๕.๕ ทรัพยากรที่เพียงพอ ทรัพยากรที่เพียงพอ หมายถึงถึงงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และบุคคล



ภาพที่ ๓.๒๐ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

๓.๕.๕.๑ ปัจจัยที่ทำให้การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางไม่ประสบความสำเร็จ เมื่อมีการไกล่เกลี่ยเกิดขึ้น ไม่ได้ประสบความสำเร็จเสมอไป มีปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่จะต้องพิจารณาว่ามีส่วนในการทำให้การไกล่เกลี่ยประสบความสำเร็จหรือไม่ ซึ่ง วันชัย วัฒนศัพท์^{๑๐๘} Lewicki et al.^{๑๐๙} Zartman^{๑๑๐} ได้ระบุถึงปัจจัยที่ทำให้การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางไม่ประสบความสำเร็จ ประมวลได้ดังนี้ คือ

๑) ขาดทรัพยากรหรือปัจจัยที่จะเข้าร่วม การไกล่เกลี่ยนั้นจำเป็นต้องใช้งบประมาณ รวมทั้งปัจจัยหลายๆ อย่างที่จะทำให้คนที่เกี่ยวข้องมามีส่วนร่วมในการไกล่เกลี่ย การขาดทรัพยากรหรือปัจจัยก็อาจจะทำให้การไกล่เกลี่ยดำเนินไปได้ไม่ตลอด

^{๑๐๘} วันชัย วัฒนศัพท์, ความขัดแย้ง : หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา, หน้า 66

^{๑๐๙} Lewicki Roy J. et al., **Essentials of Negotiation**, p.90

^{๑๑๐} Zartman, I.William, **Conflict Resolution and Negotiation**, p.82

๒) คนกลางไม่ได้เตรียมตัว ขาดการวางแผน จึงไม่เข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งของคู่กรณี และไม่สามารถเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของคู่กรณี

๓) คนกลางขาดความรู้และทักษะในการไกล่เกลี่ยที่จะดำเนินการต่อไป การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ มีขั้นตอน มีกฎเกณฑ์ รวมถึงเป็นศิลปะเฉพาะตัวในการทำให้อาการคลี่คลายไปได้ คนกลางบางคนอาจใช้บาร์มีของตนได้ในพื้นที่หนึ่ง แต่อีกพื้นที่หนึ่งอาจไม่สามารถใช้บาร์มีของตนได้ เนื่องจากไม่ได้อยู่ในพื้นที่นั้นๆ มายาวนานและมีบริบทที่แตกต่างกัน

๔) คู่กรณีที่มาเจรจาไม่มีอำนาจตัดสินใจ อำนาจของคู่กรณีมีความสำคัญในการตัดสินใจและตกลงร่วมกัน การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางหลายครั้งผู้มีอำนาจตัดสินใจไม่ได้มาร่วมไกล่เกลี่ย อาจจะส่งทนายความหรือผู้แทนมาร่วมพูดคุย ซึ่งจะทำให้คู่กรณีตัวจริงที่มีอำนาจตัดสินใจรู้สึกไม่พอใจที่คู่กรณีอีกฝ่ายที่ตัดสินใจได้ไม่มา และถ้าต้องตัดสินใจ ทนายความหรือผู้แทนก็มักจะตัดสินใจไม่ได้ ทำได้เพียงนำเสนอไปนำเสนอผู้มีอำนาจตัดสินใจอีกครั้ง บางครั้งจากประสบการณ์ในการไกล่เกลี่ยของผู้เขียนเอง ได้พบว่า ไม่มีผู้มีอำนาจตัดสินใจมาเข้าร่วมเลยทั้งสองฝ่าย ต่างฝ่ายต่างส่งผู้แทนมาร่วมไกล่เกลี่ย ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของการพูดคุย

๕) คู่เจรจายึดจุดยืน (Position) สุดโต่ง ถึงแม้คนกลางจะพยายามให้คู่เจรจามุ่งพิจารณาความต้องการที่แท้จริง (Interest) ซึ่งคือ ความต้องการ ความหวัง ความห่วงกังวล ความกลัว แต่คู่กรณีก็ยังยึดมั่นในจุดยืนที่ประกาศไว้ อาจจะเพราะความรู้สึกเสียหน้าที่จะถอยหรือขยับจากจุดยืน

๖) ขาดแรงจูงใจของคู่เจรจาบางกลุ่ม เมื่อบางกลุ่มที่มาเจรจาเห็นว่าถ้าไม่เจรจาก็ได้รับประโยชน์มากกว่า ก็จะไม่ใช้แนวทางเจรจาในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน แต่ใช้วิธีอื่นที่คิดว่าจะเป็นวิธีการที่ดีกว่า เช่น การรวมตัวคัดค้านโครงการพัฒนาของรัฐ เป็นต้น

๗) ผู้เจรจาขาดเป้าหมายที่ชัดเจนหรือตระหนักถึงทางออกที่เป็นไปได้ ทำให้เมื่อคู่เจรจายื่นข้อเสนอใหม่มาให้ ก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนหรือรับข้อเสนอได้ ผลก็คืออาจจะรับหรือไม่รับข้อเสนอ ถ้ารับข้อเสนอไปก็อาจไม่ใช่สิ่งที่ตนเองต้องการอย่างแท้จริง

๘) บุคคลแวดล้อมผู้เจรจา ไม่ว่าจะเป็นเครือญาติ ทนายความ เพื่อนฝูงที่มักจะเสนอแนะตามความรู้สึกที่ตนเองคิดว่าดี หรือเพื่อรักษาผลประโยชน์เฉพาะพวกพ้องของตน บางครั้งการให้คู่กรณีได้พูดคุยกันเองโดยตรง โดยไม่มีคนอื่นอยู่ร่วมด้วย ก็สามารถบรรลุในเป้าหมายนำไปสู่ข้อตกลงได้

๙) ความไม่สมดุลทางอำนาจ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจระหว่างสองฝ่าย อาจทำให้ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือกว่าใช้การไกล่เกลี่ยเป็นเครื่องมือในการทะลอมฝ่ายที่ด้อยกว่าให้หันเหไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์กับฝ่ายตน ฝ่ายที่สามต้องพยายามไม่ให้ฝ่ายที่เหนือกว่าบังการครอบงำ

การใกล้เคียง ผลเสียของการปล่อยให้ความไม่เท่าเทียมกันเกิดขึ้นคือ คนที่มีอำนาจเหนือกว่าจะพยายามใช้การกดดันและพยายามที่จะมีความเหนือกว่าในด้านต่างๆ จึงไม่เกิดหรือเกิดการบรรลุข้อตกลงด้วยการเจรจาได้ยาก สำหรับผู้มีอำนาจต่ำกว่าจะมีความรู้สึกด้านลบ ต่อผู้มีอำนาจ และอาจเลือกใช้วิธีใช้ความรุนแรงในการจัดการปัญหาต่อผู้มีอำนาจ Zartman^{๑๑๑} เห็นว่าสถานการณ์ของอำนาจที่เหมาะสมอยู่บน ฐานความเชื่อว่าความเท่าเทียมกันเป็นสถานการณ์ที่เหมาะสมที่สุดในการเจรจา ความไม่เท่าเทียมกันไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเจรจา เพราะคู่ขัดแย้งก็จะใช้เวลาและความพยายามไปกับจุดยืนทางการเมือง การพยายามคงจุดยืนที่ได้เปรียบกับอีกฝ่ายหรือการพยายามทำให้ตนเองขึ้นมาเท่าเทียมกับอีกฝ่ายเช่นกัน

๑๐) การสื่อสารที่ไม่ดี กระบวนการสื่อสารที่ไม่ดีก็ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดได้ หรือยิ่งสร้างความขัดแย้งเพิ่มไปอีกจึงต้องระมัดระวังกระบวนการสื่อสารทั้งโดยตรงและโดยอ้อมระหว่างคู่เจรจาให้ดี รวมทั้งการให้ข่าวผ่านสื่อมวลชนด้วย

๑๑) การใช้ความรุนแรงต่อคู่กรณี เช่น กรณีแอฟริกาใต้ รัฐบาลคนผิวขาวสังหารประชาชนชาวผิวดำจำนวน ๔๖ คน ผู้เสียชีวิตส่วนใหญ่เป็นหญิงและเด็กไม่มีกระบวนการสอบสวนและหาตัวผู้กระทำผิด ทำให้แมนเดลาเห็นว่า ไม่ควรเจรจากับรัฐบาลผิวขาวที่นำโดยเดอเคิลริก อีกต่อไป ประชาชนผิวดำจำนวนมากเดินขบวนและมีป้ายข้อความว่า “แมนเดลา ขอปิ่นให้เรา” และ “ชัยชนะได้มาจากการรบ ไม่ใช่การเจรจา”

๓.๖ สรุปแนวคิด ทฤษฎีการใกล้เคียงของตะวันตก

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่อยู่คู่กับมนุษย์ไม่ว่าจะในระดับบุคคลหรือในระดับสังคม การที่จะสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ความขัดแย้งทำได้โดย พิจารณาประเด็นขัดแย้ง การแยกแยะและระบุมุมมองของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือคู่กรณี การหาต้นตอที่แท้จริงของปัญหาความขัดแย้ง (Sources) พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ผ่านมาและในปัจจุบันเป็นอย่างไร ประเมินว่าความขัดแย้งนั้นมีแนวโน้มขยายตัว (Escalation) มากขึ้นหรือลดลง (De-Escalation) การศึกษาพฤติกรรมที่กระทำต่อกัน รูปแบบวิธีการที่บุคคลเหล่านั้นใช้ในการจัดการความขัดแย้ง การวิเคราะห์อำนาจของคู่กรณี การพิจารณาถึงบริบททางประวัติศาสตร์ การประเมินทางเลือกต่างๆ (Options) การประเมินความเป็นไปได้ที่จะเจรจาใกล้เคียง การเจรจาโดยค้นหาจุดยืนและจุดสนใจ สถานการณ์ที่เหมาะสมในการเจรจา และรูปแบบวิธีการที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง

^{๑๑๑} Ibid., p.126.

สำหรับบทบาทหน้าที่ คุณสมบัติ และจรรยาบรรณของผู้ไกล่เกลี่ย สามารถสรุปได้เป็น ประเด็น **บทบาทหน้าที่ของคณกลาง** ประกอบด้วย ๑) ความสมัครใจ ๒) การให้คู่กรณีตัดสินใจด้วยตนเอง ๓) ช่วยให้คู่ไกล่เกลี่ยหาทางออกที่ตอบสนองความต้องการทุกฝ่าย ๔) ทำหน้าที่อย่างเป็นกลาง และ ๕) รักษาความลับ สำหรับ**ยุทธวิธีของคณกลางในการไกล่เกลี่ย**แบ่งได้เป็น ๒ วิธีคือ ๑) อำนวยการประชุม ที่เรียกกันว่า “คุณอำนวย” และ ๒) ประเมิน ที่เรียกกันว่า “คุณอำนาจ” **คุณสมบัติของคณกลาง** ประกอบด้วย ๑) การไม่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือส่วนเกี่ยวข้องกับคู่กรณี ๒) มีบาร์มี ๓) มีตำแหน่งหน้าที่ ๔) การปฏิบัติตัวอย่างเป็นกลาง ๕) มีทักษะในการสื่อสารที่ดี ๖) มีความมุ่งมั่น ๗) มีทักษะในการค้นหาความต้องการและการใช้ BATNA ๘) มีเมตตา ๙) ความจริงใจ ความเห็นอกเห็นใจ ๑๐) มีความเพียรพยายามและมองโลกในแง่ดี ๑๑) สงบนิ่ง ๑๒) อายากรู้อยากเห็นอย่างแท้จริง ๑๓) เข้าถึงหัวใจของคู่กรณีได้ ๑๔) สามารถแยกแยะประเด็น ๑๕) คิดนอกกรอบ ๑๖) ปล่อยวางได้ **จรรยาบรรณของผู้ไกล่เกลี่ย** กฎกระทรวงว่าด้วยการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาททางแพ่ง พ.ศ.๒๕๕๓ ข้อ ๘ ระบุว่าผู้ไกล่เกลี่ยต้องถือปฏิบัติ ตามจรรยาบรรณดังต่อไปนี้ ๑) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นกลางอิสระยุติธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ ๒) เข้าร่วมการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาททุกครั้งเว้นแต่แจ้งเหตุผลความจำเป็นล่วงหน้า ให้ประธานคณะผู้ไกล่เกลี่ยทราบ ๓) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรวดเร็วไม่ทำให้การไกล่เกลี่ยและ ประนอมข้อพิพาทล่าช้าเกินสมควร ๔) ซื่อสัตย์สุจริตไม่เรียกรับหรือรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด จากคู่พิพาทหรือบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อพิพาท ๕) ใช้วาจาสุภาพในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ ไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท ๖) รักษาความลับที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยและประนอม ข้อพิพาท ๗) ไม่ชี้ขาดข้อพิพาทหรือบีบบังคับให้คู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายลงลายมือชื่อ ในสัญญาประนีประนอมยอมความ

ในประเด็นยุทธวิธีที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย วิธีการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการพูดคุยกัน หรือจะเน้นการแทรกแซงเนื้อหา การจะใช้ยุทธวิธีแทรกแซง แก้ไขปัญหา แบบใด ว่าจะจะเป็นแบบเข้มข้น ปานกลางหรือน้อย ขึ้นอยู่กับความขัดแย้งเข้มข้นมากหรือไม่ ขัดแย้งกัน เรื่องอะไร คู่กรณีมีความเหมือนกันทางชาติพันธุ์ วัฒนธรรม ศาสนามากน้อยเพียงใด ความสัมพันธ์ ต่อกันก่อนหน้าดีหรือไม่ อำนาจและทรัพยากรของผู้ไกล่เกลี่ยมีสูงหรือไม่ รวมถึงเวลาและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

ลักษณะร่วมกันถึงความสำเร็จในการเจรจา ประกอบไปด้วย เกณฑ์อัตวิสัยและภาววิสัย เกณฑ์อัตวิสัยเป็นมุมมองและความรู้สึกของแต่ละบุคคล ประกอบด้วย ๑) ความรู้สึกพึงพอใจของ คู่กรณี ๒) ความรู้สึกหรือตระหนักว่ากระบวนการเป็นธรรม กล่าวคือ คู่กรณีต้องเห็นว่ากระบวนการมีความเป็นธรรม ๓) คุณภาพของประสิทธิผลเป็นการเปลี่ยนแปลงจากความรุนแรงมาสู่พฤติกรรมการใช้ความรุนแรง เช่น การลงนามในบันทึกข้อตกลง การยอมรับการหยุดยิง เป็นต้น ๔) ประสิทธิภาพ

เน้นที่ต้นทุนของการจัดการความขัดแย้ง ทรัพยากรที่ใช้และเวลา ข้อตกลงที่ได้ถ้าหากใช้เวลาที่รวดเร็วเกินไป หรือเนิ่นนานเกินไปก็ถือว่าเป็นปัญหา สำหรับเกณฑ์ภววิสัยแตกต่างจากมุมมองและความรู้สึกของแต่ละบุคคล แต่เน้นที่ตัวชี้วัดที่ชัดเจน เห็นได้ในเชิงประจักษ์ เช่น เกิดความรุนแรงน้อยลง เสียชีวิตน้อยลง พหุติกรรมหยุดการใช้ความรุนแรง คู่กรณีมาสานเสวนากัน หรือข้อตกลงที่ได้ เป็นต้น

การเจรจาแบบที่เน้นความพึงพอใจร่วมกันของทุกฝ่าย ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ไม่นำไปสู่ความขัดแย้งและความรุนแรงตามมา นักเจรจาไกล่เกลี่ย และนักวิชาการด้านการเจรจาจำนวนมากแนะนำให้ใช้วิธีการนี้ในการเจรจา เนื่องจากนำไปสู่การแก้ไขความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี เกิดความพึงพอใจหรือผลลัพธ์ที่ชนะ-ชนะทั้งคู่ และนำไปสู่การสร้างความร่วมมือต่อกันในระยะยาว ไม่นำไปสู่ความเคียดแค้น ไม่ทำให้การเจรจาเป็นบรรยากาศแบบปฏิปักษ์ ที่จะเน้นเอาชนะอีกฝ่ายไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม

การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือ เป็นการสร้างความร่วมมือ การร่วมกันแก้ไขปัญหา การเจรจาดังกล่าวถ้าฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมาย ไม่ได้หมายความว่าอีกฝ่ายต้องเป็นฝ่ายเสียประโยชน์ การเจรจาแบบนี้จะเน้นที่แลกเปลี่ยนข้อมูล มีการสร้างให้เกิดความไว้วางใจกัน มีความเต็มใจในการเปิดเผยวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่าย รับฟังซึ่งกันและกัน และเข้าใจความห่วงกังวลของแต่ละฝ่าย การทำความเข้าใจความต้องการและวัตถุประสงค์ของอีกฝ่าย จะทำให้เข้าใจว่าอะไรคือเป้าหมายหลัก อะไรคือเป้าหมายรอง นอกจากนี้ เน้นการค้นหาจุดร่วมและจำกัดจุดที่แตกต่างให้น้อยลง การหาจุดร่วมกันให้ได้เป็นสิ่งจำเป็น หลักการและวิธีการที่สำคัญ ๖ ประการ ประกอบด้วย

หลักการแรก เน้นย้ำว่ามนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักรกลที่ไม่รู้จักโกรธ แต่มนุษย์มีอารมณ์ สารพัดรูปแบบ เราจึงไม่ควรมุ่งโจมตีกันและกันอันจะทำให้สถานการณ์เลวร้ายลง

หลักการที่สอง ไม่เน้นไปที่การเอาแพ้ เอาชนะ อันจะทำให้หลงประเด็นอาจลืมไปได้ว่าเราต้องการอะไรกันแน่ และยังทำให้เราตกลงกันได้ด้วยความพึงพอใจร่วมกัน

หลักการที่สาม เป็นการสร้างทางเลือกหลายๆ ทางอันจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายมากที่สุด

หลักการที่สี่ เป็นการใช้เหตุผล ไม่ใช้การเถียงแบบหัวชนฝา ใช้เหตุใช้ผล มีหลักเกณฑ์การวัดที่เป็นธรรมต่อทุกฝ่าย ใช้หลักเกณฑ์ร่วมกันในการตัดสินใจเลือกแนวทางที่เห็นพ้องต้องกัน

หลักการที่ห้า เป็นการสร้างทางเลือกอื่นเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรอง รวมถึงเข้าใจทางเลือกอื่นของคู่เจรจาเพื่อจะได้ดึงคู่เจรจากลับมาสู่โต๊ะเจรจา บนฐานความเชื่อว่าการเจรจาร่วมกัน น่าจะได้สิ่งที่ทั้งคู่พึงพอใจมากที่สุด

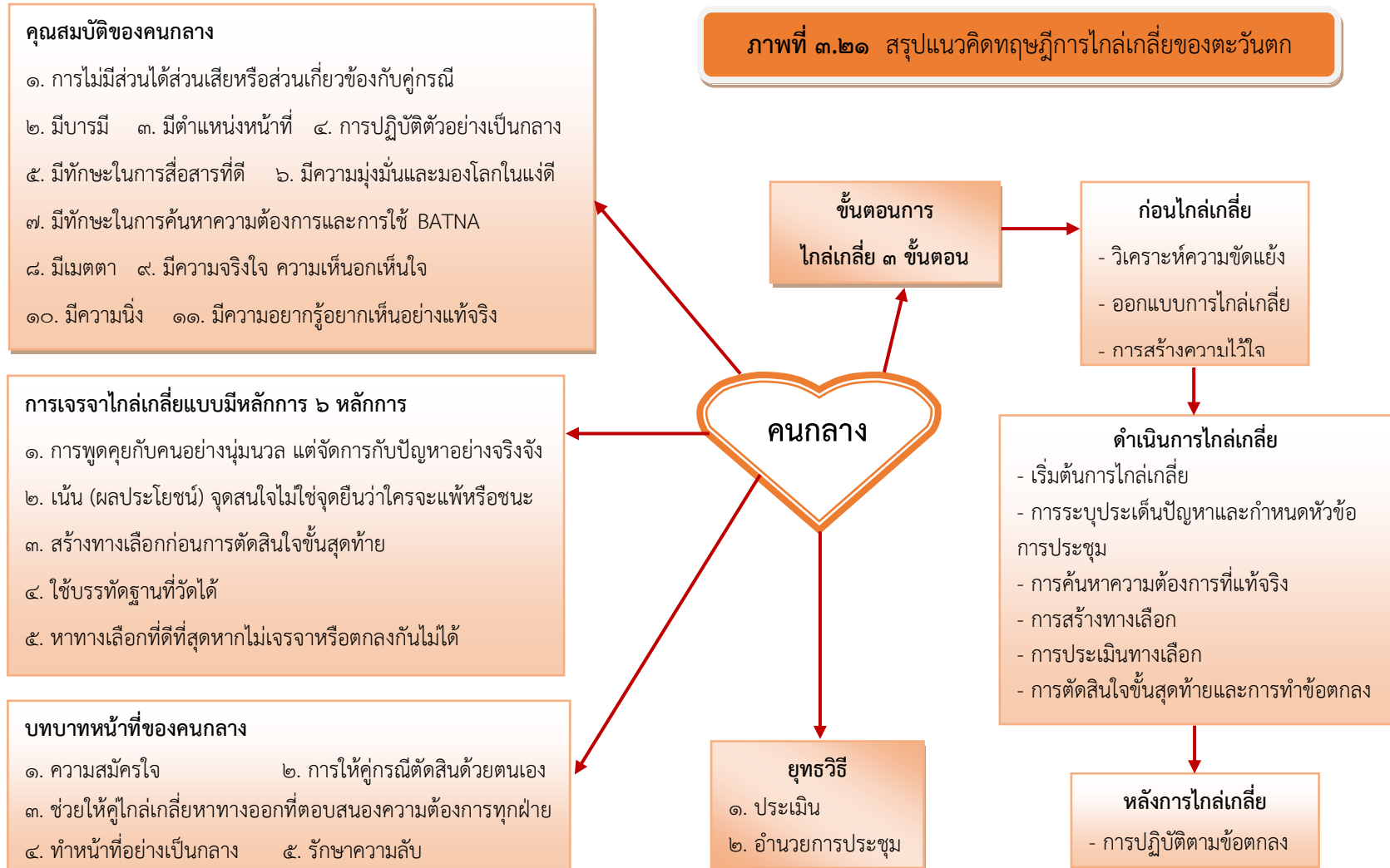
หลักการที่หก เป็นการสร้างข้อเสนอสำหรับข้อตกลงหลายๆ ข้อเสนอ

การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือที่เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายจะมีหลักการที่ดีเป็นประโยชน์ร่วมกัน แต่ด้วยธรรมชาติของคนที่ยึดมั่นในผลประโยชน์ของตนเป็นใหญ่ บางครั้งตัวเราเองหรือคู่เจรจาก็อาจจะมีการใช้วิธีการเจรจาแบบมุ่งผลแพ้ชนะ ซึ่งเป็นเรื่องปกติในธรรมชาติของมนุษย์ที่จะใช้วิธีการที่เคยชินที่เคยทำกันมาในอดีต แต่ถ้าเราได้เห็นประโยชน์ถึงการเจรจาแบบมุ่งเน้นผลประโยชน์ร่วมกัน ก็จะทำให้เราหันกลับมาใช้วิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยแบบที่เราทุกฝ่ายชนะร่วมกัน

ขั้นตอนการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง ๑) เตรียมตัวก่อนเจรจาไกล่เกลี่ย ด้วยการประเมินประเภท ระดับ จุดยืน จุดสนใจ ประเมินประเด็น ประเมินทรัพยากร ประเมิน BATNA ๒) ขั้นตอนการเจรจาไกล่เกลี่ย มีการกล่าวนำ หาความต้องการ การแยกเจรจา การสร้างทางเลือก หาทางออกการทำข้อตกลง ๓) ขั้นตอนภายหลังการไกล่เกลี่ยด้วยการติดตามประเมินผล

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเจรจาและการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง ๑) คนกลาง มีทักษะในการฟัง มีทักษะเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ มีความมุ่งมั่น มีทักษะในการดำเนินการเป็นขั้นตอน ยึดค่านิยมที่สนองความต้องการแต่ละฝ่าย และยึดคุณธรรมจริยธรรม ๒) คู่กรณี ตระหนักว่าต้องพูดคุย มีเป้าหมายร่วมกัน มีความเคารพต่ออีกฝ่าย มีแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกัน มีการแสดงความรับผิดชอบ มีความศรัทธาหรือเคารพเชื่อฟังที่มีต่อคนกลาง ๓) มีการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างกัน ๔) บริบท เช่น ระบบความเชื่อหรือคุณค่าที่สอดคล้องกัน มีกฎ กติกาที่ชัดเจน ๕) ทรัพยากรที่เพียงพอทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยดังกล่าวจะมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงไปที่ทัศนคติและจิตใจ ดังที่ อัดัม เคล ได้เขียนคำนำไว้ในหนังสือศาสตร์และศิลป์แห่งการระงับความขัดแย้งว่า “การไกล่เกลี่ยมีความสัมพันธ์กับศาสนธรรม การไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพ คือ การเปลี่ยนแปลงที่ทัศนคติและจิตใจของคู่กรณีเกิดการเห็นอกเห็นใจ เข้าใจจิตใจของผู้อื่นเกิดความกรุณาต่อผู้อื่น”

ภาพที่ ๓.๒๑ สรุปแนวคิดทฤษฎีการไกล่เกลี่ยของตะวันตก



บทที่ ๔

หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

ในบทที่แล้วเป็นการนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีการไกล่เกลี่ยของตะวันตก ในหัวข้อธรรมชาติ และการวิเคราะห์ความขัดแย้ง หลักการเจรจาไกล่เกลี่ย คุณสมบัติ บทบาท จรรยาบรรณของ ผู้ไกล่เกลี่ย ขั้นตอนและเทคนิคในการไกล่เกลี่ย ปัจจัยแห่งความสำเร็จและไม่สำเร็จในการไกล่เกลี่ย ในบทนี้เป็นการนำเสนอรูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยของพระพุทธเจ้าและหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง ซึ่งหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องมีเป็นจำนวนมาก แต่ในงานวิจัยนี้จะเลือกใช้ หลักธรรมที่ผู้วิจัยเห็นว่ามีความเกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามกรอบของหลักธรรม อริยสัจ ๔ รวมถึงหลักธรรมอื่นๆ เช่น พรหมวิหาร ๔ สาราณียธรรม ๖ อปริหานิยธรรม ๗ อคติ ๔ เภตรธรรม ๑๐ ขันติธรรม สังคหวัตถุ ๔ หลักเบญจศีลและเบญจธรรม การเจรจาไกล่เกลี่ยในทาง พระพุทธศาสนามีหัวใจสำคัญคือการเน้นเรื่องจิตใจที่สงบ มีสติ มีเมตตาต่อผู้อื่น โดยเน้นการทำงาน ภายใน กล่าวคือ เมื่อมีจิตใจที่นิ่ง สงบเย็น ความเย็นนั้นจะแผ่ออกไปยังผู้อื่น ทำให้คู่กรณีสัมผัสได้ถึง ความเมตตาของคนกลาง โดยการนำเสนอจะเรียงลำดับตามหัวข้อดังต่อไปนี้

๔.๑ ธรรมชาติ ประเด็น เหตุปัจจัย ประเภทของความขัดแย้ง

๔.๒ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี

๔.๓ หลักการ วิธีการการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางของพระพุทธเจ้า

๔.๔ การเจรจาไกล่เกลี่ยกับหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง

๔.๕ สรุปกรอบแนวคิดสาเหตุความขัดแย้ง หลักการและวิธีการในการเจรจาไกล่เกลี่ย
เชิงพุทธสันติวิธี

คนกลางหรือผู้ไกล่เกลี่ยพึงใช้หลักธรรมะต่างๆ มาบูรณาการ ผสมผสานเพื่อทำให้เกิด ประโยชน์สูงสุดในการไกล่เกลี่ย โดยไม่ได้มีเพียงหลักธรรมะเพียงหลักธรรมข้อใดข้อหนึ่งเท่านั้น ยกตัวอย่างหลักธรรมที่สำคัญคือ ๑) หลักสาราณียธรรม ๖ ประการ คือ ใช้ตัวเมตตา ๒) หลักอคติ ๔ ๓) หลักอนัตตา ความไม่เที่ยง เกิดขึ้น ตั้งอยู่ ดับไป เพื่อให้เขาสร้างทัศนคติ ๔) หลักวจีสุจริต ให้พูดถึง ข้อดีในการยุติปัญหา ถ้ายุติปัญหาได้ถือเป็นการให้โอกาสกับชีวิตได้ แต่ถ้าไม่ยุติก็จะยืดเยื้อออกไปอีก^๑

^๑ สุภาพรณ เพิ่มพูน, “รูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยคดีข้อพิพาทเชิงพุทธบูรณาการ : สำนักกระจับ ข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (มหาวิทยาลัย

๔.๑ ธรรมชาติ ประเด็น เหตุปัจจัย ประเภทของความขัดแย้ง

“ความขัดแย้งในทัศนะของพระพุทธศาสนา^๒” นั้น พบว่า ความหมายของความขัดแย้งในพระพุทธศาสนานั้น มี ๒ นัย กล่าวคือ เป็นความขัดแย้งในแง่ของธรรม และความขัดแย้งในแง่ของวินัย ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวนี้ครอบคลุมทั้งความหมายในเชิงโลกและเชิงธรรมที่เกี่ยวข้องกับบรรพชิตและคฤหัสถ์ สิ่งที่น่าสนใจก็คือ การนิยามความหมายความขัดแย้งในแง่ของธรรมมองความขัดแย้งในเชิงราบหรือโลกวิสัย ในขณะที่การนิยามความขัดแย้งในแง่ของวินัยมองในเชิงตั้งโดยมองจากฐานของวิวาทิกรณ์แล้วกระจายไปสู่คำอื่นๆ เป็นการมองความขัดแย้งทั้งชุดและมีการจัดกรอบพร้อมทั้งนิยามเอาไว้อย่างชัดเจนว่า วิวาทกันในเรื่องใดบ้างจึงเรียกชื่อว่า “วิวาทิกรณ์” ส่วนการมองความขัดแย้งในมิติของธรรมนั้น เป็นการมองที่ค่อนข้างจะกว้างกว่าวินัย ซึ่งการคิด การพูด หรือการกระทำในแง่ของธรรมมีความหลากหลายมากกว่า ในขณะเดียวกัน วิธีการในการจัดการความขัดแย้งในแง่ของธรรมมีความกว้างกว่าและหลากหลายมากกว่า ภาษาของวินัยเรียกความขัดแย้งในลักษณะนี้ว่า “อติกรณ์” เหตุผลสำคัญที่ได้ชื่อว่าอติกรณ์นั้นพระอรรถกถาจารย์ กล่าวว่า เนื่องจากต้องใช้ “อติกรณ์สมณะ” เป็นเครื่องมือในการจัดการความขัดแย้ง และการจัดการความขัดแย้งในลักษณะนี้ต้องอาศัยพระสงฆ์เท่านั้นเป็นผู้จัดการ หรือตัดสินคดี กล่าวคือ อติกรณ์เกิดโดยสงฆ์ พระสงฆ์จึงต้องเป็นผู้จัดการหรือพิจารณาตัดสินกล่าวโดยกลุ่มพระสงฆ์เอง ส่วนฆราวาสนั้นจะเข้ามาเกี่ยวข้องในแง่ของการเป็นพยานบุคคล หรือนำเสนอพยานวัตถุ หรือเอกสารเท่านั้น พระพุทธเจ้าไม่เปิดโอกาสให้ฆราวาสเข้ามาเกี่ยวข้องการทำหน้าที่ของพระสงฆ์แต่ประการใด

การวิเคราะห์ความขัดแย้งแบบพุทธนั้น^๓ มีความจำเป็นเพื่อจะได้สามารถจัดการกับทุกข์หรือความขัดแย้งได้ กรณีขัดแย้งต่างๆ กล่าวโดยทั่วไปมีองค์ประกอบหลักๆ ๓ ประการ คือ ๑) ประเด็นปัญหา หรือข้อเรียกร้อง ๒) บุคคลหรือคู่ขัดแย้ง ๓) กระบวนการหรือปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ดังมีรายละเอียดดังนี้

(๑) ประเด็นปัญหาหรือข้อเรียกร้อง ประเด็นปัญหาหรือข้อเรียกร้องส่วนใหญ่จะอยู่ในข่าย ๓ ประการนี้คือ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), สัมภาษณ์พระศรีศรัศมภ์รญาณ รศ.ดร.รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๕๗). หน้า ๑๑๕-๑๑๖.

^๒ พระมหาหรรษา ธรรมาโส, “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี : ศึกษาวิเคราะห์กรณีลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จ.เชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗) หน้า ๑๑๙-๑๓๐.

^๓ พระไพศาล วิสาโล, การไกล่เกลี่ยแบบพุทธ, (ออนไลน์) แหล่งที่มา : https://www.visalo.org/article/P_karnKlaiKlear.html, [๓ กันยายน ๒๕๖๑].

- ผลประโยชน์ทางวัตถุ เช่น ขอขึ้นค่าแรงหรือขอให้ระงับโครงการสร้างโรงไฟฟ้า เนื่องจากไม่ต้องการสูญเสียที่ดิน หรือกระทบต่อการยังชีพ

- อำนาจ ศักดิ์ศรี เช่น คัดค้านการกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่ท้องถิ่นหรือประท้วง ภาพยนตร์ที่มีเนื้อหาดูหมิ่นประเทศ

- ความเชื่อ ลัทธิ อุดมการณ์ เช่น เรียกร้องให้มีกระทรวงพระพุทธศาสนา หรือคัดค้านการละเมิดสิทธิชนกลุ่มน้อย

กรณีขัดแย้งส่วนใหญ่จะไม่ได้จำกัดว่าเป็นเรื่องผลประโยชน์ทางวัตถุ อำนาจและความเชื่อเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น หากเกี่ยวข้องกับทั้ง ๓ อย่าง มากบ้างน้อยบ้าง

(๒) บุคคลหรือคู่ขัดแย้ง ประเด็นปัญหาหรือข้อเรียกร้องเหล่านี้นำไปสู่ความขัดแย้งและลุกลามไปเป็นความรุนแรงได้ก็เพราะผู้คนที่เกี่ยวข้องต่างยืนกรานในจุดยืนของตนด้วยความยึดมั่นอย่างใดอย่างหนึ่งใน ๓ ประการนี้คือ

- ตัณหา คือ ความยึดมั่นในผลประโยชน์ ไม่อยากสูญเสียผลประโยชน์ เช่น ต้องการงบประมาณเพิ่มขึ้น ต้องการค่าชดเชยมากขึ้น ไม่ต้องการสูญเสียผลตอบแทนจากโครงการ

- มานะ คือ ความถือตน ยึดถือในศักดิ์ศรี และอยากมีอำนาจ เช่น ต้องการให้หน่วยงานของตนมีอำนาจและเจ้าหน้าที่เหมือนเดิม รวมไปถึง ไม่ยินยอมเพราะกลัวเสียหน้า

- ทิฐิ คือ ความยึดมั่นในความเชื่อของตน เชื่อมั่นว่าความคิดของตนถูกต้อง เช่น เห็นว่าวิธีการของตนเท่านั้นถึงจะแก้ปัญหาได้ มองว่าความคิดของคนอื่นผิดหมด

ตัณหา มานะ ทิฐิ ในทางพุทธศาสนาเรียกว่าปญฺจะ ๓ คือกิเลส ๓ ประการที่ทำให้เนิ่นช้า เป็นตัวการทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ทั้งยังทำให้ปัญหาค้างคานานออกไป เนื่องจากเป็นตัวการขัดขวางไม่ให้เข้าถึงความจริง หรือทำให้ไม่อาจแก้ปัญหาอย่างถูกต้องได้

นอกจากความติดยึดในสิ่งที่ตนมีหรืออยากมี อันได้แก่ ตัณหา มานะ ทิฐิ แล้ว สิ่งที่ต้องคำนึงในการทำความเข้าใจกับกรณีขัดแย้ง ก็คือ ทศนคติในระหว่างคู่ขัดแย้ง อันได้แก่ อคติที่มีต่อกัน ซึ่งทำให้ความขัดแย้งลุกลามได้ง่าย อคติดังกล่าว ได้แก่

- โทสาคติ อคติเนื่องจากความเกลียดชัง
- ภยาคติ อคติเนื่องจากความกลัว
- โมหาคติ อคติเนื่องจากความหลงหรือความไม่รู้
- ฉันทาคติ คือความลำเอียงเพราะชอบ

ทั้งอคติ ๔ ประการ และความติดยึด ๓ ประการนี้ หากจะสรุปรวมสั้นๆ ก็คือ สิ่งที่พุทธศาสนาเรียกว่า อกุศลมูล นั้นเอง ได้แก่ โลภะ โทสะ โมหะ ซึ่งเป็นอารมณ์พื้นฐานในความขัดแย้งทุกชนิด

จะเห็นได้ว่าการขัดแย้งนั้นไม่ใช่เป็นเรื่องของเหตุผลล้วนๆ หรือเป็นเรื่องถูกเรื่องผิดเท่านั้น หากยังมีเรื่องของอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ในการวิเคราะห์หรือทำความเข้าใจกับความขัดแย้งต่างๆ เราจึงไม่อาจละเว้นการทำความเข้าใจและการจัดการกับอารมณ์ดังกล่าวในตัวคู่ขัดแย้งได้

(๓) ปฏิสัมพันธ์หรือกระบวนการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีตลอดจนกระบวนการที่ใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งมีผลอย่างมากในการเพิ่มหรือลดความขัดแย้ง

นอกจากนี้ ความขัดแย้งสามารถแบ่งได้เป็นความขัดแย้งภายในและความขัดแย้งภายนอก

๑) ความขัดแย้งภายใน (Internal Conflict) ประเด็นสำคัญคือเป็นเรื่องของจิตใจของบุคคล หมายถึง ภาวะหรืออาการที่เกิดขึ้นภายในใจของแต่ละบุคคลที่อยู่ในครอบครัว องค์กร หรือสังคม ซึ่งเกิดความแปลกแยกในตัวเอง หรือแปลกแยกจากคนอื่นๆ หรือองค์กรอื่นๆ แต่ยังไม่แสดงออกในทางกายภาพให้คนอื่นได้รับรู้ หรือมองเห็น เช่น ความคิด ความรู้สึก คุณค่า และรสนิยมที่แตกต่างกัน ซึ่งภาวะหรืออาการเช่นนี้เรียกว่า “ความบาดหมาง” (ภณชนะ) อันเป็นความขัดแย้งที่ยังไม่ปรากฏ หรือซ่อนตัวอยู่ลึกๆ ภายในใจ (Latent Conflict)

๒) ความขัดแย้งภายนอก (External Conflict) หมายถึง ภาวะของความขัดแย้งที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลขัดกัน ไม่ลงรอยกัน และไม่เห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับวัฒนธรรม ประเพณี ภาษาชาติพันธุ์ ความสัมพันธ์ ผลประโยชน์ ข้อมูล และโครงสร้างทางองค์กรและสังคมที่แตกต่างกัน จนนำไปสู่การปะทะสังสรรค์กันในระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อกลุ่มบุคคล กลุ่มบุคคลต่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคลต่อกลุ่มบุคคล อันเป็นการแสดงในเชิงกายภาพ เช่น การทะเลาะวิวาท แย่งชิง บาดหมาง จนนำไปสู่การทำร้ายร่างกายของบุคคลอื่น หรือสิ่งอื่น

พระพุทธศาสนามองความขัดแย้งใน ๒ มิติ ไม่ว่าจะเป็นมิติใน “เชิงบวก” หรือ “เชิงลบ” แม้ว่าโดยภาพรวมของคัมภีร์ต่างๆ จะพยายามชี้โทษของความขัดแย้งที่กำลังจะพัฒนาไปสู่ความรุนแรงก็ตาม ซึ่งสิ่งที่สามารถยืนยันข้อสมมติฐานดังกล่าวก็คือ การที่พระพุทธเจ้าได้ชี้ให้เห็นสาเหตุ หรือมูลฐานของการวิวาทนั้น อาจเกิดจากอกุศลมูล และกุศลมูลก็ได้ “ภิกษุทั้งหลาย มีจิตโลภวิวาทกัน มีจิตหลงวิวาทกัน มีจิตโกรธวิวาทกันว่า นี่เป็นธรรม นี้อธรรม นี่วินัย นี่มิใช่วินัย...”^๔ และ “ภิกษุทั้งหลาย มีจิตไม่โลภวิวาทกัน มีจิตไม่โกรธวิวาทกัน มีจิตไม่หลงวิวาทกันว่า นี้อธรรม นี้อธรรม...”^๕

๔.๑.๑ ประเด็นของความขัดแย้ง

^๔ ดูเพิ่มเติมใน วิ.จ. (ไทย) ๖/๒๑๖/๓๓๔.

^๕ ดูเพิ่มเติมใน วิ.จ. (ไทย) ๖/๒๑๖/๓๓๔.

ประเด็นของความขัดแย้งแบ่งได้หลายประเด็น ในงานวิจัยนี้ขอยกตัวอย่างความขัดแย้งด้านทรัพยากรธรรมชาติ ความขัดแย้งด้านชาติพันธุ์ ความขัดแย้งด้านพระธรรมวินัย กรณีเหลือน้ำชำระไว้ในกระบวย

๔.๑.๑.๑ ความขัดแย้งด้านทรัพยากรธรรมชาติ (Conflict of Environment)

ความขัดแย้งเกี่ยวกับการแย่งชิงทรัพยากรธรรมชาติตามที่ปรากฏในคัมภีร์พระไตรปิฎกและอรรถกถา นั้น ในประเด็นที่เกี่ยวกับการแย่งชิงทรัพยากร ‘น้ำ’ แม่น้ำโรหิณีของชาวศากยะและชาวโกลิยะ ที่กั้นด้วยทิวเขาอันเดียวกัน ในระหว่างนครกบิลพัสดุ์กับนครโกลิยะ ปัญหาเกิดขึ้นเมื่อชาวกลาต้องการน้ำ แต่ทั้งสองฝ่ายต้องการน้ำให้ฝ่ายตนทำนา เมื่อต่างฝ่ายต่างก็ต้องการน้ำ ความขัดแย้งลุกลามไป เกิดการด่าทอกันว่าฝ่ายหนึ่งเปรียบเป็นสัตว์ที่สมสู่กันเอง อีกฝ่ายหนึ่งเป็นขี้เรื้อนที่ต้องไปอาศัยอยู่ในต้นไม้ พวกกรรมกรชาวโกลิยะกล่าวว่า “พวกเจ้าจงพาเด็กชาวเมืองกบิลพัสดุ์ไปเสียเถิด ชนเหล่าใดอยู่ร่วมกับพวกพี่สาวน้องสาวของตนๆ เหมือนสุนัขบ้านและสุนัขจิ้งจอกเป็นต้น ช้าง ม้า โล่และอาวุธทั้งหลายของชนเหล่านั้นจักทำอะไรแก่พวกข้าพเจ้าได้”^๖

ฝ่ายพวกกรรมกรชาวศากยะกล่าวว่า “บัดนี้ พวกเจ้าจงพาพวกเด็กขี้เรื้อนไปเสียเถิด ชนเหล่าใดไม่มีที่พึ่ง ไม่มีคต อยู่ที่ดินกระเบา ดุจสัตว์ดิรัจฉาน ช้าง ม้า โล่และอาวุธของชนเหล่านั้นจักทำอะไรแก่ พวกข้าพเจ้าได้”

จนกระทั่งพระศาสดาเสด็จห้ามพระญาติ ประทับนั่งโดยบัลลังก์ในอากาศ ณ ท่ามกลางแม่น้ำโรหิณี

พระญาติทั้งหลายเห็นพระศาสดาแล้วทั้งอาวุธ ถวายบังคม
ครั้งนั้น พระศาสดาตรัสกะพระญาติเหล่านั้นว่า “มหาบพิตร นี่ชื่อว่าทะเลาะอะไรกัน?”

พวกพระญาติ. พวกข้าพระองค์ไม่ทราบ พระเจ้าข้า.

พระศาสดา. บัดนี้ ใครจักทราบเล่า?

พระญาติเหล่านั้น ถามตลอดถึงพวกทาสและกรรมกร โดยอุบายนี้ว่า “อุปราชจักทราบ เสนาบดีจักทราบ” เป็นต้น แล้วกราบทูลว่า “ทะเลาะกันเพราะน้ำ พระเจ้าข้า.”

พระศาสดา. น้ำดีราคาเท่าไร? มหาบพิตร.

พวกพระญาติ. มีราคาน้อย พระเจ้าข้า.

พระศาสดา. กษัตริย์ทั้งหลาย ราคาเท่าไร?

^๖ อรรถกถา ขุททกนิกาย คาถาธรรมบทสุข วรรคที่ ๑๕ ๑. เรื่องระงับความทะเลาะแห่งหมู่พระญาติ, ๑๕๗, [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <http://www.84000.org/tipitaka/attha/attha.php?b=25&i=25&p=1>. [๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๑].

พวกพระญาติ. ขึ้นชื่อว่า กษัตริย์ทั้งหลาย หากามีได้ พระเจ้าข้า.

พระศาสดา. ก็การทำงานทั้งหลายยังพวกกษัตริย์ซึ่งหากามีได้ให้ฉิบหาย เพราะอาศัยน้ำ ซึ่งมีประมานน้อย ควรแล้วหรือ?

ในกรณีการเจรจาของชาวโกลิยะและศากยะ เมื่อต่างฝ่ายต่างก็มุ่งไปที่จุดยืน (Position) ของตนเองแต่เพียงฝ่ายเดียวโดยมิได้สนใจฝ่ายตรงข้าม จึงทำให้การเจรจาเรื่อง “น้ำ” ล้มเหลวลง อย่างไรก็ตาม เมื่อผลการเจรจาออกมาในเชิงลบ แทนที่ทั้งสองฝ่ายจะแยกจากกันเพื่อไปร่วมประชุมในกลุ่มของตนเองเพื่อหาข้อตกลงในการจัดสรรทรัพยากรน้ำ แต่สถานการณ์ความรุนแรงได้ปะทุขึ้นมาแทนที่ เมื่อคู่เจรจาทั้งสองฝ่ายใช้ “อารมณ์” ส่วนตัวมาเป็นฐานในการเจรจา แทนที่จะใช้ “เหตุผล” มาเป็นฐาน เมื่อไม่สามารถควบคุมเอาไว้ได้ จึงทำให้ “กรรมกรคนหนึ่ง ลูกขึ้นไปตบตีกรรมกรอีกคนหนึ่ง แม้กรรมกรที่ถูกทุบตีนั้นก็ไปตีคนอื่นๆ ต่อไปอีก” จากเหตุการณ์ดังกล่าวนี้ ทำให้ความขัดแย้งได้ขยายตัวไปอย่างรวดเร็ว จนไม่สามารถที่จะมีข้อสรุปในการประชุมร่วมกันระหว่างทาสและกรรมกรของแคว้นทั้งสองได้^๗

เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้ว ความขัดแย้งระหว่างแคว้นศากยะและโกลิยะนั้น เป็นความขัดแย้งที่ว่าด้วย “การแย่งชิงทรัพยากรน้ำ” ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ต้องการน้ำเช่นเดียวกัน ประเด็นที่น่าสนใจก็คือว่า เมื่อความต้องการของแต่ละบุคคลมีมากกว่า แต่ทรัพยากรมีจำกัด จึงมีความจำเป็นที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะต้องเสียสละ หากไม่สามารถสนองตอบต่อความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้อย่างเพียงพอแล้ว เมื่อนั้น “ปรากฏการณ์ความขัดแย้ง” อันจะนำไปสู่ข้อพิพาท และความแตกแยกก็จะบังเกิดขึ้น กรณีความขัดแย้งอันเนื่องมาจากน้ำของประชาชนในแคว้นทั้งสองก็มีลักษณะเช่นเดียวกัน

๔.๑.๑.๒ ความขัดแย้งด้านชาติพันธุ์

ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอกรณีศึกษา ๒ ประเด็น กล่าวคือ ประเด็นการดูหมิ่นชาติพันธุ์ระหว่างชาวศากยะและโกลิยะ และประเด็นการดูหมิ่นชาติพันธุ์ระหว่างเจ้าศากยะกับพระเจ้าวิฑูทกะ ประเด็นแรกมีตัวเร่งมาจากแม่น้ำโรหิณีแห้งเหือด ทำให้ชาวเมืองทั้งสองกลัวว่าน้ำจะไม่เพียงพอต่อการทำนา แล้วขยายตัวไปกลายเป็นปัญหาด้านการดูแลอีกฝ่ายหนึ่งว่าเป็นพวกสังวาสกับน้องสาวของตนเองเหมือนสัตว์ ขณะที่อีกฝ่ายถูกต่อว่าว่าเป็นพวกเด็กซี้เรื้อนที่ต้องไปหลบอาศัยอยู่ในโพรงต้นกระเบา จนทำให้บ้านปลายไปพาดพิงกษัตริย์ของแต่ละฝ่าย ลูกกลามไปจากปัญหา

^๗ หรรษา ธรรมหาโส, รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี : ศึกษาวิเคราะห์กรณีลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จ.เชียงใหม่, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗) หน้า ๑๕๒.

เรื่องน้ำกลายเป็นปัญหาชาติพันธุ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งชาติพันธุ์สูงสุดของตนเอง ประเด็นที่สอง กรณีพระเจ้าวิทูททะฆ่าล้างเผ่าพันธุ์เจ้าศากยะ ได้ประสบกับเหตุการณ์สำคัญที่ทำให้รู้สึกว่าคุณเหยียดหยาม จากการไม่ได้รับของฝากจากเจ้าศากยะ ไม่มีพระกุมารอยู่ต้อนรับเพราะเกรงว่าจะต้องไหว้เจ้าชายวิทูททะ และพระองค์ได้รับข้อมูลมาว่า นางทาสีได้นำน้ำนมไปล้างแผ่นกระดานที่พระกุมารนั่ง เหตุการณ์จึงลุกลามบานปลาย จึงเก็บความแค้นไว้และล้างแค้นเอาคืนด้วยการล้างกระดานที่พระองค์นั่งด้วยเลือดจากลำคอของเจ้าศากยะ^๘ เรื่องย่ออธิบายไว้ว่า^๙ พระเจ้าปเสนทิโกศลแห่งสавัตถิ เห็นว่าควรเป็นญาติกับพระพุทธเจ้าโดยขอเจ้าหญิงแห่งศากยวงศ์มาเป็นพระมเหสีสักองค์หนึ่ง ฝ่ายศากยวงศ์ถือตัวว่าสกุลสูงกว่าพระเจ้าปเสนทิโกศล แต่เวลานั้นแคว้นโกศลก็เป็นใหญ่อยู่ ดังนั้นเลยลำบากใจกันมากจะไม่ให้ก็กลัวอำนาจ ครั้นจะให้ก็กลัวสกุลของตนจะไปปะปนกับเลือดสกุลอื่นที่ต่ำกว่าตน จึงส่งนางวาสภขัตติยาเป็นลูกของทาสี ซึ่งมีความงามเป็นเลิศมาเป็นชายาของพระเจ้าปเสนทิโกศล และได้ให้กำเนิดลูกชายกับต่อมาเมื่ออายุได้ ๑๖ ปี วิทูททะ ก็เสด็จเยี่ยมกรุงกบิลพัสดุ์ มารดาพยายามทัดทานหลายครั้งก็ไม่สำเร็จ ทางศากยวงศ์ก็ประชุมกัน พวกเขาไม่ลืมว่า มารดาของวิทูททะเป็นธิดาของทาสี ดังนั้น ตัววิทูททะเองแม้จะเป็นพระโอรส พระเจ้าปเสนทิโกศล แต่มารดาบรรณต่ำ พวกเขาไม่สามารถให้เกียรติอย่างลูกกษัตริย์ได้ จึงจัดแจงส่งพวกเด็กๆ ที่อายุน้อยกว่าวิทูททะ ออกไปชนบทหมด เพื่อจะได้ไม่ต้องไหว้ทำความเคารพลูกของทาสี เมื่อวิทูททะเสด็จมาถึงทางกบิลพัสดุ์ก็ต้อนรับดีพอสมควร วิทูททะต้องเที่ยวไหว้คนโน้นคนนี้ ที่เป็นตายาย ลุงป้า น้า อา พี่ แต่ไม่มีใครที่จะไหว้พระองค์ก่อนเลย เมื่อถามว่าเด็กไปไหนกันหมดก็ได้รับคำตอบว่าออกไปที่อื่นกันหมด วิทูททะก็เก็บความสงสัยไว้ในใจ ต่อมาวิทูททะทราบความจริงจากมหาเถรเล็กว่า ได้เห็นหญิงรับใช้ เอน้ำน้ำเจื่อน้ำนม ซึ่งถือว่าเป็นน้ำล้างเสนียดจัญไรออกไปล้างแผ่นกระดานที่วิทูททะนั่ง วิทูททะก็ทรงทราบด้วยทรงพิโรธมาก อาฆาตพวกศากยะว่า เวลานี้ขอให้พวกศากยะล้างแผ่นกระดานที่ประทับนั่งด้วยน้ำเจือด้วยน้ำนมก่อน เมื่อใดที่ได้ครองแคว้นโกศลจะกลับมาล้างแค้นโดยเอาเลือดในลำคอของพวกศากยะล้างแผ่นกระดาน และสุดท้ายเมื่อได้เป็นกษัตริย์ได้ล้างแค้น จับพวกศากยะฆ่าเสียมากมาย ไม่เว้นแม้แต่เด็กกำลังดิ้นนม รับสั่งให้เอาโลหิตในลำคอของพวกศากยะล้างแผ่นกระดานที่เคยนั่ง แล้วกลับสавัตถิ

เมื่อกล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับประเด็นที่ว่าด้วยความขัดแย้งด้านชาติพันธุ์ตามที่ปรากฏ ในสองประเด็นใหญ่นั้น พบว่า คำว่า “ชาติพันธุ์” นั้น เป็นประเด็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความ

^๘ พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, พุทธสันติวิธี : การบูรณาการหลักการและเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง, (กรุงเทพมหานคร : ๒๑ เซ็นจูรี, ๒๕๕๔), หน้า ๓๒๕-๓๓๑.

^๙ วคิน อินทสระ, นิทานเรื่อนธรรมเรื่องที่ ๑ วิทูททะ, [ออนไลน์] แหล่งที่มา : http://dhammavoice.blogspot.com/2009/03/blog-post_06.html. [๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๑].

ขัดแย้งได้ง่ายที่สุด สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า นอกจากชาติพันธุ์จะยึดโยงกับคำว่า “ศักดิ์ศรี” แล้ว ยังเป็นสัญลักษณ์ทางรูปธรรมที่สามารถนำมาดูถูกและเหยียดหยามได้ง่ายด้วย

๔.๑.๑.๓ ความขัดแย้งด้านพระธรรมวินัยกรณีพระภิกษุโกสัมพีเหลือน้ำชำระไว้ในกระบวย

เมื่อกล่าวถึงหลักคำสอนของพุทธศาสนา พระภิกษุย่อมมีจุดมุ่งหมายในการบวชเหมือนกันคือ “ความหลุดพ้นทุกข์” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่พระภิกษุได้บวชเข้ามาในพระพุทธศาสนานั้น กรอบเบื้องต้นอันเป็นหลักปฏิบัติก็คือ “พระธรรมวินัย” ซึ่งพระวินัยนั้นจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการที่จะพัฒนากาย วาจาของพระภิกษุเองให้พร้อมที่จะพัฒนาตัวเองในขั้นของสมาธิ และปัญญาต่อไป นอกจากนั้นวินัยยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการที่จะทำให้สังคมสงฆ์นั้นเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุขด้วย ประเด็นที่ว่าด้วยความขัดแย้งของพระภิกษุชาวเมืองโกสัมพีเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริงทางพระวินัยที่ว่าด้วย “การเหลือน้ำชำระเอาไว้ในกระบวย” ข้อถกเถียงในประเด็นนี้ก็คือ ผิดหรือไม่ และเมื่อผิดแล้วต้องกระทำความผิดหรือแสดงอาบัติหรือไม่ ประเด็นความขัดแย้งดังกล่าวได้พัฒนาการไปสู่ความรุนแรงทางตรงและทางอ้อม โดยมีกลุ่มลูกศิษย์ของพระวินัยธรและพระธรรมกถึกเป็นแนวร่วมที่สำคัญ และทำให้ประเด็นปัญหาที่คิดว่าจะน่าจะแก้ไขได้อย่างง่ายดายนั้น กลายเป็นปัญหาที่สลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เกิดผลกระทบ พระภิกษุทำอุโบสถแยกกัน ฉันทาอาหารแยกกัน และความรุนแรงขยายตัวมากขึ้น จากการทะเลาะกันด้วยวาจาไปสู่การทำร้ายร่างกายกัน^{๑๐} เรื่องภิกษุชาวเมืองโกสัมพี เรื่องย่อมีอยู่ว่า^{๑๑} พระภิกษุที่วัดโฆสิตาราม เมืองโกสัมพี มีข้อวิวาทบาดหมาง อันมีสาเหตุเกิดจากการเข้าใจผิดกันด้วยเรื่องที่เล็กน้อย คือ พระที่เป็นหัวหน้าฝ่ายเขียวชาญธรรมะ (ธรรมกถึก) เข้าส้วมแล้ว ใช้น้ำชำระแล้วยังเหลือน้ำล้างไว้ในภาชนะใส่น้ำ แล้วออกมาจากส้วม ต่อมาพระที่เป็นหัวหน้าฝ่ายเขียวชาญทางวินัย (วินัยธร) เข้าไปใช้ส้วมที่หลังเห็นเข้าก็สอบถาม เมื่อทราบว่าเป็นการกระทำของพระที่เป็นหัวหน้าของฝ่ายพระธรรมกถึกก็ได้บอกไปว่า เป็นการกระทำที่ผิดวินัยบัญญัติ แต่ถ้าไม่เจตนาที่เป็นไร ไม่ต้องอาบัติ ซึ่งเรื่องก็ไม่ได้จบแค่นั้น เพราะพระหัวหน้าฝ่ายวินัยธรกลับไปขยายความโดยไปบอกลูกศิษย์ของตนว่า พระหัวหน้าฝ่ายธรรมกถึก ต้องอาบัติแล้วก็ยังไม่รู้ตัวว่าต้องอาบัติ ข้างพวกลูกศิษย์ของพระฝ่ายวินัยธรก็ได้ไปบอกกล่าวกับพวกลูกศิษย์ของพระธรรมธรรมา อาจารย์ของพวกท่านต้องอาบัติแล้วยังไม่รู้ตัวว่าต้องอาบัติ ฝ่ายลูกศิษย์ของพระธรรมธรรมาก็ได้นำเรื่องที่พูดนั้นไปบอกอาจารย์ของพวกตนบ้าง พระที่หัวหน้าฝ่าย

^{๑๐} พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, พุทธสันติวิธี : การบูรณาการหลักการและเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง, หน้า ๓๓๓-๓๔๐.

^{๑๑} เรื่องย่อในพระธรรมบท, เรื่องภิกษุชาวเมืองโกสัมพี, [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <http://www.sookjai.com/index.php?topic=22380.0>. [๒๐ สิงหาคม ๒๕๖๑].

ธรรมกถึกก็เลยพูดว่า พระวินัยธรเมื่อก่อนพูดว่าไม่เป็นอาบัติ แต่ตอนนี้มาบอกว่าเป็นอาบัติ เป็นการกล่าวเท็จอย่างชัดๆ จากนั้นแต่ละฝ่ายก็กล่าวหากันว่าอีกฝ่ายหนึ่งกล่าวเท็จ และทั้งสองฝ่ายได้มีปากมีเสียงทะเลาะกันอยู่เสมอๆ แม้ว่าพระศาสดาจะห้ามปรามมิให้ทะเลาะกันอย่างไรก็ไม่ยอม หยุด จนพระศาสดาเอือมระอาเสด็จไปจำพรรษาอยู่ที่รักขิตวัน โดยมีพระช้าง ช้างปาลิไลยกะและลิงอีกตัวหนึ่งคอยเฝ้าอุปฐาก

ต่อมาพระศาสดาเสด็จกลับนครสาวัตถี ทางด้านชาวเมืองโกสัมพี เมื่อทราบสาเหตุที่ทำให้พระศาสดาต้องเสด็จไปเช่นนั้น ก็พากันใช้มาตรการคว่ำบาตรกล่าวคือ ไม่ใส่บาตร ไม่ให้การกราบไหว้ เป็นต้น แก่พวกภิกษุที่ทะเลาะกันทั้งหมด ข้อนี้ทำให้พวกภิกษุทั้งหลายตระหนกถึงความผิดของพวกตนและเริ่มหันมามีความสามัคคีปรองดองระหว่างกัน แต่พวกชาวบ้านก็ยังไม่ยอมปฏิบัติต่อภิกษุเหล่านั้นด้วยความเคารพเหมือนเดิม จะต้องให้ไปขอขมาโทษพระศาสดาเสียก่อน แต่ว่าช่วงนั้นเป็นช่วงกลางพรรษาพวกภิกษุจึงไปขอขมาโทษมิได้ ดังนั้นพวกภิกษุจึงอยู่จำพรรษานั้นด้วยความทุกข์ยากลำบากเป็นอย่างยิ่ง เมื่อออกพรรษาแล้ว พวกภิกษุทั้งหลายได้พร้อมกันไปหมอบลงที่เบื้องพระบาทและขอขมาโทษต่อพระศาสดา พระศาสดาได้ทรงตำหนิภิกษุเหล่านั้น ที่ไม่เชื่อฟังพระโอวาทของพระองค์ ได้ตรัสบอกให้พวกภิกษุเหล่านั้นให้จดจำใส่ใจไว้ว่า จะต้องมีความสามัคคีปรองดองกัน ไม่สร้างความแตกแยกในหมู่คณะและให้เชื่อฟังคำสั่งสอนของพระศาสดา ให้ทำตัวเหมือนกับพวกคนดีในอดีต อย่างเช่น ที่ชาวกุมาร (ในทีฆาฆาตก) ที่ทำตามโอวาทของมารดาบิดาผู้ต้องโทษประหารชีวิต แม้ว่ามารดาบิดานั้นจะถูกสังหารไปแล้ว ก็ไม่ละเมิดโอวาทนั้น จนภายหลังได้ครองราชย์สมบัติในแคว้นกาสีและแคว้นโกศลพร้อมกันทั้งสองแคว้น

กล่าวโดยสรุป ความขัดแย้งในทัศนะของพระพุทธศาสนานั้น พบว่าความหมายของความขัดแย้งในพระพุทธศาสนานั้น มี ๒ นัย กล่าวคือ เป็นความขัดแย้งในแง่ของธรรมและความขัดแย้งในแง่ของวินัย สำหรับประเด็นของความขัดแย้งที่พระพุทธเจ้าได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง แบ่งได้หลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งด้านทรัพยากรธรรมชาติ ความขัดแย้งด้านชาติพันธุ์ ความขัดแย้งด้านพระธรรมวินัยกรณีเหลือน้ำชำระไว้ในกระบวย

๔.๑.๒ เหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

คำว่า “เหตุปัจจัย” นั้น พระพุทธศาสนาหมายถึง “สาเหตุ” หรือ “สมุทัย” ซึ่งสมุทัยเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์สาเหตุ หรือเหตุปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิด “ทุกข์” หรือ “ปัญหา” ซึ่งการวิเคราะห์ “ปัญหา” ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และเที่ยงธรรมทั้งในแง่ตนเองและผู้อื่นเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กระบวนการในการแก้ไขปัญหาได้อย่าง “ถูกต้อง แม่นยำ และเที่ยงธรรม”

ความขัดแย้งที่เคยเกิดขึ้นในสมัยพุทธกาลล้วนมีสาเหตุที่เกิดจากความขัดแย้งภายใน คือ มานะและได้แสดงออกมาในรูปของความขัดแย้งภายนอก โดยมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาประกอบและร่วมด้วยซึ่งพระพุทธเจ้าทรงเป็นนักไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ ซึ่งพระพุทธศาสนามองว่าความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุของมานะจัดได้ว่าเป็นทุกข์ ด้วยเหตุนี้ในพระไตรปิฎกและคัมภีร์สำคัญได้กล่าวว่า มานะคือการถือตัว เป็นสิ่งที่ควรละ สำหรับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง พระพุทธศาสนายอมรับว่าเกิดจากการทำงานร่วมกันระหว่างปัจจัยภายใน คือ กุศลมูล และอกุศลมูล มานะ ผูกกับปัจจัยภายนอก สภาพปัญหาในสังคมไทย^{๑๒}

พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ. ปยุตโต กล่าวว่า “เหตุปัจจัยที่ทำให้มนุษย์ ขัดแย้งกันจนปัญหาความรุนแรงเบียดเบียนเกิดขึ้น คือ ๑) อยากได้ ท่านเรียกว่า ตัณหา คือ อยากได้ผลประโยชน์ อยากได้สิ่งบริโภคร ทรัพย์สมบัติ ความพร้อมพร้อม มาบำรุงบำเรอตัวให้มากที่สุด ข้อนี้เป็นเหตุใหญ่ให้คนขัดแย้งจนแม้กระทั่งยกทัพไปรบฆ่าฟันกัน ๒) อยากใหญ่ คือ ต้องการอำนาจ ต้องการความยิ่งใหญ่ที่จะสามารถครอบงำผู้อื่นหรือบังคับเขาได้ ข้อนี้ท่านเรียกว่ามานะ ๓) ปัจจัยเรื่องลัทธิ ศาสนา และอุดมการณ์ต่างๆ ซึ่งไม่ใช่เรื่องผลประโยชน์โดยตรง แต่เป็นเรื่องของความเชื่อ และการยึดถือหลักการบางอย่าง โดยถือรั้นไม่ยอมรับไม่ยอมฟังซึ่งกันและกัน อย่างนี้เรียกว่าใจแคบ”^{๑๓}

พระมหาหรรษาธรรมหาโส^{๑๔} ได้สรุปเหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งไว้ว่าเกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

๔.๑.๒.๑ ปัจจัยภายใน

(๑) ปัญจธรรม

● **ความอยากได้** (ตัณหา) ความอยากจัดได้ว่าเป็นความต้องการภายในที่มีอิทธิพลอย่างสูงต่อการแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งเสพรหรือวัตถุเพื่อเอื้อต่อการดำรงอยู่ของมนุษย์ จะเห็นว่า การแย่งชิงทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม อำนาจ หรือตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น ล้วนเกิดจากแรงผลักดันของ “ความอยาก” ทั้งสิ้น มนุษย์มีความทะยานอยากอย่างไม่ที่สิ้นสุด หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มนุษย์มีความอยากอยู่ตลอดเวลา ซึ่งความอยากมีทั้งความอยากในทางเพื่อ

^{๑๒} ทนาดา วิจักขณะ, แนวทางการจัดการความขัดแย้งที่เกิดจากมานะในพุทธศาสนาเถรวาท, [ออนไลน์] แหล่งที่มา : https://www.tci-thaijo.org/index.php/journal-peace/article/download/78994/pdf_23. [๒๐ เมษายน ๒๕๖๐].

^{๑๓} ศิริพร ทศนศรี, “การจัดการความขัดแย้งทางศาสนา กรณีการประกาศศาสนาของพระพุทธเจ้า”, วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร., ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๒ : ๕๖.

^{๑๔} พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, พุทธสันติวิธี : การบูรณาการหลักการและเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง, หน้า ๒๐๒.

ตอบสนองประสาททั้งห้า ความอยากที่จะเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งและความยินดีพอใจ ในความเห็นที่ผิดว่า ตายแล้วก็ไม่เกิดอีก

● **อยากใหญ่ (มานะ)** ความอยากใหญ่จัดได้ว่าเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการแย่งชิงอำนาจ และตำแหน่งหน้าที่การงานขององค์กร หรือกลุ่มอื่นๆ ในสังคม จะเห็นว่าความอยากใหญ่ของบุคคลบางคนจึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้เกิดการทำลายบุคคลอีกคนหนึ่งเพื่อไม่ให้มีอำนาจเท่าเทียมกับตัวเอง หรือฆ่าบุคคลอื่นเพื่อตัวเองจะกลายเป็นผู้ที่มีอำนาจทดแทน พระไพศาล วิสาโล^{๑๕} เห็นว่ามานะคือการสำคัญว่าฉันเหนือกว่า ฉันดีกว่า หรือที่เรียกว่า นีภุณะ เช่น พุดใส่หน้าคนอื่นว่ารู้ไหมว่ากูเป็นใคร รู้ไหมว่ากูเป็นลูกใคร มานะนั้นแสดงอาการได้หลายอย่าง ก็คือ เย่อหยิ่ง จองหอง ถือตัว ดูถูกคนอื่น รวมทั้ง อวดเก่ง อวดเบ่ง อวดดี อวดฉลาด ขี้โม้ อวดรวย อวดสวย อวดหล่อ แม้แต่นักปฏิบัติธรรมบางคนชอบสร้างภาพว่าฉันสงบ สมณะ เรียบร้อย อันนี้เน้นเรื่องการสร้างภาพ เพื่อต้องการแสดงให้เห็นว่าฉันเหนือกว่าเธอ ฉันดีกว่าเธอ

● **ใจแคบ (ทิฐิ)** เป็นสภาวะที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีทรัพยากร อำนาจ หรือตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างเพียงพอ แต่มีจิตที่คับแคบไม่ยินยอมที่จะแบ่งปันทรัพยากร หรือสิ่งอื่นๆ แก่เพื่อนมนุษย์ แม้ว่าเพื่อนมนุษย์จะประสบกับความอดอยากก็ตาม บางสถานการณ์ที่จะต้องแบ่งปัน ก็มักจะเกิดจากการบีบคั้นจากปัจจัยอื่นๆ ในสังคม หรือเป็นแบ่งปันเพื่อให้ได้มาซึ่งเกียรติ ชื่อเสียง หรือตำแหน่ง เป็นต้น

(๒) **อกุศลมูล รากเหง้าของสิ่งที่ไม่ดี** กล่าวคือ ความละโมภ โดยการพยายามที่จะฉก ฉิง หรือแย่งชิงจากบุคคลอื่น ๆ โดยมิได้คำนึงถึงบุคคลอื่น ๆ ที่มีความปรารถนาในทรัพยากร เช่นเดียวกัน(โลภะ) ความปรารถนาสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ไม่สามารถที่จะได้มาด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงเคียดแค้น หรือผูกใจเจ็บต่อสิ่งที่ทำให้ตัวเองไม่สมประสงค์ (โทสะ) การลุ่มหลงมัวเมาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และพยายามที่จะแสวงหาเพื่อให้ได้มาสนองความอยาก แต่เมื่อไม่สามารถสนองความต้องการของเรา หรือมีสิ่งใดมาขัดขวางสิ่งที่เราลุ่มหลง และแย่งชิงสิ่งนั้นไป ก็มักจะทำให้คู่กรณีเกิดความขัดแย้งขึ้น (โมหะ)

๔.๑.๒.๒ ปัจจัยภายนอก

เมื่อกล่าวถึง “ประเภท” ของความขัดแย้ง ที่เป็นปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย ๕ ประเด็นใหญ่ๆ ด้วยกัน กล่าวคือ^{๑๖}

^{๑๕} พระไพศาล วิสาโล, “รู้ทันเจ้าตัวร้าย”, วารสารสุขศาลา, ฉบับที่ ๑๓ (๒๕๕๒).

^{๑๖} พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, พุทธสันติวิธี : การบูรณาการหลักการและเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง, หน้า ๓๔๕.

(๑) ความขัดแย้งด้านข้อเท็จจริง หรือข้อมูล (Conflict of Fact or Data)

หมายถึง ๑) การที่ข้อมูลของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลขัดแย้ง ไม่สมนัย หรือไม่สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน ๒) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลขาดข้อมูลในมิติต่างๆ เกี่ยวกับโครงการหรือวิถีชีวิตความเป็นไปของกันและกัน จึงก่อให้เกิดการเข้าใจผิด อันเป็นผลมาจากการขาดการสื่อสารหรือสื่อสารไม่ถูกต้อง ๓) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีมุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับข้อมูลหรือที่มาของข้อมูลต่างๆ และ/หรือ ๔) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามที่จะบิดเบือนข้อมูล หรือข้อเท็จจริงที่แต่ละฝ่ายมีอยู่เพื่อให้การชอบธรรมหรือมีวาระซ่อนเร้นเกี่ยวกับการนำเสนอข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ หรือทำให้อีกฝ่ายได้รับความพ่ายแพ้ เช่น กรณีความขัดแย้งกรณีเหลือน้ำชำระไว้ในกระบวย

(๒) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ หรือความต้องการ (Conflict of Interest or Benefit)

หมายถึง ๑) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีผลประโยชน์ หรือความต้องการที่ไม่สมนัย หรือไม่สอดคล้อง ๒) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์มากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง และ/หรือ ๓) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์ แต่อีกฝ่ายหนึ่งไม่ได้รับผลประโยชน์ตามที่ตัวเองต้องการ ซึ่งประเด็นความขัดแย้งเกี่ยวกับผลประโยชน์หรือความต้องการนั้นมักจะ ได้แก่ ทรัพยากรทางด้านธรรมชาติ อำนาจ ตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น

(๓) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Conflict of Relationship)

หมายถึง ๑) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลขาดการปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะต่างๆ เช่น การพบปะพูดคุย หรือทำกิจกรรมร่วมกัน ๒) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีบุคลิกภาพ พฤติกรรม หรือการแสดงออกที่แตกต่างกัน ๓) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีพฤติกรรมในเชิงลบเนื่องๆ อันทำให้ฝ่ายหนึ่งไม่สามารถที่จะยอมรับพฤติกรรมดังกล่าวได้ และ/หรือ ๔) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีวิธีการทำงาน และการตัดสินใจที่แตกต่าง เช่น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มของพระวินัยธรรกับพระธรรมกถึก

(๔) ความขัดแย้งด้านคุณค่า หรือค่านิยม (Conflict of Value)

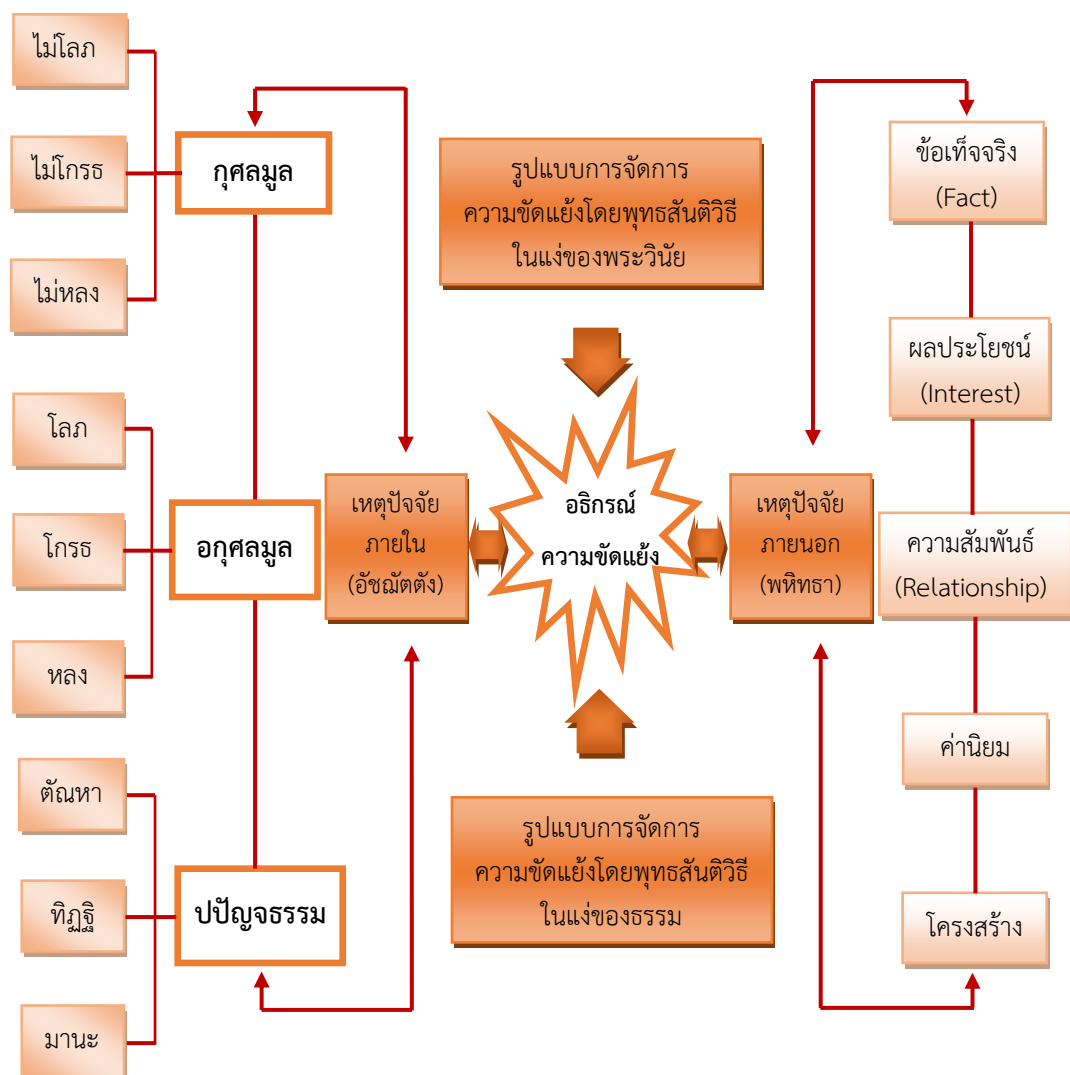
๑) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีภูมิหลังทางศาสนา ความเชื่อ วัฒนธรรม ภาษา โลกทัศน์ ความคิดเห็น ชาติพันธุ์ และประวัติศาสตร์ที่แตกต่างกัน ๒) การที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลให้คุณค่าให้ความสำคัญ และประเมินสิ่งต่างๆ ดังกล่าวแตกต่างกัน และ/หรือ ๓) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลรุกรานวัฒนธรรม ศาสนา ความคิดเห็น และชาติพันธุ์อื่นๆ อันก่อให้เกิดการปะทะกันระหว่างผู้รุกรานกับสิ่งที่ถูกรุกราน เช่น กรณีเจ้าตากยะกับเจ้าโกลิยะ และกรณีพระเจ้าวิสุทธิเทวาทำสงครามฆ่าล้างเผ่าพันธุ์ของเจ้าตากยะ

(๕) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Conflict of Structure)

หมายถึง ๑) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแก่งแย่งช่วงชิงโดยการเปลี่ยนแปลงระเบียบกฎเกณฑ์ดั้งเดิมเพื่อให้เกิดผลในเชิงบวกแก่ตนเอง เช่น เปลี่ยนแปลงระบบการเมืองการปกครอง กฎหมาย เป็นต้น ๒) การที่บุคคล

หรือกลุ่มบุคคลอยู่ร่วมกันโดยปราศจากความยุติธรรม การบังคับใช้กฎหมาย ขาดความเที่ยงธรรม ขาดความเท่าเทียมเกี่ยวกับวิถีชีวิต และการดำรงชีพในสังคม และ/หรือ ๓) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดช่องว่างระหว่างบุคคลในสังคม ไม่ว่าจะเป็นช่องว่างเกี่ยวกับฐานะ การศึกษา ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง” พบว่า เกิดจากรากเหง้าที่สำคัญ ๓ ประการ กล่าวคือ “ตัณหา ทิฏฐิ และมานะ” ส่วนเหตุปัจจัยภายนอกเกิดจาก ความขัดแย้งด้านข้อเท็จจริง หรือข้อมูล ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ หรือความต้องการ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ความขัดแย้งด้านคุณค่า หรือค่านิยม และความขัดแย้งด้านโครงสร้าง ดังจะเห็นได้จากแผนภูมิดังต่อไปนี้



ภาพที่ ๔.๑ แสดงการสรุปเหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

๔.๒ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี

การจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี ทั้งในแง่ของ “ธรรม” และ “วินัย” ประกอบด้วยรูปแบบในการจัดการความขัดแย้งในเชิงปฏิบัติการทั้งสิ้น ๗ ชุดของวิธีใหญ่ๆ ด้วยกัน กล่าวคือ ๑) การเจรจาไกล่เกลี่ยกันเองของคู่กรณีตามแนวทางสัมมาวินัย ๒) การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางตามแนวทางที่ปรากฏในพระสูตร ๓) การแสวงหา “คนกลาง” เข้ามาตัดสินคดีตามแนวทางสัมมาวินัย ๔) การตั้งคณะกรรมการชุดพิเศษขึ้นมาตัดสินตามแนวอุพพาหิกา ๕) การนำคดีขึ้นสู่ศาลสงฆ์ หรือ “สังฆสภา” เพื่อพิจารณาตัดสินตามแนวทางของสัมมาวินัยกับตัสสปายสิกา ๖) การใช้เสียงข้างมากในการโหวตเพื่อลงมติตามแนวของสัมมาวินัยกับเยกยุยสิกา ๗) การประนีประนอมข้อพิพาทโดยความเห็นชอบของสังฆสภาตามแนวของสัมมาวินัย กับติณวัตถารกะ

พระพุทธเจ้าทรงใช้หลักการไกล่เกลี่ยคนกลางที่นำไปจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งในฝ่ายคฤหัสถ์และบรรพชิต แต่สำหรับหลักการแห่งวินัยพระองค์ทรงใช้หลักอริกธมฺมละ ๗ ประการเพื่อจัดการ “อริกธมฺ” หรือ “ข้อพิพาท” ที่เกิดขึ้นใน “สังคมสงฆ์” โดยตรง จะเห็นว่า สันติวิธีในแง่ของวินัยนั้นจึงจำกัดตัวอยู่เฉพาะในสังคมสงฆ์แต่เพียงประการเดียว แต่ถึงกระนั้นแนวคิดและหลักการนี้ก็สามารุที่ประยุกต์ใช้เพื่อจัดการความขัดแย้งใน “สังคมฆราวาส” ได้เช่นเดียวกัน^{๓๗}

๔.๒.๑ การเจรจา เป็นการเจรจากันเองโดยตรงระหว่างคู่กรณีโดยไม่ต้องพึ่งคนกลางหรือฝ่ายที่สาม

๔.๒.๒ การไต่สวน หลักการของ “อุพพาหิกา” ซึ่งมีลักษณะเป็นการไต่สวนเช่นเดียวกันจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการโดยสังฆสภาให้ดำเนินการ ในกรณีที่สังฆสภามองว่า มีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนมาก จำเป็นต้องเรียกเอกสาร และพยานจำนวนมาก อีกทั้งอาจจะเกิดความไม่สะดวกในการพิจารณาอริกธมฺในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ด้วยเหตุนี้สังฆสภาจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยขึ้นมา ในความเป็นจริงแล้ว คณะกรรมการไต่สวนแม้จะมีอำนาจในการตัดสินคดี แต่ตามที่ปรากฏในหลักฐานทางคัมภีร์พบว่า ได้มีการส่งอริกธมฺที่พิจารณาเสร็จแล้วกลับไปยังสังฆสภาเพื่อให้ดำเนินการชี้ขาดในลำดับต่อไป

๔.๒.๓ การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง เป็นการทำหน้าที่โดยฝ่ายที่สาม ในงานวิจัยนี้คือการทำหน้าที่ของพระพุทธเจ้าซึ่งมี “ต้นทุนทางสังคมสูง” และเจรจาแบบเน้นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้งไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

๔.๒.๔ การประนีประนอมยอมความ “ติณวัตถารกะ” ซึ่งแปลว่า “กลบด้วยหญ้า” หรือการประนีประนอมตามหลักวินัยนั้น โดยให้คู่กรณีดังกล่าวได้ประนีประนอมข้อพิพาทระหว่างกัน

^{๓๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๗๘-๒๘๓.

และสวดสูตรติกรรมเพื่อยกเว้นความผิดต่างๆ ที่คู่กรณีเคยกระทำ และเพื่อที่จะได้เริ่มต้นอยู่ร่วมกันอีกครั้งโดยปล่อยวางสิ่งต่างๆ ที่เคยทำผิดมาแล้ว แนวคิดนี้ค่อนข้างสอดคล้องกับหลักการ “นโรทฺทกรรม” ในยุคปัจจุบัน

๔.๒.๕ การลงมติเพื่อตัดสินข้อพิพาท ตามนัยของพระพุทธศาสนาพบว่าให้ความสำคัญแก่เสียงข้างมาก (เยภยยสิกา) สำหรับวิธีการลงมติ พระพุทธเจ้าให้ใช้วิธีกระชิบ การจับสลาก และโหวตแบบเปิดเผย พระองค์ทรงเน้นว่า หากในที่ประชุมมีธรรมวาทีบุคคลมากกว่า ให้โหวตแบบเปิดเผยได้ แต่หากธรรมวาทีมีน้อยกว่า ก็ให้ใช้วิธีการกระชิบ หรือจับสลาก

๔.๒.๖ อนุญาโตตุลาการ เมื่อเกิดข้อพิพาทระหว่างพระภิกษุกับพระภิกษุ ท่านสามารถที่ขอร้องให้พระเถระที่อยู่ในวัดต่างๆ ช่วยพิจารณาตัดสินอธิกรณ์ ซึ่งกลุ่มพระเถระนั้นอาจจะเป็นรูปเดียวหรือหลายรูปได้ และหากคู่กรณีสามารถรับตามเงื่อนไขของพระเถระได้ รวมถึงการที่ท่านมองว่าตัวเองมีศักยภาพที่จะตัดสินอธิกรณ์ได้ ท่านก็จะดำเนินการพิจารณาตัดสินอธิกรณ์ และตัดสิน แต่ถึงกระนั้น คู่กรณีอาจไม่ยอมรับผลการตัดสินได้ หากมองว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือหากพบทางตันแล้วก็อาจจะนำอธิกรณ์ดังกล่าวเข้าสู่ “สังฆสภา” ในลำดับสุดท้าย

๔.๒.๗ กระบวนการทางศาล “สังฆสภา” จะเป็นจุดสูงสุดในการที่จะพิจารณากลับกรองคำร้องของคู่กรณีเกี่ยวกับอธิกรณ์ที่เกิดขึ้น ศาลสงฆ์จะสมมติพระภิกษุรูปหนึ่งซึ่งมีความเชี่ยวชาญในการซักถามประเด็นต่าง ๆ จากโจทก์และจำเลย ซึ่งแนวทางนี้ค่อนข้างจะคล้ายคลึงกับคำว่า “อัยการ” และท่านจะเป็นผู้เรียกเอกสาร ประจักษ์พยานของโจทก์และจำเลยมาซักถามต่อสังฆสภา เมื่อได้ข้อมูลต่าง ๆ เพียงพอต่อการตัดสินคดีแล้ว สังฆสภาก็จะดำเนินการพิจารณาคัดสิน ซึ่งผลการพิจารณาคัดสินนั้น ย่อมถือเป็นอันสิ้นสุด

๔.๓ หลักการ วิธีการการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางของพระพุทธเจ้า

ในส่วนนี้เป็นการถอดบทเรียนหลักการ วิธีการการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางโดยพระพุทธเจ้า จากกรณีศึกษา ประกอบด้วย การแย่งชิงน้ำโรหิณีเพื่อทำการเกษตรของหมู่พระญาติ กรณีพวกภิกษุชาวเมืองโกสัมพีทะเลาะวิวาทกันเรื่องความเห็นต่อการเหลือน้ำชำระไว้ในกระบวยเป็นอาบัติหรือไม่ กรณีพระเจ้าวิฑูทกะทำสงครามฆ่าล้างเผ่าพันธุ์เจ้าศากยะ สามารถประมวลสรุปได้คือ

๔.๓.๑ วางแผนก่อนและระหว่างการเจรจา

พระพุทธเจ้าทรงวางแผนก่อนและระหว่างการเจรจา แม้กระทั่งระหว่างการเจรจายังสามารถปรับเปลี่ยนแผนได้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ กรณีการแย่งชิงน้ำโรหิณี พระพุทธเจ้าตั้งเป้าหมายก่อนเข้าไปแก้ปัญหาไว้อย่างน้อย ๓ ข้อ คือ ต้องทำให้หมู่ญาติหยุดความบาดหมาง สามัคคีกลมเกลียวและหมู่ญาติของพระองค์ต้องมอบพระราชกุมารฝ่ายละ ๒๕๐ พระองค์มาบรรพชา

อุปสมบทเป็นพระภิกษุ สุดท้ายเป้าหมายบรรลุตามที่ได้กำหนดไว้ สำหรับกรณีเหลือน้ำชำระในกระบวย เมื่อพระองค์ทรงเจรจากับพระภิกษุทั้งสองฝ่ายหลายครั้งแล้วยังไม่ประสบความสำเร็จ พระพุทธเจ้าได้วางแผนที่จะเสด็จไปปาริชาติวัน และเมืองสาวัตถีเพื่อให้ญาติโยมได้พิจารณาเห็นโทษของการทะเลาะกัน อันนำมาสู่การไม่ใสบาตรกับพระภิกษุที่เมืองโกสัมพี สุดท้ายพระภิกษุทั้งสองฝ่ายได้เข้ามาพบพระพุทธเจ้าเพื่อไปขอระงับอธิกรณ์ที่เกิดขึ้น

๔.๓.๒ เจรจาโดยไม่มีใครร้องขอแต่ทำเพื่อส่วนรวม

พระพุทธเจ้าทรงทำเพื่อส่วนรวมเข้าไปเจรจาโดยไม่มีใครร้องขอ กรณีการแย่งน้ำโรหิณี เป็นการทำหน้าที่ใกล้เคียงโดยพระพุทธเจ้าซึ่งมี “ต้นทุนทางสังคมสูง” และประชาชนรู้จักกิตติศัพท์ของพระองค์อยู่แล้ว การเข้าไปทำหน้าที่ใกล้เคียงของพระองค์จึงเกิดจากการตระหนักรู้ถึงหายนะที่จะเกิดขึ้นจากข้อพิพาทของคู่กรณี ฉะนั้นจะเห็นว่าพระองค์เข้าไปทำหน้าที่โดยที่คู่กรณีไม่จำเป็นต้องเข้ามานิมนต์แต่ประการใด ทรงถือบาตรและจีวรด้วยพระองค์เอง ไม่ทรงบอกกล่าวภิกษุรูปใด เสด็จพุทธดำเนินแต่เพียงพระองค์เดียว ไปประทับนั่งขัดบัลลังก์ระหว่างกองทัพนครทั้งสองนคร กรณีพระเจ้าวิชูทกะทำสงครามฆ่าล้างเผ่าพันธุ์เจ้าศากยะ พระพุทธเจ้าเกี่ยวข้องในทางสายเลือดกับทางศากยะวงศ์ กรณีเหลือน้ำชำระในกระบวยพระพุทธเจ้าไม่ได้เป็นญาติทางสายเลือด แต่เป็นญาติธรรม ซึ่งทั้งสามกรณีพระพุทธเจ้าทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมต่อทั้งพระญาติและที่ไม่ใช่พระญาติทั้งสายเลือดและสายธรรม

๔.๓.๓ เจรจาด้วยการตั้งคำถามว่าสิ่งใดสำคัญ

พระพุทธเจ้าใช้การตั้งคำถามเพื่อให้เกิดการถกเถียงว่าสิ่งที่กำลังทำอยู่ถูกต้องหรือไม่ กรณีการแย่งน้ำโรหิณี คำที่ทรงถามว่า “น้ำดีราคาเท่าไร” คำตอบที่ได้คือ “น้ำมีค่าน้อยนิด” แล้ว “กษัตริย์ทั้งหลาย มีราคาเท่าไร” “ขึ้นชื่อว่ากษัตริย์ทั้งหลายหาค่ามิได้” จากคำถามในลักษณะดังกล่าวก่อให้เกิดการถกเถียงทางปัญญาแก่ทั้งสองฝ่าย ซึ่งวิธีการที่พระองค์ทรงใช้นี้เป็นการ “ประนีประนอม” และ “การให้ข้อมูลที่ถูกต้องในเชิงความคิด”

๔.๓.๔ การเจรจาดด้วยความเพียรพยายามหลายครั้งและทรงวางอุเบกขา

พระพุทธเจ้าเจรจาดด้วยความเพียรพยายามหลายครั้ง กรณีพระเจ้าวิชูทกะ พระพุทธเจ้าได้เสด็จมาห้ามทัพด้วยการใกล้เคียงถึง ๓ ครั้ง ความแค้นก็ไม่อาจจางหายไปจากใจของพระเจ้าวิชูทกะได้ แม้ว่าจะทรงยกทัพกลับทั้ง ๓ ครั้งตามวิธีการใกล้เคียงของพระพุทธเจ้า แต่พระเจ้าวิชูทกะยังยกทัพมาอีกและได้ฆ่าล้างเผ่าพันธุ์เจ้าศากยะจนสูญสิ้นไป พระพุทธเจ้าไม่ได้เสด็จไปเจรจาใกล้เคียงในครั้งที่ ๔ เนื่องจากพิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นกรรมเก่าที่เคยกระทำไว้ จากการที่เคยเอายาพิษไปยกลงในแม่น้ำ ทำให้สัตว์น้ำตายหมู่เป็นอันมาก กรรมนั้นกำลังจะมาให้ผล พระองค์

ไม่สามารถต้านทานขัดขวางได้ จึงมิได้เสด็จไปในครั้งที่ ๔^{๑๘} สำหรับกรณีเหลือน้ำชำระในกระบวย มีการเจรจาถึง ๓ ครั้ง ที่จะให้พระภิกษุทั้งสองฝ่ายคืนดีกัน แต่ยังไม่สามารถระงับความขัดแย้งได้ พระพุทธเจ้ายังไม่เลิกความพยายาม โดยใช้กลยุทธ์การถอยเพื่อก้าวไปข้างหน้า หลีกหนีไปอยู่เมืองอื่นชั่วคราวเพื่อจะรอจัดการปัญหาในวันข้างหน้า

๔.๓.๕ เพิ่มอำนาจต่อรอง รอเวลาให้สถานการณ์สุกงอม

พระพุทธเจ้าใช้ยุทธวิธีเพิ่มอำนาจต่อรอง รอเวลาให้สถานการณ์สุกงอม กรณีเหลือน้ำชำระในกระบวย ก็เมื่อพระพุทธเจ้าทรงทราบเรื่องบาดหมางของพระสงฆ์ ๒ กลุ่มทรงแนะนำให้สามัคคีกัน แต่ภิกษุสงฆ์ก็ไม่ยินยอมกันจนแตกสามัคคีกัน จึงทรงเสด็จไปจำพรรษาที่ป่ารักขิตวัน หมู่บ้านปาริเลยยกะ ชาวเมืองโกสัมพีทราบเรื่องจึงไม่ยอมถวายภัตตาหารแก่พระภิกษุเหล่านั้นทำให้พวกภิกษุเกิดสำนึกในความผิด ขอให้ญาติโยมให้อภัย เมื่อออกพรรษาแล้วได้เข้าเฝ้าพระผู้มีพระภาค กราบทูลให้ขมาโทษ พระองค์ทรงประทานโอวาทสั่งสอนแล้วให้ภิกษุเหล่านั้นทำสังฆสามัคคีอุโบสถ วิธีที่พระพุทธเจ้าทรงใช้คือเมื่อพูดคุยกันแล้วยังคงทะเลากันอยู่ จึงหลีกเลียงสถานการณ์เพื่อรอเวลาให้สุกงอมโดยเสด็จไปเพียงรูปเดียว ณ เมืองสาวัตถี และญาติโยมลงโทษพระสงฆ์ด้วยการไม่ใส่บาตร ทำให้พระสงฆ์ต้องหิวนกลับมาสามัคคีกันไม่สามารถปล่อยให้สถานการณ์เป็นเช่นนี้ต่อไปได้ การแก้ปัญหาจึงยุติได้ง่ายขึ้น

๔.๓.๖ มีส่วนได้ส่วนเสียแต่เป็นกลาง

แม้ว่าจะทรงเป็นพระญาติในกรณีการแย่งน้ำโรหิณี แต่พระองค์ทรงใช้ความเป็นกลางกรณีการแย่งน้ำโรหิณี สำหรับวิธีการที่พระองค์ทรงใช้ในการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งในครั้งนี้ เมื่อพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้ว พบว่า พระองค์ทรงวางตนเป็นกลางในเรื่งดังกล่าวดังจะเห็นได้จากการที่ทรงแสดงจุดยืนโดยการไปประทับอยู่ระหว่างกองทัพบกของทั้งสองกษัตริย์ โดยไม่เข้าข้างฝ่ายพระญาติฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือในกรณีเหลือน้ำชำระในกระบวย พระองค์ทรงปรารภนาถิตต่อพระภิกษุทั้งสองฝ่ายให้เลิกทะเลาะกัน เลิกการแยกกันฉัน เลิกการแยกกันลงอุโบสถ และได้ยกตัวอย่างนกกระจาบทะเลาะสุดท้ายนกก็ตายหมด

๔.๓.๗ เจรจาพร้อมหน้า และแยกคุยทีละฝ่าย

เจรจาพร้อมๆ กันเพื่อทำให้เกิดความไว้วางใจ ในกรณีต่างๆ เช่น กรณีการแย่งน้ำโรหิณี แต่ในกรณีเหลือน้ำชำระในกระบวย พระพุทธเจ้าเข้าไปหาพระวินัยธรและลูกศิษย์ จากนั้นจึง

^{๑๘} “กรรม” เจ้าชายวิฑูทกะชำระแค้นฆ่าล้างศากยตระกูล, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://buddhafacts.wordpress.com>, [๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑].

ไปหาลูกศิษย์ของพระธรรมกถึก และจากนั้นก็ได้เจรจาพร้อมๆ กันต่อหน้าทั้งสองฝ่ายพระธรรมกถึก และวินัยธร เพื่อความโปร่งใส เป็นธรรม ไม่ถูกครหาว่าเข้าข้าง

๔.๓.๘ เจรจาให้อภัย อยู่ร่วมกัน

พระพุทธเจ้าเจรจาโดยเน้นการให้อภัยและอยู่ร่วมกัน กรณีแย่งน้ำโรหิณี ครั้นแล้ว พระพุทธองค์ได้ตรัส ผันหนชาดก ทุททุกายชาดก และลลุกกชาดก เพื่อระงับการวิวาทของพระญาติ ทั้งสองฝ่าย และตรัสรุกขธรรมชาดก และวัฏฏชาดก เพื่อให้เกิดความสามัคคีพร้อมเพรียงกันว่า "หมู่ญาติยิ่งมียิ่งดี ต้นไม้ที่เกิดในป่าแม้จะโตเป็นเจ้าป่า ถ้าตั้งอยู่โดดเดี่ยวย่อมถูกแรงลมพัดโค่น ลงได้ และว่านกทั้งหลายมีความสามัคคีพร้อมเพรียงกัน ย่อมพาตาข่ายไปได้" และในที่สุดก็ตรัส อุตตพันธุสูตรกรณีเหลือน้ำชำระในกระบวย เมื่อพระพุทธเจ้าทรงทราบเรื่องทรงแนะนำให้สามัคคีกัน แต่ภิกษุสงฆ์ก็ไม่ยินยอมจนแตกสามัคคีกัน พระองค์จึงเสด็จไปหาแล้วตรัสโทษในการยกวัตรของพวก ภิกษุผู้ยกวัตร หรือฝ่ายพระวินัยธรและโทษในการไม่เห็นอบัติของพวกภิกษุฝ่ายธรรมกถึก แล้วทรง อนุญาตสังฆกรรมทั้งหลายมีอุโบสถเป็นต้น ในสีมาเดียวกันที่โฆสิตาราม ทรงบัญญัติวัตรในโรงฉันให้ ภิกษุนั่งในแถวมีอาสนะหนึ่งๆ คั่นในระหว่างๆ (คือนั่งเป็นแถว เว้นช่องว่างไว้ให้ภิกษุอื่นเข้าแทรกนั่ง ได้รูปหนึ่งๆ ในระหว่าง) เพราะเกิดการแตกวิวาทกันขึ้นอีกในโรงฉันเป็นต้น เช่นเดียวกับกรณีพระเจ้า วิฑูทกะ พระองค์ทรงปรารภนาที่จะให้พระเจ้าวิฑูทกะเปลี่ยนใจเลิกการล้างแค้น

๔.๔ การเจรจาไกล่เกลี่ยกับหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง

การเจรจาไกล่เกลี่ยแบบพุทธ พระไพศาล วิสาโล^{๑๙} เห็นว่ามีหลักการที่สำคัญดังต่อไปนี้

(๑) ให้ความสำคัญกับ “คน” หรือมิติทางด้านอารมณ์ คนมีอารมณ์ซึ่งบ่อยครั้ง กลับมีความสำคัญยิ่งกว่าประเด็นปัญหา และมักทำให้คู่ขัดแย้งยากที่จะทำความเข้าใจกับประเด็น ปัญหาได้ตรงตามความจริงหรือคำนึงถึงความถูกต้อง ทั้งนี้เนื่องจากทั้ง ๒ ฝ่ายถูกอารมณ์เข้ามาบดบัง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องเริ่มต้นด้วยการให้ความสำคัญกับอารมณ์ความรู้สึก ของคู่กรณี ต่อเมื่ออารมณ์ความรู้สึกของคู่ขัดแย้งเริ่มคลี่คลายแล้ว การเจรจาเพื่อพิจารณาประเด็น ปัญหาหรือข้อเรียกร้องจึงจะเกิดขึ้นได้

(๒) ช่วยขจัดอคติคลุมเครือในใจคู่ขัดแย้ง ในการแก้ไขความขัดแย้ง ผู้ไกล่เกลี่ย มีหน้าที่สำคัญประการแรก คือ ขจัดอคติคลุมเครือในคู่ขัดแย้งให้หมดไป ไม่ว่า โลภะ โทสะ โมหะ ทั้งนี้ โดยให้กุศลมูล คือ อโลภะ อโทสะ และอโมหะ เข้ามาแทนที่

^{๑๙} พระไพศาล วิสาโล, การไกล่เกลี่ยแบบพุทธ, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : https://www.visalo.org/article/P_karnKlaiKlear.htm [๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑].

(๓) กระตุ้นให้คู่ขัดแย้งฉุกคิด ได้สติและหันมาพิจารณาตนเอง ในการลดอคติ มূলในใจของคู่ขัดแย้ง บ่อยครั้งเป็นการยากที่ผู้ไกล่เกลี่ยจะทำได้ด้วยการเทศนาสั่งสอน สิ่งที่สามารถทำได้และน่าทำเป็นอย่างยิ่งคือการช่วยให้คู่ขัดแย้งเกิดฉุกคิดและเห็นปัญหด้วยตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งผู้ไกล่เกลี่ยควรช่วยให้ทุกฝ่ายได้สติ ทั้งนี้โดยอาจพูดให้สะดุดใจหรือตั้งคำถามให้คิด

(๔) ช่วยให้คู่ขัดแย้งหาคำตอบด้วยตนเอง ผู้ไกล่เกลี่ยไม่ควรเป็นผู้หาทางออกให้แก่คู่ขัดแย้ง แต่ควรช่วยให้คู่ขัดแย้งหาคำตอบและบรรลुข้อตกลงด้วยตนเอง

(๕) สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับคู่ขัดแย้ง ความไว้วางใจอย่างแรกที่ต้องสร้างขึ้นก็คือความไว้วางใจในตัวผู้ไกล่เกลี่ย หากคู่ขัดแย้งเห็นว่าผู้ไกล่เกลี่ยไม่เป็นกลาง ลำเอียงเข้าข้างอีกฝ่ายหนึ่ง การไกล่เกลี่ยย่อมล้มเหลวตั้งแต่แรก เมื่อคู่ขัดแย้งไว้วางใจในตัวผู้ไกล่เกลี่ยแล้ว สิ่งที่ต้องทำต่อไปคือการทำให้คู่ขัดแย้งไว้วางใจซึ่งกันและกัน คือไว้วางใจว่าทั้ง ๒ ฝ่ายจะสามารถหา ทางออก ร่วมกันได้ด้วยการเจรจา

(๖) พูดด้วยสัจจะ เมตตา ขันติ และสติ คุณธรรมของผู้ไกล่เกลี่ยเป็นสิ่งสำคัญมากในการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งการสร้างความเชื่อมั่นในการแก้ไขความขัดแย้งแบบสันติวิธี การพูดด้วยสัจจะ มีเมตตา และปัญญาของผู้ไกล่เกลี่ยเป็นสิ่งจำเป็น แต่จะทำเช่นนั้นได้ต้องมีขันติและสติมาประกอบด้วย หากปราศจากขันติ ผู้ไกล่เกลี่ยย่อมเกิดโทสะได้ง่ายเมื่อเจอกับความโกรธ ความดื้อดึง หรือความหวาดระแวงของคู่ขัดแย้ง ในขณะเดียวกันก็ต้องมีสติ เพื่อรักษาความเป็นกลาง ไม่ให้ออคติเกิดขึ้นในใจตน อันจะส่งผลบั่นทอนความไว้วางใจของคู่ขัดแย้งได้โดยไม่รู้ตัว

๔.๔.๑ หลักการสำคัญในการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ

หลักการสำคัญในการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ ที่คนกลางควรยึดถือปฏิบัติ ยึดมั่นเป็นหลักการสำคัญในการทำหน้าที่ มีหลายหลักการที่เกี่ยวข้อง หลักการเหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องกับสันติภาพภายใน เกี่ยวข้องกับการเข้าใจจิตใจของตนเองและคู่กรณี รวมถึงการฝึกจิตของตนให้นิ่ง สงบ ไสเย่นมีเมตตา หลักการดังกล่าวประกอบด้วย

๔.๔.๑.๑ เข้าใจอารมณ์และจิตของคน การเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธมีความเกี่ยวข้องกับสำคัญกับเรื่องอารมณ์ ความรู้สึกของคน เป็นเรื่องภายในจิตใจของแต่ละคน ซึ่งมีสภาพที่แตกต่างกันไป แต่จำเป็นต้องทำความเข้าใจเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันต่อไปได้อย่างสันติสุข หลักธรรมที่สำคัญในการเข้าใจมนุษย์คือการวิเคราะหจิต ๖

หลักพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์คน คือ จริต ๖ จริต มีความหมายว่าพื้นเพนิสัย พื้นเพแห่งจิต อันเป็นสิ่งที่อยู่ภายใน และรวมไปถึงการแสดงออกภายนอก มีลักษณะของการทำจนเป็นนิสัย โดยได้รับอิทธิพลมาจากการกระทำอย่างเป็นปกติ สภาพสังคม แวดล้อม ซึ่งแบ่ง

ออกได้เป็น ๖ ประเภท บุคคลอาจมีหลายจริตได้ แต่จะมีลักษณะเด่นในเรื่องนั้นๆ ในแต่ละช่วงเวลาของชีวิตเพื่อใช้ในการแสดงออกทั้งทางกาย วาจา หรือจิตใจ^{๒๐} ทุกคนมีจริตต่างกันซึ่งเกิดจากกุศลมูล อกุศลมูล และอาสวะกิเลสทั้งหลาย ล้วนเป็นเหตุปัจจัยในแง่ของสภาพแวดล้อมทางจิตที่หล่อหลอมให้เกิดอุปนิสัยถาวรขึ้นในจิตใจ อันเป็นตัวผลักดันให้เกิดพฤติกรรม และบุคลิกภาพในปัจจุบันของบุคคล ดังนั้นคนเราเกิดขึ้นมามีชีวิตอยู่และมีจริตที่ต่างกันไป เป็นไปตามกฎแห่งกรรม หรือกฎแห่งวิญญูะ ซึ่งประกอบไปด้วยหลัก ๓ ประการ คือ กิเลส กรรม วิบาก เป็นสาเหตุสำคัญและเป็นตัวกำหนดนิสัย บุคลิกภาพและวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลในปัจจุบัน^{๒๑}

จริตมนุษย์ เป็น ๖ ประเภทใหญ่ๆ โดยสามารถสังเกตได้ว่าตัวท่านเองและคนรอบข้างเป็นคนจริตประเภทใดและมีแนวโน้มพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นอย่างไร แต่ละจริตมีข้อดีและข้อเสียอย่างไร และสำคัญที่สุดคือ หากตัวเราเป็นจิตนั้นๆจะมีวิธีการแก้ไขจิตนั้นๆ ได้อย่างไร และเราจะดึงประโยชน์จากจิตนั้นๆจะมีวิธีการปรับปรุงแก้ไขจิตนั้นๆได้อย่างไร

ลักษณะของจริต ๖ ตามที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเถรวาท ประกอบด้วย รากจริต โทสจริต โมหะจริต วิตกจริต ศรัทธาจริต พุทธิจริต

(๑) รากจริต มีที่มาจาก รากะ กับ จริต ซึ่งทั้งสองคำนี้มีความหมายดังนี้ คำว่า จริต มีความหมายดังที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว ส่วนคำว่า รากะ หมายความว่า ความกำหนด, ความติดใจ หรือความย่อมนใจติดอยู่, ความติดใจในอารมณ์^{๒๒} ความกำหนดยินดีในกามารมณ์, ความใคร่ในกามคุณ^{๒๓}, แสวงหาวัตถุตามประกอบกับไม่สละสิ่งเลว^{๒๔} และสามารถแบ่งรากะออกได้หลายความหมาย ตัวอย่างเช่น กามรากะ คือ ความกำหนดด้วยอำนาจกิเลสตาม อันหมายความว่า การปรารถนาใคร่ ๕ ประการ คือ รูป เสียง กลิ่น รส และโผฏฐัพพะ (สัมผัสทางกาย) ฉันทรากะ คือ ความพอใจติดใจ, ความชอบใจจนติด, ความอยากที่แรงขึ้นเป็นความติด รูปรากะ คือความติดใจในรูปธรรม และอรูป

^{๒๐} นายพีรภาส วิบูลย์วัฒนกิจ, “รูปแบบการใช้หลักจริต 6 เพื่อการใกล้ชิดเกลี่ยของ ผู้ประนีประนอมใน ศาลยุดิธรรม”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา* (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า ๒๘.

^{๒๑} สันทยา ประภารัตน์, “จริต ๖ กับความเข้าใจชีวิต : กรณีศึกษาศูนย์วิปัสสนาญาณพุทธา เณิมพระเกียรติ (ศูนย์ ๒) อำเภอคลองหลวงจังหวัดปทุมธานี”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๑๙

^{๒๒} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (มูลนิธิการศึกษาเพื่อสันติภาพ พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต), ๒๕๕๑), หน้า ๓๔๐.

^{๒๓} ราชบัณฑิตยสถาน, *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒*, หน้า ๙๔๗.

^{๒๔} พระอุปัชฌาย์ ธีระ ธีระ, *วิมุตติมรรค*, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สยาม, หน้า ๕๖.

ราคะ คือความติดใจในรูปธรรม ยังรวมถึง ภวราคะ คือความกำหนดในภพ, ความติดใจในภพ^{๒๕} ดังนั้น ในส่วนของราคจิต คือ การติดใจใคร่อยากและพอใจในทางด้านของกามคุณ คือ รูป เสียง กลิ่น รส และโณภูัพพะ ตลอดไปจนถึงสิ่งที่เป็นทั้งรูปธรรมหรืออรูปธรรม และสามารถอธิบายไปถึง การติดยึดในภพอันเป็นที่อยู่ของสัตว์

(๒) โทสจิต หากกล่าวถึงต้นตอแห่งโทสะ ต้องกล่าวถึงอารมณ์ที่ไม่ปรารถนา เข้ามากระทบใจเป็น “ปฏิฆะ” คือ ความกระทบกระทั่งใจ ความขัดใจ แล้วพัฒนาความรุนแรงขึ้น เป็น “โกรธะ” คือ ความโกรธ, เคือง, ขุ่น พัฒนาแรงขึ้นเป็น “โทสะ” คือ ความคิดประทุษร้ายจิตใจให้ รุ่มร้อน เป็นการประทุษร้ายภายในคือจิตใจของตนเองก่อนและเมื่อแรงขึ้นอีกก็เป็น “พยาบาท” คือ ความปองร้าย ความมุ่งร้ายล้างผลาญเป็นเหตุให้เกิดการประทุษร้ายผู้อื่น และไม่ยึดติดในสิ่งที่ดีแต่มีก หาจุดผิดพลาด^{๒๖} ขั้นที่แรงขึ้นมาโดยลำดับ จากปฏิฆะก็มาเป็นโกรธะ โกรธ จากโกรธะก็มาเป็นโทสะ จากโทสะก็มาเป็นพยาบาท ใหม้เชื้อ ก็คือประทุษร้ายเชื้อไฟนั่นเองให้ไหม้ น้อยหรือมาก ก็สุดแต่กำลัง ของพยาบาทที่น้อยหรือมาก^{๒๗}

ดังนั้น โทสจิตจึงเป็นอารมณ์ที่ไม่ปรารถนาเข้ามากระทบใจและพัฒนาความ รุนแรงตามลำดับของความสำคัญ ส่งผลให้มีลักษณะของ การขี้โมโห โกรธง่าย อารมณ์ร้อน เจ้าระเบียบ เป็นพื้นฐาน

(๓) โมหจิต คนประเภทโมหจิต สามารถอธิบาย โมหะ ว่าคือ ความหลง, ความไม่รู้ตามเป็นจริง, อวิชชา ซึ่งปรากฏความหมายของลักษณะของโมหะ ตามพระไตรปิฎก ดังนี้

“ความไม่รู้ในทุกข์ ความไม่รู้ในทุกข์สมุทัย ความไม่รู้ในทุกข์นิโรธ ความไม่รู้ในทุกข์นิโรธคา มินีปฏิปทา ความไม่รู้ในส่วนอดีต ความไม่รู้ในส่วนอนาคต ความไม่รู้ทั้งในส่วนอดีตและส่วน อนาคต ความไม่รู้ในสภาวะธรรมที่เป็นปัจจัยของกันและกัน และอิงอาศัยกันเกิดขึ้นความไม่รู้ ความไม่เห็น ฯลฯ คืออวิชชา อกุศลมูล คือโมหะมีลักษณะเช่นว่านี้ นี้เรียกว่า โมหะ”^{๒๘}

“อวิชชา ได้แก่ ความไม่รู้ในทุกข์ ความไม่รู้ในทุกข์สมุทัย ความไม่รู้ ในทุกข์นิโรธ ความไม่รู้ในทุกข์นิโรธคามินีปฏิปทา ความไม่รู้ในส่วนอดีต ความไม่รู้ ในส่วนอนาคต ความไม่รู้ ในส่วนอดีตและอนาคต ความไม่รู้ในปฏิจจสมุปบาทว่า เพราะธรรมนี้เป็นปัจจัย ธรรมนี้

^{๒๕} ดูรายละเอียดใน พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวล ศัพท์.

^{๒๖} พระอุปติสสเถระ วจนา, วิมุตติมรรค, หน้า ๕๗.

^{๒๗} สมเด็จพระญาณสังวร, นิเวศน์ข้อพยาบาท, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.dharma-gateway.com/monk/preach/somdej/sd-304.htm> [๑๔ ก.พ. ๒๕๖๐].

^{๒๘} อภิ.วิ.(ไทย) ๓๕/๙๑๐/๕๑๘.

จึงมีความไม่รู้ ความไม่เห็น ความไม่ตรัสรู้ ความไม่รู้โดยสมควร ความไม่รู้ตามเป็นจริง ความไม่แทงตลอด ความไม่ถือเอาโดยถูกต้อง ความไม่หยั่งลงโดยรอบคอบ ความไม่พินิจ ความไม่พิจารณา ความไม่ทำให้ประจักษ์ ความทรมานปัญญา ความโง่เขลา ความไม่รู้ชัด ความหลง ความลุ่มหลง ความหลงไหล อวิชชา โอฆะคืออวิชชา โยคะคืออวิชชา อนุสัยคืออวิชชา ปริยภูฐานคืออวิชชา ข่ายคืออวิชชา อุกุศลมูลคือโมหะ นี้ เรียกว่า อวิชชา”^{๒๙}

ดังนั้น บุคคลโมหจริต จึงเน้นหนักไปในทางความหลงในความสิ่งที่ตนไม่รู้ หรือ หลงกับสิ่งต่างๆ ที่ตนคิดว่าเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ โดยไม่ยอมพินิจ พิจารณาโดยรอบคอบ และอาจจะ มีลักษณะไม่ให้ความสนใจคนอื่นเพราะด้วยความที่ไม่ถือเอาสิ่งที่ถูกต้อง ไม่สนใจทำให้กระจ่าง

(๔) สัทธาจริต หากกล่าวถึงในทางธรรมแล้ว หมายถึง เชื่อสิ่งที่ควรเชื่อ, ความเชื่อที่ประกอบด้วยเหตุผล, ความเชื่อมั่นในสิ่งที่ดีงาม, ความมั่นใจในความจริง^{๓๐} และประสงค์สิ่งที่ดี ประกอบกับแสวงหาสิ่งที่ดีทางศีลธรรม^{๓๑}

ในทางพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงสอนให้มีศรัทธาในความตรัสรู้ของ พระพุทธองค์ก่อน เรียกว่า ตถาคตโพธิสัทธา (เชื่อความตรัสรู้ของพระตถาคตพุทธเจ้า) เมื่อมีศรัทธา อย่างนี้แล้ว ย่อมเป็นเหตุให้มีศรัทธาในพระพุทธศาสนา และได้จำกัดความโดยเอกเทศ เพื่อเกื้อกูลแก่ สัมมาปฏิบัติจึงเลือกสรร ศรัทธา ๔ ประการ^{๓๒} คือ กัมมสัทธา(เชื่อกรรม) วิปากสัทธา(เชื่อผลของ กรรม) กัมมัสสกตาสัทธา (เชื่อความที่ผู้ทำมีกรรมเป็นของตน) ตถาคตโพธิสัทธา (เชื่อความตรัสรู้ของ พระพุทธเจ้า)^{๓๓} แต่ปัจจุบันนี้ คนส่วนใหญ่ มักมีความเชื่อในแบบสัทธญาณวิปยุต คือ เชื่อไปตามๆ กัน เชื่อโดยใช้อารมณ์ความรู้สึกของตนเป็นใหญ่ เชื่อว่าความเชื่อของตนเองถูกต้องดีกว่าคนอื่น หากแต่ ประกอบด้วย กิเลส ตัณหา เมื่อมีความเชื่อที่ไม่ถูกต้องเสียแล้ว ย่อมทำให้เกิดความเสียหาย เช่น เชื่อในอุดมการณ์แล้วจึงไม่ใช้ปัญญาพิจารณาไตร่ตรอง คล้อยตาม^{๓๔}

ดังนั้นบุคคลประเภทสัทธาจริต จึงพอสรุปได้ว่ามีบุคลิกภาพ และลักษณะ คือ มีความยึดมั่นแรงกล้าในบุคคล หลักการ หรือความเชื่อ แต่คิดว่าตนเองเป็นคนดีน่านับถือศรัทธา

^{๒๙} พ.จ. (ไทย) ๓๐/๒/๔๖.

^{๓๐} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์, หน้า ๔๒๘.

^{๓๑} พระอุปติสสเถระ รัตน, วิมุตติมรรค, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สยาม), หน้า ๕๖.

^{๓๒} ดูรายละเอียดใน พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวล ธรรม, หน้า ๑๔๐.

^{๓๓} ญาณสังวรเทศนา สมเด็จพระญาณสังวร (สุวฑฒนเถร), เรียบเรียงโดย มุณีนิมิตามังกุลราช วิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์, พิมพ์ครั้งที่ ๓, หน้า ๖๘-๖๙.

^{๓๔} รุ่งนภา กิจรัตน์, “สัทธากับการหลุดพ้นในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๒๖.

เชื่อมั่นว่าตนเองมีหลักการจึงไม่พิจารณาเหตุผล ไม่ไตร่ตรองให้ดี ทำได้ทุกอย่างเพื่อบรรลุเป้าหมาย แม้แต่ใช้ความรุนแรง ความเชื่ออยู่เหนือเหตุผล ไม่รับฟังความเห็นต่าง แต่ถ้าสัทธามีกุศลกรรม คือ เชื่อในกรรม เชื่อในผลของกรรม เชื่อว่าผู้ทำมีกรรมเป็นของตน และเชื่อการตรัสรู้ของพระพุทธเจ้า สัทธาจริตจะมุ่งทำความดี ประพฤติปฏิบัติตนอย่างมั่นคงและแน่วแน่

(๕) พุทธิจริต หรือ ญาณจริต หมายถึง พื้นนิสัยที่หนักในความรู้ มักใช้ความคิด พึงส่งเสริมด้วยแนะนำให้ใช้ความคิดในทางที่ชอบ^{๓๕} ซึ่ง ญาณ คือ ความรู้ ปรีชาหยั่งรู้ และมักเป็นผู้ไม่ยึดติดสิ่งที่เลวแต่มักหาโทษของความประพฤติดิ^{๓๖}

พุทธทาสภิกขุ กล่าวว่า พุทธิจริต หมายถึง จริตนิสัยที่ชอบเรียนรู้ คิดนึกไปในทางศึกษาไปในทางสติปัญญา บุคคลประเภทนี้ไม่สู้จะมีปัญหา อันเนื่องด้วยสิ่งแวดล้อม ท่านถือกันว่าผู้เป็นพุทธิจริตจะเป็นอยู่ได้สบาย ได้ทุกแบบของจริตอื่นๆ ทั้งหมด ประกอบกับ พระราชาธรรมนิเทศ กล่าวถึงลักษณะของพุทธิจริต คือ เป็นคนอ่านหนังสือง่าย นิยมคบหาสมาคมกับคนดี เพราะชอบใช้เหตุผล และรู้จักประมาณในการบริโภค ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป รู้จักระมัดระวัง จะทำอะไรคิดแล้วคิดอีก คิดหน้าคิดหลัง และจะทำความเพียรไม่เกียจคร้าน มักใช้ปัญญาในการพิจารณาเห็นสิ่งต่างๆ ตามความเป็นจริง^{๓๗}

ดังนั้น ลักษณะของคนพุทธิจริตจึงเป็นผู้ที่เน้นหนักในการใช้ปัญญา ใช้เหตุผล ในการไตร่ตรอง ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน เรียบง่าย เข้าใจความจริงของธรรมชาติ และไม่มีเจตนาร้ายหรือมุ่งร้ายต่อผู้อื่น

(๖) วิตกจริต พระพุทธเจ้าได้กล่าวถึงมูลเหตุอื่นประกอบให้เกิดวิตก ว่า ดูกุร ภิคุชทั้งหลาย ภิคุชผู้หมั่นประกอบ อธิจิต ควบคุมสมาธิถึงนิมิต ๕ ประการ ตามเวลาอันสมควร นิมิต ๕ ประการเป็นไฉน? เมื่อภิคุชในธรรมวินัยนี้อาศัยนิมิตใดแล้ว มนสิการนิมิตใดอยู่ วิตก ทั้งหลายอันเป็นบาปอกุศล ซึ่งประกอบด้วยฉันทะบ้าง ประกอบ ด้วยโทสะบ้าง ประกอบด้วยโมหะบ้าง ย่อมเกิดขึ้น ภิคุชนั้นควร มนสิการนิมิตอื่นซึ่งประกอบด้วยกุศลนอกจากนิมิตนั้น เมื่อเธอ มนสิการนิมิตอื่นซึ่งประกอบด้วยกุศลนอกจากนิมิตนั้น เธอย่อมละ วิตกอันเป็นบาปอกุศล ซึ่งประกอบด้วยฉันทะบ้าง ประกอบด้วย โทสะบ้าง ประกอบด้วยโมหะบ้างได้ วิตกอันเป็นบาปอกุศลเหล่านั้น ย่อมตั้งอยู่ไม่ได้ เพราะละวิตกอันเป็นบาปอกุศลเหล่านั้นได้ จิตย่อมตั้งมั่น สงบ เป็นภาวะที่จิตเป็นหนึ่งผุดขึ้น มีสมาธิ

^{๓๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์, หน้า ๒๗๕.

^{๓๖} พระอุปติสเถระ รัตน, วิมุตติมรรค, หน้า ๕๗.

^{๓๗} พระมหาพะเต็ด ชุ่มเพ็งพันธ์, “องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อพุทธิจริตด้านการเรียนของนักเรียนช่วงชั้นที่๔ โรงเรียนอัสพรสวรรค์ เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร, ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๘), หน้า ๑๑-๑๒.

ในภายในโดยแท้ ข้างไม้หรือลูกมือของข้างไม้ ผู้ชำนาญ ใช้ลิ้มอันเล็ก ตอก โยก ถอนลิ้มอันใหญ่่ออกได้ แม้ฉันทิ ฤกษ์ก็ฉันทิเหมือนกัน เมื่ออาศัยนิมิตใดแล้ว มนสิการนิมิตใด วิตกทั้งหลายอันเป็นบาปอกุศล ซึ่งประกอบด้วยฉันทะบ้าง ประกอบด้วยโทสะบ้าง ประกอบด้วยโมหะบ้าง ย่อมเกิดขึ้น ฤกษ์นั้นกรรมมนสิการนิมิตอื่น ซึ่งประกอบด้วยกุศลนอกจากนิมิตนั้น เมื่อเรอมนสิการนิมิตอื่น ซึ่งประกอบด้วยกุศลนอกจากนิมิตนั้น เรื่อย่อมละวิตกอันเป็น บาปอกุศล ซึ่งประกอบด้วยฉันทะบ้าง ประกอบด้วยโทสะบ้าง ประกอบด้วยโมหะบ้างได้ วิตกอันเป็นบาปอกุศลเหล่านั้น ย่อม ตั้งอยู่ไม่ได้ เพราะละวิตกอันเป็นบาปอกุศลเหล่านั้นได้ จิตย่อม ตั้งมั่น สงบ เป็นภาวะที่จิตเป็นหนึ่งผุดขึ้น มีสมาธิในภายในโดยแท้^{๓๘}

ในขณะที่วิตกตามแนวของพระพุทธศาสนานั้น หมายถึง ความตรึก ตรี การคิด ความดำริ ย้ำคิดย้ำทำ ชอบใช้ตรรกะ จึงหมายถึงลักษณะการคิดในเรื่องของกามคุณ อันเกิดขึ้นจากรูป เสียง กลิ่น รส และโผฏฐัพพะ ความคิดในทางการพยาบาท ความปองร้าย ความมุ่งร้ายล้างผลาญ และ ความคิดในทางเบียดเบียน การทำร้ายผู้อื่น ฉะนั้นความคนวิตกจริตจะคิดในสิ่งที่กล่าวมา หรือเป็นวิตกที่ประกอบด้วย ฉันทะ (ความพอใจ ความชอบใจ) โทสะ (ความคิดประทุษร้าย) และโมหะ (ความหลง)

๔.๔.๑.๒ ยึดหลักเมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา

ในการเจรจาไกล่เกลี่ย คนกลางสามารถยึดหลักเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ซึ่งเป็นหลักการสำคัญในหลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งจะทำให้การเจรจาเป็นไปอย่างนุ่มนวล มีความรัก ความสงสาร เห็นอกเห็นใจ ต่อกัน

พรหมวิหาร แปลว่า ธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ ธรรมพรหมวิหาร ๔ หรือ พรหมวิหารธรรมเป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนาสำหรับทุกคนเพื่อให้ตนเองดำรงชีวิตได้อย่างประเสริฐ บริสุทธีย่างเช่น พรหม และช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิตั้งนี้ นักวิชาการให้ความหมาย ดังนี้

พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^{๓๙} กล่าวว่า พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมสำหรับสำหรับนักบริหาร เพราะเมตตาทำให้รู้จักมองแง่ดีของเพื่อนร่วมงานและใช้คนให้เหมาะสม กรุณาทำให้เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นและปัญหาของผู้อื่น มุทิตาทำให้ส่งเสริมและให้โอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และอุเบกขาทำให้มีความยุติธรรมและรู้เท่าทัน

^{๓๘} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๒๑๖/๒๒๖-๒๒๗.

^{๓๙} พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), ศ.พิเศษ เสถียรพงษ์ วรรณปก, มณีแห่งปัญญา, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๓๙), หน้า ๔๓-๔๕.

ปัญญานันทภิกขุ (ปิ่น ปัญญาหนโต)^{๔๐} กล่าวว่า เป็นหลักธรรมที่ผู้ใหญ่นิยมดำรงตนอยู่ในพรหมวิหาร ๔ ประการ เสมอ คือ เมตตา รักใคร่ปรารถนาให้ผู้ผู้น้อยมีความสุขทุกคน กรุณา สงสารช่วยเหลือผู้ผู้น้อยที่ทุกข์ยากอย่างเต็มที่ มุทิตา พลอยยินดีไม่คิดริษยาที่ผู้ผู้น้อยมีความสุขเจริญ หรือได้รับความยกย่องดีกว่าตน และอุเบกขาวางตนเฉยๆ เมื่อผู้ผู้น้อยต้องรับโทษ ความวิบัติที่ตนไม่สามารถช่วยเหลือได้หรือช่วยแล้วแต่ไม่สำเร็จ

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช)^{๔๑} กล่าวว่า พรหมวิหาร ๔ คือ บุคคลผู้มีความคุณธรรมครบถ้วนบริบูรณ์ ประกอบด้วย

- (๑) เมตตา หมายถึง มีความจริงใจ ความรัก และความปรารถนาดีต่อผู้อื่น
- (๒) กรุณา หมายถึง มีความสงสาร ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้อื่น
- (๓) มุทิตา หมายถึง มีความชื่นชมยินดีในความสำเร็จความสมหวังของผู้อื่น ไม่แสดงความอิจฉาริษยาเมื่อผู้อื่นมีความสำเร็จและสมหวัง
- (๔) อุเบกขา หมายถึง มีความวางเฉย ไม่เข้าเต็มเมื่อผู้อื่นได้รับความวิบัติหรือผิดพลาด

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต)^{๔๒} กล่าวว่า พรหมวิหาร ๔ คือ หลักธรรมประจำใจและแนวทางในการประพฤติอันประเสริฐบริสุทธิ์ ประกอบด้วย

- (๑) เมตตา หมายถึง มีความรักใคร่ ปรารถนาดี และอยากให้ผู้อื่นมีความสุข
- (๒) กรุณา หมายถึง มีความสงสารคิดช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์
- (๓) มุทิตา หมายถึง มีความยินดี เมื่อผู้อื่นมีความสุขอยู่ดีมีสุข
- (๔) อุเบกขา หมายถึง วางใจเป็นกลาง ยุติธรรมและเที่ยงตรง พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามหลักแห่งกรรม คือเขากระทำการสิ่งใดย่อมได้รับผลดีหรือชั่วตามเหตุแห่งการกระทำนั้น

ปัญญา ใช้นาง^{๔๓} กล่าวว่า พรหมวิหาร ๔ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับ

^{๔๐} ปัญญานันทภิกขุ (ปิ่น ปัญญาหนโต), **หน้าที่ของคน(ฉบับสมบูรณ์)**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๑), หน้า ๑๘๘.

^{๔๑} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **พระในบ้าน**, (กรุงเทพมหานคร : คณากรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๘-๙.

^{๔๒} พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๑๔๘-๑๔๙.

^{๔๓} ปัญญา ใช้นาง, **หลักธรรมในพระไตรปิฎก**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภาสถาบันสันติธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๗๓.

ความประพฤติจึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมจดจนและปฏิบัติตนต่อมนุษย์ตลอดจนสรรพสัตว์ทั้งหลายโดยชอบ

(๑) เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้มีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรี และคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

(๒) กรุณา ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ใส่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากความเดือดร้อนของปวงสัตว์

(๓) มุทิตา ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุขมีจิตใจผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยกันแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุขพลอยยินดีด้วย เมื่อเขาได้มีความสุขมีความเจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

(๔) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง จำทำให้ดำรงอยู่ในท่าตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจดตาซึ่งไม่เอนเอียงด้วยรัก และยังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรมรวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจ มองดูในเมื่อไม่มีกิจที่ชักควรทำเพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้วเขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาควรได้รับผลอันสมควรกับความรับผิดชอบของตน

หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นแนวคิด หรือหลักธรรมที่มีเมตตาเป็นพื้นฐานที่จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นภายในจิตใจ เพราะเมตตาเป็นเครื่องดับโทสะ ซึ่งก็คือความพยาบาท หรือความคิดประทุษร้าย ช่วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งทำให้มองกันในแง่ดีและหวังดีต่อกัน พร้อมทั้งที่จะรับฟังและพูดจา ฟังเหตุผลของกันและกัน ไม่ยึดถือเอาความเห็นแก่ตัว หรือความเกลียดชังเป็นที่ตั้ง^{๔๔} ดังเห็นได้จากกรณีพระเทวทัตที่มีความอาฆาตพยาบาท พยายามปองร้ายพระองค์โดยวิธีต่างๆ เช่น ชักจูงนายควาญช้างของพระเจ้าอชาตศัตรูปล่อยช้างนาฬาคีรีออกมาเพื่อที่จะประทุษร้ายพระองค์ขณะออกบิณฑบาต ซึ่งพระองค์ก็ทรงกำราบช้างได้ด้วยพระเมตตา ช้างจึงไม่ทำอันตรายแก่พระองค์ แต่กลับหมอบลงแทบพระบาทแสดงความเคารพเลื่อมใส ถึงแม้พระเทวทัตจะพยายามลอบสังหารพระพุทธองค์ด้วยการส่งทหารธนูใช้ธนูอาบยาพิษลอบประทุษร้าย รวมถึงการที่พระเทวทัตดำเนินการเองด้วยการกลิ้งก้อนหินจะให้ทับพระองค์ แต่มีเพียงสะเก็ดหินเท่านั้นที่กระทบพระบาท ทรงหื้อพระโลหิต (โลหิตุปบาท) จากเหตุการณ์ดังกล่าวข้างต้นนั้น พระพุทธเจ้ากลับทรงมีได้มีท่าทีอาฆาตต่อพระเทวทัต พระองค์ทรงมีความรักและเมตตากับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นใคร กล่าวคือ พระองค์ทรงรักและเมตตาราหุลกุมารเช่นใด ความรักและความเมตตาที่พระองค์มีต่อพระเทวทัต ก็เป็นไปในลักษณะเดียวกัน ถึงแม้ว่าพระองค์จะถูกพระเทวทัตปองร้ายและทำลาย

^{๔๔} พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๑๔๘.

พระองค์ด้วยวิธีการต่างๆ พระองค์กลับทรงให้อภัยทานและปรารภนาที่จะให้ท่านเหล่านั้นรอดพ้นจากการตกอยู่ในสภาพเช่นนั้น^{๔๕}

พรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่เป็นธรรมประจำใจ และแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนอันประเสริฐบริสุทธิ์ ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม เพื่อช่วยเหลือมนุษย์ สัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตา กรุณา และยอมรักษาธรรมไว้ได้ด้วยอุเบกขา โดยมีหลักความประพฤติ ๔ ประการ คือ ๑) เมตตา มีความรักใคร่ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญ และมองแง่ดีของผู้อื่น ๒) กรุณา มีความสงสาร อยากช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ รับฟังความคิดเห็นและปัญหาของผู้อื่น สงสารและช่วยเหลือผู้ที่ทุกข์ยากอย่างเต็มที่ ๓) มุทิตา มีความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ มีความสุข ไม่คิดริษยาที่ผู้อื่นมีความสุขหรือได้รับความยกย่องดีกว่าตน สนับสนุนส่งเสริมและให้โอกาสผู้อื่นเสมอ และ ๔) อุเบกขา ความวางเฉย เป็นกลาง มีความยุติธรรม เมื่อผู้อื่นต้องรับโทษ ความวิบัติที่ตนไม่สามารถช่วยเหลือได้หรือช่วยแล้วแต่ไม่สำเร็จ และดำรงตนอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา และรู้เท่าทันในกรรมหรือเหตุแห่งการกระทำ และสามารถนำหลักเมตตา คนกลางมีความรัก ปรารถนาดีต่อผู้อื่น (Mercy) และอุเบกขา การวางเฉย มีความเป็นกลางต่อทุกฝ่าย (Equanimity) ไปประยุกต์ใช้กับการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางได้

การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง ความเมตตา กรุณา เป็นหลักธรรมที่สำคัญเพราะจิตที่มีเมตตา คือ จิตที่ปราศจากโทสะ ความไม่ประทุษร้าย การสังเกตผู้ที่มีจิตประกอบด้วยเมตตา มากน้อยอย่างไรนั้น ให้พิจารณาว่าผู้นั้นมีจิตประทุษร้ายบุคคลอื่นหรือไม่ ถ้าหากยังมีจิตประทุษร้ายบุคคลอื่นอยู่ก็ไม่จัดว่ามีเมตตา เพราะว่า เมตตานั่น คือ อโหสเจตสิก หมายถึง เจตสิกที่เกิดขึ้นกับจิตที่ไม่มีการประทุษร้าย ทั้งตัวเองและบุคคลอื่น”^{๔๖} ดังนั้นหากคนกลางเป็นบุคคลที่มีจิตเต็มไปด้วยโทสะก็จะเป็นอุปสรรคต่อไกล่เกลี่ย เพราะโทสะนั้นเป็นกิเลสที่ทำให้เห็นผิดเป็นชอบเห็นชั่วเป็นดี และจะทำให้ผู้นั้นมีพฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่ไม่พึงประสงค์ ให้โทษเสียหายทั้งแก่ตนและคนอื่น

งานของชลกร เทียนส่องใจ^{๔๗} ได้กล่าวถึงพรหมวิหาร ๔ โดยอ้างงานของพระธรรมปิฎก ว่าหมายถึง ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพระพรหม

^{๔๕} พุ.ธ.อ. (บาลี) ๑/ ๑๓๖.

^{๔๖} กิตติวุฑโฒ ภิกขุ, ปารมีปริทรรศน์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อักษรสัมพันธ์, ๒๕๑๘). หน้า ๑๔๔-๑๔๕.

^{๔๗} ชลกร เทียนส่องใจ, ทพ. ดร., “การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ : หลักการและเครื่องมือในการจัดการความขัดแย้ง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓)

๔ อย่าง^{๔๘} คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เมตตา คือ ความตั้งใจปรารถนาดีต่อกัน และมุ่งตรงต่อจุดหมายที่บริสุทธิ์ ไม่คิดอาฆาตพยาบาท กรุณาเป็นความสงสาร โดยเข้าไปช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ ส่วนมุทิตานั้น เป็นการแสดงความชื่นชมยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความสุข ไม่อิจฉา ริษยา และอุเบกขานั้นคือ การมองตามจริง เป็นการมองเห็นที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุประกอบ

จะเห็นได้ว่า พรหมวิหารธรรมนั้นเป็นการพัฒนาจิตใจอย่างสมบูรณ์ ถือเป็นแนวคิด หรือ หลักธรรมในการจัดการความขัดแย้ง โดยมี “เมตตาเป็นพื้นฐานสำคัญ” ที่จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นภายในจิตใจ เพราะ เมตตาเป็นเครื่องดับโทสะคือความพยาบาท หรือ ความคิดประทุษร้าย เมตตาธรรมนั้น จะเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งทำให้มองกันในแง่ดีและหวังดีต่อกัน พร้อมทั้งที่จะรับฟังและพูดจา ฟังเหตุผลของกันและกัน ไม่ยึดถือเอาความเห็นแก่ตัว หรือความเกลียดชังเป็นที่ตั้ง^{๔๙}

เมตตาเป็นหลักธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงเจริญอยู่เป็นนิตย์ ดังตัวอย่างกรณีพระเวททัตที่มีความอาฆาตพยาบาท พยายามปองร้ายพระองค์โดยวิธีต่างๆ เช่น ชักจูงนายความช่างของพระเจ้าอชาตศัตรูปล่อยช้างนาฬาคีรีออกมาเพื่อที่จะประทุษร้ายพระองค์ขณะออกบินทบาท ซึ่งพระองค์ก็ทรงทราบข้างได้ด้วยพระเมตตา ช้างไม่ทำอันตรายแก่พระองค์แต่กลับหมอบลงแทบพระบาทแสดงความเคารพเลื่อมใส พระเวททัตพยายามจะลอบสังหารพระพุทธองค์ด้วยการส่งทหารธนูใช้ธนูอาบยาพิษลอบประทุษร้าย และแม้กระทั่งพระเวททัตดำเนินการเองโดยลึงก์อนหินเพื่อที่จะให้ทั้พระองค์ แต่มีเพียงสะเก็ดหินเท่านั้นที่กระทบพระบาท ทรงห่อพระโลหิต (โลหิตุปบาท)

พระพุทธเจ้ากลับทรงมิได้มีทำที่อาฆาตต่อพระเวททัต พระองค์ทรงมีความรักและเมตตากับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นใคร กล่าวคือ พระองค์ทรงรักและเมตตา ราหุลกุมารเช่นใด ความรักและความเมตตาที่พระองค์มีต่อพระเวททัต ก็เป็นไปในลักษณะเดียวกัน ถึงแม้พระองค์จะถูกพระเวททัตปองร้ายและทำลายพระองค์ด้วยวิธีการต่างๆ พระองค์กลับทรงให้อภัยทานและปรารถนาที่จะให้ท่านเหล่านั้นรอดพ้นจากการตกอยู่ในสภาพเช่นนั้น^{๕๐}การดับโทสะนั้นไม่จำเป็นต้องใช้ศาสตราวุธเหมือนฆ่าสัตว์ เพียงแต่พัฒนาจิตใจให้มีเมตตา เมตตาเป็นเครื่องระงับและป้องกันโทสะมิให้เกิดภายในจิต โทสะที่เกิดขึ้นก็จะหายไป ถ้าเจริญเมตตาให้เกิดขึ้นแทนที่โทสะ

^{๔๘} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๔-๑๒๕.

^{๔๙} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๕๓-๗๕๔.

^{๕๐} ชุ.ธ.อ. (บาลี) ๑/ ๑๓๖.

นอกจากนี้แล้ว เมตตายังเป็นเครื่องละพยาบาท ดังที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสสอน พระราหุลว่า “ราหุล เธอจงเจริญเมตตาภาวนาเถิด เพราะเมื่อเธอเจริญเมตตาภาวนาอยู่จักละพยาบาทได้”^{๕๑} และ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เมื่อเมตตาเจโตวิมุตติ อันภิกษุเจริญแล้ว ทำให้มากแล้วอบรมปรารภดีแล้วก็แต่ว่า พยาบาทจักครอบงำจิตของเธออยู่ เพราะฉะนั้น ข้อนั้น จึงไม่ป็นฐานะที่จะได้ เพราะเมตตาเจโตวิมุตตินั้น เป็นเครื่องสลัดออกซึ่งพยาบาท...”^{๕๒}

๔.๔.๑.๓ มีสติกำกับตลอดเวลา

สติเป็นหนึ่งในมรรคมีองค์ ๘ สัมมาสติคือ ความระลึกชอบ ความมีสติถึงความ เป็นไปได้ของสภาวะร่างกาย ความเป็นไปของอารมณ์ ความเป็นไปของเวทนา (ขณะมีอารมณ์) ว่าเป็น สุข ทุกข์ หรือเฉยๆ ความเป็นไปของจิตว่าเศร้าหมองเพราะกิเลสชนิดใด จิตที่ผ่องใสเกิดจากเหตุใด รวมไปถึงการระลึกถึงความดี ความชั่ว หรือความไม่ดี ไม่ชั่วที่เกิดขึ้นในจิตของตนเอง

สติ หรือ อัปมาทธรรม เป็นแกนนำของหลักธรรมต่างๆ ที่ใช้ในการกระบวนกร เจริญภาวนา เพราะเป็นตัวควบคุมการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงอารมณ์ต่างๆ ให้อยู่ในแนวทางที่ต้องการ และยังเป็นตัวคอยป้องกันยับยั้งตนเองที่จะมักหลงไปได้ง่ายในทางที่ไม่ถูกต้องโดยเฉพาะกัลยาณมิตร หรือคนกลาง จะต้องคอยควบคุมตัวเองให้มีสติอยู่ตลอดเวลา ว่ากำลังจะคิด จะพูด หรือจะทำอะไร ในท่ามกลางสถานการณ์ความขัดแย้งที่กำลังเผชิญอยู่เบื้องหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการเอนเอียง เข้าข้างข้างใดข้างหนึ่งอย่างไม่เป็นกลาง เพื่อที่จะได้เกิดเข้าใจอย่างแท้จริง สามารถที่จะให้ความรู้ ในทางที่ถูกต้อง คำแนะนำ ชี้แจงซักจูง หรือทางออกของปัญหา ให้กับคู่กรณีได้พิจารณา และ ตัดสินใจด้วยตัวเอง^{๕๓}

พระพรหมคุณาภรณ์^{๕๔} เห็นว่าสติกับสมาธิทำงานด้วยกัน ประสานและอาศัย กัน โดยมีสติเป็นตัวนำ แล้วสมาธิจะตามมา ถ้าสมาธิยังไม่แน่วแน่ สติจะเป็นตัวเด่น คอยดึงรั้งเอาไว้ แต่พอสมาธิแน่วแน่แล้ว สมาธิจะกลายเป็นตัวเด่นแทน สติที่คอยกำกับจะทำงานน้อยลงแทบ ไม่ปรากฏตัวออกมา แต่ก็ทำงานอยู่ตลอดเวลาไม่ได้หายไปไหน เปรียบเทียบกับเอาลูกวัวป่าตัวหนึ่ง ผูกไว้กับหลักเพื่อไม่ให้หนีไปไหน แต่ลูกวัวก็ยังเดินวนไปมา ต่อมานานเข้าวัวป่าคลายพยศมาหยุด

^{๕๑} ม.ม.(ไทย) ๑๓/๑๒๐/๑๓๐.

^{๕๒} อภ.ฉก.ก.(ไทย) ๒๒/๑๓/๔๒๙.

^{๕๓} ชลากร เทียนส่องใจ, “การเจริญภาวนาแก่คนกลางเชิงพุทธ : หลักการและเครื่องมือสำหรับการจัดการความขัดแย้ง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓)

^{๕๔} พระพรหมคุณาภรณ์, โพชฌงค์ : พุทธวิธีเสริมสุขภาพ, ฉบับสองภาษา พิมพ์ครั้งแรก (มิถุนายน ๒๕๕๙), กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญดีมั่นคงการพิมพ์, ๒๕๕๙.

หมอบนึ่งที่หลัก จึงเปรียบเชือกผูกวัวกับหลักเหมือนสติ ส่วนการที่ลูกวัวป่าหมอบลงนึ่งอยู่ใกล้หลักเปรียบเหมือนสมาธิ สติกับสมาธิจึงไปคู่กันเสมอ

ดังนั้น สติกับสมาธิจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้ใช้ในการขับเคลื่อนงานกับเครื่องข่าย การแก้ไขความรุนแรงเฉพาะหน้าด้วยการแทรกแซงจากคนกลางที่เหมาะสมโดยมีสติและสมาธิ รวมถึงผู้กระทำความรุนแรงก็เช่นกันที่ควรจะมีสติและสมาธิกำกับในการไม่ใช้ความรุนแรง แม้กระทั่งในการให้อภัยซึ่งกันและกันก็ต้องกำกับด้วยสติและสมาธิมิใช่กระทำโดยไร้สติ รวมถึงการสร้างการเรียนรู้วัฒนธรรมสันติภาพในรูปแบบที่หลากหลายจำเป็นต้องมีหลักธรรมเหล่านี้กำกับ

๔.๔.๑.๔ เป็นกลาง วางเฉย ไม่ลำเอียง

อคติ ๔ คือ หลักธรรมที่กล่าวถึง ความไม่เป็นธรรม ความลำเอียง วิธีในทางที่ผิด หรือการดำเนินไปในทางที่ผิด ๔ ประการ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางได้ เพราะผู้ไกล่เกลี่ยต้องมีความไม่ลำเอียงหรือความเป็นกลางของผู้ไกล่เกลี่ย ที่จะไม่ลำเอียงด้วยเหตุผลต่างๆ จึงจะทำให้การไกล่เกลี่ยบรรลุเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ทำให้คู่พิพาทกลับมาคืนดีกัน มีสัมพันธภาพที่ดี ไม่เกิดอคติต่อกันและเกิดผลดีหรือประโยชน์ต่อกันทุกฝ่าย ความเป็นกลางรวมถึงการวางเฉยในอารมณ์ต่างๆ ที่มากระทบทั้งที่เป็นสิ่งที่ดีและไม่ดี วางเฉยในเรื่องการมีลาภ เสื่อมลาภ มียศเสื่อมยศ นินทา สรรเสริญ สุข ทุกข์ มีใจที่เที่ยงธรรมไม่เอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่ง มีใจราบเรียบสงบ สม่่าเสมอ วางใจที่เป็นกลาง ด้วยการพิจารณาว่าสัตว์ทั้งหลายมีกรรมเป็นของตน ใครทำกรรมใดไว้ก็ย่อม ได้รับผลของกรรมนั้น สรรพสิ่งก็ไม่เที่ยง เมื่อเกิดขึ้น ก็มีตั้งอยู่ และที่สุดต้องเสื่อมสลายไปเป็นธรรมดา เช่นเดียวกันกับการไกล่เกลี่ยถ้าหากสำเร็จหรือไม่สำเร็จ คนกลางก็ควรวางเฉยวางใจที่เป็นกลางได้ ว่าได้มีความพยายามเต็มที่แล้ว

ยกตัวอย่าง พระโพธิสัตว์ได้จาริกเข้าไปในหมู่บ้านใหญ่แห่งหนึ่ง ณ ที่นั้น พวกเด็กชาวบ้าน มีนิสัยนักเลง ชอบตีรันฟันแทง ก้าวร้าว พุดจาหยาบคาย เวลาเด็กชาวบ้านเห็นคนแก่เขี้ยวใจ แทนที่จะเมตตา กลับเอาฝุ่นละอองโปรยใส่หลัง ล้อเลียนทำตลกๆ เงินๆ หัวเราะด้วยความสนุกสนาน เมื่อพระโพธิสัตว์เดินทางมาพบเข้า รู้ตัวว่าคงหลบหลีกเด็กเถรเหล่านี้ไม่ได้แน่ จึงคิดว่า "บัดนี้ เราจะได้บำเพ็ญอุเบกขาบารมีอย่างปรมาตมแล้วสินะ" เมื่อพวกเด็กอันธพาลหันมาพบเข้า จึงเปลี่ยนจากการล้อเลียนและรังแกคนแก่ เบนเป้าหมายมาที่พระโพธิสัตว์ทันที พระโพธิสัตว์พยายามประคองตัวเองที่สะบักสะบอมเพราะโดนเด็กแกล้ง เดินโซซัดโซเซเข้าไปในป่าช้าทำคล้ายกับว่ากลัวเด็กอันธพาล พวกเด็กได้ใจก็ตามท่านเข้าไปในป่าช้าด้วย ท่านเข้าไปพักผ่อน ด้วยการเอาโครงกระดูกทำเป็นหมอนหนุนนอน พวกเด็กอันธพาลก็เยาะเย้ยว่า ในโลกนี้ไม่มีใคร เชอะชะโง่เขลาเหมือนนักพรตเสียขาดนี้เป็นแน่ ว่าแล้วก็พากันถ่มน้ำลายใส่ด้วยอาการ

เหยียดหยาม จากนั้นก็พากันกลับไป พระโพธิสัตว์ไม่รู้สึกร้อนหรือโกรธเคืองใดๆ เหล่านั้นเลย มีใจเป็นอุเบกขาในกิริยาก้าวร้าวที่พวกเด็กๆ ทำกัน ซึ่งเด็กเหล่านี้ก็ชอบมารังแกท่านทุกวันด้วยความคึกคะนอง ฝ่ายผู้ใหญ่บ้านมาเห็นเข้า พิจารณาดูบุคลิกลักษณะแล้ว ก็รู้ว่านี่คือนักพรตผู้มีอานุภาพมาก มีตบะเป็นมหาโยคี จึงเข้ามาห้ามเด็กๆ จากนั้น จึงพากันกระทำสักการะด้วยของหอมและระเบียบดอกไม้มากมาย ฝ่ายพระโพธิสัตว์ก็เป็นเช่นเดิม คือ มีใจเป็นกลางในทุกอย่าง^{๕๕}

ความลำเอียงเกิดจากสาเหตุ ๔ ประการ คือ

(๑) ฉันทาคติ (ลำเอียงเพราะรัก) คือ ทำให้ไม่ยุติธรรม เพราะความรักใคร่ เช่น น้องของตนเองเล่นกับเพื่อนแล้วรังแกเพื่อน แทนที่จะควาน้อง กลับไปดว่าเพื่อนของน้องแทนว่ามาแกล้งน้องของตน

(๒) โทษาคติ (ลำเอียงเพราะชัง) คือ ทำให้ไม่ยุติธรรม เพราะความไม่ชอบ เช่น พ่อแม่ที่รักลูกแต่ละคนไม่เท่ากัน เมื่อลูกที่ตนเองรักมากทำผิด ไม่ยอมลงโทษ แต่ไปลงโทษลูกที่ตนเองไม่ค่อยรักแทน

(๓) โมหาคติ (ลำเอียงเพราะหลง) คือ ทำให้ไม่ยุติธรรม เพราะความไม่รู้ เบาปัญญา หลงผิด เช่น พ่อแม่ที่ลงโทษลูกโดยที่ยังไม่ได้สอบถามความเป็นจริง ผู้ใหญ่ที่ลงโทษผู้น้อยโดยที่ยังไม่ได้สอบสวนความจริงให้รอบคอบ

(๔) ภยาคติ (ลำเอียงเพราะกลัว) คือ ทำให้ไม่ยุติธรรม เพราะความกลัวภัย เช่น เห็นเพื่อนนักเรียนที่ตัวใหญ่กว่าทำความผิด แต่ไม่กล้าบอกครู เพราะกลัวเพื่อนจะมาทำร้าย หรือตำรวจเห็นผู้มีตำแหน่งสูงกว่าตนกระทำความผิด แต่ไม่กล้าจับ เพราะกลัวถูกย้าย

๔.๔.๑.๕ มีความอดทน อดกลั้น

ความอดทน อดกลั้นหรือขันติธรรม เป็นหลักธรรมที่สามารถนำหลักขันติธรรมมาประยุกต์ใช้ในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง เพราะความอดทน อดกลั้น (Patience) เป็นคุณลักษณะที่คนกลางในการไกล่เกลี่ยที่ต้องเผชิญในสภาวะที่กดดันในกระบวนการไกล่เกลี่ย จึงต้องมีความอดทนต่อความกระทบกระทั่ง อดกลั้นต่อความไม่พอใจ หรือความเจ็บใจจากการล่วงเกินทั้งทางกาย วาจา และใจที่ถูกกระทำโดยฝ่ายตรงข้าม ซึ่งอาจจะเป็นการถูกกระทำทั้งทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้

^{๕๕} พระมหาเสถียร สุวณฺณฐิตฺโต ป.ธ.๙ / พระมหาวิริยะ ธมฺมสารี ป.ธ.๙ [ออนไลน์] แหล่งที่มา : http://www.kalyanamitra.org/th/uniboon_detail.php?page=1384

ขันติ แปลว่า ความอดทน ในพระวินัยปิฎกกล่าวว่า ขันติ คือการอดได้ทนได้ เพื่อบรรลุความดีงามและความมุ่งหมายอันชอบ^{๕๖} ซึ่งก็คือ อดทนอดกลั้น^{๕๗}

ขันติ แปลว่า ความอดทน หมายถึง ความสามารถที่จะทนต่อความลำบาก มีจิตใจเข้มแข็งที่จะทำความดี และสามารถควบคุมตนเองได้โดย

ขันติ ได้แก่ อธิวาสนขันติ หมายถึง "บรรดาธรรมเหล่านั้น คือ ความอดทน ความทน ความกลั้น ความไม่เดือดดาล ความไม่หุนหันพลันแล่น ความใจเย็น แห่งจิต"^{๕๘}

- อดทนต่อความยากลำบาก คือ มีจิตใจเข้มแข็งที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ

- อดทนต่อความเจ็บป่วย คือ อดทนต่อความเจ็บป่วยของร่างกาย ไม่ท้อแท้

- อดทนต่อความเจ็บใจ คือ อดทนต่อการกระทำที่ผู้อื่นล่วงเกินเรา โต้ตอบด้วยวิธีสันติ

- อดทนต่อกิเลส คือ อดทนต่อสิ่งต่างๆที่มายั่วให้หลงใหล อดทนต่อความโลภ อดทนต่อความโกรธและอดทนต่อความหลง

พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์^{๕๙} ขันติ หมายถึง ความอดทน คือ การทนลำบาก ทนตรากตรำ ทนเจ็บใจ ความหนักเอาเบาสู้เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ดีงาม

ในพระอภิธรรมปิฎก^{๖๐} กล่าวถึง ลักษณะของขันติ คือ ความอดทน กิริยาที่อดทน อดทนอดกลั้น ความไม่ดุร้าย ความไม่เกรี้ยวกราด ความเข้มแข็งแห่งจิต เพื่อให้สำเร็จประโยชน์แห่งความอดทนที่สมบูรณ์ ขันติจะมีองค์ธรรมเข้ามาประกอบ ได้แก่ อโทสะเจตสิก คือ ความไม่คิด

^{๕๖} วินย. (บาลี) ๕/๒๔๔/๓๓๕, อง.ทุก. (ไทย) ๒๐/๔๑๐/๑๑๘.

^{๕๗} พุ.ชา.อสีติ. (ไทย) ๒๘/-/๑๑๒.

^{๕๘} ที.ปา.อ. (ไทย) ๓/๒/-/๒๘๓.

^{๕๙} พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๒๖.

^{๖๐} อภิ.สง. (ไทย) ๓๔/๑๓๔๘/๓๓๗.

ประทุษร้าย กิริยาที่ไม่คิดประทุษร้าย ภาวะที่ไม่คิดประทุษร้าย ความไม่พยาบาท ความไม่เบียดเบียน^{๖๑} มีความไม่ดูร้าย ไม่พิโรธเป็นเครื่องหมาย มีแบบคายซึ่งจะทำให้เกิดความอดทน^{๖๒}

ดังนั้นบุคคลที่มีขันติ หรือความอดทนย่อมไม่มีอันตรายต่อใครๆ มีแต่จะนำประโยชน์สุขมาสู่ผู้ที่คบค้าเสวนาด้วยอย่างเดียว เพราะบุคคลผู้มีความอดทนย่อมเป็นผู้มีมงคล เหตุแห่งความเจริญในตนอยู่แล้ว ประกอบกิจการใดล้วนแต่สามารถใช้สติปัญญาควบคุมตนให้อยู่ในอำนาจของเหตุผล^{๖๓} อีกทั้งยังเป็นบุคคลที่มีความหนักแน่น ไม่หวั่นไหวได้ง่าย ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ไม่มีขันติ หรือความอดทน ซึ่งเมื่อได้ประสบกับอารมณ์ที่ไม่พอใจก็จะแสดงกิริยาอาการอันไม่งามออกมาได้ตลอดเวลา ทุกโอกาสและสถานที่ เมื่อเป็นเช่นนี้ การที่บุคคลผู้นั้นจะประกอบกิจการใด หรือคบค้าสมาคมกับผู้อื่น ก็ย่อมจะถึงกาลเสื่อมเสียไปด้วย โดยพระอัครเดช ญาณเตโช^{๖๔} ได้จำแนกขันติธรรมไว้ ๓ ประการ คือ

- อดทนต่อความยากลำบาก หมายถึง อดทนต่อทุกขเวทนาที่เกิดจากความเจ็บป่วย เพราะทุกชีวิตที่เกิดมาล้วนต้องหนีไม่พ้นความแก่ เจ็บ และตายไปได้ ต่างต้องประสบพบกับบุคคลทุกประเภท ไม่ว่าบุคคลผู้นั้นจะยากจน ร่ำรวยต่างก็ต้องได้พบด้วยกันทั้งสิ้น

- อดทนต่อความตรากตรำ หมายถึง อดทนต่อความทุกข์ยากที่เกิดจากการทำงาน เพราะบุคคลทุกคนจะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ต้องอาศัยปัจจัยสี่ด้วยกันทั้งสิ้น ล้วนแต่ได้มาจากการประกอบอาชีพ ซึ่งถ้าบุคคลนั้นเป็นผู้เกียจคร้าน ไม่ประกอบภารงานก็จะเป็นอยู่อย่างยากลำบาก แต่หากมีความขยันหมั่นเพียร ไม่เกียจคร้านก็จะหาทรัพย์ได้ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “บุคคลผู้มีหน้าที่ หมั่นขยันทำ สมควรย่อมหาทรัพย์ได้” ดังนั้นถ้ามีหน้าที่การงานแล้วควรเป็นผู้มีความอดทนขยันหมั่นเพียร เหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เต็มกำลังความสามารถและสติปัญญาเพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

- อดทนต่อความเจ็บใจ หมายถึง อดทนต่อความโกรธที่มากกระทบกระทั่ง เพราะบุคคลทุกคนต้องอาศัยอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัว หมู่คณะ และประเทศชาติ จึงทำให้มีโอกาสเกิดความกระทบกระทั่ง ทะเลาะวิวาท บาดหมางกันบ้าง เพราะต่างก็มีกิเลสด้วยกัน ดังนั้นหากฝ่ายใด

^{๖๑} อภิ.สง.(ไทย) ๓๔/๑๐๕/๔๖.

^{๖๒} พระธรรมราชาธิราชมหามุนี (โชดก ญาณสิทธิ ป.ธ. ๙), มงคล ๓๘ ประการ, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๒๒๙.

^{๖๓} พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๒๘๔.

^{๖๔} พระอัครเดช ญาณเตโช, ขันติธรรมนำมาซึ่งประโยชน์สุข, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : [http://www.stou.ac.th/study/sumrit/2-58\(500\)/page3-2-58\(500\).html](http://www.stou.ac.th/study/sumrit/2-58(500)/page3-2-58(500).html) [๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].

ฝ่ายหนึ่งขาดความอดทนแล้วก็จะทำให้ความแตกแยกขยายกว้างออกไป เมื่อเป็นเช่นนี้ ประโยชน์สุขก็จะไม่เกิดขึ้น

ชั้นดิรัจฉาน ในบริบทของการจัดการความขัดแย้ง^{๖๕} หมายถึง เป็นการอดทนต่อความกระทบกระทั่ง อดกลั้นความไม่พอใจ ความเจ็บใจจากการถูกล่วงเกินทั้งทางกาย วาจา และใจที่ถูกกระทำโดยฝ่ายตรงข้ามทั้งทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ เช่น การด่า การทำร้าย การกล่าวเสียดสี การหมิ่นประมาท เป็นต้น ความอดทนเป็นลักษณะแห่งการยับยั้ง ไม่ลุแก่อำนาจของโทสะที่ครอบงำจิตใจ ด้วยการอดกลั้นไม่ตอบโต้ หรือการล่วงละเมิดเบียดเบียนชีวิตใดๆ

ลักษณะของขันติ พระธรรมกิตติวงศ์ ได้กล่าวถึงขันติมีลักษณะดังนี้คือ

- ทนต่อความลำบากตรากตรำ ไม่แสดงอาการท้อแท้หรือยอมแพ้ ทนสู้ได้
- ทนต่อทุกขเวทนา ไม่แสดงอาการทรมนทรมายเกิดเหตุเมื่อเจ็บป่วย
- ทนต่อความเจ็บใจ ไม่แสดงความไม่พอใจ เมื่อถูกคนอื่นกระทบกระทั่ง

แตกดัน

- ทนต่ออำนาจกิเลส ไม่แสดงอาการอยากได้ หรือโกรธเคืองจนออกนอก

หน้า^{๖๖}

สรุป ลักษณะของขันติ คือ ทนต่อความลำบาก ตรากตรำ ทนต่อทุกขเวทนา ความเจ็บใจ และทนต่ออำนาจของกิเลส หรือความอดทนต่ออนิฏฐารมณ์ อารมณ์ไม่พอใจมากระทบ

ประเภทความอดทน

- ขันติบารมี ขันติที่บำเพ็ญด้วยมุ่งหวังพระโพธิญาณ ยิ่งกว่าคนที่รักและทรัพย์สิน แม้จะสูญเสียคนรักและทรัพย์สินสมบัติ ก็จะไม่ละทิ้งขันติ
- ขันติอุปปบารมี ขันติที่บำเพ็ญด้วยมุ่งหวังพระโพธิญาณ เป็นเบื้องหน้ารักขันติ เพื่อพระโพธิญาณ ยิ่งกว่าอวัยวะร่างกายของตน แม้จะสูญเสียอวัยวะร่างกายก็จะไม่ละทิ้งขันติ
- ขันติปรมัตถบารมี ขันติที่บำเพ็ญด้วยมุ่งหวังพระโพธิญาณเป็นเบื้องหน้า รักขันติ เพื่อพระโพธิญาณ ยิ่งกว่าอวัยวะร่างกายของตน แม้จะสูญเสียอวัยวะร่างกายไป ก็จะไม่ละทิ้งสิ่งที่จะทำให้เกิดปัญญา^{๖๗}

^{๖๕} พระธรรมราชาธิราชขามหานี (โชดก ญาณสิทธิ ป.ธ. ๙), มงคล ๓๘ ประการ, พิมพ์ครั้งที่ ๘ , (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๙.

^{๖๖} พระธรรมกิตติวงศ์, พจนานุกรมเพื่อการศึกษาพุทธศาสน์ ชุด คำวัด, หน้า ๙๘.

^{๖๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๙๘.

สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส ได้วินิจฉัยว่า

- ขันติมีประเภทเป็น ๓ ประการ คือ ทนตรากตรำ ทนลำบาก ทนเจ็บใจ ความอดทนต่อหนาว ร้อน ลมแดด สัมผัส เหลือบยุง และสัตว์เลื้อยคลาน มุ่งประกอบการทำงานเป็นใหญ่ไม่พริ้งพริ้วต่อหนาว ร้อน เป็นต้น ได้ชื่อว่า ทนตรากตรำ
- ความอดทนต่อทุกขเวทนา อันเกิดเพราะความเจ็บไข้ มีประการต่างๆ อย่างแรงกล้า ไม่แสดงอาการทรมนทรมายได้ ชื่อว่า ทนลำบาก
- ความอดทนต่อความหมิ่นประมาทที่ผู้อื่นกระทำ มีกล่าวคำเสียดสี เป็นต้น^{๖๘}

มารศรี กลางประพันธ์ ได้กล่าวไว้ว่า ความอดทน แบ่งออกได้ ๒ ประเภท ดังนี้

- ความอดทนทางใจ แบ่งออกได้ดังนี้
 - ความอดทนต่อความเจ็บใจ ได้แก่ วาจาเสียดแทง ถ้อยคำด่าว่า หยาดคาย คำเสียดสี หรือคำกล่าวล่วงเกินให้เกิดความเสียหาย สร้างความขุ่นเคืองใจด้วยประการต่างๆ อันบุคคลไม่พึงปรารถนา
 - ความอดทนต่อพลังอำนาจบีบคั้นของกิเลส ในการวิจัยเรื่องนี้จะเน้นเฉพาะ เรื่องกิเลส ๒ ด้าน คือ ๑) ด้านโทสะ เช่น ความโกรธ ความหงุดหงิด ความไม่สบายใจ ความ ก้าวร้าว ความไม่สมหวัง การมีปัญหหรืออุปสรรคมาขัดขวางการเรียนหรือการทำงาน และ ๒) กิเลสด้านโลภะ (ความอยากได้ในสิ่งฟุ่มเฟือยหรือไม่จำเป็น)
- ความอดทนทางกาย แบ่งได้ดังนี้
 - ความอดทนต่อความลำบากตรากตรำ ได้แก่ ความอดทนต่อความยากลำบาก เนื่องมาจากการทำงานหรือการเรียนที่ได้รับมอบหมาย
 - ความอดทนต่อทุกขเวทนาที่เกิดขึ้นทางกาย ได้แก่ ความอดทนต่อความ เหนื่อยล้า ความหิว ความร้อน ความหนาว และความเจ็บปวดเมื่อยามเจ็บไข้ได้ป่วยไม่สบายกาย เกิดความทุกข์ทรมานขึ้นมาก็รู้จักอดกลั้นเอาไว้ไม่ก่อความทุกข์เพิ่มขึ้นอีก^{๖๙}

^{๖๘} สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, สารานุกรมพระพุทธศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๑๒๙-๑๓๐.

^{๖๙} มารศรี กลางประพันธ์, “การพัฒนาคุณธรรมด้านความอดทน (ขันติ) ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ (บัณฑิตวิทยาลัย, ๒๕๕๘), หน้า ๗๑.

พระพรหมบัณฑิต ได้อธิบายว่า หลักธรรมที่สำคัญคือขันติธรรม คือ ขันติ ประมาท ตะโป ตีติกขา ความอดทนคือความอดกลั้นเป็นตบะอย่างยิ่ง และมีความสอดคล้องกับ ปณิญาของยูเนสโกใน พ.ศ.๒๕๓๙ ซึ่งยูเนสโกประกาศปณิญาว่าด้วยหลักการแห่งขันติธรรม (Principles of Tolerance) หมายถึง การเคารพและการยอมรับนับถือวัฒนธรรมของโลกที่หลากหลาย วิธีการแสดงออกและวิถีชีวิตที่แตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เน้นให้มีการอยู่ร่วมกันระหว่างศาสนาพุทธนิกายมหายาน วัชรยาน และเถรวาท โดยมีการทำพระไตรปิฎกฉบับสากล โดยให้มีการศึกษาหลักธรรมของแต่ละนิกายเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน หรือตัวอย่างการจัดประชุมงานวันวิสาขบูชาโลกอย่างต่อเนื่องมาถึง ๑๕ ปี ด้วยท่าทีการยอมรับในความแตกต่าง

๔.๔.๒ วิธีการการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ

วิธีการการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธตามหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง มีวิธีการสำคัญ คือ ๑) การวิเคราะห์ความขัดแย้ง และออกแบบการไกล่เกลี่ยเพื่อค้นหาประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งเพื่อนำไปสู่การอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ เมื่อวิเคราะห์ความขัดแย้งแล้วจะนำไปสู่การออกแบบการไกล่เกลี่ยต่อไปเพื่อจัดการความขัดแย้ง โดยฟื้นคืนความสัมพันธ์ระหว่างกัน ๒) การสื่อสารต่อหน้าเพื่อสร้างสัมพันธภาพ เป็นการเจรจาต่อหน้าทั้งสองฝ่าย การจัดการความขัดแย้งในที่พร้อมหน้า (สัมมุขาวินัย) เพื่อความโปร่งใส ๓) การสื่อสารด้วยการเจรจาอย่างนุ่มนวลและฟังอย่างเข้าใจ เน้นวิจิไพเราะ พูดความจริง พูดเป็นประโยชน์ พูดถูกกาลเทศะ ส่วนการฟังอย่างลึกซึ้งการฟังอย่างแยบคายแบบเข้าใจเหตุและผลที่เกิดขึ้นและปราศจากอคติ ๔) สร้างความร่วมมือกันของคู่กรณีเกิดการตกลงกันโดยคงสัมพันธภาพต่อกัน ๕) เจรจาดด้วยความเพียรพยายามและมีความต่อเนื่อง ๖) สร้างสัมพันธภาพอันดีกลับมาคืนดีกัน

๔.๔.๒.๑ การวิเคราะห์ความขัดแย้ง และออกแบบการไกล่เกลี่ย

ในงานวิจัยนี้ใช้หลักอริยสัจ ๔ เป็นกรอบที่สำคัญในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเด็นรูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ วิเคราะห์ตามกรอบอริยสัจ ๔ คือ เข้าใจทุกข์ หรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สาเหตุของความขัดแย้ง ไปให้ถึงเป้าหมายของการฟื้นคืนดี ลดต้นตอมาณะ ทิณฺณู และหาวิธีการไปสู่เป้าหมาย อริยสัจ ๔ คือ หลักธรรมที่ทำให้เข้าใจความเป็นจริงของธรรมชาติ และชีวิตของตนเองอย่างแท้จริง ประกอบด้วย ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค เพราะทำให้ทราบถึงสาเหตุของทุกข์หรือปัญหา และสามารถนำมาวิเคราะห์ในประเด็นต่าง เช่น ทำไมจึงคิดต่างกัน ผลดีผลเสีย เป็นต้น และหาทางออกของปัญหา จนนำวิธีการนั้นไปใช้ อริยสัจ ๔ เป็น

หลักธรรมที่จัดว่าเป็นแม่บทของพุทธธรรมทั้งหมดซึ่งทำให้เข้าใจความเป็นจริงของธรรมชาติ และชีวิตของตนเองอย่างแท้จริง^{๗๐} มีนักวิชาการให้ความหมาย ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต)^{๗๑} กล่าวว่า อริยสัจ แปลว่า ความจริงอย่าง ประเสริฐ ความจริงของพระอริยะ ความจริงที่ทำให้คนเป็นพระอริยะ มี ๔ อย่าง คือ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค (เรียกเต็มว่า ทุกข์ ทุกขสมุทัย ทุกขนิโรธ และทุกขนิโรธคามินีปฏิปทา)

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต)^{๗๒} กล่าวว่า อริยสัจ ๔ แปลว่า ความจริง อันประเสริฐ ความจริงของพระอริยะ ความจริงที่ทำให้ผู้เข้าถึงกลายเป็นอริยะ ประกอบด้วย ๔ ประการ คือ

(๑) ทุกข์ ความทุกข์ สภาพที่ทนไม่ได้ สภาพที่บีบคั้น ชัดแจ้ง บกพร่อง ขาดแก่นสารและความเที่ยงแท้ ไม่ให้ความพึงพอใจอย่างแท้จริง ได้แก่ ขาติ ชรา มรณะ การประจวบ กับสิ่งอันเป็นที่รัก การพลัดพรากจากสิ่งทีรัก ความปรารถนาไม่สมหวัง โดยย่อ อุปาทานชั้น ๕ เป็นทุกข์

(๒) ทุกขสมุทัย เหตุเกิดแห่งทุกข์ สาเหตุให้ทุกข์เกิด ได้แก่ ตัณหา ๓ คือ กามตัณหา ภวตัณหา และวิภวตัณหา

(๓) ทุกขนิโรธ ความดับทุกข์ ได้แก่ ภาวะที่ตัณหาดับสิ้นไป ภาวะที่เข้าถึงเมื่อ กำจัดอวิชชา สำรอกตัณหาสิ้นแล้ว ไม่ถูกยึด ไม่ติดขัด หลุดพ้น สงบ ปลอดโปร่ง เป็นอิสระ คือ นิพพาน

(๔) ทุกขนิโรธคามินีปฏิปทา ปฏิปทาที่นำไปสู่ความดับแห่งทุกข์ ข้อปฏิบัติให้ถึงความดับทุกข์ ได้แก่ อริยอัฏฐังคิกมรรค หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า มัชฌิมาปฏิปทา แปลว่า ทางสาย กลาง มรรคมิองค์ ๘ นี้ สรุปลงในไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา

กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม^{๗๓} ให้ความหมายของคำว่า อริยสัจ แปลว่า ความจริงอันประเสริฐ หรือความจริงของพระอริยบุคคล ซึ่งหมายความว่า ถ้าผู้ใดสามารถรู้ อริยสัจ ๔ ด้วยปัญญา ผู้นั้นก็จะเป็นพระอริยบุคคลและผู้ประเสริฐ เพราะในขณะที่รู้ อริยสัจ ๔ ก็เลิ

^{๗๐} กระทรวงวัฒนธรรม กรมการศาสนา, **คู่มือการดำเนินงานเสริมสร้างศีลธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน**, (กรุงเทพมหานคร: กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม, ๒๕๕๒), หน้า ๒๙.

^{๗๑} พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**, หน้า ๓๓๕-๓๓๖.

^{๗๒} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส. อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๗๑-๒๗๓.

^{๗๓} กระทรวงวัฒนธรรม กรมการศาสนา, **คู่มือการดำเนินงานเสริมสร้างศีลธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน**. (กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม, ๒๕๕๒), หน้า ๒๙-๓๒.

ทั้งหลายจะถูกทำลายไปจากจิต จึงทำให้จิตมีสภาพใสสะอาด บริสุทธิ์ พ้นจากสภาพสามัญชน กลายเป็นพระอริยบุคคล หรือบุคคลที่ประเสริฐด้วยอริยสัจ ซึ่งอริยสัจ ๔ เป็นหลักธรรมที่สรุปรวม พระธรรมคำสั่งสอนจากพระไตรปิฎกทั้ง ๓ คือ พระวินัยปิฎก พระสุตตันตปิฎก และพระอภิธรรมปิฎก โดยอริยสัจ ๔ ประกอบด้วย หลักธรรม ๔ ประการ ดังนี้

(๑) ทุกข์ คือ สิ่งที่ยืดเยื้อ ปับคั้นทำให้เกิดความไม่สบายกาย ใจ อันเกิดจากร่างกายหรือจิตใจ เมื่อถูกยืดเยื้อแล้วจะทนได้ยาก หรือทนไม่ได้ จึงทำให้เกิดเป็นความทุกข์ ซึ่งความทุกข์ทางกายและทางใจจัดเป็นความทุกข์ขั้นพื้นฐานที่เกิดขึ้นประจำวันที่ทุกคนเคยได้ประสบมาแล้ว แต่ทุกข์ในอริยสัจ ๔ นั้น มีความหมายครอบคลุมถึงลักษณะไม่คงที่ มีความแปรปรวนในสิ่งทั้งปวงด้วย แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ

- สภาวะทุกข์ คือ ทุกข์ประจำสภาวะ หมายถึง ความทุกข์ที่มีอยู่เป็นประจำอยู่ในสภาพร่างกายของคนเรา ตั้งแต่เกิดจนถึงตาย ซึ่งมีอยู่ ๓ ประเภท คือ ๑)ชาติทุกข์ แปลว่า ความเกิดเป็นทุกข์ หมายถึง การทนทุกข์ทรมานตั้งแต่อยู่ในครรภ์จนถึงคลอด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการเกิดมาชีวิตได้นั้นต้องผ่านอันตรายมาอย่างยากลำบากจึงจัดว่า เป็นทุกข์เพราะการเกิด ๒) ชราทุกข์ แปลว่า ความแก่ชราเป็นทุกข์ หมายถึง สภาพร่างกายแก่ชรา ทрудโทรม แม้จะนอน นั่ง และเดินก็ลำบาก จึงจัดเป็นความทุกข์เพราะความแก่ชรา ๓) มรณทุกข์ แปลว่า ทุกข์คือความตาย หมายถึง ความตายนั้นเป็นสิ่งที่มาทำลายชีวิตหรือตัดรอนชีวิตของเราให้สิ้นไป จึงจัดเป็นความทุกข์เพราะความตาย

- ปกิณณทุกข์ แปลว่า ทุกข์เล็กๆ น้อยๆ หมายถึง ความทุกข์ที่จรมาจากที่อื่นโดยเกิดขึ้นเป็นครั้งคราวตามเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม มีมากบ้างน้อยบ้าง ผลัดเปลี่ยนกันไปในแต่ละบุคคล ซึ่งมี ๘ อย่าง คือ ๑) โสกะ ความเศร้าใจ ความเสียใจ ๒) ปริเทวะ ความรำพึงรำพัน บ่นท้อ ๓) ทุกขะ ความไม่สบายกายเพราะเจ็บป่วย ๔) โทมนัสสะ ความน้อยใจ ความไม่สบายใจ ๕) อุปายาสะ ความคับใจ ความตรอมใจ ๖) อปัยสัมปโยคะ ประสบสิ่งไม่เป็นที่รักแล้วไม่ชอบใจ ๗) ปิยวิปปโยคะ ความพลัดพรากจากสิ่งที่รัก ๘) อิจจตาลาละ ความผิดหวังไม่ได้สิ่งที่ตนอยากได้

ในประเด็นทุกข์นี้ พระไพศาล วิสาโล^{๓๔} มองว่า “ทุกข์” เป็นสภาวะพื้นฐานของธรรมชาติ ครอบคลุมสรรพสิ่ง ทั้งสิ่งมีชีวิตและไม่มีชีวิต ทั้งรูปธรรมและนามธรรม สภาวะที่เรียกว่า “ทุกข์” (หรือทุกข์ลักษณะ) นี้ ได้แก่ ภาวะที่ไม่คงตัว คงอยู่ในสภาพเดิมไม่ได้ เพราะมีความกดดันบีบคั้น ขัดแย้งอยู่ในตัวเองและกับสิ่งรอบตัวอยู่ตลอดเวลา

^{๓๔}พระไพศาล วิสาโล, การไกล่เกลี่ยแบบพุทธ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.visalo.org/article/budKarnKlaiKlear.htm> [๑๐ ม.ค. ๒๕๕๘].

ความขัดแย้งกับทุกข์เป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ ทุกข์เกิดเพราะความขัดแย้งบีบคั้น เช่น ความเจ็บป่วยเกิดจากความขัดแย้งบีบคั้นระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ในร่างกาย และระหว่างร่างกายกับเชื้อโรค ขณะเดียวกันทุกข์ก็นำไปสู่ความขัดแย้งได้ด้วย เช่น ความเสื่อมของอวัยวะบางส่วนในร่างกาย ก็ทำให้เกิดความขัดแย้งกับอวัยวะส่วนอื่นที่ปกติ เกิดสภาวะที่ไม่สมดุลในร่างกาย

(๒) สมุทัย แปลว่า เหตุให้เกิดทุกข์ หมายความว่า ความทุกข์ในอริยสัจ ๔ ข้อที่ ๑ นั้นไม่ได้เกิดขึ้นมาตัวเอง จะต้องมีส่วนบางอย่างที่ทำให้เกิดทุกข์ขึ้น พระพุทธองค์ทรงรู้สึกถึงสาเหตุอันแท้จริงที่ทำให้เกิดความทุกข์นั้นด้วย โดยพระพุทธองค์ทรงชี้ว่า ตัณหา คือ ความอยากเกินพอดีที่มีอยู่ในจิตใจ ซึ่งไม่ได้คำนึงถึงความเป็นไปได้หรือไม่ควรหรือไม่ควร จึงเป็นต้นเหตุให้เกิดความทุกข์ทั้งสิ้น ตัณหา แบ่งออกเป็น ๓ ประเภท

- กามตัณหา คือ ความอยากได้อย่างโน้นอย่างนี้ ซึ่งเกิดจากตา หู จมูก ลิ้น และใจ ความอยากแบบนี้เป็นความอยากในสิ่งที่รักใคร่ และน่าพอใจ เป็นความอยากที่ไม่รู้จัก เมื่อไม่ได้อย่างใจปรารถนาก็เป็นทุกข์

- ภวตัณหา คือ ความอยากเป็นอย่างโน้นอย่างนี้ เมื่อไม่ได้อย่างใจปรารถนาก็เป็นทุกข์

- วิภวตัณหา คือ ความอยากไม่เป็น ความอยากไม่มี จัดเป็นความอยากที่ประกอบกับความเบื่อหน่ายในสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จึงต้องการหลีกเลี่ยงให้พ้นจากสภาพนั้นๆ ดังนั้นเมื่อไม่เป็นไปตามที่ตนต้องการก็จะทำให้เกิดทุกข์

(๓) นิโรธ แปลว่า ความดับทุกข์ หมายถึง ความรู้หรือปัญญาที่ทำให้จิตใจของบุคคลสามารถละตัณหาได้ หรือทำลายตัณหาให้หมดไปจากจิตใจได้ จะมีลักษณะสงบจากกิเลส ไม่ยึดมั่นในตัวตน ไม่โลภ ไม่โกรธ ไม่หลง คงเหลือแต่ธรรมชาติของความสงบสุขอย่างยิ่ง ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาเรียกสภาวะอย่างนี้ว่า นิพพาน

(๔) มรรค แปลว่า ข้อปฏิบัติให้ถึงความดับทุกข์ หมายถึง อริยมรรค หรือทางอันประเสริฐ ซึ่งประกอบด้วยองค์ ๘ ประการ คือ

- สัมมาทิฐิ แปลว่า ความเห็นชอบ หมายถึง การรู้เห็นในอริยสัจ ๔ ชัดเจนด้วยปัญญา เช่น รู้ว่าทุกข์อย่างไร ตัณหาเป็นเหตุให้เกิดทุกข์อย่างไร รู้ว่าถ้าจะดับทุกข์ได้ต้องดับตัณหา และรู้ว่าอริยมรรค คือ ทางให้ถึงการดับตัณหาได้

ทำความเข้าใจได้ถูกต้อง (เป็นผู้รู้ได้เข้าใจชัด) การทำความเข้าใจได้ถูกต้องในทางพระพุทธศาสนาได้มุ่งหมายเอาความรู้ชัดอันเกิดมาจากปัญญาเป็นสำคัญ เป็นความรู้ ความเข้าใจ ความเป็นจริงของธรรมชาติ หรือรู้ชัด รู้เท่าทันความเป็นธรรมดา ว่าสิ่งทั้งหลายเป็นไปตามเหตุ

ปัจจัย แล้วจึงนำเอาความรู้นั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์เพื่อก่อให้เกิดผลดีต่างๆ ฉะนั้น เมื่อทำถูกต้องตามเหตุปัจจัยแล้ว มีใจเป็นกลาง มีอิสระ เป็นผู้รู้ได้ รู้เท่า รู้ทัน เข้าใจชัด ไม่ได้เข้าไปยึดมั่นถือมั่น โดยเฉพาะ รู้ตามหลักแห่งอริยสัจ ได้แก่ รู้ชัดถึงสาเหตุของปัญหาข้อพิพาท จึงจะสามารถนำเอาความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการประนีประนอม เพราะเมื่อการทำตามเหตุปัจจัยเพื่อให้สามารถเกิดผลสำเร็จในการประนีประนอม โดยเฉพาะทำให้คู่ความเกิดความเข้าใจกัน ตกลงกัน ประองตองกันได้ เรียกว่า ดำเนินการจัดการกับปัญหาข้อพิพาทด้วยปัญญา นั้นเอง การทำความเข้าใจได้ถูกต้องโดยนัยแห่งความหมายในวิจัยชิ้นนี้ มุ่งหมายตามหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา ที่เรียกว่า มัชฌิมปฏิปทา^{๗๕}

ด้วยเหตุสำคัญที่ผู้ประนีประนอมจะต้องเป็นผู้สามารถทำความเข้าใจได้ถูกต้อง คือ การนำหลักมัชฌิมปฏิปทานี้ มาปรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อความเป็นผู้รู้เข้าใจชัด หรือมีความเห็นอันถูกต้อง เบื้องต้นแห่งการปฏิบัติด้วยเหตุที่จะต้องใช้ปัญญา ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้น คือ มรรคหรือมัชฌิมปฏิปทานี้ โดยมี สัมมาทิฐิ คือ ความเห็นชอบหรือเข้าใจถูกต้อง เป็นองค์ประกอบสำคัญข้อแรกดังพุทธพจน์ที่ว่า "ภิกษุทั้งหลาย เมื่อดวงอาทิตย์อุทัยอยู่ ย่อมมีแสงอรุณขึ้นมาก่อนเป็นบุพนิมิต ฉันทิ สัมมาทิฐิก็เป็นตัวนำ เป็นบุพนิมิตแห่งกุศลธรรมทั้งหลายฉันทัน..."^{๗๖}

- สัมมาสังกัปปะ แปลว่า ความดำริชอบ หมายถึง ความคิดชอบ เช่น มีความคิดหาหนทางที่จะหลีกเลี่ยงจากกาม ไม่ลุ่มหลงมัวเมาอยู่กับรูป เสียง กลิ่น รส สัมผัส ไม่พยายามปกป้องร้ายผู้อื่น และไม่คิดเบียดเบียนผู้อื่น

- สัมมาวาจา แปลว่า การพูดชอบ หมายถึง เว้นจากการพูดเท็จ ส่อเสียด คำหยาบ และพูดเพื่อเจ้า เหลวไหล ไร้สาระ

- สัมมกัมมันตะ แปลว่า กระทำชอบ หมายถึง เว้นจากการฆ่าสัตว์ ลักทรัพย์ และประพฤติดิฉินในกาม

- สัมมาอาชีวะ แปลว่า การเลี้ยงชีวิตชอบ หมายถึง การเลี้ยงชีพด้วยสุจริต มีความเพียรระวังไม่ผิดกฎหมายและศีลธรรม

- สัมมาวายามะ แปลว่า ควรเพียรชอบ หมายถึง มีความเพียรระวังไม่ให้ความชั่วเกิดขึ้นในตน เพียรละความชั่วที่เกิดขึ้นแล้วให้หมดไป หมั่นทำความดีอยู่เสมอ และเพียรพยายามรักษาความดีที่มีอยู่แล้วให้คงอยู่

^{๗๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงขยาย, หน้า ๖๘๗.

^{๗๖} อัง.ทสก. (ไทย) ๒๔/๑๒๑/๒๗๕.

- สัมมาสติ แปลว่า ความระลึกชอบ หมายถึง ความมีสติถึงความเป็นไปได้ของสภาวะร่างกาย ความเป็นไปของเวทนา (ขณะมีอารมณ์) ว่าเป็นสุข ทุกข์ หรือเฉยๆ ความเป็นไปของจิตว่าเศร้าหมองเพราะกิเลสชนิดใด จิตที่ผ่องใสเกิดจากเหตุใด รวมไปถึงการระลึกถึงความดี ความชั่ว หรือความไม่ดี ไม่ชั่วที่เกิดขึ้นในจิตของตนเอง

- สัมมาสมาธิ แปลว่า การตั้งจิตให้ชอบ หมายถึง การทำจิตให้เป็นสมาธิ เริ่มตั้งแต่การทำจิตใจให้สงบชั่วขณะ (ขณิกสมาธิ) การทำจิตให้สงบเกือบจะแน่วแน่ (อุปปจารสมาธิ) และทำจิตให้สงบในขั้นแน่วแน่ (อัปปนาสมาธิ) หรือ ขั้นเข้าฌานสมาบัติ

ในส่วนของสติกับสมาธิ พระพรหมคุณาภรณ์^{๗๗} เห็นว่าสติกับสมาธิทำงานด้วยกัน ประสานและอาศัยกัน โดยมีสติเป็นตัวนำ แล้วสมาธิจะตามมา ถ้าสมาธิยังไม่แน่วแน่ สติจะเป็นตัวเด่น คอยดึงรั้งเอาไว้ แต่พอสมาธิแน่วแน่แล้ว สมาธิจะกลายเป็นตัวเด่นแทน สติที่คอยกำกับจะทำงานน้อยลงแทบไม่ปรากฏตัวออกมา แต่ก็ทำงานอยู่ตลอดเวลาไม่ได้หายไปไหน เปรียบเทียบกับเอาลูกว้าวป่าตัวหนึ่งผูกไว้กับหลักเพื่อไม่ให้หนีไปไหน แต่ลูกว้าวก็ยังเดินวนไปมา ต่อมานานเข้าว้าวป่าคลายพยศมาหยุดหมอบนิ่งที่หลัก จึงเปรียบเชือกผูกว้าวกับหลักเหมือนสติ ส่วนการที่ลูกว้าวป่าหมอบลงนิ่งอยู่ใกล้หลักเปรียบเหมือนสมาธิ สติกับสมาธิจึงไปคู่กันเสมอ นอกจากนี้หลักอริยสัจ ๔ ยังรวมถึงการวิเคราะห์เรื่องราวที่เกิดขึ้น (Issue Analysis) ได้อย่างเป็นระบบคือ ผลที่เกิดขึ้นมีสาเหตุเกิดจากอะไรอย่างเป็นเหตุผล มีเหตุถึงได้เกิดผลขึ้นมา การวิเคราะห์ทำได้โดยเข้าใจทุกข์ที่เกิดขึ้น หาสาเหตุที่แท้จริง การเข้าถึงการดับทุกข์หรือจัดการกับปัญหา และหาวิธีการในการก้าวพ้นจากปัญหา และความต้องการของแต่ละฝ่ายเข้าใจมั่นคงกันได้หรือไม่ หรือประนีประนอมในผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้วจะสามารถทำให้ความขัดแย้งลดลงได้หรือไม่ ในส่วนของการหาสาเหตุที่แท้จริงหรือสมุทัย สามารถเชื่อมโยงได้กับการค้นหาความต้องการที่แท้จริงที่อยู่ลึกซึ้งในจิตใจของคน (Interest) ซึ่งดีกว่าการมองเพียงสิ่งที่คนเรียกร้องหรือแสดงจุดยืนของตน

จอห์น แมคคอนแนล^{๗๘} นักวิชาการชาวตะวันตกที่สนใจศึกษาพุทธศาสนา ได้อย่างลุ่มลึก ได้กล่าวถึงปัญหาความขัดแย้งว่าเกิดจาก โลภะ โทสะ โมหะครอบงำจนไม่สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเอง เมื่อคิดถึงอีกฝ่ายจะรู้สึกโกรธ ไม่พอใจ จึงต้องหาสื่อกลางที่เข้าหาแต่ละฝ่ายด้วยกัลยาณมิตรและเห็นว่าหากผู้ไกล่เกลี่ยมีสติก็จะช่วยให้คู่กรณีมีสติไปด้วย การไกล่เกลี่ยช่วยให้เกิดความรู้ตัว ลดระดับของความรุนแรงลงไป นอกจากนี้ได้ให้ความสำคัญกับหลักอริยสัจ ๔ โดยเน้นถึง

^{๗๗} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), โพชนงค์ : พุทธวิธีเสริมสุขภาพ ฉบับสองภาษา, หน้า ๗๙.

^{๗๘} แมคคอนแนล, จอห์น, พระไพศาล วิสาโล, บรรณาธิการแปล. ศาस्ตรและศิลป์แห่งการระงับความขัดแย้ง : คู่มือการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ, (กรุงเทพ : สำนักพิมพ์มูลนิธิเด็ก, ๒๕๔๙), หน้า ๕-๑๐.

- ทุกข์และความขัดแย้งว่าเป็นธรรมชาติของมนุษย์ หลีกเลี่ยงไม่ได้ พบอยู่ในสังคมโดยทั่วไป

- สมุทัย รากเหง้าของความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นผลจากอกุศลมูล คือ โลภะ โทสะ โมหะ โดยมีหลักธรรมอื่นๆ ประกอบที่จะช่วยให้เข้าใจความขัดแย้งละเอียดขึ้นคือ ปฏิจสมุปบาทหรือวงจรแห่งทุกข์ เปรียบได้กับพู่กันขนาดเล็กซึ่งสามารถเก็บรายละเอียดได้ ส่วนอกุศลมูล เปรียบได้กับแปรงทาสีที่มีขนาดใหญ่กว่า โลภะคืออยากได้ ถ้าได้มาจะทำให้รู้สึกดีกว่าตัวเองเป็นใหญ่ ถ้าไม่ได้ก็จะรู้สึกว่าล้มเหลวและอ่อนแอ เช่น เด็กแย่งของเล่นกัน เพราะต่างฝ่ายก็ต้องการของเล่นชิ้นนั้นและกลัวว่าอีกฝ่ายจะได้มันไป โมหะ ความหลงทำให้หลอกตัวเองว่าทุกอย่างเรียบร้อยดีทั้งที่จริงไม่เป็นเช่นนั้น เช่นการสร้างบ้านที่อยู่บนดินเลนแต่หลอกตัวเองว่าบ้านมีสภาพแข็งแรงดีหรือคิดว่าตนเองเป็นศูนย์กลางของทุกสิ่งคนอื่นเป็นเพียงรอบนอก และลดค่าคนอื่น โทสะ ความโกรธเป็นอาการของความไม่พอใจหรือความชิง และเราจะเห็นอีกฝ่ายเป็นคนเลว โดยรากเหง้าความขัดแย้งที่ลึกสุดคือความขัดแย้งภายใน เป็นคุณค่า เป็นความรู้สึกนึกคิด

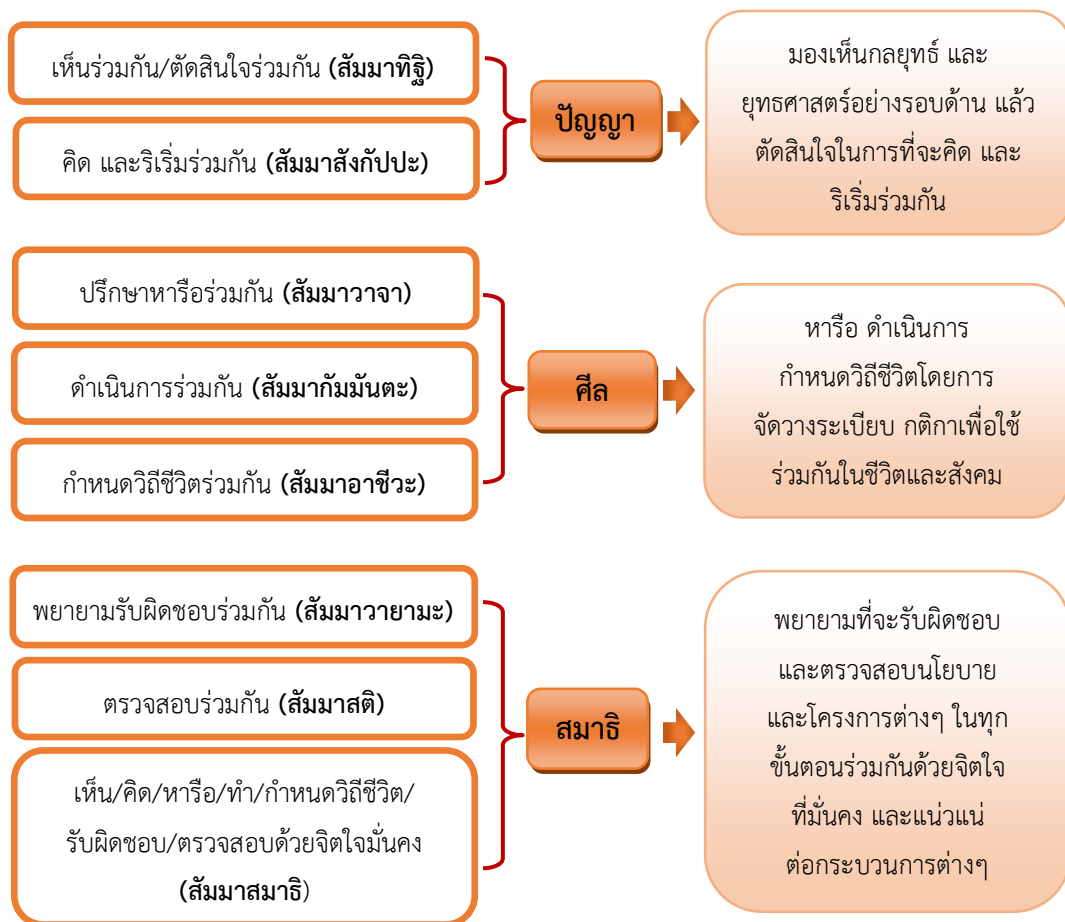
- นิโรธ คือ การดับทุกข์ หรือเป็นการมองว่าความขัดแย้งเป็นโอกาสสำหรับการสร้างสันติโดยไม่มองว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดความยุ่งยากและความเจ็บปวด

- มรรคมืองค์ ๘ ประกอบด้วย ศีล สมาธิ ปัญญา

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส^{๗๙} ได้อธิบายถึงบทบาทของ มรรคมืองค์ ๘ ในบริบทที่มุ่งเน้นนัยเชิงโลกียะเท่านั้น ไม่ได้มุ่งเน้นในเชิงโลกุตระ ดังที่ปรากฏดังแผนภูมิต่อไปนี้

กล่าวโดยสรุป อริยสัจ ๔ เป็นกรอบที่สำคัญในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ประเด็นรูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ การวิเคราะห์ตามกรอบอริยสัจ ๔ ทำให้เข้าใจทุกข์หรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สาเหตุของความขัดแย้ง การไปถึงเป้าหมายของการฟื้นคืนดี ลดต้นหามาณะ ทิฏฐิ และหาวิธีการไปสู่เป้าหมาย และหาทางออกของปัญหาเพื่อการอยู่ร่วมกันต่อไป

^{๗๙} พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, พุทธสันติวิธี: การบูรณาการหลักการและเครื่องมือจัดการความ



ภาพที่ ๔.๒ กระบวนการมีส่วนร่วมบนฐานของ “มัชฌิมาปฏิปทา”

๔.๔.๒.๒ การสื่อสารต่อหน้า และเน้นการสร้างสัมพันธภาพ

ในการวินิจฉัยและตัดสินใจ^{๔๐} (ความขัดแย้ง) พระพุทธองค์ทรงวางรูปแบบการวินิจฉัย การตัดสินใจที่เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย เพราะจะทำให้เกิดความยุติธรรมแก่บุคคลผู้ต้องอธิกรณ์หรือถูกกล่าวหา ที่สำคัญก่อให้เกิดความเลื่อมใสในกระบวนการวินิจฉัยและระงับความขัดแย้งนั้นจากทุกฝ่าย

หลักธรรม ๑๐ เป็นธรรมะสำหรับผู้มั่นคงใช้ได้กับทั้งคนกลางและสำหรับคู่กรณี พระราชปรีดีทิวเห็นว่าธรรม ๑๐ นี้เป็นธรรมะสำหรับผู้มั่นคงใช้ได้กับทั้งคนกลางและสำหรับคู่กรณีเช่นกัน จึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางในงานวิจัยนี้คือ อธิกรณ์สมุปาทวูปสมกุสโล ฉลาดในการระงับอธิกรณ์ที่เกิดขึ้น รู้จักรับฟังและรู้จักพูด ทำให้เป็นที่ชื่นชม การระงับอธิกรณ์ที่เกิดขึ้น นั้นมีหลายวิธีการ และมีจุดเด่นที่แตกต่างกันไป หากคนกลาง

^{๔๐} อธิกรณ์มี ๔ อย่าง คือ ๑) วิวาทอธิกรณ์ ๒) อนุวาทอธิกรณ์ ๓) อาปัตตอธิกรณ์ และ ๔) กิจจาอธิกรณ์, วิมพา. (ไทย) ๑/๓๘๖/๔๒๐, วิ.จุ. (ไทย) ๑/๒๑๕/๓๓๑.

สามารถเลือกวิธีได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับปัญหา จึงจะทำให้ความขัดแย้งจะได้รับการแก้ไขคล่องไปได้

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต)^{๘๑} ให้ความหมายเถรธรรม ๑๐ เป็นคุณธรรมที่ทำให้พระเถระอยู่สำราญในที่ทุกสถาน ประกอบด้วย ๑๐ ประการ คือ

● เถโร รัตตัญญู คือ เป็นผู้ใหญ่ บวชนาน รู้เห็นกิจการ ทรงจำเรื่องราวไว้ได้มาก

● สีสวา คือ มีศีล เคร่งครัดในสิกขาบททั้งหลาย

● พหุสสุโต คือ เป็นพหูสูตรทรงความรู้

● สวาคตปาฏิโมกข์ คือ ทรงปาติโมกข์ รู้หลักแห่งวินัย แคล่วคล่องชำนาญ สามารถวินิจฉัยได้ด้วยดี

● อธิกรณสมุปปาหุอุปสมกฺขโล คือ ฉลาดในการระงับอธิกรณ์ที่เกิดขึ้น

● อัมมกาโม คือ เป็นผู้ใคร่ธรรม รักความรู้ รักความจริง รู้จักรับฟังและรู้จักพูดทำให้เป็นที่ชื่นชมสนิทยสนมสบายใจ นำเข้าไปปรึกษาสนทนา และขอปรึกษา ยินดีปรีดาในหลักธรรมหลักวินัยที่ยิ่งๆ ขึ้นไป

● สันตญฺโญ คือ เป็นผู้สันโดษด้วยปัจจัยสี่ตามมีตามได้

● ปาสาทิกโก คือ จะไปจะมา มีอาการกริยาน่าเลื่อมใส แม้เข้าไปในละแวกบ้าน ก็สำรวมเป็นอันดี

● ฌานลาภี คือ ได้แคล่วคล่องในฌาน ๔ ที่เป็นเครื่องอยู่สุขสบายในปัจจุบัน

● อนาสวเจโตวิมุตติปัญญาวิมุตติ คือ บรรลุเจโตวิมุตติปัญญาวิมุตติสิ้นอาสวะ

วิธีการระงับอธิกรณ์และความขัดแย้งในทางพระพุทธศาสนา ที่พระพุทธองค์ทรงได้บัญญัติแบบปฏิบัติในการวินิจฉัยและวิธีระงับอธิกรณ์ไว้ในบาลีพระปาติโมกข์ว่า “อธิกรณสมถะ”^{๘๒} หรือเรียกว่า “สมถวินัย” โดยวิธีการระงับอธิกรณ์นี้สามารถจำแนกออกเป็น ๗ ประการ แต่การระงับอธิกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาไกล่เกลี่ยคือ การระงับความขัดแย้งต่อหน้า

^{๘๑} พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์*, หน้า ๓๗๙-๓๘๐.

^{๘๒} วิมหา. (ไทย) ๒/๖๖๕/๗๓๖, วิ.จุ. (ไทย) ๖/๑๘๕/๒๙๕, และดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน พระมหาสุทิตย์ อาภากร (อบอูน), หน้า ๑๐๖-๑๒๑.

(สัมมุขาวินัย) คือ ระเบียบที่ยกเอาอธิกรณที่เกิดขึ้นนั้นๆ มาพิจารณา วินิจฉัย ในท่ามกลางสงฆ์ต่อหน้าคฤกรณ ด้วยการตกลงกันเอง การตั้งผู้วินิจฉัย และระงับด้วยอำนาจของสงฆ์ ตามกระบวนการในกรณีนั้นๆ หรือในอธิกรณสมณะ ๖ ประการ^{๘๓}ที่เหลือข้อใดข้อหนึ่งตามความเหมาะสมแก่อธิกรณนั้นๆ การระงับความขัดแย้งต่อหน้าหรือ สัมมุขาวินัย นั้น มีวิธีการระงับ วิวาทาธิกรณ ๓ ประการ

● **การตกลงกันเอง** วิวาทาธิกรณ ระงับด้วยการตกลงกันเอง กล่าวคือ คู่วิวาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยอมรับว่า มติของตนผิดไปจากธรรมเนียมปฏิบัติที่ผ่านมา หรือตามความถูกต้องในพระธรรมวินัย และเห็นวามติของอีกฝ่ายหนึ่งถูก สัมมุขาวินัย คือ การระงับต่อหน้านี้ สามารถสงเคราะห์ด้วยองค์หนึ่ง คือ

- สังฆสัมมุขตา ความเป็นต่อหน้าสงฆ์ คือ การที่ภิกษุผู้มาประชุม มีจำนวนครบองค์เป็นสงฆ์ นำฉันทะของภิกษุผู้ควรฉันทะมาแล้ว ผู้อยู่พร้อมหน้ากันไม่คัดค้านกับเรื่อง อธิกรณที่เกิดขึ้นกับหมู่สงฆ์

- อัมมสัมมุขตา ความเป็นต่อหน้าธรรม คือ การประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องตามพระธรรมคำสอนและสัตตสุสาน

- วินัยสัมมุขตา ความเป็นต่อหน้าวินัย คือ การยกวินัยมากล่าวอ้างในการวินิจฉัยถึงการประพฤติปฏิบัติที่มีความเห็นแตกต่างกัน

- บุคคลสัมมุขตา ความเป็นต่อบุคคล คือ การที่คู่วิวาททั้งโจทก์หรือจำเลยทั้งสองมาอยู่พร้อมหน้าเพื่อชี้แจงข้อกล่าวหาต่างๆ

● **การตั้งผู้วินิจฉัย** วิวาทาธิกรณ ที่ระงับด้วยการตั้งผู้วินิจฉัยนั้น หมายถึง การที่คู่วิวาททั้งสองฝ่ายพร้อมเพรียงกันเลือกตั้งพระเถระ ๑ รูป ๒ รูป ๓ รูป หรือมากกว่านั้นก็ได้ ให้เป็นผู้วินิจฉัยอธิกรณ ผู้ได้รับเลือกควรเป็นภิกษุที่ควรก่อนวินิจฉัย พระเถระหลายรูปควรปรึกษากันก่อนว่าควรวินิจฉัยหรือไม่ ถ้าเห็นว่าไม่สามารถที่จะวินิจฉัยก็ไม่ควรรับ ถ้าเห็นว่าสามารถที่จะวินิจฉัย ควรยังผู้เลือกให้ปฏิญาณก่อนว่า จักแจ้งข้ออธิกรณนั้นตามความเป็นจริงและจักยอมรับความวินิจฉัยอันชอบธรรมวินัยและสัตตสุสาน และเมื่อวินิจฉัยแล้วอธิกรณนั้นไม่มีเวรต่อกัน ถ้าซักถามได้อย่างนี้ควรรับ ฝ่ายผู้เลือกคือคฤกรณ ควรให้สัตญาณก่อนว่า ผู้ได้รับเลือกจักวินิจฉัยโดยกาลเพียงเท่านี้ ได้อย่างนี้จึงควรปฏิญาณแล้วมอบให้ มิฉะนั้นไม่ควรเลือกผู้นั้น อธิกรณอันผู้ได้รับเลือกวินิจฉัยแล้วเป็นอันระงับเด็ดขาด เพราะมีเรื่องราวภิกษุผู้เป็นคู่วิวาทรายหนึ่ง ไม่พอใจคำวินิจฉัยของผู้ที่ตนเลือกตั้ง ทั้งที่เป็นสงฆ์เป็นคณะเป็นบุคคลแล้วเลือกตั้งผู้อื่นอีกจนถึงนำความขึ้นกราบทูลพระพุทธรองค์เป็นที่สุด ซึ่งพระองค์ทรงตรัสว่าอธิกรณเป็นอันวินิจฉัยเด็ดขาดแล้ว

^{๘๓} วิธีการการระงับอธิกรณที่เหลือ คือ สติวินัย อมูหวินัย ปฏิญญาตกรณะ เภยยุยสิกา ตัสสปาปิยสิกา ตินวัตถการกะ

● **การระงับด้วยอำนาจแห่งสงฆ์** วิวาทาธิกรณ์ ระงับด้วยอำนาจแห่งสงฆ์ คือ ภิกษุทั้งหลายรู้ว่ามิมีภิกษุบางพวกได้ปฏิบัติพระธรรมวินัยผิดแผกไปจากที่ถือมาไม่เห็นชอบด้วย ร่วมใจกันเข้าประชุมเป็นสงฆ์ ตั้งข้อวินิจฉัยข้อที่ผิดแผกนั้นว่า ผิดธรรม ผิดวินัย ผิดสัตตสุสาน้อยอย่างไร แล้วไม่รับรอง ครอบงำลัทธินั้นเสียด้วยอาณัติสงฆ์ เช่น พระสงฆ์ชาวปาฐาและชาวปาจิณระงับวัตถุ ๑๐ ประการ อันพวกภิกษุชาววัชชีบุตร ได้ตั้งขึ้น

วิวาทาธิกรณ์นั้น เป็นหน้าที่ของสงฆ์จะพึงวินิจฉัยให้เกิดความเรียบร้อยดีงาม แก่หมู่คณะ ถ้าคณะสงฆ์เห็นว่าจะวินิจฉัยในท่ามกลางสงฆ์แต่ไม่สะดวกเพราะเหตุอื่นๆ เช่น มีเสียงดัง พูดกันไม่ได้ยิน คณะสงฆ์จะเลือกภิกษุบางรูปในหมู่คณะให้แยกวินิจฉัยก็ได้ วิธีการวินิจฉัยแบบนี้ เรียกว่า อุพพาหิกวิธี^{๔๔} หมายถึง วิธีระงับวิวาทาธิกรณ์ ในกรณีที่ประชุมสงฆ์ไม่สะดวกด้วยเหตุ บางอย่าง สงฆ์จึงเลือกภิกษุบางรูปในที่ประชุมนั้นตั้งเป็นคณะแล้วมอบเรื่องให้นำไปวินิจฉัย เป็นการ วินิจฉัยที่แยกออกไปหรือกิริยาที่น่าถอนไป ได้แก่ การเลือกแยกออกไป ซึ่งจะเป็นวิธีหนึ่งที่น่าไปสู่การ วินิจฉัยให้ละเอียดรอบครอบยิ่งขึ้น โดยการระงับวิวาทาธิกรณ์นั้นจะต้องให้ความสำคัญกับบุคคลที่จะ เข้ามาวินิจฉัยและตัดสินอธิกรณ์ด้วย

การระงับอธิกรณ์ด้วยการสื่อสารต่อหน้าทำให้เกิดความโปร่งใส ไม่เป็นการ ปรีกษาหรือหรือตัดสินลับหลังคนใดคนหนึ่ง ทำให้เกิดการฟังและและเปลี่ยนข้อมูลไปพร้อมๆ กัน

๔.๔.๒.๓ เจรจาด้วยปิยวาจาและฟังด้วยความเข้าใจ

การสื่อสารที่ดี ประกอบด้วย ทั้งการพูดและการฟัง สัมมาวาจา เป็นหนึ่งใน มรรคมรรค ๘ การมีสัมมาวาจา (Right Speech) เป็นการเจรจาอย่างสุภาพ ไม่พูดเพ้อเจ้อ ส่อเสียด ข่มขู่ บังคับให้คู่กรณียอมความ การเจรจาอย่างถูกต้องเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารอย่างลึกซึ้งหรือ (Deep Communication)

ศิลปะในการพูด (สามารถพูดให้ผู้อื่นฟังได้) คุณลักษณะสำคัญของผู้ ประนีประนอม ผู้ทำหน้าที่ในการสร้างความเข้าใจกัน ตกลงกัน ประองตองกัน ไม่ใช่เพียงเป็นผู้ฟังที่ดี เท่านั้น แต่ต้องมีศิลปะในการพูดให้คู่ความฟังได้ด้วย เพราะเมื่อปัญหาความขัดแย้งเกิดจากที่คู่ความ ไม่ยอมที่จะรับฟังเหตุผลของกันและกัน จึงจำเป็นที่จะต้องให้ผู้ประนีประนอมเป็นคนกลางที่เข้ามา ทำหน้าที่สื่อสารแทนคู่ความ ด้วยการพูด ฉะนั้น การพูดจะต้องสามารถพูดให้คู่ความฟังได้ โดยมี ศิลปะในการพูดเป็นการสื่อสารนำเอาข้อเท็จจริงจากที่ได้ฟังจากคู่ความมาสื่อสารเพื่อประนีประนอม กัน ซึ่งคุณลักษณะข้อนี้ มุ่งหมายถึงความสามารถของผู้ประนีประนอมในการพูดให้คู่ความฟังได้

^{๔๔} วิ.จ. (ไทย) ๖/๒๓๑/๓๔๙, วิ.จ. (ไทย) ๗/๔๕๖/๔๑๒.

หลักการในทางพระพุทธศาสนาเกี่ยวกับมีศิลปะในการพูดที่ดี เพื่อสื่อสารให้ผู้อื่นฟังด้วยการพูด จึงเกี่ยวข้องกับการใช้วาจาเป็นสำคัญ เรียกว่า สัมมาวาจา หมายถึง วาจาโดยชอบ วาจาดี ถูกต้อง สมบูรณ์ อันเป็นวาจาที่นำไปสู่ประโยชน์สุขต่อคู่ความ การพูดที่ถูกต้องนั้น ได้แก่ การไม่พูดเท็จ ไม่พูดใส่ร้าย ไม่พูดคำหยาบ และไม่พูดเพ้อเจ้อ ถ้าผู้ประนีประนอมเว้นจากการพูดเหล่านั้นเสียได้ คำพูดเหล่านั้นเป็นวาจาเหมาะสม เป็นที่เชื่อถือได้ และจิตใจของคนผู้พูดอย่างถูกต้องเช่นนั้นก็ย่อมสงบเย็นและมั่นคง เป็นที่ตั้งของความถูกต้องแห่งการกระทำทั้งปวงและเป็นการแสดงออกทางวาจาด้วยความรู้ความเข้าใจถึงความถูกต้องของการพูดที่ได้ใคร่ครวญพิจารณาอย่างรอบคอบดีแล้ว^{๔๕}

ศิลปะในการฟัง เป็นผู้ฟังที่ดี (รู้จักฟัง) การรู้จักฟัง มาจาก สุตะ หรือ สุติ^{๔๖} ตรงกับคำสันสกฤตว่า ศรุติ ความรู้ที่ได้จากการฟัง ในทางพระพุทธศาสนานั้น เรียกว่า สุตมยปัญญา ปัญญาที่เกิดจากการฟัง ซึ่งการรู้จักฟัง อันเป็นคุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่ง ถือว่าเป็นกระบวนการรับสารขั้นต้น ที่จะสามารถทราบข้อเท็จจริงของปัญหาจากคู่ความ ที่สำคัญการฟังจะก่อให้เกิดความเข้าใจเกิดปัญญา เพราะการฟังคู่ความจะทำให้เกิดความเข้าใจข้อเท็จจริงรู้สาเหตุของปัญหาเกิดปัญญารู้หนทางในการจัดการแก้ปัญหาได้อ่างถูกต้องเหมาะสมเป็นธรรม

ฟัง^{๔๗} เป็นคำกริยา แปลว่า ตั้งใจสดับ คอยรับเสียงด้วยหู, ได้ยิน เชื่อ ทำตาม ถ้อยคำ เช่น ให้ฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชา การฟัง จึงหมายถึง การได้ยิน การรับเสียงด้วยหู

การรู้จักฟัง หรือการฟังด้วยดีนี้ มีอานิสงส์มากดังมีพุทธพจน์ ที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ว่า "การฟังด้วยดีเป็นเหตุให้การศึกษาเจริญ การศึกษาเป็นเหตุให้ปัญญาเจริญ บุคคลรู้ประโยชน์ได้ก็เพราะปัญญา ประโยชน์ที่บุคคลรู้แล้วนำความสุขมาให้"^{๔๘}

การรู้จักฟังที่ดีหรือการเป็นผู้ฟังที่ดี คือ อย่างนำเอาทฤษฎี ความเห็น เข้าไปแทรกเรื่องราวที่ฟัง เพราะอาจจะทำให้เราเกิดอคติในใจ วางใจไม่เป็นกลาง ข้อเท็จจริงที่ได้รับอาจจะยังไม่ครบถ้วนหรืออาจจะไม่ใช่ความจริงทั้งหมด ผู้ประนีประนอมอาจจะเกิดทฤษฎี ความเห็น ความเข้าใจผิดได้ ซึ่งถือว่าเป็นข้อระวัง ควรตั้งใจฟังอย่างเดียว โดยอย่าเพ่งปลงใจเชื่อในสิ่งที่ได้ฟังคู่ความเล่าข้อเท็จจริง และที่สำคัญ เมื่อฟังแล้วให้เพียงรู้อยู่ในใจไม่ต้องแสดงความรู้สึกออกว่าเชื่อหรือไม่เชื่อ และไม่แสดงความคิดเห็นต่างๆ

^{๔๕} พระปลัดสมชาย ปโยโค (ดำเนิน), การประยุกต์ใช้สัมมาวาจาเพื่อการบริหารงานของผู้นำ, **สันติศึกษาปริทรรศน์**, ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - มิถุนายน ๒๕๕๖) : ๑๔๓-๑๕๖.

^{๔๖} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย**, พิมพ์ครั้งที่ ๓๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ผลิตภัณธ์, ๒๕๕๕), หน้า ๔๗.

^{๔๗} ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๕๔**, หน้า ๘๕๘.

^{๔๘} พุ.เถร. (ไทย) ๒๖/๑๔๑/๓๕๒.

ผู้ประนีประนอมมีท่าทีวางตัวเป็นกลางรับฟังคู่ความ ไม่ขัดคอ ไม่ได้แย้ง หากคู่ความยังพูดไม่จบ^{๔๔} ให้มีหน้าที่เพียงตั้งใจฟัง ใส่ใจ สนใจ ฟังด้วยความเคารพให้เกียรติคู่ความ ไม่แสดงความเบื่อหน่ายที่จะรับฟังจากคู่ความ แสดงออกให้รู้ว่าตั้งใจฟัง ใส่ใจ สนใจ ด้วยกิริยาท่าทาง ก็ได้ เช่น สบตาคู่ความ ตอบรับรู้ว่าฟังด้วยการพยักหน้า เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้คู่ความรับรู้ได้ถึงความตั้งใจ ใส่ใจ ใส่ใจฟังของผู้ประนีประนอม ช่วยให้คู่ความเปิดใจ ไว้วางใจ พร้อมทั้งจะให้ข้อเท็จจริงอย่างครบถ้วน ทำให้ผู้ประนีประนอมเองนั้น ได้รับฟังข้อเท็จจริงโดยคู่ความไม่มีปิดบัง และความตั้งใจฟังนั้นช่วยให้สามารถจับใจความสำคัญจากข้อเท็จจริงและได้ประเด็นปัญหาต่างๆ อย่างถูกต้องครบถ้วนด้วย

พระพุทธเจ้าได้แยกกำหนดองค์ประกอบแห่งปัจจัยเป็น ๒ อย่าง คือ ภายนอก และภายใน ดังพุทธพจน์ที่ว่า "โดยกำหนดว่าเป็นองค์ประกอบภายนอก เราไม่เล็งเห็นองค์ประกอบภายนอกอื่น แม้สักอย่างหนึ่ง ที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ยิ่งใหญ่ เหมือนความมีกัลยาณมิตรเลย" ฉะนั้น จึงแสดงให้เห็นว่าปัจจัยแห่ง สัมมาทิฐิ หรือแหล่งที่มาของการศึกษาในทางพระพุทธศาสนานั้น จึงมีอยู่ ๒ อย่างโดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

- **ปัจจัยภายนอก** เรียกว่า ปรโตโฆสะ แปลว่า เสียงจากผู้อื่น หรือเสียงบอกจากผู้อื่น ได้แก่การรับถ่ายทอด หรืออิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมทางสังคม เช่น พ่อแม่ ครูบาอาจารย์ เพื่อนที่คบหา หนังสือ สื่อมวลชน และวัฒนธรรม ซึ่งให้ข่าวสารที่ถูกต้อง สั่งสอนอบรมไปในทิศทางที่ดีงาม ดังนั้น กรณีเป็นผู้ประนีประนอม ก็ต้องศึกษาจากผู้มีความรู้ประสบการณ์ในการประนีประนอม หรือศึกษาเพิ่มเติมจากครูบาอาจารย์ผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการประนีประนอม หรือแม้แต่เข้ารับการอบรมเสริมความรู้ในการทำหน้าที่ประนีประนอมอยู่เสมอ

- **ปัจจัยภายใน** เรียกว่า โยนิโสมนสิการ แปลว่า การทำใจโดยแยบคาย หมายถึง การคิดถูกวิธี ความรู้จักคิด หรือคิดเป็น ดังนั้น กรณีเป็นผู้ประนีประนอม ต้องฝึกฝนให้เป็นผู้รู้จักทำให้ แยบคาย มีวิธีคิดที่ถูกต้อง รู้จักคิด คิดเป็น รู้จักวิธีคิด ไม่สับสนทางความคิด มีความคิดอย่างมีระบบระเบียบ มีเหตุผลผลที่ถูกต้องดีงาม ไม่คิดเอนเอียงไปข้างหนึ่งข้างใด มีความคิดเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด

๔.๔.๒.๔ ทำให้คู่กรณีเห็นประโยชน์ในการอยู่ร่วมกัน

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจนกระทั่งนำมาสู่การเจรจาไกล่เกลี่ยนั้น คู่กรณีย่อมมีเรื่องบาดหมางกันมาไม่น้อย อาจจะไม่เห็นประโยชน์หรือความสำคัญในการอยู่ร่วมกันต่อไป หรือไม่จำเป็นต้องไปฟังอีกฝ่าย คนกลางเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้คู่กรณีได้ฉุกละหุกคิดว่าการอยู่ร่วมกัน

^{๔๔} พระมหาอุเทน ปัญญาปริตต์, พระไตรปิฎกธรรมสมัย, พิมพ์ครั้งที่ ๖๐, (กรุงเทพมหานคร: ประยูรสาส์นไทย การพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๐.

มีประโยชน์ หรืออย่างน้อยทำให้คู่กรณีได้เห็นถึงความขัดแย้งที่ดำรงอยู่ต่อไปไม่เกิดประโยชน์กับฝ่ายใด มีแต่จะสร้างความขุ่นเคืองใจให้ทุกฝ่าย การได้มาพูดคุยกันอย่างเข้าอกเข้าใจจะทำให้จิตใจแจ่มใส ไม่เศร้าหมอง เกิดความเบาสบายในจิตใจ การทำให้คู่กรณีเห็นประโยชน์ของการอยู่ร่วมกันสามารถใช้หลักสารณียธรรมได้ กล่าวคือ

ในการเจรจาไกล่เกลี่ย คนกลางสามารถใช้หลักสารณียธรรม ๖ ในการเจรจาได้ ซึ่งจะทำให้การเจรจาเป็นไปอย่างเมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ผู้อื่น ไม่เห็นแก่ตัว พุดจากันอย่างนุ่มนวล เข้าใจคนอื่นมากขึ้น ซึ่งนักวิชาการให้ความหมาย ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต)^{๙๐} กล่าวว่า สารณียธรรม คือ ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึง ธรรมเป็นเหตุที่ระลึกถึงกัน ทำให้มีความเคารพกัน ช่วยเหลือกัน และสามัคคีพร้อมเพรียงกันมี ๖ อย่าง คือ

- (๑) ตั้งกายกรรมประกอบด้วยเมตตาในเพื่อนภิกษุสามเณร
- (๒) ตั้งวจีกรรมประกอบด้วยเมตตาในเพื่อนภิกษุสามเณร
- (๓) ตั้งมโนกรรมประกอบด้วยเมตตาในเพื่อนภิกษุสามเณร
- (๔) แบ่งปันลาภที่ได้มาโดยชอบธรรม
- (๕) รักษาศีลบริสุทธิ์เสมอกับเพื่อนภิกษุสามเณร
- (๖) มีความเห็นร่วมกันได้กับภิกษุสามเณรอื่นๆ

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต)^{๙๑} กล่าวว่า ธรรม ๖ ประการนี้ มี สารณียะ คือ ทำให้เป็นที่ระลึกถึง เป็น ปิยกรณ คือ ทำให้เป็นที่รัก เป็น ครุกรณ คือ ทำให้เป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์ คือ ความประสานกลมกลืน เพื่อความไม่วิวาท เพื่อความสามัคคี และเพื่อเอกภาพ คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

สารณียธรรม หรือ สารณียธรรม ๖ คือ ธรรมอันเป็นที่ตั้งและเหตุให้ระลึกถึงกัน ทำให้เกิดความสามัคคีและหลักแห่งการอยู่ร่วมกัน ประกอบด้วย ๖ ประการ คือ

(๑) เมตตากายกรรม ตั้งเมตตากายกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมคณะด้วยความเต็มใจ แสดงกิริยาอาการสุภาพ เคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง

(๒) เมตตาวจีกรรม ตั้งเมตตาวจีกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอน แนะนำตักเตือนด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

^{๙๐} พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์, หน้า ๓๓๕-๓๓๖.

^{๙๑} พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๒๗๑-๒๗๓.

(๓) เมตตามโนกรรม ตั้งเมตตามโนกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน

(๔) สาธารณโภคิตา หรือ อปปฏิวิภัตตโกศี ได้ของสิ่งใดมาก็แบ่งปันกัน คือ เมื่อได้สิ่งใดมาโดยชอบธรรม แม้เป็นของเล็กน้อยก็ไม่หวงบริโภคร่วมกัน

(๕) สีสสามัญญตา มีศีลบริสุทธิ์เสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ มีความประพฤติสุจริตดีงาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่หาตนให้เป็นที่น่ารังเกียจของหมู่คณะ

(๖) ทิฏฐิสามัญญตา มีทิฏฐิดีงามเสมอกันเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ มีความเห็นชอบร่วมกันในข้อที่เป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความหลุดพ้น สิ้นทุกข์ หรือขจัดปัญหา

ขลากกร เทียนส่องใจ กล่าวว่า สาราณียธรรม หมายถึง ธรรมเป็นเหตุ หรือเป็น ที่ตั้งแห่งการระลึกถึงกัน^{๙๒} ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ ๖ ประเด็น คือ^{๙๓}

(๑) ตั้งเมตตาภาวกรรม^{๙๔} ในเพื่อนพรหมจารีทั้งหลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง^{๙๕} คือ ช่วยชวนช่วยเกื้อหนุนของเพื่อนด้วยกายด้วยจิตที่เมตตา

(๒) ตั้งเมตตาวจีกรรมในเพื่อนพรหมจารีทั้งหลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ช่วยชวนช่วยเกื้อหนุนในกิจธุระของเพื่อนด้วยวาจาด้วยจิตเมตตา

(๓) ตั้งเมตตามโนกรรมในเพื่อนพรหมจารีทั้งหลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ คิดแต่สิ่งที่ดีก่อให้เกิดประโยชน์แก่เพื่อน

(๔) แบ่งปันลาภที่ตนได้มาแล้วโดยชอบธรรม^{๙๖} ให้แก่เพื่อนพรหมจารีทั้งหลาย ไม่หวงเอาไว้บริโภคผู้เดียว

^{๙๒} ม.อ. (ไทย) ๑๔/๕๔/๕๙-๖๐. ดูเทียบ อัง.ฉก. (ไทย) ๒๒/๑๑-๑๒/๔๒๖-๔๒๗. วิ.ป. (ไทย) ๘/๒๗๔/๓๖๘-๓๖๙, ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๒๔/๓๒๑/๓๒๒, ม.ม. (ไทย) ๑๒/๔๙๒/๕๓๑-๕๓๒, อัง.ฉก. ๒๒/๑๑-๑๒/๔๒๖-๔๒๘.

^{๙๓} ขลากกร เทียนส่องใจ, “การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ: หลักการและเครื่องมือสำหรับการจัดการความขัดแย้ง”, **พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๒๒.

^{๙๔} เมตตาภาวกรรม ในที่นี้ หมายถึง ภาวกรรมที่ทำด้วยจิตประกอบด้วยเมตตา เมตตาวจีกรรม และเมตตามโนกรรมก็เช่นเดียวกันนี้ อัง.ฉก.อ.๓/๑๑/๙๗.

^{๙๕} ใน ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๕๖/๓๘๗-๓๘๘. ใช้คำว่า “ทั้งในที่แจ้ง และในที่ลับ” มีความหมายสอดคล้องกับในบริบทที่ว่า “ทั้งต่อหน้าและลับหลัง” ที.ม.อ.๑๔๑/๑๓๒.

^{๙๖} ประเด็นนี้พระอรุณกถาจารย์อธิบายว่า “ไม่แบ่งแยก” หมายถึง ไม่แบ่งแยกอำมิสโดยคิดว่า “จะให้เท่านั้น” และไม่แบ่งแยกบุคคลโดยคิดว่า “จะให้แก่คนนี้ ไม่ให้แก่คนนี้” ม.ม.อ. ๒/๔๙๒/๓๐๓, อัง.ฉก.อ. ๓/๑๑/๙๙.

(๕) รักษาศีลของตนเองให้บริสุทธิ์เหมือนกับเพื่อนพรหมจารีอื่นๆ และไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจ หรือตำหนิจากผู้อื่นในแง่ของศีลาจารวัตร

(๖) เมื่อเกิดปัญหาได้บทสรุปไปในทิศทางเดียวกันกับเพื่อนพรหมจารี ไม่วิวาทกับใครๆ จนนำไปสู่ความรุนแรง^{๙๗}

พระองค์ทรงย้ำว่า “แนวคิดดังกล่าว จะทำให้เป็นที่รัก เป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อการอนุเคราะห์ซึ่งกันและกัน เพื่อความไม่วิวาท เพื่อความสามัคคี เพื่อความเป็นอันเดียวกัน”^{๙๘} ประเด็นที่น่าสนใจคือ หลักการนี้เอื้อต่อการทำให้เกิดกระบวนการ “สามัคคีธรรม” ด้วย

อโศก^{๙๙} และวิสุทธิ^{๑๐๐} กล่าวว่า สาราณียธรรม ๖ ประการ สะท้อนให้เห็นมิติความระลึกถึงกันด้วยความรักที่เป็น “สาราณียะ” ๖ ด้าน ประกอบด้วย ความปรารถนาดีต่อกันทางกาย วาจา ใจ ในขณะเดียวกันก็มีความรู้ความเข้าใจวิธีการแก้ปัญหาหรือแก้ทุกข้ออย่างถูกต้องเสมอกัน (ทิฐิสามัญญตา) มีแนวทางการประพฤติปฏิบัติที่เป็นไปเพื่อการแก้ปัญหาโดยเสมอสมานกัน (สีลสามัญญตา) และมีการแบ่งปันช่วยเหลือเกื้อกูลกัน (สาธารณโภคิ) ซึ่งส่งผลให้เกิดคุณลักษณะประโยชน์ ๗ ประการ คือ

(๑) สาราณียะ หมายถึง การระลึกถึงกัน โดยปกติเรามักจะระลึกถึงแต่ตนเอง ด้วยการยึดเอาตนเป็นศูนย์กลาง หรือที่ตั้ง แต่หากเราลองระลึกถึงคนอื่นโดยการเอาใจเขามาใส่ใจเราบ้าง และจินตนาการว่าถ้าหากเราต้องเป็นคนๆ นั้นและต้องมีบทบาทหน้าที่ภายใต้ข้อกำหนด เงื่อนไข ข้อจำกัดต่างๆ แบบเดียวกัน เราจะมีพฤติกรรมทางกาย วาจา ใจ อารมณ์ และความรู้สึกอย่างไรบ้าง ซึ่งการระลึกถึงกันด้วยท่าทีที่ถูกต้อง (สาราณียะ) เช่นนี้เป็นจุดเริ่มต้นที่นำไปสู่ความรู้รักสามัคคีตามนัยแห่งหลักสาราณียธรรม

(๒) ปิยะกรณะ หมายถึง การปฏิบัติต่อกันอย่างเหมาะสม เมื่อมีการระลึกถึงกันด้วยการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความเข้าอกเข้าใจในเงื่อนไขข้อและจำกัดที่เป็นตัวกำหนดภาวะความบีบคั้นให้แต่ละคนมีพฤติกรรมทางกายเช่นนั้น จะเป็นพื้นฐานที่นำไปสู่การประพฤติปฏิบัติต่อกัน

^{๙๗} บาลีใช้คำว่า “เป็นผู้มีทิฐิโดยทิฐิอันประเสริฐ”

^{๙๘} ความเป็นอันเดียวกัน หมายถึง ความเป็นเอกภาพ ไม่ก่อความแตกแยก ม.ม.อ. ๒/๔๙๒/๓๐๒, อ.น.ก.อ. ๓/๑๒/๑๐๔

^{๙๙} อโศก (นามแฝง), *สาราณียธรรม*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มูลนิธิธรรมสันติ, ๒๕๓๘), หน้า ๒๙๔- ๒๙๕.

^{๑๐๐} วิสุทธิ ขวัญฤกษ์, “การศึกษาหลักธรรมของพุทธศาสนาที่สามารถนำมาปรับใช้กับการบริหารงานบุคคลในองค์กรธุรกิจ”, *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต* (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๓๙), หน้า ๒๕.

ด้วยความเมตตา ทั้งความเมตตาทางกาย (เมตตากายกรรม) ความเมตตาทางวาจา (เมตตาวจีกรรม) และความเมตตาทางใจ (เมตตามโนกรรม)

(๓) ครุกรรม หมายถึง ความเคารพในสิทธิและเงื่อนไขข้อจำกัดของกันและกัน ความรู้สึกนึกคิดที่ประกอบด้วยพื้นฐานของความเมตตาทั้งทางกาย วาจา และใจจะช่วยทำให้แต่ละคนเกิดท่าทีในการประพฤติปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพในสิทธิหน้าที่ เงื่อนไขข้อจำกัดของกันและกันเพราะมีความตระหนักรู้ว่าหากตนเองต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขข้อจำกัด และภาวะบีบคั้นแบบเดียวกับคนผู้นั้นๆ เราก็คงจะมีพฤติกรรมทางกาย วาจา ใจ เช่นนั้นเหมือนกัน

(๔) สังคหะ หมายถึง การหาข้อสรุปในทิศทางที่เกื้อกูลต่อข้อจำกัดและเงื่อนไขของแต่ละคน ความเคารพในสิทธิ เงื่อนไข ข้อจำกัดของกันและกัน จะนำไปสู่การปรึกษาหารือเพื่อการหาข้อยุติร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ในทิศทางที่เกื้อกูลต่อเงื่อนไขข้อจำกัดของแต่ละคน โดยแต่ละคนอาจจะไม่ได้ข้อยุติอย่างที่ตนต้องการทั้งหมดแต่ก็ไม่สูญเสียทั้งหมดอย่างที่ตนเกรงกลัว และมีการเฉลี่ยประโยชน์เพื่อให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุดโดยภาพรวม

(๕) อวิวาทะ หมายถึง การปล่อยวางทิฐิ ไม่ทะเลาะกัน เมื่อได้ข้อสรุปหรือข้อยุติที่มีความเอื้ออาทรเกื้อกูลต่อกันภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัดต่าง ๆ ของแต่ละคนแล้ว การปล่อยวางทิฐิ ความยึดมั่นถือมั่นที่เคยคิดจะเอาชนะกันก็จะเป็นไปโดยง่ายขึ้น ตลอดจนจะมีความเคารพต่อมติของการประชุม และความเคารพในกฎกติกาที่เกิดจากการปรึกษาหารือด้วยความถ้อยทีถ้อยอาศัย จนเกิดข้อยุติที่มีความยุติธรรม

(๖) สามัคคีเย หมายถึง การสร้างความสมัครสมานสามัคคี การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยกระบวนการวิธีแห่งสาราณียธรรมตามขั้นตอนที่กล่าวมานั้น จะนำไปสู่การสร้างสามัคคีของคนในสังคม เพราะเป็นกระบวนการวิธีที่ช่วยให้เกิดการอบรมกล่อมเกลாதองสังคม (Socialization) ที่นำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อปรับทัศนคติความเห็นให้สอดคล้องกันและความเข้าอกเข้าใจกันมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันการหันหน้าเข้าหากันมากขึ้นจะส่งผลให้เกิดแบบชีวิตของวัฒนธรรมในการแก้ปัญหาด้วยกระบวนการวิธีแห่งสันติธรรม เสมอสมานสนิทยิ่งขึ้นด้วย

(๗) เอกีภาวะ หมายถึง การก้าวไปพร้อมกันอย่างเป็นเอกภาพ ผลของความรักที่คลี่คลายพัฒนาไปสู่ความรู้รักสามัคคีตามนัยแห่งสาราณียธรรมจะนำไปสู่ความเป็นเอกภาพหนึ่งเดียวกันของสังคม ซึ่งทำให้สมาชิกในสังคมจะอยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่น รักใคร่กลมเกลียวกัน มีเคารพซึ่งกันและกัน ไม่ทะเลาะวิวาทกัน และสังคมที่ก้าวไปพร้อมกันอย่างเป็นเอกภาพเช่นนี้ จะสามารถปลดปล่อยพลังสร้างสรรค์ออกมาได้อย่างกว้างไกลเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ของมนุษย์ ตลอดจนจะสร้างสรรค์ให้เกิดสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาจิตใจของผู้คนในสังคมนั้นๆ ให้เกิดความเจริญงอกงามยิ่งๆ ขึ้น

ประโยชน์ของการมีหลักสาราณียธรรม ๖ ในองค์กร หน่วยงาน หรือชุมชน^{๑๐๑} จะช่วยให้สมาชิกในองค์กร หน่วยงาน หรือชุมชนนั้นมีความปรารถนาดี ไม่เห็นแก่ตัว เอื้อเฟื้อ เพื่อแผ่แก่ผู้อื่น เข้าอกเข้าใจคนอื่นมากยิ่งขึ้น ดังสะท้อนให้เห็นได้จาก

(๑) การแสดงไมตรีและหวังดีต่อผู้อื่นในองค์กร หน่วยงาน หรือชุมชน โดยการช่วยเหลือธุระต่างๆ ด้วยความเต็มใจ แสดงพฤติกรรมและกิริยาสุภาพ เคารพนับถือทั้งต่อหน้าและลับหลัง เป็นการฝึกที่จะสละละความเห็นแก่ตัวเห็นประโยชน์ผู้อื่นหรือส่วนรวมเป็นสำคัญ กล่าวคือ การมองเห็นประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

(๒) การพูดต่อกันด้วยเมตตา การพูดด้วยความปรารถนาดีต่อกัน เช่น แนะนำ สั่งสอน ตักเตือนกันด้วยความหวังดี กล่าวด้วยวาจาสุภาพทั้งต่อหน้าและลับหลัง พูดด้วยความจริงใจไม่พูดเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องฝึกใจตนเองให้รู้จักระงับและรู้ถึงกาลประโยชน์ในสิ่งที่จะพูดนั้นสร้างประโยชน์ให้กับส่วนรวมหรือไม่

(๓) การคิดต่อกันด้วยเมตตา เมื่อคิดอะไรก็คิดด้วยความปรารถนาดีต่อกันและกัน เช่น การตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดี สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความไว้วางใจในหมู่คณะ ปราศจากความหวาดระแวงสงสัยที่เป็นเครื่องบั่นทอนความสามัคคี

(๔) การแบ่งปันสิ่งที่ได้มาโดยชอบธรรม แบ่งปันลาภที่ร่วมกันหาร่วมกันทำโดยยุติธรรม แม้สิ่งของที่ได้มาจะน้อย แต่ก็แจกจ่ายให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคทั้งถึงกัน คือ การร่วมสุขร่วมทุกข์กัน ทำให้ลดความอคติหรือความรู้สึกลำเอียงในการบริหารงานหรือการปกครองหมู่ชนได้เป็นอย่างดี และยังเป็นเครื่องมือสลายความขัดแย้งที่ก้าวข้ามผ่านความแตกต่าง ไม่มีการแบ่งพรรคพวก

(๕) ความประพฤติดูเหมือนภาคกัน การประพฤติสุจริตดีงามเหมือนกัน มีระเบียบวินัยเป็นแบบเดียวกัน ไม่ปฏิบัติตนให้เป็นที่รังเกียจ หรือเสื่อมเสียแก่หมู่คณะ สิ่งนี้เป็นเสมือนตั้งเกราะป้องกันไม่ให้สังคมเกิดการทะเลาะวิวาท เพราะทุกฝ่ายต่างก็เคารพในสิทธิหน้าที่และกฎกติกาของสังคม

(๖) ความเสมอภาคกันทางความคิด หมายถึง การปรับความคิดเห็นให้มีเหตุมีผลถูกต้องเหมือนกันทุกคน ด้วยการเคารพเหตุผล ยึดหลักความดีงามเป็นอุดมคติอย่างเดียวกัน โดยสิ่งสำคัญที่สุด คือ การตั้งความเห็นของคนในหมู่คณะให้ตรงกัน การมองเห็นประโยชน์ของส่วนรวม องค์กร ชุมชน สังคมเป็นสำคัญหรือเป็นที่ตั้ง ประกอบกับการไม่ปรารถนาที่จะกระทำตนให้เป็นทุกข์และสร้างทุกข์ให้กับผู้อื่น ดังนั้นเมื่อองค์กร ชุมชน และสังคมใดมียอมทำให้กิจการงานทั้งหลายที่ทำร่วมกันย่อมบรรลุผลได้อย่างสันติสุข

^{๑๐๑} ทองหล่อ วงษ์ธรรมา, ปรัชญา ๒๐๑ พุทธศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส.พรินติ้ง เฮาส์ ๒๕๓๘), หน้า ๒๙๔- ๒๙๕.

สรุปว่า สาราณียธรรม ๖ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญในการบริหารความขัดแย้ง เพราะเป็นหลักธรรมที่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความระลึกถึงกัน การปฏิบัติต่อกันอย่างเหมาะสม ความเคารพในสิทธิและเงื่อนไขข้อจำกัดของกันและกัน การหาข้อสรุปในทิศทางที่เกื้อกูลต่อข้อจำกัดและเงื่อนไขของแต่ละคน การปล่อยวางทิฐิ ไม่ทะเลาะกัน การสร้างความสมัคสมานสามัคคี การก้าวไปพร้อมกันอย่างเป็นเอกภาพ ดังเช่นที่พระองค์ทรงย้ำว่า “แนวคิดดังกล่าว จะทำให้เป็นที่รักเป็นที่เคารพ เป็นไปเพื่อการอนุเคราะห์ซึ่งกันและกัน เพื่อความไม่วิวาท เพื่อความสามัคคี เพื่อความเป็นอันเดียวกัน”^{๑๐๒} ซึ่งเป็นทั้งการป้องกันและการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ชุมชน และสังคมได้ และยิ่งจะส่งผลให้องค์กร ชุมชน และสังคมนั้นมีความเจริญก้าวหน้า และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข เพราะสมาชิกต่างมีความสมัคสมานสามัคคี รักใครกลมเกลียวกัน และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้งมากกว่าประโยชน์ส่วนตน จากการวิเคราะห์สามารถนำหลัก ไปประยุกต์ใช้ในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

๔.๔.๒.๕ เจรจาด้วยความเพียรพยายามและมีความต่อเนื่อง

การทำหน้าที่ของคนกลางซึ่งเป็นบุคคลที่สำคัญมากในการทำให้เกิดบรรยากาศและผลลัพธ์ที่ดีจากการหาข้อตกลง หลักธรรมที่นำมาใช้ในการเจรจาได้คือสัมมาวายามะและหลักอปปริหานิยธรรม

การเจรจาด้วยความเพียรพยายาม ความเพียรพยายามหรือ สัมมาวายามะ แปลว่า ควรเพียรชอบ หมายถึง มีความเพียรระวังไม่ให้ความชั่วเกิดขึ้นในตน เพียรละความชั่วที่เกิดขึ้นแล้วให้หมดไป หมั่นทำความดีอยู่เสมอ และเพียรพยายามรักษาความดีที่มีอยู่แล้วให้คงอยู่

อย่างไรก็ตามบางท่านเห็นว่า แพลแบบนี้แล้วไม่ชัดเจน ไม่ละเอียด ทำให้หลายคนเข้าใจผิดไปมาก อย่างแรก ความเพียร กับ ความพยายาม ก็ไม่เหมือนกัน ถ้าเราทำงานอย่างสม่ำเสมอไม่ได้มากขึ้น แต่ก็ไม่ได้ขาดตกบกพร่อง แสดงว่าเรามีความเพียร แต่เราไม่มีความพยายาม เมื่อใดที่เราทำงานให้มากขึ้น ได้มากขึ้น นั่นคือ เรามีความพยายาม แต่ถ้าขาดความต่อเนื่อง เช่น พยายามอย่างยิ่งเป็นช่วงๆ บางช่วงก็เลิก, หยุด, พัก ฯลฯ อย่างนี้เรียกว่ามีความพยายาม แต่ขาดความเพียร ^{๑๐๓}

คำว่า "สัมมาวายามะ" หมายถึง ความเพียรอันพอโดยตรงต่อนิพพาน ไม่มากเกินไป ไม่หย่อนยานเกินไป เรียกว่า "ทางสายกลาง" แต่ตรงต่อนิพพาน ในบางคนมีความเพียรมาก

^{๑๐๒} ความเป็นอันเดียวกัน หมายถึง ความเป็นเอกภาพ ไม่ก่อความแตกแยก ม.ม.อ. ๒/๔๙๒/๓๐๒, อ.น.ก.อ. ๓/๑๒/๑๐๔

^{๑๐๓} สัมมาวายามะ mouth Buddha [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://buddhaholic.blogspot.com/2013/02/blog-post_16.html [๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖].

เกินไป ทำให้ไม่ตรงต่อนิพพานก็มี เช่น เพียรในการทำสมาธิ, เจริญนานมาก ยิ่งทำมาก ยิ่งเกิดกรรม (ดี) มาก ส่งผลให้เกิดชาติภพมาก ยิ่งห่างไกลนิพพานมาก เช่นนี้ เรียกว่า "ความเพียรชอบ" ได้ (ความเพียรในทางที่ชอบ) แต่ไม่ใช่ "สัมมาวายามะ" ครั้งหนึ่ง พระพุทธเจ้าสอนให้ภิกษุรูปหนึ่งไปเพ่งกลืนด้วยดอกบัวทอง ไม่ทันที่จะสอนให้เขาได้มานิพพานขึ้น ครบถ้วนอะไรเลย ท่านก็ทรงอธิษฐานให้ดอกบัวเหี่ยวลงตอนที่ภิกษุรูปนั้นกำลังมีสมาธิดี ผลปรากฏว่าเขาได้บรรลุธรรมทันที ด้วยเห็นอนิจจัง ความเพียรพอดี ตรงต่อนิพพาน ไม่ใช่ขยันมากเกินไป เพื่อให้ได้มานิพพาน ได้ญาณ อะไรมากมายนั้นเกินพอดี ไม่ตรงต่อนิพพาน

การเจรจาอย่างต่อเนื่อง การเจรจาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับหลักอปริหานิยธรรม ๗ เป็นหลักธรรมสำหรับผู้บริหารบ้านเมือง และพระภิกษุสงฆ์ ใช้ในการปกครองหรือบริหารเพื่อป้องกันไม่ให้หมู่คณะเกิดความเสื่อมถอย แต่เป็นเสริมให้เกิดความเจริญเพียงส่วนเดียวจากการวิเคราะห์ พบว่า สามารถนำหลักอปริหานิยธรรมประยุกต์ใช้ในการเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธบูรณาการในประเด็นที่ว่า หมั่นประชุมกันเป็นเนืองนิตย์ (**Meeting Regularly**) เริ่มประชุมเล็กประชุมโดยพร้อมเพรียงกัน ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสม่ำเสมอในการปรึกษาหารือระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าประชุมครั้งแรกไม่สำเร็จ สามารถมีการประชุมครั้งต่อไปได้อีก ซึ่งจะส่งผลดีต่อกระบวนการพิจารณา การวิเคราะห์ สงเคราะห์ปัญหา สาเหตุ และทางออกของปัญหาได้ รัดกุมมากยิ่งขึ้นเพราะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการอย่างพร้อมเพรียงกัน

หลักอปริหานิยธรรม เป็นข้อปฏิบัติหรือธรรมอันเป็นเหตุไม่ให้เกิดความเสื่อม^{๑๐๔} แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ หลักอปริหานิยธรรม ๗ ของกษัตริย์วัชชี หรือ วัชชีอปริหานิยธรรม ๗ หรือราชอปริหานิยธรรม และอปริหานิยธรรม ๗ ของภิกษุ หรือภิกษุอปริหานิยธรรม ๗ ^{๑๐๕} ดังที่ปรากฏในมหาปรินิพพาน พระสูตรต้นตปิฎก ที่ฉนิกาย มหาวรรค ว่า วัสสการ พราหมณ์มหาอำมาตย์แคว้นมคธทูลรับสนองพระดำรัสพระเจ้าอชาตศัตรู พระราชาแห่งแคว้นมคธเดินทางเข้าไปเฝ้าพระผู้มีพระภาคถึงที่ประทับ ณ ภูเขาคิชฌกูฏ ได้กราบทูลพระผู้มีพระภาคว่า “ข้าแต่ท่านพระโคตม พระราชาแห่งแคว้นมคธพระนามว่าอชาตศัตรู เวเทหิบุตร ขอกราบพระยุคลบาทของพระโคตมด้วยพระเศียร ทูลถามถึงพระสุขภาพ ความมีพระโรคาพาธน้อย กระปรี้กระเปร่า มีพระพลานามัยสมบูรณ์อยู่สำราญ พระราชาแห่งแคว้นมคธพระนามว่าอชาตศัตรู เวเทหิบุตร มีพระประสงค์จะเสด็จไปปราบแคว้นวัชชี มีรับสั่งอย่างนี้ว่า ‘เราจะโค่นล้มพวกวัชชีผู้มีฤทธิ์มากอย่างนี้ มีอำนาจมากอย่างนี้ ให้พินาศย่อยยับ’

^{๑๐๔} ที่.ม.อ. ๒/๑๓๔-๑๓๖/๑๖๖-๑๖๘.

^{๑๐๕} ที่.ม. (ไทย) ๑๐/๑๓๓/๗๘.

หลักอปริหานิยธรรม ๗ ของกษัตริย์วัชชี หรือ วัชชีอปริหานิยธรรม ๗ หรือราชอปริหานิยธรรม^{๑๐๖} ในสมัยนั้น ท่านพระอานนท์เป็นผู้ยืนถวายงานพัดพระผู้มีพระภาคอยู่ ณ เบื้องพระปฤษฎางค์ พระผู้มีพระภาครับสั่งเรียกท่านพระอานนท์มาตรัสถามว่า^{๑๐๗}

(๑) “อานนท์ เธอได้ยินไหมว่า พวกเจ้าวัชชีหมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ ประชุมกันมากครั้ง” พระอานนท์ทูลตอบว่า “ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญ ข้าพระองค์ได้ยินว่า พวกเจ้าวัชชีหมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ ประชุมกันมากครั้ง” พระผู้มีพระภาคจึงตรัสว่า “อานนท์ พวกเจ้าวัชชีพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่พวกเจ้าวัชชียังหมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ประชุมกันมากครั้ง”

(๒) “อานนท์ เธอได้ยินไหมว่า “พวกเจ้าวัชชีพร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม และพร้อมเพรียงกันทำกิจที่พวกเจ้าวัชชีจะพึงทำ” พระอานนท์ทูลตอบว่า “ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญ ข้าพระองค์ได้ยินว่า พวกเจ้าวัชชีพร้อมเพรียงกัน” พระผู้มีพระภาคจึงตรัสว่า “อานนท์ พวกเจ้าวัชชีพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลยตราบเท่าที่พวกเจ้าวัชชียังพร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม และพร้อมเพรียงกันทำกิจที่พวกเจ้าวัชชีจะพึงทำ”

(๓) “อานนท์ เธอได้ยินไหมว่า พวกเจ้าวัชชีไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ ไม่ลบล้างสิ่งที่บัญญัติไว้แล้ว ถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรมที่วางไว้เดิม” พระอานนท์ทูลตอบว่า “ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญ ข้าพระองค์ได้ยินว่า พวกเจ้าวัชชีไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ ไม่ลบล้างสิ่งที่บัญญัติไว้แล้ว ถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรมที่วางไว้เดิม” พระผู้มีพระภาคจึงตรัสว่า “อานนท์ พวกเจ้าวัชชีพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลยตราบเท่าที่พวกเจ้าวัชชียังไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ ไม่ลบล้างสิ่งที่บัญญัติไว้แล้วถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรมที่วางไว้เดิม”

(๔) “อานนท์ เธอได้ยินไหมว่า พวกเจ้าวัชชี สักการะ เคารพ นับถือ บูชา เจ้าวัชชีผู้มีพระชนมายุมากของชาววัชชี และสำคัญถ้อยคำของท่านเหล่านั้นว่าเป็นสิ่งควรรับฟัง” พระอานนท์ทูลตอบว่า “ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญ ข้าพระองค์ได้ยินว่า พวกเจ้าวัชชี สักการะ เคารพ นับถือบูชาเจ้าวัชชีผู้มีพระชนมายุมากของชาววัชชี และสำคัญถ้อยคำของท่านเหล่านั้นว่าเป็นสิ่งควรรับฟัง” พระผู้มีพระภาคจึงตรัสว่า “อานนท์ พวกเจ้าวัชชีพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลยตราบเท่าที่พวกเจ้าวัชชียังสักการะ เคารพ นับถือ บูชาเจ้าวัชชีผู้มีพระชนมายุมากของชาววัชชี และสำคัญถ้อยคำของท่านเหล่านั้นว่าเป็นสิ่งควรรับฟัง”

^{๑๐๖} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๓๓/๗๘.

^{๑๐๗} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๓๔/๘๐.

(๕) “อานนท์ เธอได้ยินไหมว่า พวกเจ้าวัชชีไม่อดคร่ำขึ้นใจกุลสตรี หรือ กุลกุมารีให้อยู่ร่วมด้วย” พระอานนท์ทูลตอบว่า “ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญ ข้าพระองค์ได้ยินว่า พวกเจ้าวัชชีไม่อดคร่ำขึ้นใจกุลสตรี หรือกุลกุมารีให้อยู่ร่วมด้วย” พระผู้มีพระภาคจึงตรัสว่า “อานนท์ พวกเจ้าวัชชีพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลยตราบเท่าที่พวกเจ้าวัชชียังไม่อดคร่ำขึ้นใจกุลสตรี หรือกุลกุมารีให้อยู่ร่วมด้วย”

(๖) “อานนท์ เธอได้ยินไหมว่า พวกเจ้าวัชชี สักการะ เคารพ นับถือ บูชาเจดีย์ในแคว้นวัชชีของชาววัชชีทั้งในเมืองและนอกเมือง และไม่ละเลยการบูชาอันชอบธรรมที่เคยให้เคยกระทำต่อเจดีย์เหล่านั้นให้เสื่อมสูญไป” พระอานนท์ทูลตอบว่า “ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญ ข้าพระองค์ได้ยินว่า พวกเจ้าวัชชี สักการะ เคารพนับถือ บูชาเจดีย์ในแคว้นวัชชีของชาววัชชีทั้งในเมืองและนอกเมือง และไม่ละเลยการบูชาอันชอบธรรมที่เคยให้เคยกระทำต่อเจดีย์เหล่านั้นให้เสื่อมสูญไป” พระผู้มีพระภาคจึงตรัสว่า “อานนท์ พวกเจ้าวัชชีพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลยตราบเท่าที่พวกเจ้าวัชชียังสักการะ เคารพ นับถือ บูชาเจดีย์ในแคว้นวัชชีของชาววัชชีทั้งในเมืองและนอกเมือง และไม่ละเลยการบูชาอันชอบธรรมที่เคยให้เคยกระทำต่อเจดีย์เหล่านั้นให้เสื่อมสูญไป”

(๗) “อานนท์ เธอได้ยินไหมว่า พวกเจ้าวัชชีจัดการรักษา คุ้มครอง ป้องกันพระอรหันต์ทั้งหลายโดยชอบธรรมด้วยตั้งใจว่า ทำอย่างไร พระอรหันต์ที่ยังไม่มาพึงมาสู่แคว้นของเรา ท่านที่มาแล้วพึงอยู่อย่างผาสุกในแคว้นแคว้น” พระอานนท์ทูลตอบว่า “ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญ ข้าพระองค์ได้ยินว่า ‘พวกเจ้าวัชชีจัดการรักษาคุ้มครอง ป้องกันพระอรหันต์ทั้งหลายโดยชอบธรรมด้วยตั้งใจว่า ทำอย่างไรพระอรหันต์ที่ยังไม่มา พึงมาสู่แคว้นของเรา ท่านที่มาแล้วพึงอยู่อย่างผาสุกในแคว้นแคว้น’” พระผู้มีพระภาคจึงตรัสว่า “อานนท์ พวกเจ้าวัชชีพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลยตราบเท่าที่พวกเจ้าวัชชียังจัดการรักษา คุ้มครอง ป้องกันพระอรหันต์ทั้งหลายโดยชอบธรรมด้วยตั้งใจว่า ทำอย่างไร พระอรหันต์ที่ยังไม่มา พึงมาสู่แคว้น^{๑๐๘}”

ต่อจากนั้น พระผู้มีพระภาครับสั่งกับวัสสการพราหมณ์มหาอำมาตย์แคว้นมคธว่า “พราหมณ์ สมัยหนึ่ง เราอยู่ที่สารันทเจดีย์ เขตกรุงเวสาลี ได้แสดงอภิธานียธรรม ๗ ประการนี้แก่พวกเจ้าวัชชี พวกเจ้าวัชชีพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียวไม่มีความเสื่อมเลยตราบเท่าที่พวกเจ้าวัชชียังมีอภิธานียธรรมทั้ง ๗ ประการนี้ อยู่และใส่ใจอภิธานียธรรมทั้ง ๗ ประการนี้อยู่” เมื่อพระผู้มีพระภาคตรัสอย่างนี้ วัสสการ พราหมณ์มหาอำมาตย์แคว้นมคธจึงได้กราบทูลว่า “ข้าแต่ท่านพระโคตม พวกเจ้าวัชชีมีอภิธานียธรรมแม้เพียงข้อเดียวก็พึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียวไม่มีความเสื่อมเลย ไม่จำเป็นต้องกล่าวว่ามึครบทั้ง ๗ ประการ ข้าแต่ท่านพระโคตม พระราชาแห่งแคว้นมคธพระนามว่าอชาตศัตรู เวเทหิบุตร ไม่ควรทำสงครามกับพวกเจ้าวัชชี นอกจากจะใช้วิธีปรองดอง

ทางการทูต หรือไม่ก็ทำให้แตกสามัคคีกัน ข้าแต่ท่านพระโคตม ถ้าอย่างนั้นบัดนี้ ข้าพระองค์ขอ
ทูลลากลับ เพราะมีกิจมาก มีหน้าที่ที่จะต้องทำอีกมากพระพุทธเจ้าข้า” พระผู้มีพระภาคตรัสว่า
“พราหมณ์ ขอท่านจงกำหนดเวลาที่สมควร ณ บัดนี้เถิด” จากนั้นวัสสการพราหมณ์ มหาอำมาตย์
แคว้นมคธมีใจยินดีขึ้นชมพระดำรัสของพระผู้มีพระภาคแล้วลุกจากที่นั่งจากไป^{๑๐๙}

จากข้อความที่พระพุทธเจ้าทรงย้ำว่า ตราบใดที่กษัตริย์ลิจฉวี เมืองเวสาลี แคว้น
วัชชีลิจฉวีดำรงตนอยู่ในอธิปไตยธรรม ตรานั้น เจ้าลิจฉวีจะพบความเจริญแต่ประการเดียวเท่านั้น
โดยไม่พบคำว่าเสื่อม สามารถสรุปได้ คือ^{๑๑๐}

- หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์
- พร้อมเพรียงกันประชุม เลิกประชุม และช่วยทำกิจที่ควรจะช่วยกัน ไม่
บัญญัติ
- ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติ ไม่ลบหลู่สิ่งที่บัญญัติไว้แล้ว ถือปฏิบัติมั่นใน
วัชชีธรรมที่วางไว้ตามเดิม^{๑๑๑}

● สักการะ เคารพ นับถือผู้ใหญ่ในชุมชน และพร้อมที่จะรับฟังข้อเสนอแนะ
จากท่านเหล่านั้น

- ไม่ข่มเหง ไม่ฉุดคร่าขึ้นใจกุลสตรี หรือกุลกุมาร
- สักการะ เคารพ นับถือ บุชาเจตีย์ทั้งในและนอกเมือง และไม่ละเลย
การบูชาอันชอบธรรมที่เคยให้ เคยกระทำต่อเจตีย์เหล่านั้นให้เสื่อมสูญไป

● จัดการ รักษา ค้ำครอง ป้องกันพระอรหันต์ทั้งหลายโดยชอบธรรมด้วย
ตั้งใจว่า ทำอย่างไรพระอรหันต์ที่ยังไม่มี พึงมาสู่แคว้นของเรา และท่านที่มาแล้วพึงอยู่อย่างผาสุก

หลักอปริหานิยธรรม ๗ ของภิกษุ หรือภิกษุอปริหานิยธรรม ๗^{๑๑๒} หลังจาก
วัสสการพราหมณ์ มหาอำมาตย์แคว้นมคธจากไปไม่นาน พระผู้มีพระภาครับสั่งเรียกพระอานนท์
มาตรัสว่า “อานนท์ เธอจงไปนิมนต์ภิกษุที่เข้ามาพักอยู่ในกรุงราชคฤห์ทุกรูปให้มาประชุมกันที่หอนัน”
พระอานนท์ทูลรับสนองพระดำรัสแล้ว จึงนิมนต์ภิกษุที่เข้ามาพักอยู่ในกรุงราชคฤห์ทุกรูปให้มาประชุม

^{๑๐๙} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๓๕/๘๑.

^{๑๑๐} อง.สตตก. (ไทย) ๒๐/๑๙/๓๑-๓๒. ดูเทียบใน ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๓๕/๖๖-๖๘.

^{๑๑๑} วัชชีธรรมที่วางไว้ตามเดิม หมายถึง ประเพณีที่สืบต่อกันมานาน เช่น การจับกุมผู้ต้องสงสัยว่า
เป็นโจร ผู้จับจะไม่สอบสวนเอง แต่จะส่งให้ฝ่ายสอบสวนทำการสืบสวน แล้วรู้ว่าไม่ใช่ผู้กระทำผิดก็ปล่อยตัวไป
แต่ถ้ายังสงสัยก็ส่งต่อขึ้นไปตามลำดับชั้น ในบางกรณีอาจจะส่งถึงเสนาบดี หรือพระราชอาเพื่อให้ทรงวินิจฉัย
ที.ม.อ. ๒/๑๓๔/๑๑๘.

^{๑๑๒} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๓๖/๘๑.

กันที่หอฉัน แล้วไปเฝ้าพระผู้มีพระภาคเจ้าถึงที่ประทับถวายอภิวาทแล้วยืนอยู่ ณ ที่สมควร ได้กราบทูลพระผู้มีพระภาคว่า “ข้าแต่พระองค์ผู้เจริญ ภิกษุสงฆ์ประชุมกันแล้ว ขอพระผู้มีพระภาคจงกำหนดเวลาที่สมควร ณ บัดนี้เถิด พระพุทธเจ้าข้า” พระผู้มีพระภาคทรงลุกจากพุทธอาสน์เสด็จเข้าไปยังหอฉันประทับนั่งบนพุทธอาสน์ที่ปูลาดไว้แล้วรับสั่งเรียกภิกษุทั้งหลายมาตรัสว่า “ภิกษุทั้งหลาย เราจะแสดงอภิธานิยธรรม ๗ ประการแก่เธอทั้งหลายเธอทั้งหลายจงฟังจงใส่ใจให้ดี เราจักกล่าว” ภิกษุเหล่านั้นทูลรับสนองพระดำรัสแล้วพระผู้มีพระภาคจึงได้ตรัสดังนี้ว่า “ภิกษุทั้งหลาย

- ภิกษุพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังหมั่นประชุมกันเนื่องนิത്യ ประชุมกันมากครั้ง

- ภิกษุพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังพร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม และพร้อมเพรียงกันทำกิจที่สงฆ์จะพึงทำ

- ภิกษุพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังไม่บัญญัติสิ่งที่เรามิได้บัญญัติไว้ ไม่ล้มล้างสิ่งที่เราได้บัญญัติไว้แล้ว ถือปฏิบัติมั่นตามสิกขาบทที่เราบัญญัติไว้แล้ว

- ภิกษุพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังสักการะ เคารพ นับถือ บูชาภิกษุผู้เป็นเถระ เป็นรัตตัญญู บวชมานาน เป็นสังฆบิดร เป็นสังฆปริณายก และสำคัญถ้อยคำของท่านเหล่านั้นว่าเป็นสิ่งควรรับฟัง

- ภิกษุพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังไม่ตกอยู่ในอำนาจแห่งตัณหาก่อให้เกิดภพใหม่ที่เกิดขึ้นแล้ว

- ภิกษุพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังเป็นผู้มุ่งหวังเสนาสนะป่า

- ภิกษุพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังตั้งสติไว้ในภายในว่า ทำอย่างไร เพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายผู้มีศีลงามที่ยังไม่มา พึงมา ท่านที่มาแล้วพึงอยู่อย่างผาสุก^{๑๑๓}

ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุพึงหวังได้แต่ความเจริญอย่างเดียว ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ภิกษุยังมีอภิธานิยธรรมทั้ง ๗ ประการนี้อยู่ และใส่ใจอภิธานิยธรรมทั้ง ๗ ประการนี้อยู่”

จากข้อความที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสกับพระภิกษุทุกรูปที่เข้ามาพักอยู่ในกรุงราชคฤห์ที่มาประชุมกันที่หอฉัน หมายถึง หากพระภิกษุปฏิบัติตามอภิธานิยธรรมอยู่อย่างสม่ำเสมอ

^{๑๑๓} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๓๗/๘๓.

แล้วนั้น ตรานั้นหมู่คณะจะพบความเจริญแต่ประการเดียวเท่านั้น โดยไม่พบคำว่าเสื่อม นอกจากนั้น ยังมีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายหลักอริยานิยธรรม ๗ ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต)^{๑๑๔} อธิบายความหมายของอปริหานิยธรรม ๗ ของกษัตริย์วัชชี หรือ วัชชีอปริหานิยธรรม ๗ คือ ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียวสำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง ประกอบด้วยหลัก ๗ ประการ คือ

- หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์
- พร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุม และพร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลายที่ควรทำ หรือแปลอีกอย่างหนึ่งว่า พร้อมเพรียงกันปกป้องบ้านเมืองและทำกิจทั้งหลาย
- ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่ได้บัญญัติไว้ (อันขัดกับหลักการเดิม) ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้แล้ว (ตามหลักการเดิม) ถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรม (หลักการ) ตามที่วางไว้เดิม
- ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านเหล่านั้นว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง
- บรรดากุลสตรีกุลมารีทั้งหลาย ให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหง หรืออดคร่าชื่นใจ
- เคารพสักการบูชาเจดีย์ ทั้งปูชนียสถาน ปูชนียวัตถุและอนุสาวรีย์ทั้งหลายของวัชชี ทั้งภายในและภายนอก ไม่ปล่อยให้ธรรมิกพลีที่เคยให้เคยทำแก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทรามไป
- จงให้ความอารักขา ค้ำครอง ป้องกันอันชอบธรรมแก่พระอรหันต์ทั้งหลาย^{๑๑๕} ตั้งใจว่า ขอพระอรหันต์ทั้งหลายที่ยังมิได้มา พึงมาสู่แคว้น ที่มาแล้วพึงอยู่ในแคว้นแคว้นโดยผาสุก

อปริหานิยธรรม ๗ ของภิกษุ หรือภิกษุอปริหานิยธรรม ๗ คือ ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อมเป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียวสำหรับภิกษุทั้งหลาย ประกอบด้วยหลัก ๗ ประการ คือ

- หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์
- พร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุมและพร้อมเพรียงกันจัดการแก้ไขสิ่งเสียหาย เหตุไม่งาม และกิจที่สงฆ์จะต้องทำ

^{๑๑๔} พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม.*, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๒๔๖-๒๔๘.

^{๑๑๕} ในที่นี้กินความกว้าง หมายถึง บรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชาชนทั่วไปด้วย

● ไม่บัญญัติสิ่งที่พระพุทธเจ้าไม่ทรงบัญญัติ ไม่ลบล้างสิ่งที่พระองค์ทรงบัญญัติไว้แล้ว และสมาทานศึกษาอยู่ในสิกขาบทตามที่พระองค์ทรงบัญญัติไว้

● ภิกษุเหล่าใด เป็นผู้ใหญ่ เป็นสังฆบิดร เป็นสังฆปริณายก เคารพนับถือ ภิกษุเหล่านั้น เห็นความสำคัญ กับถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งที่ควรรับฟัง

● ไม่ลุอำนาจตัณหาหรือความอยากที่เกิดขึ้น

● ยินดีในเสนาสนะป่า

● ตั้งสติระลึกว่า เพื่อพรหมจารีทั้งหลายผู้มีศีลงาม ซึ่งยังไม่มา ขอให้มา และที่มาแล้วขอให้อยู่ผาสุก

พระเมธีรัตนดิลก (จรรยา ชินวโส)^{๑๑๖} อธิบายความหมายอปปริหานิยธรรม คือ ธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความเจริญอย่างเดียว ไม่นำไปสู่ความเสื่อมเลย ซึ่งพระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน มหาปรินิพพานสูตร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ ราขอปริหานิยธรรม หรือ วัชชือปริหานิยธรรม ตรัสไว้สำหรับกษัตริย์แห่งแคว้นวัชชีเพื่อให้ปกครองกันแบบสามัคคีธรรม และภิกขุขอปริหานิยธรรม ตรัสไว้สำหรับภิกษุ เนื่องจากพระพุทธเจ้าตรัสทรงปรารภพระดำริของพระเจ้าอชาตศัตรูซึ่งเป็นกษัตริย์ ผู้ครองแคว้นมคธจะทำสงครามกับแคว้นวัชชี จึงได้ทรงส่งวัสสการพราหมณ์มาเฝ้าพระพุทธเจ้า ขณะประทับอยู่ที่ภูเขาคิชฌกูฏ เขตกรุงราชคฤห์ เพื่อขอทราบความเห็นของพระพุทธเจ้า โดย ขณะที่วัสสการพราหมณ์เฝ้าอยู่นั้น พระพุทธเจ้าตรัสถามพระอานนทว่า พวกเจ้าวัชชียังปฏิบัติตาม อปริหานิยธรรมที่พระองค์ทรงแสดงไว้แก่พวกเจ้าวัชชี ที่สารันททเจตีย์ เขตกรุงเวสาลีอยู่หรือไม่ พระอานนทกราบทูลว่า พวกเจ้าวัชชียังปฏิบัติอยู่ พระพุทธเจ้าจึงตรัสว่า พวกเจ้าวัชชีจะมีความเจริญ อย่างเดียวเท่านั้น ไม่มีความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่พวกเขายังปฏิบัติตามอปริหานิยธรรม ๗ ประการ นั้น

วัชชือปริหานิยธรรม มี ๗ ประการ ดังนี้

● ประชุมกันเป็นประจำ ประชุมกันบ่อยครั้ง

● พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม และพร้อมเพรียงกัน ทำหน้าที่ของชาววัชชี.

● ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่ได้บัญญัติไว้ ไม่ลบล้างสิ่งที่บัญญัติไว้แล้ว ถือปฏิบัติตาม วัชชีธรรมที่วางไว้เดิม

^{๑๑๖}พระเมธีรัตนดิลก (จรรยา ชินวโส), เก็บเพชรจากคัมภีร์พระไตรปิฎก, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๑-๑๒๘.

● สักการะ เคารพ นบถือ บุษา เจ้าวัชชี ผู้สูงวัย และเชื่อถ้อยคำของท่านเหล่านั้นว่า ควรรับฟัง

● ไม่ข่มเหง อดคร่ำ ขื่นใจ กุลสตรี หรือ กุลกุมารี เอามาสมสู่ตามอำเภอใจ

● สักการะ เคารพ นบถือ บุษา เจตีย์ (บุชนิยวัตร บุชนิยสถาน และอนุสาวรีย์) ในแคว้นวัชชี ไม่ละเลยปล่อยให้การบูชาที่ถูกต้อง ที่เคยทำ ต่อเจตีย์เหล่านั้นเสื่อมสิ้นไป

● ให้ความอารักขา ค้ำครอง ป้องกัน พระอรหันต์ทั้งหลาย ด้วยความมุ่งหวังให้พระอรหันต์ที่ยังไม่มา ให้มาสู่แคว้นของตน

เมื่อวัสสการพราหมณ์ ได้ฟังก็เห็นว่า เป็นจริงตามที่พระพุทธเจ้าตรัส จึงกราบทูลว่า หากพวกเจ้าวัชชีปฏิบัติตามวัชชีธรรมเหล่านี้ แม้เพียงข้อเดียว หรือปฏิบัติไม่ครบทั้ง ๗ ข้อ ก็ไม่เสื่อม มีแต่ความเจริญอย่างเดียวแล้ว ดังนั้นพระเจ้าอชาตศัตรูไม่ควรทำสงครามกับแคว้นวัชชี แต่ควรทำไมตรีทางการทูต หรือทำลายความสามัคคีของพวกวัชชีเสียก่อน แล้วก็ทูลลากลับ

หลักกติกูปริหานิยธรรม มีทั้งสิ้น ๖ หมวด พระพุทธเจ้ารับสั่งให้พระอานนท์เรียกประชุมพระภิกษุ ที่พักอยู่ในกรุงราชคฤห์ให้มาประชุมแล้ว ตรัสตามลำดับ สรุปได้ดังนี้

หมวดที่ ๑ มี ๗ ประการ พระพุทธเจ้าตรัสว่า ภิกษุพึงหวังได้ว่า จะเจริญโดยอย่างเดียว หากความเสื่อมมิได้ ถ้าปฏิบัติดังต่อไปนี้

● หมั่นประชุมกันเสมอๆ

● พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจของสงฆ์

● ไม่บัญญัติสิ่งที่พระพุทธเจ้ามิได้ทรงบัญญัติไว้ ไม่ลบล้างสิ่งที่ทรงบัญญัติไว้แล้ว ถือปฏิบัติตามสิกขาบทที่ทรงบัญญัติไว้แล้ว

● สักการะ เคารพ นบถือ บุษา ภิกษุผู้เป็นเถระ รัตัญญู บวชมานาน เป็นสังฆบิดร เป็นสังฆปริณายก และเชื่อถ้อยคำของท่านเหล่านั้นว่าเป็นสิ่งควรรับฟัง

● ไม่ตกอยู่ในอำนาจของตัณหา

● ยินดีในเสนาสนะป่า

● ตั้งสติไว้ในใจว่า เพื่อนพรหมจรรย์ผู้มีศีลงามซึ่งยังไม่มาขอให้มา ที่มาแล้วขอให้อยู่ผาสุก

หมวดที่ ๒ มี ๗ ประการ สรุปได้ดังนี้

● ไม่มัวหมกมุ่น ยินดี ขวนขวายอยู่แต่กับงาน จนลืมสมณธรรม

● ไม่มัวหมกมุ่น ยินดี ขวนขวายอยู่แต่กับการพูดคุย

- ไม่มัวเพลิดเพลิน ยินดี ขวนขวายอยู่แต่เรื่องการนอนหลับ
- ไม่มัวหมกมุ่น ยินดี ขวนขวายอยู่แต่กับเรื่องความคลุกคลีด้วยหมู่คณะ
- ไม่เป็นผู้ปรารถนาเลวทราม ไม่ตกอยู่ในอำนาจความไฝต่ำ
- ไม่คบหามิตรชั่ว สหายชั่ว เพื่อนชั่ว
- ไม่หยุดปากเพียร เพียงเพราะบรรลुकุณวิเศษเบื้องต้น

หมวดที่ ๓ มี ๗ ประการ สรุปได้ดังต่อไปนี้

- มีศรัทธา
- มีhiri
- มีโอตตปัปะ
- เป็นพหูสูต
- ปรารถนาความเพียร
- มีสติตั้งมั่น
- มีปัญญา

หมวดที่ ๔ มี ๗ ประการ ได้แก่ โพชฌงค์ ๗ ประการ คือ

- สติสัมโพชฌงค์
- ธัมมวิจยสัมโพชฌงค์
- วิริยสัมโพชฌงค์
- ปีติสัมโพชฌงค์
- ปัสสัทธิสัมโพชฌงค์
- สมาธิสัมโพชฌงค์
- อุเบกขาสัมโพชฌงค์

หมวดที่ ๕ มี ๗ ประการ คือ

- อนิจจสัญญา คือ การกำหนดหมายความไม่เที่ยงแห่งสังขาร
- อนัตตสัญญา คือ การกำหนดหมายความเป็นอนัตตาแห่งธรรมทั้งปวง
- อสุภสัญญา คือ การกำหนดหมายความไม่งามแห่งกาย
- อาทีนวสัญญา คือ การกำหนดหมายทุกขโทษของร่างกายที่ต้องเจ็บไข้

ทั้งหลาย

- ปหานสัญญา คือ การกำหนดหมายเพื่อละอกุศลวิถกและบาปกรรม
- วิราคสัญญา คือ การกำหนดหมายวิราคะว่าเป็นธรรมละเอียดประณีต
- นิโรธสัญญา คือ การกำหนดหมายนิโรธว่าเป็นธรรมละเอียดประณีต

หมวดที่ ๖ คือ สาราณียธรรม ๖ คือ

- ตั้งเมตตากายกรรม ในเพื่อนพรหมจารีทั้งต่อหน้าและลับหลัง
- ตั้งเมตตาวจีกรรมในเพื่อนพรหมจารีทั้งต่อหน้าและลับหลัง
- ตั้งเมตตามโนกรรมในเพื่อนพรหมจารีทั้งต่อหน้าและลับหลัง
- แบ่งปันลาภที่ได้มาโดยถูกต้อง โดยที่สุตแม่อาหารบิณฑบาตแก่เพื่อน

พรหมจารีผู้มีศีลทั้งหลาย

- มีศีลสมบูรณ์ ไม่ถูกตักหา ทิฎฐิครอบงำ และเป็นไปเพื่อสมาธิเสมอกันกับเพื่อนพรหมจารีทั้งต่อหน้าและลับหลัง
- มีอริยทิฎฐิเสมอกันกับเพื่อนพรหมจารี ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

๔.๔.๒.๖ สร้างสัมพันธภาพอันดีกลับมาคืนดีกัน

พระพรหมบัณฑิต กล่าวถึง อภัยทานว่า หมายถึง การชำระความโกรธในจิตใจ ด้วยการให้อภัยคนอื่น การให้ที่เราลงทุนน้อยแต่ได้กำไรมาก ก็คือการให้อภัย การขอที่คนถูกขอไม่รังเกียจ และคนให้ก็ชอบใจก็คือการขออภัย ดังนั้นการให้อภัยและการขออภัยจึงเป็นการให้และการรับที่ประทับใจ แต่เรามักจะให้อภัยกันไม่ได้ เพราะเราชอบเก็บความโกรธไว้ในจิตใจ การให้อภัยกันนั้น ทำให้คนมีสุขภาพจิตดี คนมีสุขภาพจิตดี เพราะให้อภัยคนง่าย^{๑๑๗} ทานในทางพระพุทธศาสนานั้น มีอยู่ ๓ ประเภท คือ ๑) วัตถุทาน ๒) อภัยทาน คือ การรู้จักให้อภัย ไม่โกรธ อาฆาต พยาบาท ผูกโกรธ และ ๓) ธรรมทาน

ในการจัดการปัญหาความขัดแย้ง สิ่งที่จะเป็นเป้าหมายสูงสุด ก็คือ การกลับมาคืนดีกันใหม่ เพื่อสันติภาพของสังคมที่ยั่งยืน กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การให้อภัยทานซึ่งกันและกัน ในกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางก็เช่นเดียวกัน ถึงแม้ว่าในความเป็นจริงอาจจะดูเหมือนว่ากระทำได้ยาก เพราะด้วยขีดจำกัดของเวลา ในการที่จะทำให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายเข้าถึงการให้อภัยซึ่งกัน

^{๑๑๗} พระพรหมบัณฑิต, อภัยทาน การชำระความโกรธในจิตใจด้วยการให้อภัยคนอื่น. [ออนไลน์]

แหล่งที่มา : <https://www.watprayoon.com/main.php/files/download/main.php?url=about1&code=%F7%F0&id=118> [๑๕ มกราคม ๒๕๖๑].

และกัน แต่อย่างไรก็ตาม ในขั้นตอนนี้ก็ยังถือว่าเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุดอีกบทบาทหนึ่งของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลาง ในกระบวนการของการเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธ

คนกลางต้องสามารถที่จะช่วยให้คู่กรณีรู้จักให้อภัยกัน ความโกรธเป็นต้นต่อแห่งความขัดแย้ง บางครั้งความขัดแย้งเกิดจากความโกรธ ทำให้คู่ความเกิดความสัมพันธ์ไม่ดีต่อกัน สาเหตุของความขัดแย้งจึงมาจากความสัมพันธ์จึงทำให้คู่ความไม่รู้จักการยินยอมผ่อนปรนกัน ฉะนั้น หลักธรรมที่จะช่วยประสานสามัคคีให้เกิดขึ้นได้ในกรณีนี้ต้องอาศัย การให้อภัย ซึ่งอภัยธรรมนี้เป็น หลักธรรมที่เอื้อต่อการประสานความสัมพันธ์ไมตรีต่อกันของคู่ความ

พุทธทาสภิกขุ^{๑๔} ได้จำแนกประเภทของอภัยทานไว้ว่ามีอยู่ ๓ ประเภท ได้แก่

- การให้อภัยโทษ ให้ขมาโทษ คือยอมรับการขมาโทษ เรียกว่า ให้อภัยโทษ
- การไม่เบียดเบียน ไม่ประทุษร้ายใคร จงเป็นอยู่อย่างไม่เบียดเบียน อย่าง ไม่ประทุษร้ายใคร

ที่เรียกกันว่า “ศีล” ศีล คือ อภัยทาน เราไม่ประทุษร้าย ไม่เบียดเบียนแก่ชีวิต แก่ร่างกาย หรือแก่น้ำใจ

ไม่เบียดเบียนเนื้อตัวของใคร ไม่เบียดเบียนจิตใจของใคร ไม่ทำลายชีวิตของใคร ทุกระดับ นับตั้งแต่สัตว์เดรัจฉานขึ้นมา จนถึงมนุษย์ จนกระทั่งเทวดา หรือพรหม

- การแผ่เมตตาจิตอยู่เป็นปกติ ทุกวัน ทุกคืน ทุกลมหายใจเข้าออก
- ประโยชน์ของการให้อภัย
 - การให้อภัยทำให้เกิดความสมานฉันท์และสร้างสรรค์มิตรภาพยั่งยืน กล่าวคือการขออภัย และการให้อภัยนั้น นำไปสู่การรื้อฟื้นมิตรภาพขึ้นมาใหม่
 - การให้อภัยเป็นการให้โอกาสผู้สำนึกผิดได้พัฒนาตนไปสู่ความดีงาม การให้อภัยเป็นเครื่องมือสำคัญ ที่จะทำให้คู่กรณีได้มีโอกาสแสดงความรักและความปรารถนาดีต่อกัน
 - การให้อภัยเป็นการสร้างบารมีชั้นสูงสุด พระพุทธศาสนายอมรับว่า การให้อภัยเป็นการบำเพ็ญบารมีชั้นสูงโดยจะเห็นได้จากการเรียกการให้ทานชนิดนี้กล่าวคือการละ ปาณาติบาตเรียกว่าเป็นมหาทาน

^{๑๔} พระมหาไพริช ฐมทีโป, ดร. พุทธวิธีในการปรองดอง อาจารย์ประจำ ภาควิชาศาสนาและปรัชญา คณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย jma.mcu.ac.th/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php

๔.๔.๓ หลักธรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

หลักธรรมอื่นๆที่สามารถใช้ประกอบในการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลางได้ เช่น สังคหวัตถุ ๔ มีหลักธรรมหลายประการที่สำคัญ สังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมที่เครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่นไว้ได้ ด้วยการช่วยเหลือกัน ยึดเหนี่ยวใจกันไว้ ประกอบด้วยพื้นฐานแนวคิด ๔ ประการ โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางได้ ๓ ประการ คือ ทาน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันซึ่งรวมถึงอภัยทานอันจะนำมาซึ่งเกิดสัมพันธภาพใหม่เป็นความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (New Relationship) ปิยวาจา การพูดดี วจีไพเราะ เป็นการสื่อสารอย่างลึกซึ้ง (Deep Communication) ซึ่งการกล่าวคำสุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน ทำให้คนกลางในการไกล่เกลี่ยมีความน่าเชื่อถือ มีเหตุผล สามารถจูงใจให้ผู้พิพาทได้ หลีกเลี่ยงวาทะเสียดสีที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกัน ตลอดจนเกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ อันจะนำไปสู่ความสามัคคีในหมู่คณะ และสมานัตตา ความมีตนเสมอ การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอต่อทุกคน ไม่เอาเปรียบ ซึ่งทำให้เกิดความเป็นกลาง (Equanimity) การแสดงออกถึงความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ซึ่งหลักธรรมทั้ง ๓ ประการนี้ ล้วนแต่เป็นทั้งหลักการและวิธีการไกล่เกลี่ยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยทั้งสิ้น

๔.๔.๓.๑ สังคหวัตถุ ๔

สังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมที่เครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่นไว้ได้ ด้วยการช่วยเหลือกัน ยึดเหนี่ยวใจกันไว้ โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นวิธีการในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางได้ คือ ปิยวาจา การพูดดี วจีไพเราะ เป็นการสื่อสารอย่างลึกซึ้ง (Deep Communication) ซึ่งการกล่าวคำสุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน ทำให้คนกลางในการไกล่เกลี่ยมีความน่าเชื่อถือ มีเหตุผล สามารถจูงใจให้ผู้พิพาทได้ หลีกเลี่ยงวาทะเสียดสีที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกัน ตลอดจนเกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ อันจะนำไปสู่ความสามัคคีในหมู่คณะ ในส่วนหลักธรรมที่เป็นเรื่องทาน และสมานัตตา ประยุกต์ใช้เป็นหลักการในการไกล่เกลี่ยได้

ทาน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันซึ่งรวมถึงอภัยทานอันจะนำมาซึ่งเกิดสัมพันธภาพใหม่เป็นความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (New Relationship)

และสมานัตตา ความมีตนเสมอ การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอต่อทุกคน ไม่เอาเปรียบ ซึ่งทำให้เกิดความเป็นกลาง (Equanimity) การแสดงออกถึงความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ซึ่งหลักธรรมทั้ง ๓ ประการนี้ ล้วนแต่เป็นทั้งหลักการและวิธีการไกล่เกลี่ยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยทั้งสิ้น

พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม^{๑๑๙} สังคหัตถ์ ๔ หมายถึง ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักการสงเคราะห์ประกอบด้วย ๔ ประการ

- ทาน การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดจนการให้ความรู้ และแนะนำสั่งสอน
- ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ วาจาเป็นที่รัก วาจาตุดตัมน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือ การกล่าวคำสุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน สมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่กัน ถือ ตลอดจนคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม
- อตถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือ การชวนช่วยช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดจนการช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม
- สมานัตตา แปลตามกันมาเดิม คือ ความมีตนเสมอ การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยร่วมรับรู้และแก้ไข ตลอดจนวางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะ ถาวะ บุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมให้ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี แต่ถ้าตามคำแปลในคัมภีร์ น่าจะแปลว่า ความมีตนร่วม โดยเฉพาะมุ่งเอาร่วมสุขร่วมทุกข์

สำนักพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม^{๑๒๐} อธิบายว่า สังคหัตถ์ ๔ หมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผู้ไมตรี เอื้อเฟื้อเกื้อกูลหรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน ประกอบด้วยหลัก ๔ ประการ คือ

- ทาน คือ การให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปันสิ่งของของตนเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียวเป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว คุณธรรมข้อนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติไม่เป็นคนละโมภและเห็นแก่ตัว ผู้ปฏิบัติจะคำนึงอยู่เสมอว่า ทรัพย์และสิ่งของที่ตนหาได้มานั้นมิใช่สิ่งจริงยั่งยืน เมื่อสิ้นชีวิตไปแล้วก็ไม่สามารถจะนำติดตัวไปได้
- ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำไพเราะ อ่อนหวาน จริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว เป็นประโยชน์ เหมาะสมกับกาลเทศะ ซึ่งพระพุทธเจ้าให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างยิ่ง เพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น โดยวิธีการพูดให้เป็นปิยวาจาต้องยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้

เว้นจากการพูดเท็จ

เว้นจากการพูดส่อเสียด

^{๑๑๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๖๗-๑๖๘.

^{๑๒๐} กระทรวงวัฒนธรรม กรมการศาสนา, คู่มือการดำเนินงานเสริมสร้างศีลธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน, (กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม, ๒๕๕๒), หน้า ๓๓.

เว้นจากการพูดคำหยาบ

เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ

จนนำไปสู่การวางหลักเกณฑ์ในการพูด ดังปรากฏใน อภยราชกุมารสูตร^{๑๒๑}

ดังนี้

ตถาคตรู้ว่าจาที่ไม่จริง ไม่แท้ ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ และวาจานั้น
ไม่เป็นที่รัก ไม่เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ตถาคตไม่กล่าวคำนั้น

ตถาคตคนรู้ว่าจาที่จริง ที่แท้ แต่ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ และวาจา
นั้นไม่เป็นที่รัก ไม่เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ตถาคตไม่กล่าวคำนั้น

ตถาคตรู้ว่าจาที่จริง ที่แท้ และประกอบด้วยประโยชน์ แต่วาจานั้นไม่
เป็นที่รัก ไม่เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ในข้อนั้น ตถาคตรู้กาลที่จะกล่าววาจานั้น

ตถาคตรู้ว่าจาที่ไม่จริง ไม่แท้ ไม่ประกอบไปด้วยประโยชน์ แต่วาจา
นั้นเป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ตถาคตไม่กล่าววาจานั้น

ตถาคตรู้ว่าจาที่จริง ที่แท้ ที่ประกอบด้วยประโยชน์ และวาจานั้นเป็น
ที่รัก เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ตถาคตกล่าววาจานั้น

ตถาคตรู้ว่าจาที่จริง ที่แท้ ที่ประกอบด้วยประโยชน์ และวาจานั้น
ไม่เป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ในข้อนั้น ตถาคตรู้กาลที่จะกล่าววาจานั้น ข้อนั้นเพราะเหตุไร
เพราะตถาคตมีความเอ็นดูในหมู่สัตว์ทั้งหลาย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า^{๑๒๒} วาจาสุภาสิตของพระพุทธเจ้า ต้องประกอบไปด้วยคำที่
จริง ไพเราะ เหมาะกาล ประสานสามัคคี มีประโยชน์ และประกอบไปด้วยเมตตาธรรม เพราะเป็น
การใช้วาจา ที่จะไม่นำไปสู่การทะเลาะวิวาทหรือความขัดแย้ง

● อตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิด หรือการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่เป็น
เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

● สมานัตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติปฏิบัติ
เสมอต้นเสมอปลาย ซึ่งคุณธรรมข้อนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติเป็นคนมีจิตใจหนักแน่น รวมถึงเป็นการสร้างความ
ความนิยมและความไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นด้วย

^{๑๒๑} ม.ม. (ไทย) ๑๓/๘๗/๘๘.

^{๑๒๒} พระธรรมราชธีรราชมหารัณ (โชดก ญาณสิทธิ ป.ธ. ๙), มงคล ๓๘ ประการ, พิมพ์ครั้งที่ ๘ ,
(กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๒๔.

ประณีประนอม ต้องไม่เป็นต้นเหตุแห่งความทะเลาะกัน ในฐานะผู้เข้าไปช่วยสื่อสาร ให้คู่ความที่มีความเข้าใจกัน ตกลงกัน ประองตองกัน ในฐานะคนกลางจึงไม่ใช่ผู้สร้างความทะเลาะเอง เมื่อเป็นผู้ไม่ก่อความทะเลาะวิวาทไม่เป็นประโยชน์ ย่อมทำให้การอยู่ร่วมกัน มีแต่ความสงบสุข เกิดความสามัคคีกัน ซึ่งในทางพระพุทธศาสนาได้วางหลักการปฏิบัติ เพื่อไม่ก่อให้เกิดความทะเลาะกันตามหลักแห่งสังคหวัตถุ ๔ โดยมีพรหมวิหาร ๔ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา อยู่ในใจ ซึ่งจะเป็นหลักธรรมที่จะทำให้เกิดการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และมีความสามัคคีพร้อมเพรียงกันนั้น^{๑๒๓}

สังคหวัตถุ ๔ หมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรีเอื้อเฟื้อ เกื้อกูล หรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน หลักสังคหวัตถุ ๔ ผู้ประณีประนอมสามารถนำมาเป็นหลักธรรมเพื่อประสานสามัคคีให้เกิดขึ้นแก่คู่ความที่พิพาทกันได้ สังคหวัตถุมี ๔ ประการ ได้แก่

● **ทาน** คือ ผู้ประณีประนอมเป็นผู้เสียสละ ไม่เป็นคนแก่ประโยชน์ส่วนตน ไม่ทำหน้าที่เพื่อผลตอบแทนที่เนื่องมาจากค่าจ้าง แต่ทำหน้าที่ด้วยความเสียสละไม่หวังผลตอบแทนใดๆ เป็นเสมือนจิตอาสาที่คอยช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกในการประณีประนอม และสามารถชี้ทางแนวทางอันเป็นไป เพื่อประโยชน์ในการประณีประนอมกัน นั่นคือ ให้คู่ความรู้จักการให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเฟื้อ (ทาน) ซึ่งทานในทางพระพุทธศาสนานั้น มีอยู่ ๓ ประเภท คือ

- วัตถุทาน คือ การแบ่งปันสิ่งของเครื่องใช้ที่สามารถจับต้องได้ สัมผัสได้
- อภัยทาน คือ การรู้จักให้อภัย ไม่โกรธ อาฆาต พยาบาท ผูกโกรธ
- ธรรมทาน คือ การให้ความรู้สติปัญญา ชี้แจงทรัพย์ด้านความรู้ แนว

ทางการดำเนินไปสู่ความเข้าใจกัน และอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข

ความเป็นผู้ประณีประนอมต้องสามารถที่จะช่วยให้คู่ความ รู้จักการแบ่งปัน เสียสละ ไม่มักโลภ อะไรควรได้ อะไรไม่ควรได้ มีความถูกต้องเหมาะสมกับสิ่งที่คู่ความควรที่จะได้หรือไม่อย่างไร ผู้ประณีประนอมเอง เมื่อเป็นผู้ที่เสียสละก่อนอยู่แล้ว ยังต้องช่วยให้คู่พิพาทรู้จัก และให้ความสำคัญ ด้านการเสียสละด้วย เพราะบางครั้งความขัดแย้งเกิดจากผลประโยชน์ที่คู่ความมักโลภไม่รู้จักพอ หรืออยากได้มากกว่าที่ควรจะเป็น ฉะนั้น การรู้จักแบ่งปัน หรือรู้จักการเอื้อเฟื้อ รู้จักเสียสละ จึงเป็นหลักธรรมที่จะช่วยประสานสามัคคีให้เกิดขึ้นได้

ส่วนการให้ อีกแง่มุมหนึ่ง คือ การให้อภัย ผู้ประณีประนอมต้องสามารถที่จะช่วยให้คู่ความรู้จักให้อภัยกัน ความโกรธเป็นต้นต่อแห่งความขัดแย้ง บางครั้งความขัดแย้งเกิด

^{๑๒๓} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงขยาย, หน้า ๑๑๒๔.

จากความโกรธ ทำให้คู่ความเกิดความสัมพันธ์ไม่ดีต่อกัน สาเหตุของความขัดแย้งจึงมาจากความสัมพันธ์ จึงทำให้คู่ความไม่รู้จักรักการยินยอมผ่อนปรนกัน ฉะนั้นหลักธรรมที่จะช่วยประสานสามัคคีให้เกิดขึ้นได้ในกรณีนี้ต้องอาศัย การให้อภัย ซึ่งอภัยธรรมนี้เป็นหลักธรรมที่เอื้อต่อการประสานความสัมพันธ์ไมตรีต่อกันของคู่ความ

นอกจากนั้น การให้อีกประการหนึ่ง คือ การให้ธรรมทาน เป็นการให้ข้อคิดให้แนวคิดในการค้นหาทางออกของคู่ความ บางครั้งปัญหาความขัดแย้งกันเกิดจากค่านิยมที่ผิดเพี้ยนไม่ถูกต้องเป็นไปโดยธรรม ต่างคนต่างคิด มีทิฐิ มานะ ตัณหา ที่ยึดมั่นถือมั่นค่านิยมความเชื่อที่ผิด หากผู้ประนีประนอมสามารถที่จะชี้ให้เห็นความผิดถูกด้วยฐานข้อมูลที่เพียงพอ อาจจะช่วยให้คลายความยึดมั่นถือมั่นของคู่ความได้ ในกรณีที่คู่ความมีความหลงผิด ให้เป็นผู้มีความเห็นถูกได้ การให้ธรรมทานนี้ จึงเป็นคุณธรรมอีกประการหนึ่งในด้านของทานที่จะช่วยประสานสามัคคีให้เกิดขึ้นได้ ไม่ก่อให้เกิดความทะเลาะกัน ขัดแย้งกัน

จะอย่างไรก็ตาม “ทาน” ดังที่ได้กล่าวมาเบื้องต้นนั้น ผู้ประนีประนอมเองต้องแสดงออก โดยอาศัยพรหมวิหารธรรมขับเคลื่อนการแสดงออกมา กล่าวคือมีความรักปรารถนาดี จึงช่วยเหลือคู่ความโดยไม่หวังผลตอบแทน จึงได้ชื่อว่า ทานด้วยเมตตา หรือคู่ความมีความทุกข์เดือดร้อน มีความผิดใจกัน ไม่ยอมกัน ไม่ปรองดองกัน ผู้ประนีประนอมก็ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน อำนวยความสะดวก เพื่อให้คู่ความสามารถที่ประนีประนอมกันได้ เรียกว่า ทานด้วยกรุณา หรือ เมื่อเห็นเขามีความพยายม ที่จะสร้างสานสัมพันธ์สามัคคีให้เกิดขึ้นต่อกัน ผู้ประนีประนอมก็ต้องส่งเสริมสนับสนุน เรียกว่า ทานด้วยมุทิตา แต่หากเมื่อผู้ประนีประนอมไม่สามารถที่จะช่วยเหลือคู่ความให้สามารถที่จะเข้าใจกัน ตกลงกัน ปรองดองกันได้ ต้องสามารถที่จะวางใจเป็นกลางมีอุเบกขา วางเฉยได้

● **ปิยวาจา** คือ ผู้ประนีประนอม พูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการประนีประนอม พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างยิ่ง เพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษย์สัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น วิธีการที่จะพูดให้เป็นปิยวาจานั้น จะต้องพูดโดยยึดถือหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ เว้นจากการ พูดเท็จ เว้นจากการพูดส่อเสียด เว้นจากการพูดคำหยาบ เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ นอกจากนั้น ผู้ประนีประนอมส่งเสริมให้คู่ความที่พิพาทกัน กล่าวหรือพูดจาประนีประนอมกันด้วยปิยวาจา เว้นจากการพูดเท็จ เว้นจากการพูดส่อเสียด เว้นจากการพูดคำหยาบ เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ จะช่วยให้สามารถประสานสามัคคีกันได้ ไม่ก่อให้เกิดความทะเลาะกัน ขัดแย้งกัน

● **อรรถจริยา** คือ ผู้ประนีประนอม ให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก โดยการสงเคราะห์ หรือการประพัตติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่คู่ความ ส่งเสริมการประนีประนอมกัน โดยกระทำด้วยความกรุณา ปราศรณาให้คู่ความนั้นยุติความขัดแย้งกันได้ โดยความเข้าใจกัน ตกลงกัน ประองคองกัน ดังนั้น การประนีประนอมกันนั้น เมื่อผู้ประนีประนอมประพัตติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ก็จะช่วยประสานสามัคคี ให้เกิดขึ้นแก่คู่ความได้ ไม่ก่อให้เกิดความทะเลาะกัน ขัดแย้งกัน

● **สมานัตตตา** คือ ผู้ประนีประนอมวางตนเป็นกลางมีความเสมอภาคกัน มีความเป็นธรรม เทียงธรรม คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้ผู้ประนีประนอมเกิดความมั่นใจในการทำหน้าที่ ประนีประนอม รวมทั้งยังเป็นการสร้างไว้วางใจให้แก่คู่ความอีกด้วย ในข้อนี้เป็นธรรมที่เข้ากับข้อธรรมที่ว่า อุเบกขา ฉะนั้น อุเบกขานี้ แสดงออกสู่ สมานัตตตา คือ ความวางตนเป็นกลาง มีความเสมอภาค ไม่เอนเอียง ไม่ดูถูกดูหมิ่นกัน ไม่เอาวัดเอาเปรียบกัน

จากการวิเคราะห์หลักธรรมสรุปว่า สังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมที่เครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่นไว้ได้ ด้วยการช่วยเหลือกัน ยึดเหนี่ยวใจกันไว้ ประกอบด้วยพื้นฐานแนวคิด ๔ ประการ โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางได้ ๓ ประการ คือ ทาน เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันซึ่งรวมถึงอภัยทานอันจะนำมาซึ่งเกิดสัมพันธภาพใหม่เป็นความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (New Relationship) ปิยวาจา การพูดดี วจีไพเราะ เป็นการสื่อสารอย่างลึกซึ้ง (Deep Communication) ซึ่งการกล่าวคำสุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน ทำให้คนกลางในการไกล่เกลี่ยมีความน่าเชื่อถือ มีเหตุผล สามารถจูงใจให้ผู้พิพาทได้ หลีกเลียงวาทะเสียดสีที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกัน ตลอดจนเกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ อันจะนำไปสู่ความสามัคคีในหมู่คณะ และสมานัตตตา ความมีตนเสมอ การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอต่อทุกคน ไม่เอาเปรียบ ซึ่งทำให้เกิดความเป็นกลาง (Equanimity) การแสดงออกถึงความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ซึ่งหลักธรรมทั้ง ๓ ประการนี้ ล้วนแต่เป็นทั้งหลักการและวิธีการไกล่เกลี่ยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยทั้งสิ้น

๔.๔.๓.๒ หลักเบญจศีลและเบญจธรรม

(๑) **เบญจศีล** หลักศีลธรรม หรือศีล ๕ หรือ เบญจศีล^{๒๔} คือ ความประพฤติชอบทางกายและวาจา การรักษากายวาจาให้เรียบร้อย การรักษาปกติตามระเบียบวินัย ข้อปฏิบัติในการเว้นจากความชั่วการควบคุมตนให้ตั้งอยู่ในความไม่เบียดเบียน ดังนั้น ศีล ๕ จึงเป็นหลักธรรมเบื้องต้น เพื่อให้เป็นผู้ปฏิบัติละเว้นจากการทำชั่วทางกายและวาจา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

^{๒๔} พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๒๐๖-๒๐๗.

● ปาณาติปาตา เวรมณี สิกขาปทัง สมาธิยามิ

ศีลข้อ ๑ ให้ละเว้นจากการฆ่าสัตว์ สัตว์ในที่นี้ หมายถึง สัตว์ทุกชนิด ตั้งแต่สัตว์ขนาดเล็ก เช่น มด ยุง จนถึงสัตว์ที่มีขนาดใหญ่ เช่น ช้าง ม้า วัว ควาย รวมถึงคนด้วย

ที่พระพุทธองค์ทรงบัญญัติศีลข้อ ๑ เพราะพระองค์ยังรู้ว่าสิ่งมีชีวิตทุกชนิดย่อมรักชีวิต และมีความกลัวตายเหมือนกันหมด ดังนั้น จึงไม่ควรฆ่าสัตว์หรือเบียดเบียนสัตว์ต่างๆ ให้ได้รับความเจ็บปวดทรมาน

การผิดศีลข้อ ๑ นี้จะต้องมีองค์ประกอบ ๕^{๑๒๕} ข้อ ดังนี้

- สัตว์มีชีวิต
- รู้ว่าสัตว์นั้นมีชีวิต
- มีความตั้งใจที่จะฆ่า
- ลงมือฆ่า
- สัตว์ได้ตายลง

● อทินนาทานา เวรมณี สิกขาปทัง สมาธิยามิ

ศีลข้อที่ ๒ ให้ละเว้นจากการถือเอาของที่เขาไม่ได้ให้ เว้นจากการลัก โกง ละเมิดกรรมสิทธิ์ ทำลายทรัพย์สิน สิ่งของของใคร เจ้าของย่อมมีความรักและหวงแหนทุกคนจึงไม่หวงลักขโมยหรือหยิบฉวยสิ่งของของผู้อื่นมาเป็นของตน สำหรับผู้ที่ผิดศีลข้อ ๒ ไม่ได้เป็นการผิดทางธรรมเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการผิดทางโลกด้วย เพราะมีกฎหมายบังคับไว้ ไม่ให้มีการลักขโมย การละเมิดสิทธิ หรือแม้แต่การทำลายทรัพย์สินของผู้อื่นให้เสียหาย ถ้าใครฝ่าฝืนจะต้องถูกลงโทษตามกฎหมายด้วย เช่น การแอบขโมยสิ่งของตามร้านค้า นอกจากจะเป็นการผิดศีลข้อ ๒ แล้ว ยังต้องถูกดำเนินคดีตามกฎหมายอีกด้วย

การผิดศีลข้อ ๒ ต้องมีองค์ประกอบ^{๑๒๖} ดังนี้

- เป็นสิ่งของที่เจ้าของหวงแหน
- รู้ว่าสิ่งของนี้เจ้าของหวงแหน
- มีจิตคิดขโมย
- พยายามขโมย
- ได้สิ่งของนั้นมาด้วยการขโมย

^{๑๒๕} เอกกรินทร์ สิมหาศาล และคณะ, สื่อการเรียนรู้ รายวิชาพื้นฐาน ชุด แม่บทมาตรฐาน หลักสูตรแกนกลางฯ พระพุทธศาสนา ป.๒, อักษรเจริญทัศน์ กรุงเทพฯ ฯ หน้า ๔๖.

^{๑๒๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๗.

● กาเมสุมิฉาจารย์า เวรมณี ลิกขาปทัง สมาธิยามิ

ศีลข้อ ๓ ให้ละเว้นจากการประพฤติดนินทาม ละเว้นจากการล่วงละเมิดสิ่งที่ผู้อื่นรักใคร่หวงแหน การประพฤติดนินทาม เช่น การล่วงละเมิดทางเพศบุตร หรือภรรยาหรือสามีของผู้อื่น ประพฤติดนินทามขู่สาว หรือการแย่งแฟนหรือคู่รักผู้อื่น ทำให้เกิดการโกรธแค้นกันมากที่สุด และเป็นสาเหตุให้เกิดการทำร้ายหรือฆ่าฟันกันตายเป็นจำนวนมาก

ดังนั้น ทุกคนจึงไม่ควรประพฤติดนินทาม นอกจากนี้โทษแห่งการมากผู้มากเมีย อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดโรคร้ายได้ เช่น โรคเอดส์ ภาวะโรค

● มุสาวาทา เวรมณี ลิกขาปทัง สมาธิยามิ

ศีลข้อที่ ๔ ให้ละเว้นจากการพูดเท็จ โกหก หลอกลวง ซึ่งเป็นการพูดให้คลาดเคลื่อนจากความจริง

การกล่าวเท็จหลอกลวง เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการแตกแยกในหมู่คณะ เพราะเมื่อกล่าวเท็จจะทำให้ไม่ได้รับความน่าเชื่อถือจากบุคคลอื่น ทำให้ผู้อื่นรังเกียจว่าเป็นคนไม่มีความจริงใจต่อใคร เชื่อถือไม่ได้ ไม่มีใครอยากคบหาสมาคมด้วย สุดท้ายจะกลายเป็นคนไม่มีเพื่อน

● สุราเมรยมชชปมาทฐานา เวรมณี ลิกขาปทัง สมาธิยามิ

ศีลข้อที่ ๕ ให้ละเว้นจากน้ำเมาคือสุราและเมรัยอันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาทเว้นจากสิ่งเสพติดให้โทษ

สุรา หมายถึง น้ำเมาที่กลั่นแล้ว หรือเหล้านั่นเอง

เมรัย คือ น้ำเมาที่ยังไม่ได้กลั่น เช่น สาโท อุ กระแช่ เบียร์

สารเสพติด หมายถึง สิ่งที่ไม่ได้เสพเข้าไปแล้ว ก็อยากที่จะเสพอีก และเมื่อไม่ได้เสพจะมีผลต่อร่างกาย

พระพุทธองค์ทรงบัญญัติศีลข้อ ๕ เนื่องจากสิ่งมีนเมาต่าง ๆ นั้น เมื่อดื่มหรือเสพเข้าไปจะทำให้มีนเมา ขาดสติ ซึ่งเป็นที่ตั้งของความประมาท เพราะคนเราเมื่อขาดสติแล้ว ก็ขาดความยับยั้งชั่งใจ สามารถทำความชั่วได้ง่ายขึ้น เช่น อุบัติเหตุบนท้องถนนเกิดจากการดื่มสุรามากมาย ดังนั้น ในช่วงเทศกาลต่างๆ หลายหน่วยงานจึงออกมารณรงค์ เรื่อง “เมาไม่ขับ”

(๒) เบญจธรรม เป็นหลักธรรมคำสอนที่เกี่ยวเนื่องแก่การรักษาเบญจศีล ควรปฏิบัติควบคู่กันเพราะถ้าเรามีเบญจธรรมแล้ว เราจะไม่ทำผิดเบญจศีล

● เมตตาและกรุณา เป็นคุณธรรมที่ทำให้คนเราอยู่ร่วมกันด้วยความสุข คู่กับศีลข้อ ๒ เมตตา หมายถึง ความปรารถนาจะให้ผู้อื่นมีความสุข กรุณา หมายถึง ความปรารถนาจะให้ผู้อื่นพ้นจากทุกข์ ดังนั้น เมื่อเรามีความสุขแล้ว ก็ควรแสดงความเมตตากรุณาต่อผู้อื่น การที่เรารักษา

ศีลข้อ ๑ ได้ เรายังไม่ได้ชื่อว่าเป็นคนมีเมตตา เช่น เราพบสุนัขที่ถูกรถชนได้รับบาดเจ็บ เราอาจจะช่วยมันได้ แต่เราไม่ช่วย ศีลข้อ ๑ ของเราก็ไม่ขาด เพราะไม่ได้เป็นคนทำมันบาดเจ็บ แต่ขาดความเมตตาต่อสัตว์ ซึ่งเป็นเบญจธรรมข้อ ๑

- สัมมาอาชีวะ คือ การหาเลี้ยงชีพในทางสุจริต หรือ “ทาน” คือ การแบ่งปันเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ซึ่งคู่กับศีลข้อที่ ๒ คนเราต้องหาเลี้ยงชีพ เมื่อรักษาศีลข้อ ๒ ได้ คือไม่ลักขโมยของผู้อื่นแล้วก็ต้องประกอบอาชีพสุจริต เพื่อให้มีรายได้มาเลี้ยงตนเองและครอบครัวอย่างเพียงพอ จึงจะเป็นการเกื้อกูลให้รักษาศีลข้อ ๒ ได้มั่นคงยิ่งขึ้น อาชีพสุจริตทุกอาชีพล้วนมีเกียรติที่ผู้ประกอบการอาชีพนั้นๆ ควรรู้สึกภาคภูมิใจ ถือเป็นการทำความดี ไม่ต้องหลบซ่อนผู้อื่น แต่คนที่ประกอบอาชีพทุจริต ถึงแม้ว่าจะหาเงินมาได้มาก ก็ต้องคอยหลบๆซ่อนๆ เนื่องจากกลัวผู้อื่นจะรู้ถึงความไม่ดีของตน และจะถูกจับไปลงโทษตามกฎหมาย

- กามสังวร คือ ความสังวรในกาม ความสำรวมระวังรู้จักยับยั้งควบคุมตนในทางกามารมณ์ ไม่ให้หลงใหลในรูป เสียง กลิ่น รส และสัมผัส หรือ “สทาร์สันโดษ” คือ ความพอใจด้วยภรรยาของตน ซึ่งคู่กับศีลข้อที่ ๓ สำหรับชายหญิงที่มีคู่ครองแล้ว เมื่อรักษาศีลข้อ ๓ ได้แล้ว ถ้าจะให้มั่นคง จิตใจควรมีเบญจธรรมข้อ ๓ ควบคุมกันไปด้วย คือรู้จักพอใจในคู่ครองของตน หรือหญิงชายที่ยังไม่มีคู่ครอง ก็ให้รู้จักควบคุมตนเอง ไม่ให้หลงใหลในกามารมณ์จนเกินพอดี

- สัจจะ คือ ความสัตย์ ความซื่อตรง ซึ่งคู่กับศีลข้อที่ ๔ ศีลข้อ ๔ จะรักษาได้มั่นคง ควรมีเบญจธรรมข้อ ๔ คอยเกื้อหนุน คือ ยึดมั่นในความจริงมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรง เราจะไม่คอยตรวจสอบว่า เราเคยพูดโกหกกับใครบ้าง

- สติสัมปชัญญะ คือ ระลึกได้และรู้ตัวอยู่เสมอ คือ ฝึกตนให้เป็นคนรู้จักยังคิด รู้สึกตัวเสมอว่า สิ่งใดควรทำ และไม่ควรถ้า ระวังมิให้เป็นคนมัวเมาประมาท หรือ “อัมปมาทะ” คือ ความไม่ประมาท ซึ่งคู่กับศีลข้อที่ ๕

เมื่อเราไม่ได้ดื่มของมึนเมาหรือสิ่งเสพติด ที่คอยบั่นทอนสติสัมปชัญญะของเรา ซึ่งจะทำให้เกิดความประมาทแล้ว เราควรอบรมตนเองให้มีสติสัมปชัญญะก่อนที่จะทำหรือพูดสิ่งใดก็ตาม กล่าวคือ ระลึกได้ก่อนทำและก่อนพูด แล้วจึงค่อยทำหรือพูดสิ่งนั้น และต้องรู้สึกตัวขณะทำและขณะพูด สติสัมปชัญญะจึงเป็นคุณธรรมที่ช่วยให้ทำงานสำเร็จได้โดยไม่ผิดพลาด

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า “ศีล ๕” (เบญจศีล) เป็นคุณธรรมที่เป็นข้อห้ามที่พึงสังวรระวังในการละเว้นการสร้างบาปกรรม ส่วน “เบญจธรรม” เป็นคุณธรรมที่เป็นส่งเสริมในการสร้างบุญกรรมที่ขนานกับเบญจศีลทั้ง ๕ ข้อ^{๑๒๗} นั้น ตามแผนผังดังนี้

เบญจศีล	เบญจธรรม
(๑) ไม่ฆ่าสัตว์ตัดชีวิต	(๑) เมตตาและกรุณา
(๒) ไม่ลักขโมย	(๒) สัมมาอาชีวะ
(๓) ไม่ผิดในกาม	(๓) กามสังวร
(๔) ไม่พูดเท็จ	(๔) สัจจะ
(๕) ไม่ดื่มสุราน้ำเมา	(๕) สติสัมปชัญญะ

สรุปได้ว่า “ศีล ๕” นั้น เป็นแนวคิด หรือ หลักธรรมที่จะนำไปใช้ปฏิบัติการจัดการความขัดแย้ง ทั้งนี้ยังรวมถึงแนวคิดที่จะนำไปใช้ในการป้องกันความขัดแย้งไม่ให้เกิดขึ้นด้วย เพราะหากเราทุกคนใช้หลักของศีล ๕ เป็นเครื่องมือในการดำเนินชีวิต จะเสมือนหนึ่งกระตุ้นให้เราทุกคนสร้างภูมิคุ้มกันให้กับตนเอง เพื่อที่จะป้องกันความขัดแย้งในเชิงบุคคลที่จะมีโอกาสเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่ให้พัฒนาลุกลามไปในทางลบกระทบต่อสังคม สังคมนั้นๆ ก็สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข

สรุปว่าหลักศีลธรรม หรือ ศีล ๕ หรือ เบญจศีล คือ หลักแห่งความประพฤติชอบทางกาย วาจาโดยการปฏิบัติดีละเว้นความชั่ว จากการวิเคราะห์พบว่า ศีล ข้อที่ ๔ มุสาวาทา เวรมณี เว้นจากการพูดเท็จ โทหก หลอกลวง สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางได้ เพราะคนกลางควรมีเป็นผู้ที่มีการสื่อสารอย่างลึกซึ้ง (Deep Communication) กล่าวคือ เป็นผู้ที่รู้จักพูดไปในทิศทางบวก พูดในสิ่งที่ควรพูดและพูดแต่สิ่งที่เป็นความจริง ไม่ควรพูดสิ่งที่เป็นเท็จให้ทุกฝ่ายสบายใจในตอนต้น แต่ลำบากในตอนปลาย

กล่าวโดยสรุปภาพรวมในบทนี้ ความขัดแย้งในทัศนะของพระพุทธศาสนานั้น พบว่าความหมายของความขัดแย้งในพระพุทธศาสนานั้น มี ๒ นัย กล่าวคือ เป็นความขัดแย้งในแง่ของธรรมและความขัดแย้งในแง่ของวินัย สำหรับประเด็นของความขัดแย้งที่พระพุทธเจ้าได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง แบ่งได้หลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งด้านทรัพยากรธรรมชาติ ความขัดแย้งด้านชาติพันธุ์ ความขัดแย้งด้านพระธรรมวินัยกรณีเหลือน้ำชำระไว้ในกระบวย

^{๑๒๗} นิธิ ศิริพัฒน์, **เบญจศีลและเบญจธรรม**, บรรยายไว้เมื่อ ๑๒ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๕. อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี เมื่อ ๑๒ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๕ [ออนไลน์] แหล่งที่มา : siripat.com/.../13.%20The-Five-Precepts-and-the-Five-Ennobling-Virtues-2012.doc [๒๐ เมษายน ๒๕๖๑].

เมื่อกล่าวโดยสรุปจะพบว่า เหตุปัจจัยภายนอกนั้น มีอิทธิพลอย่างยิ่งอีกด้านหนึ่งที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งในระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นที่มาสำคัญในการทำให้เหตุปัจจัยภายในได้รับผลกระทบ และแสดงออกมาในรูปของการทะเลาะวิวาทต่อไป

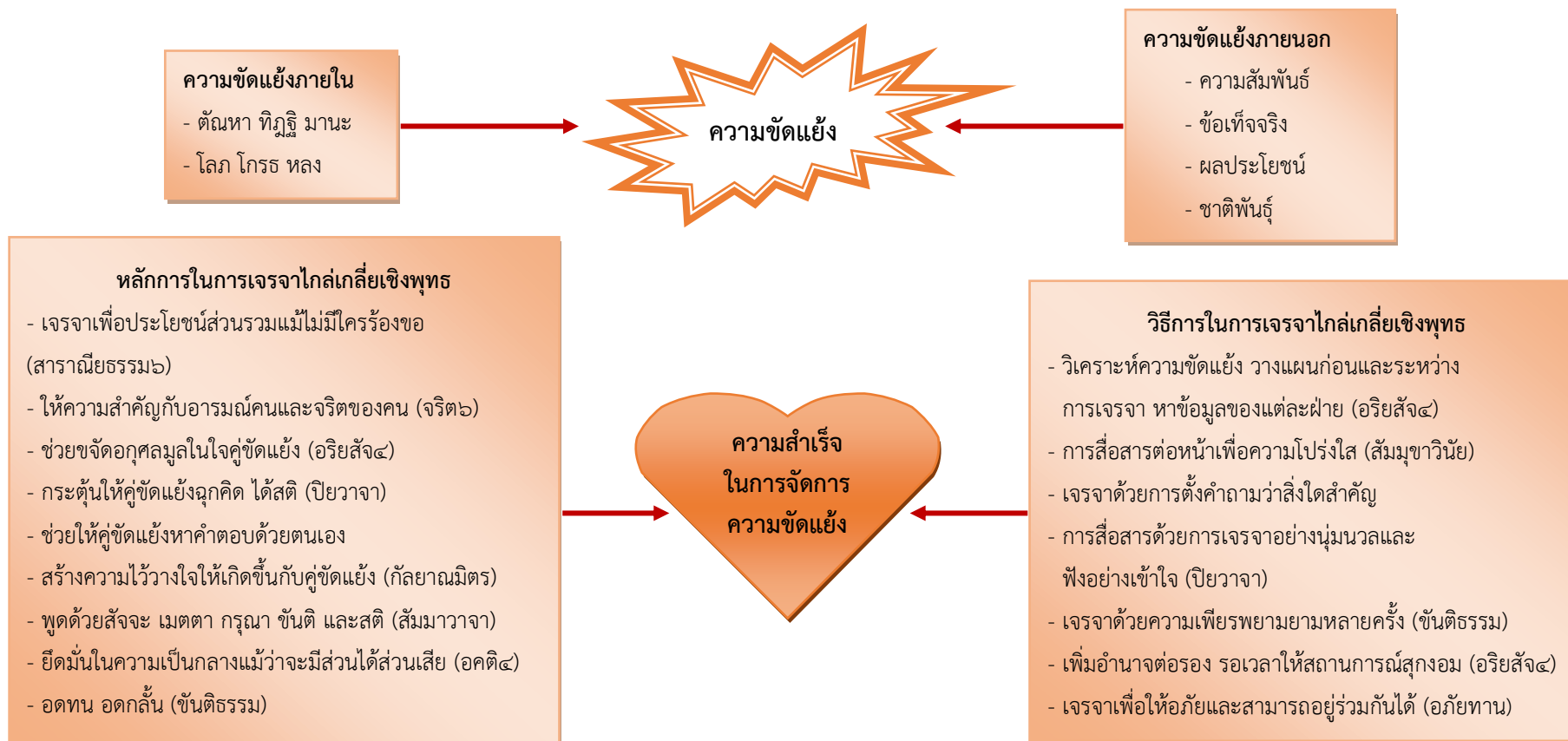
การจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธีทั้งในแง่ของ “ธรรม” และ “วินัย” ประกอบด้วยรูปแบบในการจัดการความขัดแย้งในเชิงปฏิบัติการทั้งสิ้น ๗ ชุดของวิธีใหญ่ๆ ด้วยกัน กล่าวคือ ๑) การเจรจาไกล่เกลี่ยกันเองของคู่กรณีตามแนวทางสัมมาวินัย ๒) การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางตามแนวทางที่ปรากฏในพระสูตร ๓) การแสวงหา “คนกลาง” เข้ามาตัดสินคดีตามแนวทางสัมมาวินัย ๔) การตั้งคณะกรรมการชุดพิเศษขึ้นมาตัดสินตามแนวอุพพาหิกา ๕) การนำคดีขึ้นสู่ศาลสงฆ์ หรือ “สังฆสภา” เพื่อพิจารณาตัดสินตามแนวทางของสัมมาวินัยกับตัสสปายสิกา ๖) การใช้เสียงข้างมากในการโหวตเพื่อลงมติตามแนวของสัมมาวินัยกับเยภยสิกา ๗) การประนีประนอมข้อพิพาทโดยความเห็นชอบของสังฆสภตามแนวของสัมมาวินัย กับติณวัถถารกะ

จากการถอดบทเรียนหลักการ วิธีการการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางโดยพระพุทธเจ้า จากกรณีศึกษา การแย่งชิงน้ำโรหิณีเพื่อทำการเกษตรของหมู่พระญาติ กรณีพวกรัทธิษชาวเมืองโกสัมพี ทะเลาะวิวาทกันเรื่องความเห็นต่อการเหลือน้ำชำระไว้ในกระบวยเป็นอาบัติหรือไม่ กรณีพระเจ้าวิฑูทยะทำสงครามฆ่าล้างเผ่าพันธุ์เจ้าศากยะ สามารถประมวลสรุปหลักการและวิธีการสำคัญได้คือ ๑) วางแผนก่อนและระหว่างการเจรจา ๒) เจรจาโดยไม่มีใครร้องขอแต่ทำเพื่อส่วนรวม ๓) เจรจาด้วยการตั้งคำถามว่าสิ่งใดสำคัญ ๔) การเจรจาดด้วยความเพียรพยายามหลายครั้ง ๕) เพิ่มอำนาจต่อรอง รอเวลาให้สถานการณ์สุกงอม ๖) ยึดมั่นในความเป็นกลางแม้ว่าจะมีส่วนได้ส่วนเสีย ๗) เจรจาพร้อมหน้า และแยกคุยทีละฝ่าย ๘) เจรจาเพื่อให้ถ้อยและสามารถอยู่ร่วมกันได้

หลักการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางกับหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ๑) ให้ความสำคัญกับ “คน” และเข้าใจอารมณ์คน หรือมิติทางด้านอารมณ์ รวมถึงเข้าใจจิตของคนว่ามีความแตกต่างกัน ๒) ช่วยขจัดอกุศลมูลในใจคู่ขัดแย้ง ๓) กระตุ้นให้คู่ขัดแย้งนึกคิด ได้สติและหันมาพิจารณาตนเอง ๔) ช่วยให้คู่ขัดแย้งหาคำตอบด้วยตนเอง ๕) สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับคู่ขัดแย้ง ๖) พูดด้วยสัจจะ เมตตา กรุณา ขันติ และสติ ๗) เป็นกลาง วางเฉย ไม่ลำเอียง ๘) มีความอดทน อดกลั้น

วิธีการการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธตามหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง มีวิธีการสำคัญคือ ๑) การวิเคราะห์ความขัดแย้ง และออกแบบการไกล่เกลี่ย เพื่อค้นหาประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งเพื่อนำไปสู่การอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ เมื่อวิเคราะห์ความขัดแย้งแล้วจะนำไปสู่การออกแบบการไกล่เกลี่ยต่อไปเพื่อจัดการความขัดแย้งโดยฟื้นคืนความสัมพันธ์ระหว่างกัน ๒) การสื่อสารต่อหน้าเพื่อสร้างสัมพันธภาพ เป็นการเจรจาท่อหน้าทั้งสองฝ่าย การจัดการความขัดแย้งในที่พร้อมหน้า (สัมมาวินัย) เพื่อความโปร่งใส

๓) การสื่อสารด้วยการเจรจาอย่างนุ่มนวลและฟังอย่างเข้าใจ เน้นวิถีไพเราะ พูดความจริง พูดเป็นประโยชน์ พูดถูกกาลเทศะ ส่วนการฟังอย่างลึกซึ้งการฟังอย่างแยบคายแบบเข้าใจเหตุและผลที่เกิดขึ้นและปราศจากอคติ ๔) ทำให้คู่กรณีเห็นประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันเกิดความสามัคคีกัน ๕) เจรจาด้วยความเพียรพยายามและมีความต่อเนื่อง ๖) สร้างสัมพันธภาพอันดีกลับมาคืนดีกัน และชำระความโกรธในจิตใจด้วยการให้อภัยกัน จากที่กล่าวมาถึงสาเหตุความขัดแย้ง หลักการและวิธีการในการเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธสันติวิธี สามารถอธิบายได้ดังแผนภาพด้านล่าง



ภาพที่ ๔.๓ สาเหตุความขัดแย้ง หลักการและวิธีการในการเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธสันติวิธี

บทที่ ๕

รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการ

ในบทนี้เป็นการนำเสนอรูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการ ซึ่งเป็นการบูรณาการข้อเสนอจากทั้งทฤษฎีไกล่เกลี่ยตะวันตก หลักพุทธธรรม และผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่เป็นข้าราชการและผู้นำชุมชน โดยนำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

๕.๑ ความหมายของความขัดแย้งในเชิงบูรณาการ

๕.๒ ประเภท/เหตุปัจจัยของความขัดแย้งในเชิงบูรณาการ

๕.๓ วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการ

๕.๔ รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการในเทศบาลนครพิษณุโลก

๕.๑ ความหมายของความขัดแย้งในเชิงบูรณาการ

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่อยู่คู่กับมนุษย์ไม่ว่าจะในระดับบุคคลหรือในระดับสังคม การที่จะสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ความขัดแย้งทำได้โดย พิจารณาประเด็นขัดแย้ง การแยกแยะและระบุมุมมองของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือคู่กรณี การหาต้นตอที่แท้จริงของปัญหาความขัดแย้ง (Sources) พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ผ่านมาและในปัจจุบันเป็นอย่างไร ประเมินว่าความขัดแย้งนั้นมีแนวโน้มขยายตัว (Escalation) มากขึ้นหรือลดลง (De-Escalation) การศึกษาพฤติกรรมที่กระทำต่อกัน รูปแบบวิธีการที่บุคคลเหล่านั้นใช้ในการจัดการความขัดแย้ง การวิเคราะห์อำนาจของคู่กรณี การพิจารณาถึงบริบททางประวัติศาสตร์ การประเมินทางเลือกต่างๆ (Options) การประเมินความเป็นไปได้ที่จะเจรจาไกล่เกลี่ย การเจรจาโดยค้นหาจุดยืนและจุดสนใจ สถานการณ์ที่เหมาะสมในการเจรจา และรูปแบบวิธีการที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง

เราสามารถพิจารณาประเด็นขัดแย้งได้จากหลายด้าน พิจารณาได้จากหลายประเด็นทั้ง ประเด็น ๑) ผลประโยชน์ (Issues of Interests) และประเด็นคุณค่า (Issues of Value) ประเด็นผลประโยชน์ เกิดขึ้นได้จากการที่คู่กรณีเห็นพ้องต้องกันว่าต้องการอะไร แต่ไม่เห็นด้วยกับการทำอย่างไรให้ได้มา (การจัดสรรทรัพยากร) ประเด็นคุณค่า เป็นประเด็นเกี่ยวกับคุณค่า ซึ่งคู่กรณีไม่เห็นด้วยแม้กระทั่งกับสิ่งที่ต้องการหรือสิ่งที่พึงปรารถนา ถ้าสามารถทำให้คู่กรณีสามารถกำหนดประเด็นขัดแย้งได้ออกมาเป็นรูปธรรม โดยกำหนดออกมาเป็นประเด็นผลประโยชน์ได้ จะทำให้สามารถจัดการ

ความขัดแย้งได้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาได้จาก ๒) มุมมองการได้รับประโยชน์ที่ต่างกัน (Differential Rewards) ขึ้นอยู่กับมุมมองของคู่กรณีมองว่าได้รับรางวัล (Rewards) หรือการลงโทษ (Punishments) ในเรื่องนั้น อีกทั้งพิจารณาได้จาก ๓) เนื้อหา (Contending Content) การพิจารณาความขัดแย้งจากเนื้อหา ทำให้เราสามารถพิจารณาความขัดแย้งได้จากประเด็นทรัพยากร เช่น ดินแดน รายได้ ประเด็นเกียรติยศ ทั้งประเด็นที่วัดได้อย่างเป็นรูปธรรมและไม่เป็นรูปธรรม ประเด็นเนื้อหาอาจแบ่งได้เป็น ประเด็นทรัพยากร ประเด็นอธิปไตย ประเด็นการอยู่รอด ประเด็นเกียรติยศ และประเด็นอุดมการณ์

ความขัดแย้งในทัศนะของพระพุทธศาสนานั้น พบว่า ความหมายของความขัดแย้งในพระพุทธศาสนานั้น มี ๒ นัย กล่าวคือ เป็นความขัดแย้งในแง่ของธรรม และความขัดแย้งในแง่ของวินัย ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวนี้ ครอบคลุมทั้งความหมายในเชิงโลกและเชิงธรรมที่เกี่ยวข้องกับบรรพชิตและคฤหัสถ์ ความขัดแย้งสามารถแบ่งได้เป็นความขัดแย้งภายในและความขัดแย้งภายนอก ๑) ความขัดแย้งภายใน (Internal Conflict) ประเด็นสำคัญคือเป็นเรื่องของจิตใจของบุคคล หมายถึงภาวะหรืออาการที่เกิดขึ้นภายในใจของแต่ละบุคคลที่อยู่ในครอบครัว องค์กร หรือสังคม ซึ่งเกิดความแปลกแยกในตัวเอง หรือแปลกแยกจากคนอื่น ๆ หรือองค์กรอื่น ๆ แต่ยังไม่แสดงออกในทางกายภาพให้คนอื่นได้รับรู้ หรือมองเห็น เช่น ความคิด ความรู้สึก คุณค่า และรสนิยมที่แตกต่างกัน อันเป็นความขัดแย้งที่ยังไม่ปรากฏ หรือซ่อนตัวอยู่ลึกๆ ภายในใจ (Latent Conflict) ๒) ความขัดแย้งภายนอก (External Conflict) หมายถึง ภาวะของความขัดแย้งที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลขัดกัน ไม่ลงรอยกัน และไม่เห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับวัฒนธรรม ประเพณี ภาษาชาติพันธุ์ ความสัมพันธ์ ผลประโยชน์ ข้อมูล และโครงสร้างทางองค์กรและสังคมที่แตกต่างกัน จนนำไปสู่การปะทะสังสรรค์กันในระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อกลุ่มบุคคล กลุ่มบุคคลต่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคลต่อกลุ่มบุคคล อันเป็นการแสดงในเชิงกายภาพ เช่น การทะเลาะวิวาท แย่งชิง บาดหมาง จนนำไปสู่การทำร้ายร่างกายของบุคคลอื่น หรือสิ่งอื่น นอกจากนี้ พระพุทธศาสนาองความขัดแย้งใน ๒ มิติ ไม่ว่าจะเป็นมิติใน “เชิงบวก” หรือ “เชิงลบ” โดยภาพรวมของคัมภีร์ต่างๆ จะพยายามชี้โทษของความขัดแย้งที่กำลังจะพัฒนาไปสู่ความรุนแรง เราจึงจำเป็นต้องพัฒนาความขัดแย้งในเชิงลบให้กลายเป็นบวกเพื่อให้บุคคล และสังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุขต่อไป

๕.๒ ประเภท/เหตุปัจจัยของความขัดแย้งในเชิงบูรณาการ

“เหตุปัจจัย” พระพุทธศาสนาหมายถึง “สาเหตุ” หรือ “สมุทัย” ซึ่งสมุทัยเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์สาเหตุ หรือเหตุปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิด “ทุกข์” หรือ “ปัญหา” ในการวิเคราะห์ “ปัญหา” ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ทั้งในแง่ตนเองและผู้อื่นเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กระบวนการในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม เหตุปัจจัยของความขัดแย้งในเชิงบูรณาการแบ่งได้เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

๕.๒.๑ ปัจจกายใน ปัจจกายในเป็นการจัดการกับจิตของตนเองให้มีความนิ้งลดความอยากได้ มีสติกำกับเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง ประกอบด้วย

(๑) ปปัญจธรรม

- ความอยากได้ (ตัณหา) ความอยากจัดได้ว่าเป็นความต้องการภายในที่มีอิทธิพลอย่างสูงต่อการแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งเสพหรือวัตถุเพื่อเอื้อต่อการดำรงอยู่ของมนุษย์ จะเห็นว่า การแย่งชิงทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม อำนาจ หรือตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น ล้วนเกิดจากแรงผลักดันของ “ความอยาก” ทั้งสิ้น มนุษย์มีความทะยานอยากอย่างไม่ที่สิ้นสุด หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มนุษย์มีความอยากอยู่ตลอดเวลา ซึ่งความอยากมีทั้งความอยากในทางเพื่อตอบสนองประสาททั้งห้า ความอยากที่จะเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งและความยินดีพอใจ ในความเห็นที่ผิดว่า ตายแล้วก็ไม่เกิดอีก

- อยากใหญ่ (มานะ) ความอยากใหญ่จัดได้ว่าเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการแย่งชิงอำนาจ และตำแหน่งหน้าที่การงานขององค์กร หรือกลุ่มอื่นๆ ในสังคม จะเห็นว่าความอยากใหญ่ของบุคคลบางคนจึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้เกิดการทำลายบุคคลอีกคนหนึ่งเพื่อไม่ให้มีอำนาจเท่าเทียมกับตัวเอง หรือฆ่าบุคคลอื่นเพื่อตัวเองจะกลายเป็นผู้ที่มีอำนาจทดแทน พระไพศาล วิสาโล^๑ เห็นว่ามานะคือการสำคัญว่าฉันเหนือกว่า ฉันดีกว่า หรือที่เรียกว่า นีภุมะ เช่น พุดใส่หน้าคนอื่นว่ารู้ไหมว่ากูเป็นใคร รู้ไหมว่ากูเป็นลูกใคร มานะนั้นแสดงอาการได้หลายอย่าง ก็คือ เย่อหยิ่ง จองหอง ถือตัว ดูถูกคนอื่น รวมทั้ง อวดเก่ง อวดเบ่ง อวดดี อวดฉลาด ขี้โม้ อวดรวย อวดสวย อวดหล่อ แม้แต่นักปฏิบัติธรรมบางคนชอบสร้างภาพว่าฉันสงบ สมณะ เรียบร้อย อันนี้เน้นเรื่องการสร้างภาพ เพื่อต้องการแสดงให้เห็นว่าฉันเหนือกว่าเธอ ฉันดีกว่าเธอ

- ใจแคบ (ทิฐิ) เป็นสถานะที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีทรัพยากร อำนาจ หรือตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างเพียงพอ แต่มีจิตที่คับแคบไม่ยินยอมที่จะแบ่งปันทรัพยากร หรือสิ่งอื่นๆ แก่เพื่อนมนุษย์ แม้ว่าเพื่อนมนุษย์จะประสบกับความอดอยากก็ตาม บางสถานการณ์ที่จะต้องแบ่งปัน ก็มักจะเกิดจากการบีบคั้นจากปัจจัยอื่นๆ ในสังคม หรือเป็นแบ่งปันเพื่อให้ได้มาซึ่งเกียรติ ชื่อเสียง หรือตำแหน่ง เป็นต้น

(๒) อุกุศลมูล รากเหง้าของสิ่งที่ไม่ดี กล่าวคือ ความละโมภ โดยการพยายามที่จะฉก ชิง หรือแย่งชิงจากบุคคลอื่นๆ โดยมีได้คำนึงถึงบุคคลอื่นๆ ที่มีความปรารถนาในทรัพยากร เช่นเดียวกัน (โลภะ) ความปรารถนาสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ไม่สามารถที่จะได้มาด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงเคียดแค้น หรือผูกใจเจ็บต่อสิ่งที่ทำให้ตัวเองไม่สมประสงค์ (โทสะ) การลุ่มหลงมัวเมาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และพยายามที่จะแสวงหาเพื่อให้ได้มาสนองความอยาก แต่เมื่อไม่สามารถสนองความต้องการของเรา หรือมีสิ่งใดมาขัดขวางสิ่งที่เราลุ่มหลง และแย่งชิงสิ่งนั้นไป ก็มักจะทำให้คู่กรณีเกิดความขัดแย้งขึ้น (โมหะ)

^๑ พระไพศาล วิสาโล, “รู้ทันเจ้าตัวร้าย”, วารสารสุขศาลา, ฉบับที่ ๑๓ (๒๕๕๒).

๕.๒.๒ ปัจจัยภายนอก ประเภทของความขัดแย้งในเชิงบูรณาการทั้งจากตะวันตกและหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา สามารถแบ่งความขัดแย้ง ออกเป็น ๖ ประเภท คือ

(๑) ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflict) ปัญหาพื้นฐานของความขัดแย้ง อาจเกิดจากข้อมูลน้อยไป การแปลผลผิดพลาด การวิเคราะห์ออกมาด้วยความเห็นต่างกัน หรือ แม้แต่ปัญหาความแตกต่างในการรับรู้ข้อมูล (Perception) บางครั้งก็เป็นปัญหาขัดแย้งกันได้

(๒) ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ (Interest Conflict) เป็นเหตุผลของการแย่งผลประโยชน์ในสิ่งที่คุณเหมือนมีหรือไม่มีเพียงพอเป็นเรื่องของทั้งตัวเนื้อหา กระบวนการและจิตวิทยา เช่น ทรัพยากร รวมถึงความรู้สึกลัวยุติธรรมหรือไม่

(๓) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structure Conflict) เป็นเรื่องของอำนาจ แย่งชิงอำนาจการกระจายอำนาจ ปัญหาโครงสร้างรวมถึง กฎ ระเบียบ บทบาท ภูมิศาสตร์ ระยะเวลาและระบบ

(๔) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) เป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพ พฤติกรรมต่างๆ ในอดีต อารมณ์ที่รุนแรง ความเข้าใจผิด การสื่อสารที่บกพร่อง

(๕) ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Values Conflict) เป็นปัญหาระบบของความเชื่อ ความแตกต่างในค่านิยม ขนบประเพณี ประวัติการเลี้ยงดูที่หล่อหลอมขึ้นมา

(๖) ความขัดแย้งด้านธรรมวินัย (Conflict of Dhamma and Vinaya) เป็นปัญหาที่พระภิกษุมีความขัดแย้งกันทางคำสอน เนื้อหา หลักการและสิ่งที่พระพุทธเจ้าค้นพบ รวมถึง การที่พระภิกษุขัดแย้งกันเกี่ยวกับระเบียบแบบแผน ข้อปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติ กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่พระพุทธเจ้าได้บัญญัติไว้ให้พระภิกษุได้ปฏิบัติตาม

กล่าวได้ว่าความขัดแย้งใน ๕ ประเภทแรกเป็นเรื่องทางโลก ส่วนความขัดแย้งประเภทที่ ๖ เป็นเรื่องที่จำกัดอยู่ในกรอบของพระภิกษุ แต่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทางโลก

๕.๓ วิธีการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการ

แม้ว่าความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่อยู่คู่กับมนุษย์ไม่ว่าจะในระดับบุคคลหรือในระดับสังคม แต่เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นมาเราจะเป็นต้องจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าพระพุทธศาสนามองความขัดแย้งใน ๒ มิติ ไม่ว่าจะเป็นมิติใน “เชิงบวก” หรือ “เชิงลบ” โดยภาพรวมของคัมภีร์ต่างๆ จะพยายามชี้โทษของความขัดแย้งที่กำลังจะพัฒนาไปสู่ความรุนแรง เราจึงจำเป็นต้องพัฒนาความขัดแย้งในเชิงลบให้กลายเป็นบวกเพื่อให้บุคคล และสังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ

การจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี ทั้งในแง่ของ “ธรรม” และ “วินัย” ประกอบด้วยรูปแบบในการจัดการความขัดแย้งในเชิงปฏิบัติการทั้งสิ้น ๗ ชุดของวิธีใหญ่ๆ ด้วยกัน กล่าวคือ ๑) การเจรจาไกล่เกลี่ยกันเองของคู่กรณีตามแนวทางสัมมาวาณีย์ ๒) การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางตามแนวทางที่ปรากฏในพระสูตร ๓) การแสวงหา “คนกลาง” เข้ามาตัดสินคดีตามแนวทางสัมมาวาณีย์ ๔) การตั้งคณะกรรมการชุดพิเศษขึ้นมาตัดสินตามแนวอุพพาทิกา ๕) การนำคดีขึ้นสู่ศาลสงฆ์ หรือ “สังฆสภา” เพื่อพิจารณาตัดสินตามแนวทางของสัมมาวาณีย์กับตัสสปายสิกา ๖) การใช้เสียงข้างมากในการโหวตเพื่อลงมติตามแนวของสัมมาวาณีย์กับเยกุยสิกา ๗) การประนีประนอมข้อพิพาทโดยความเห็นชอบของสังฆสภาตามแนวของสัมมาวาณีย์ กับติณวัถถารกะ

พระพุทธเจ้าทรงใช้หลักการไกล่เกลี่ยคนกลางที่นำไปจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งในฝ่ายคฤหัสถ์และบรรพชิต แต่สำหรับหลักการแห่งวินัยพระองค์ทรงใช้หลักอธิกรณ์สมณะ ๗ ประการเพื่อจัดการ “อธิกรณ์” หรือ “ข้อพิพาท” ที่เกิดขึ้นใน “สังคมสงฆ์” โดยตรง จะเห็นว่า สันติวิธีในแง่ของวินัยนั้นจึงจำกัดตัวอยู่เฉพาะในสังคมสงฆ์แต่เพียงประการเดียว แต่ถึงกระนั้นแนวคิดและหลักการนี้ก็สามารุที่ประยุกต์ใช้เพื่อจัดการความขัดแย้งใน “สังคมฆราวาส” ได้เช่นเดียวกัน เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นสามารถใช้ได้หลายวิธีการในการจัดการกับความขัดแย้งให้ลุ่่วงเกิดผลที่พึงพอใจต่อทุกฝ่ายไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่ง แต่ขึ้นอยู่กับบริบทที่เหมาะสม วิธีการในการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธีมีเป็นจำนวนมาก การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางโดยพุทธสันติวิธีเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถนำมาบูรณาการกับการเจรจาไกล่เกลี่ยแบบตะวันตก ได้ดังนี้

๕.๓.๑ การเจรจา เป็นการเจรจากันเองโดยตรงระหว่างคู่กรณีโดยไม่ต้องพึ่งคนกลางหรือฝ่ายที่สาม ในทางพระพุทธศาสนาเป็นการเจรจาไกล่เกลี่ยกันเอง ซึ่งในทางตะวันตก การเจรจาไกล่เกลี่ย เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการกับความขัดแย้งและความรุนแรงที่เกิดขึ้นด้วยกระบวนการพูดคุยกันอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนมีศิลปะในการพูดคุยกันภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้เกิด มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมให้คนที่ขัดแย้งกันสามารถมาเผชิญหน้ากันได้เมื่อถึงจุดหรือสถานการณ์ที่เหมาะสม และเป็นการพูดคุยที่เป็นารไกล่เกลี่ย ไม่เกลี่ยกล่อม ตะล่อม ช่มชู้ และบังคับ แต่เป็นกระบวนการของความสมัครใจ และเกิดการยอมรับจากคู่กรณี เป็นการพูดคุยที่บรรลุเป้าหมายทั้ง ๓ มุมที่ควรจะเป็น กล่าวคือ บรรลุเป้าหมาย (เนื้อหา) ที่ชัดเจนร่วมกัน มีกระบวนการที่ยอมรับร่วมกัน และเกิดสัมพันธภาพต่อกันอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง

๕.๓.๒ การไต่สวน หลักการของ“อุพพาทิกา” ซึ่งมีลักษณะเป็นการไต่สวนเช่นเดียวกันจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการโดยสังฆสภาให้ดำเนินการ ในกรณีที่สังฆสภามองว่า มีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนมาก จำเป็นต้องเรียกเอกสาร และพยานจำนวนมาก อีกทั้งอาจจะเกิดความไม่สะดวกในการพิจารณาอธิกรณ์ในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ด้วยเหตุนี้สังฆสภาจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย

ขึ้นมา ในความเป็นจริงแล้ว คณะกรรมการไต่สวนแม้จะมีอำนาจในการตัดสินคดี แต่ตามที่ปรากฏในหลักฐานทางคดีก็พบว่า ได้มีการส่งอิทธิพลที่พิจารณาเสร็จแล้วกลับคืนไปยังสังฆสภาเพื่อดำเนินการชี้ขาดในลำดับต่อไป ในทางตะวันตกมีการไต่สวนหรือการค้นหาข้อเท็จจริงเพื่อแก้ปัญหาข้อมูลคลาดเคลื่อนการเข้าใจข้อเท็จจริงที่แตกต่างกัน และนำเสนอเข้าสู่คณะกรรมการชุดใหญ่ต่อไป บางครั้งในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางสามารถใช้การตั้งฝ่ายที่สามอีกชุดขึ้นมาทำหน้าที่หาข้อเท็จจริงได้ในกรณีที่ปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนมาก

๕.๓.๓ การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง ซึ่งเป็นจุดเน้นของงานวิจัยเรื่องนี้ การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเป็นการทำหน้าที่โดยฝ่ายที่สาม ในงานวิจัยนี้คือการทำหน้าที่ของพระพุทธเจ้า ซึ่งมี “ต้นทุนทางสังคมสูง” และเจรจาแบบเน้นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้งไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจากการถอดบทเรียนหลักการ วิธีการการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางโดยพระพุทธเจ้าจากกรณีศึกษาประกอบด้วย การแย่งชิงน้ำโรหิณีเพื่อทำการเกษตรของหมู่พระญาติ กรณีพวกกษัตริย์ชาวเมืองโกสัมพีทะเลาะวิวาทกันเรื่องความเห็นต่อการลือน้ำชำระไว้ในกระบวยเป็นอาบัติหรือไม่ กรณีพระเจ้าวิฑูภะทำสงครามฆ่าล้างเผ่าพันธุ์เจ้าศากยะ สามารถประมวลสรุปได้คือ ๑.วางแผนก่อนและระหว่าง การเจรจา พระพุทธเจ้าทรงวางแผนก่อนและระหว่างการเจรจา แม้กระทั่งระหว่างการเจรจายังสามารถปรับเปลี่ยนแผนได้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ๒. เจรจาโดยไม่มีใครร้องขอแต่ทำเพื่อส่วนรวม การเข้าไปทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยของพระองค์จึงเกิดจากการตระหนักถึงหายนะที่จะเกิดขึ้นจากข้อพิพาทของคู่กรณี ฉะนั้นจะเห็นว่าพระองค์เข้าไปทำหน้าที่โดยที่คู่กรณีไม่จำเป็นต้องเข้ามานิมนต์แต่ประการใด ๓. เจรจาด้วยการตั้งคำถามว่าสิ่งใดสำคัญพระพุทธเจ้าใช้การตั้งคำถามเพื่อให้เกิดการถกเถียงว่าสิ่งที่กำลังทำอยู่ถูกต้องหรือไม่ เพื่อก่อให้เกิดการถกเถียงทางปัญญาแก่ทั้งสองฝ่าย ๔. การเจรจาด้วยความเพียรพยายามหลายครั้งและทรงวางอุเบกขา โดยพระองค์เจรจาไกล่เกลี่ยหลายครั้งด้วยความมุ่งมั่น ๕. เพิ่มอำนาจต่อรอง รอเวลาให้สถานการณ์สุกงอม พระพุทธเจ้าใช้ยุทธวิธีเพิ่มอำนาจต่อรอง รอเวลาให้สถานการณ์สุกงอม ด้วยการปลุกกิเวกไปอยู่ที่อื่นชั่วคราว ๖. มีส่วนได้ส่วนเสียแต่เป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ๗. เจรจาพร้อมหน้า และแยกคุยทีละฝ่าย การเจรจาพร้อมหน้าเพื่อความโปร่งใส เป็นธรรม ไม่ถูกครหาว่าเข้าข้าง ส่วนการแยกคุยทีละฝ่ายเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกยิ่งขึ้น ๘. เจรจาเน้นการให้อภัยและอยู่ร่วมกันได้ ให้คู่ขัดแย้งเปลี่ยนใจเลิกการล้างแค้น ในตะวันตกการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางถูกนำมาใช้เมื่อทั้งสองฝ่ายไม่สามารถเจรจาตกลงกันได้เองเนื่องจากมีอารมณ์ความรู้สึกไม่พอใจรุนแรง จึงใช้การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง คนกลางจึงมี บทบาทหน้าที่ที่สำคัญคือ การให้คู่กรณีตัดสินใจด้วยตนเอง ช่วยให้คู่ไกล่เกลี่ยหาทางออกที่ตอบสนองความต้องการทุกฝ่าย ทำหน้าที่อย่างเป็นกลาง และ ๕) รักษาความลับ โดยคนกลางควรมีคุณสมบัติประกอบด้วย ๑) การไม่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือส่วนเกี่ยวข้องกับคู่กรณี ๒) มีบารมี ๓) มีตำแหน่งหน้าที่ ๔) การปฏิบัติตัวอย่างเป็นกลาง ๕) มีทักษะในการสื่อสารที่ดี ๖) มีความมุ่งมั่น ๗) มีทักษะในการ

ค้นหาความต้องการและการใช้ BATNA ๘) มีเมตตา ๙) ความจริงใจ ความเห็นอกเห็นใจ ๑๐) มีความเพียรพยายามและมองโลกในแง่ดี ๑๑) สงบนิ่ง ๑๒) อยากรู้อยากเห็นอย่างแท้จริง ๑๓) เข้าถึงหัวใจของคู่กรณีได้ ๑๔) สามารถแยกแยะประเด็น ๑๕) คิดนอกกรอบ ๑๖) ปลอ่ยกวางได้

๕.๓.๔ การประนีประนอมยอมความ “ติณวัถถารกะ” ซึ่งแปลว่า “กลบด้วยหญ้า” หรือการประนีประนอมตามหลักวินัยนั้น โดยให้คู่กรณีดังกล่าวได้ประนีประนอมข้อพิพาทระหว่างกันและสวดสูตรติกรรมเพื่อยกเว้นความผิดต่างๆ ที่คู่กรณีเคยกระทำ และเพื่อที่จะได้เริ่มต้นอยู่ร่วมกันอีกครั้งโดยปลอ่ยกวางสิ่งต่างๆ ที่เคยทำผิดมาแล้ว แนวคิดนี้ค่อนข้างสอดคล้องกับหลักการ “นิรโทษกรรม” ในยุคปัจจุบัน การนิรโทษกรรมมีทั้งแบบที่เน้นลงโทษผู้กระทำผิดกับไม่เน้นลงโทษผู้กระทำผิด การไม่ลงโทษยังมีใน 2 ลักษณะคือ ยกเว้นความผิดให้ทั้งหมดโดยไม่ได้ดำเนินการเยียวยาใดๆ ทั้งสิ้น กับเว้นโทษให้แต่มีการเยียวยาให้ผู้เสียหาย

๕.๓.๕ การลงมติเพื่อตัดสินข้อพิพาท ตามนัยของพระพุทธศาสนาพบว่าให้ความสำคัญแก่เสียงข้างมาก (เยภุยยสิกา) สำหรับวิธีการลงมติ พระพุทธเจ้าให้ใช้วิธีการกระชับ การจับสลาก และโหวตแบบเปิดเผย พระองค์ทรงเน้นว่า หากในที่ประชุมมีธรรมวาทีบุคคลมากกว่า ให้โหวตแบบเปิดเผยได้ แต่หากธรรมวาทีมีน้อยกว่า ก็ให้ใช้วิธีการกระชับ หรือจับสลาก

๕.๓.๖ อนุญาโตตุลาการ เมื่อเกิดข้อพิพาทระหว่างพระภิกษุกับพระภิกษุ ท่านสามารถขอร้องให้พระเถระที่อยู่ในวัดต่างๆ ช่วยพิจารณาตัดสินอธิกรณ์ ซึ่งกลุ่มพระเถระนั้นอาจจะเป็นรูปเดียวหรือหลายรูปได้ และหากคู่กรณีสามารถรับตามเงื่อนไขของพระเถระได้ รวมถึงการที่ท่านมองว่าตัวเองมีศักยภาพที่จะตัดสินอธิกรณ์ได้ ท่านก็จะดำเนินการพิจารณาไต่สวนอธิกรณ์และตัดสิน แต่ถึงกระนั้น คู่กรณีอาจไม่ยอมรับผลการตัดสินได้ หากมองว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือหากพบทางตันแล้วก็อาจจะนำอธิกรณ์ดังกล่าวเข้าสู่ “สังฆสภา” ในลำดับสุดท้าย ในตะวันตกอนุญาโตตุลาการเป็นกระบวนการรับฟังหลักฐานและชี้ข้อเท็จจริงโดยอนุญาโตตุลาการ จะมีอำนาจในการตัดสินและชี้ขาดซึ่งแตกต่างจากผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางที่ไม่เน้นการชี้ขาดข้อพิพาท

๕.๓.๗ กระบวนการทางศาล “สังฆสภา” จะเป็นจุดสูงสุดในการที่จะพิจารณากลับกรองคำร้องของคู่กรณีเกี่ยวกับอธิกรณ์ที่เกิดขึ้น ศาลสงฆ์จะสมมติพระภิกษุรูปหนึ่งซึ่งมีความเชี่ยวชาญในการซักถามประเด็นต่าง ๆ จากโจทก์และจำเลย ซึ่งแนวทางนี้ค่อนข้างจะคล้ายคลึงกับคำว่า “อัยการ” และท่านจะเป็นผู้เรียกเอกสาร ประจักษ์พยานของโจทก์และจำเลยมาซักถามต่อสังฆสภา เมื่อได้ข้อมูลต่าง ๆ เพียงพอต่อการตัดสินคดีแล้ว สังฆสภาก็จะดำเนินการพิจารณาคัดสิน ซึ่งผลการพิจารณาคัดสินนั้น ย่อมถือเป็นอันสิ้นสุด ในทางตะวันตกใช้กระบวนการทางศาลยุติธรรมมาก โดยเฉพาะข้อพิพาททางแพ่ง

๕.๔ รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการในเทศบาลนครพิษณุโลก

ในหัวข้อนี้เป็นการนำเสนอในประเด็นดังต่อไปนี้

๕.๔.๑.การบูรณาการการเจรจาไกล่เกลี่ยในเทศบาลนครพิษณุโลก

๕.๔.๒.รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการในเทศบาลนครพิษณุโลก

๕.๔.๑ การบูรณาการการเจรจาไกล่เกลี่ยในเทศบาลนครพิษณุโลก

ในหัวข้อต่อไปเป็นการนำเสนอการบูรณาการการไกล่เกลี่ยในเทศบาลนครพิษณุโลกซึ่งเป็นข้อมูลจากข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายทั้งผู้นำชุมชนและบุคลากรของเทศบาลนครพิษณุโลก ข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎีการไกล่เกลี่ยของตะวันตกและข้อมูลจากการศึกษารูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยพระพุทธรเจ้า และหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง ในหัวข้อนี้ จะนำเสนอ ใน ๔ ประเด็นคือ

- (๑) คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย
- (๒) หลักการ วิธีการ ขั้นตอนในการเจรจาไกล่เกลี่ย
- (๓) ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ย
- (๔) แนวทางการพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ย

ในภาพรวมของการแก้ปัญหาความขัดแย้งและการรับเรื่องร้องทุกข์ของเทศบาล จะทำภายในชุมชนก่อนโดยมีสมาชิกสภาเทศบาลและผู้นำชุมชนร่วมแก้ไขปัญหาเรื่องร้องทุกข์ ในแต่ละชุมชนจะมีประธานชุมชนทำหน้าที่ดังกล่าวคอยแก้ไขปัญหาร้องทุกข์ร้อนของประชาชน ทั้งด้านการแจ้งเรื่องร้องทุกข์ไปยังเทศบาล ด้านการไกล่เกลี่ยให้กับลูกบ้าน แต่ถ้าหากปัญหาเป็นเรื่องใหญ่ไม่สามารถจบในชุมชนได้จึงจะส่งต่อไปยังเทศบาล ในส่วนของเทศบาลจะมีระบบรับเรื่องร้องทุกข์หลายช่องทาง ทั้งร้องเรียนด้วยตัวเองและผ่านช่องทางอื่น มีผู้รับผิดชอบโดยหน่วยงานภายในของเทศบาล เรื่องที่ร้องเรียนในระบบของเทศบาลส่วนใหญ่แก้ไขได้จะมีระบบการรายงานในที่ประชุมผู้บริหารของเทศบาลในรูปแบบสภากาแฟ เทศบาลฯ ให้หมายเลข โทรศัพท์กับชุมชน โดยมีผู้รับผิดชอบแต่ละเรื่องไว้ เช่น เรื่องไฟฟ้า ประปา ขยะ สิ่งแวดล้อม มีหมายเลขโทรศัพท์ แจกให้ผู้นำชุมชน/ผู้ประสานงาน ในเรื่องที่ต้องมีกระบวนการพูดคุย ทางเทศบาลจะให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละด้านลงไปพูดคุยทำความเข้าใจกับทางชาวบ้าน สำหรับเรื่องร้องทุกข์บางเรื่องที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข เช่น น้ำท่วมขังบางจุดเนื่องจากระดับความสูงของถนนไม่เท่ากัน เรื่องสุนัขแมวจรจัด รวมถึงสุนัขเห่าเสียงดัง เรื่องต้นไม้สูงถูกสายไฟยังรอการตัดต้นไม้ ที่ทิ้งขยะจากเดิมเป็นที่รกร้างกลายเป็นกองขยะ ไฟถนนบางสายเสียยังไม่ได้มีการแก้ไข ลำโพงสำหรับเสียงตามสายเสีย รวมถึงร้านขายเหล้าเปิดใหม่ แล้วตั้งโต๊ะมาเกินพื้นที่ในถนน มีข้อสังเกตคือถ้าเป็นเรื่องท่อประปาแตกทางเทศบาลจะมาแก้ไขปัญหายารวดเร็ว

เรื่องร้องทุกข์หลายกรณีสามารถจัดการปัญหาได้โดยตรงไม่ต้องใช้กระบวนการเจรจา แต่มีหลายกรณีที่ต้องใช้กระบวนการเจรจาเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน เช่น กรณีการพัฒนาระบบประปา สุนัขแมวจรจัด สุนัขเห่าเสียงดัง กลิ่นจากโรงงาน กลิ่นจากร้านอาหาร ผลกระทบจากการสร้างเขื่อน กั้นน้ำ ความต้องการพื้นที่ในการขายของในตลาด การต่อเติมบ้านรुक้าที่ส่วนกลาง สถานการณ์ความขัดแย้งในเมืองพิษณุโลกดังกล่าว มีทั้งที่เป็นความขัดแย้งระหว่างรัฐกับเอกชนจากโครงการพัฒนาและระหว่างเอกชนด้วยกันเอง กรณีความขัดแย้งที่ยังไม่ประสบความสำเร็จในการแก้ไข มีทั้งความขัดแย้งระหว่างเอกชนกับเอกชน และรัฐกับเอกชน กรณีเอกชนขัดแย้งกัน ประกอบด้วย คนเลี้ยงสัตว์กับเพื่อนบ้าน คนที่ต่อเติมรั้วกับเพื่อนบ้าน เจ้าของร้านเหล้า/ร้านอาหารกับคนในพื้นที่ และคู่ขัดแย้งระหว่างรัฐกับเอกชนคือเทศบาลนครพิษณุโลกกับประชาชนในพื้นที่ใกล้เคียง

การจัดการความขัดแย้งที่ผ่านมาในเทศบาลนครพิษณุโลก จาก ๒ กรณีคือ กรณีที่จัดการปัญหาได้ประสบความสำเร็จ และกรณีที่อยู่ระหว่างการจัดการปัญหา บุคลากรในเทศบาลนครพิษณุโลกและผู้นำชุมชนใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชาสัมพันธ์ การประชาสัมพันธ์ดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน พ.ศ.๒๕๔๘ การประชาสัมพันธ์หาทางออก การทำประชาคม ประสานหน่วยงานทหารเป็นตัวกลางช่วยเจรจากับทั้งสองฝ่าย เทศบาลฯ ลงพื้นที่ตรวจสอบข้อเท็จจริงและให้คำแนะนำการแก้ไขปัญหาเบื้องต้น เป็นคนกลางในการเจรจาโดยตรง โดยเป็นเจ้าภาพในการประชุมร่วมระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ประกอบการ อย่างไรก็ตามการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยบุคลากรในเทศบาลนครพิษณุโลกและผู้นำชุมชนยังคงมีปัญหาอุปสรรค จากปัญหาทัศนคติของบุคลากรที่ยังกังวล ยังไม่มั่นใจในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อีกทั้งการขาดทักษะที่เพียงพอในการเจรจาไกล่เกลี่ยจากการที่ไม่ค่อยมีโอกาสดำเนินการประสบการณ์ในการพูดคุยกับชาวบ้าน อนึ่ง ความขัดแย้งหลายกรณียังคงดำรงอยู่และมีโอกาสที่จะขยายตัวกลายเป็นความรุนแรงได้หากจัดการไม่ดีเพียงพอ อีกทั้งยังมีความขัดแย้งอื่นๆที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในเมืองพิษณุโลกจากการพัฒนาที่มุ่งประโยชน์ของประชาชน แต่การพัฒนานั้นมีความเสี่ยงเช่นกันในการทำให้เกิดผลกระทบกับประชาชน

จุดเน้นสำคัญของแนวคิดการไกล่เกลี่ยแบบตะวันตกคือความเป็นขั้นเป็นตอน ความเป็นระบบ การบันทึกจัดเก็บอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง กล่าวได้ว่ามีความเป็นศาสตร์สูงมาก ทำให้สามารถถ่ายทอดส่งต่อไปยังรุ่นสู่รุ่นได้อย่างจริงจัง นอกจากนี้แนวคิดการไกล่เกลี่ยแบบตะวันตกเน้นเรื่องภายนอกตัวบุคคลมากกว่าการเน้นการแก้ปัญหาที่เน้นมิติภายในจิตใจของตนเอง กล่าวคือเน้นการแก้ไขปัญหาข้อพิพาทให้ยุติลงได้ด้วยความพึงพอใจของคู่กรณี โดยที่คนกลางไม่จำเป็นต้องมีจิตใจที่สงบ ไสเย่น มีเมตตา ไม่จำเป็นต้องมีจิตใจที่ใสเหมือนน้ำหรือกระจกที่ใสสะอาด คนกลางอาจมีอารมณ์ขุ่นมัวได้ โดยสามารถทำให้คู่กรณีตกลงร่วมกันได้ อีกทั้ง การทำให้คู่กรณีตกลงกันไม่ได้เป็นการลดทอนคุณค่า ค้นหา ความอยากได้ อยากมี แต่เป็นการแสวงหาหาจุดร่วม สงวนจุดต่างให้ได้

หาความต้องการ หาความจำเป็น หาความกลัวของคู่กรณีให้พบความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยก็จะเกิดขึ้น

จุดเน้นสำคัญของการไกล่เกลี่ยแบบพุทธศาสนามีความแตกต่างออกไปจากตะวันตก กล่าวคือ เน้นความสงบ ความเย็น ความนิ่งในจิตใจของคนกลาง เน้นความมีเมตตา กรุณาของคนกลาง ความปรารถนาดีให้ทุกฝ่ายคืนดีกัน การจะจัดการปัญหาของคนอื่นได้ คนกลางต้องจัดการกับความสงบภายในจิตใจของตนเองให้ได้เสียก่อน เมื่อเกิดความเย็น ความสงบในจิตใจ จะทำให้คนกลางมีสติ มีปัญญามีความนิ่งเพียงพอที่จะทำให้คู่กรณีสัมผัสได้ถึงความสงบเย็นของคนกลาง นอกจากนี้หลักทางพระพุทธศาสนาจะเน้นการจัดการกับความโลภ โกรธ หลงของคู่กรณีโดยใช้หลักธรรม คำสอนที่จะทำให้คู่กรณีลดอัตตา ลดตัวตน ลดความทะยานอยาก แต่เน้นการอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ เน้นการฟื้นคืนดีต่อกัน การให้อภัยกันด้วยความรัก ความเมตตา อย่างไรก็ตามการไกล่เกลี่ยแบบพุทธศาสนาในเชิงเปรียบเทียบกับทางตะวันตกจะไม่มีความเป็นระบบ ความเป็นขั้นตอน หรือมีความเป็นศาสตร์ และไม่มีการเน้นการบันทึกอย่างเป็นระบบเท่ากับการไกล่เกลี่ยในบริบทของประเทศตะวันตก จะเห็นได้ว่าทางพระพุทธศาสนาจะไม่มีการบันทึกผลการไกล่เกลี่ยไว้อย่างเป็นทางการมากนัก แต่เน้นให้ยุติเรื่องลงได้ด้วยความพึงพอใจ ความสงบใจของคู่กรณี

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้ง แนวคิด ทฤษฎีหลักการ วิธีการไกล่เกลี่ยของตะวันตกหลายประเทศ การศึกษารูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยพระพุทธเจ้า หลักธรรมที่เกี่ยวข้อง ประสพการณ์ในการไกล่เกลี่ยของบุคลากรของพิชญ์โลกและจากผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ออกมาเป็น ร่างรูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการกรณีเทศบาลนครพิชญ์โลก โดยมีรายละเอียดนำเสนอตามลำดับคือประเด็นคุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย หลักการ วิธีการ ขั้นตอนในการเจรจาไกล่เกลี่ยและปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยและแนวทางในการพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ย

๕.๔.๑.๑ คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย

คุณสมบัติ หมายความว่า คุณงามความดี รวมถึงคุณลักษณะประจำตัวของบุคคล อีกทั้งคุณสมบัติยังสามารถใช้ได้กับธรรมชาติทั้งดิน น้ำ ลม ไฟ คุณสมบัติของดินสามารถเปรียบเทียบได้กับความหนักแน่น คุณสมบัติของน้ำสามารถเปรียบเทียบได้กับความใจเย็น คุณสมบัติของลมสามารถเปรียบเทียบได้กับการคิด คุณสมบัติของไฟสามารถเปรียบเทียบได้กับความมุ่งมั่น

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในประเด็นคุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย จากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย พบว่า คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ยคือ เข้าใจเรื่องการร้องเรียน กระบวนการไกล่เกลี่ย สามารถวิเคราะห์ปัญหา มีความรู้กฎหมาย มีความยุติธรรมและสันติ มีความอดทน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชน มีทักษะตั้งคำถาม มีศิลปะในการพูด และการฟัง ใจ

เย็น มีความเป็นกลาง เป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีและมีความตั้งใจในการทำงานหรืออาจเจรจาโดยใช้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมด้วย โดยอาจเป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจที่อยู่ในพื้นที่นั้นๆ เช่น ประธานชุมชน หรือแกนนำในชุมชน ผู้อาวุโส หรือคนที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายเคารพนับถือ มีประสบการณ์ในการเจรจาแก้ไขปัญหามาพอสมควร โดยมีรายละเอียดคือ

จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกลุ่มเป้าหมายพบว่า

(๑) ผู้ไกล่เกลี่ยต้องได้รับการอบรมในเรื่องของการร้องเรียนของประชาชนที่ผ่านมา เช่น จัดการอบรมให้ครบทุกสำนัก/กอง หรือกองใดมีหน้าที่อะไรก็อบรมเรื่องนั้นๆ

(๒) มีความเข้าใจในกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยเพื่อหาข้อยุติร่วมกัน

(๓) เป็นผู้สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที^๒

(๔) ผู้ไกล่เกลี่ยต้องมีความรู้และ มีความรู้เรื่องกฎหมายและอธิบายได้

(๕) ผู้ไกล่เกลี่ยควรมีความยุติธรรม เป็นกลาง สามารถยุติความรุนแรง สันติสุข ความเสมอภาค สิทธิมนุษยชน และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข^๓

(๖) มีความอดทนในการทำงาน ควรฟังปัญหาและใจเย็น ต้องฟังปัญหาของผู้ที่มีปัญหาให้เขาได้ระบายออกมา จนผู้ที่มีมาร้องเรียนฟังพอใจ เป็นคนเปิดใจ ใจเย็น สามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นได้

(๗) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทำตนให้เป็นตัวอย่างให้เขารักและทำให้เขาเคารพนับถือเป็นตัวอย่งที่ดี อารมณ์ดียิ้มแย้มแจ่มใส ติดต่อง่าย เข้าถึงง่าย ไม่ถือตัว นุ่มนวล เข้ากับชาวบ้านได้ทุกเรื่อง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชน

(๘) การตั้งคำถาม ถ้าหากว่าคุณขัดแย้งกันแบบนี้ แล้วมีความสุขไหมให้คุณพิจารณาดูว่า ทำอย่างไรที่เราอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข คุณจะทำอย่างไรให้เขาฟังแล้วเขาจะมีข้อเสนออะไร

(๙) ต้องเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย ก็คือ คนที่จะมาเป็นคนกลางก็คือ ๒ ฝ่ายนี้ยอมรับได้

(๑๐) มีศิลปะในการพูดที่จะสื่อสารให้คู่กรณีได้เข้าใจและต้องพูดให้ชัดเจน สามารถพูดแบบให้คนโอ้อ่อนผ่อนตาม พูดให้เขาใจเย็นๆ ให้เห็นประโยชน์ร่วมกัน พูดให้เขาโน้มน้าวจิตใจให้ใจเย็นลง ไม่พูดให้ขัดแย้งเพิ่มขึ้น

^๒ สัมภาษณ์ ผอ.สุกัญญา จันทรสิงห์, ผู้อำนวยการสำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม, ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^๓ สัมภาษณ์ ดร.ณภัทร โกมลิตต์, หัวหน้างานกิจการศาสนา รักษาการหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมศาสนาฯ สำนักการศึกษา, ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

(๑๑) มีทักษะในการฟังและการจับประเด็นที่ถูกต้อง

(๑๒) มีทักษะ ในการเป็นวิทยากรกระบวนการ

(๑๓) สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีและมีความตั้งใจในการทำงาน^๔

จากการสัมภาษณ์อาจารย์และผู้นำชุมชน ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นอาจารย์ให้ความเห็นว่า^๕

(๑) คุณสมบัติของผู้รับเรื่องควรฟังปัญหาและใจเย็น ต้องฟังปัญหาของผู้ที่มีปัญหา ให้เขาได้ระบายออกมา จนผู้ที่มาร้องเรียนฟังพอใจ ดังความคิดเห็นที่ว่า “ต้องฟังปัญหาของผู้ที่มีปัญหา ต้องให้เขาระบายออกมา และเปิดใจว่าต้องการอะไร และการแก้ไขปัญหายังไง จนเป็นที่พึงพอใจของผู้ที่มีปัญหา”

(๒) ผู้เกี่ยวข้องควรเข้าร่วมพูดคุยครบถ้วน และสามารถพูดคุยได้มากกว่า ๑ ครั้ง โดยอาจจะมีการนัดหมายมาเข้าร่วมพูดคุย เช่น เจ้าหน้าที่ตำรวจ “ให้ทั้ง ๒ ฝ่ายและผู้ที่เกี่ยวข้อง ๒ ฝ่ายนับถือ ประกอบกับนักวิชาการมาพูดคุยกัน ถ้าตกลงไม่ได้ก็นัดมาครั้งที่ ๒-๓ สุดท้ายอาจจะมีเจ้าหน้าที่ตำรวจเข้ามารับฟังเพื่อให้ความรู้ด้านข้อกฎหมาย”

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๑ ให้ความเห็นว่า ผู้ไกล่เกลี่ยที่ดีควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

(๑) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

(๒) ความเป็นกลาง ไม่มีการแนะนำอะไร (ชี้นำ) ไม่เข้าข้างโน้นข้างนี้ ไม่เอียงไปเอียงมา ถ้าหากปัญหาเกิดมาจากในชุมชนไม่ควรให้ผู้นำชุมชนเป็นคนกลาง ต้องให้คนกลางคือเทศบาล อย่างไรก็ตามมีความเห็นอีกฝ่ายเห็นว่า คนกลางต้องไม่ใช่คนในเทศบาล เนื่องจากเกรงว่าจะเสียฐานเสียง และถ้าเป็นคนกลางที่เป็นข้าราชการประจำ จะไม่ค่อยกล้าทำอะไร กลัวประชาชนเกลียด โดยใช้เครือข่ายของชุมชนทั้งหมด ๖๔ ชุมชน เลือกขึ้นมาสักส่วนหนึ่งเป็นกรรมการกลาง

(๓) การฟังอย่างเข้าใจ

(๔) การตั้งคำถาม ถ้าหากว่าคุณขัดแย้งกันแบบนี้ แล้วมีความสุขไหมให้คุณพิจารณาว่า ทำอย่างไรที่เราอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุขคุณจะทำอย่างไร ให้เขาฟังแล้วเขาจะมีข้อเสนออะไร

(๕) ต้องเป็นที่ยอมรับของ ทั้งสองฝ่าย ก็คือ คนที่จะมาเป็นคนกลางก็คือ ๒ ฝ่ายนี้ยอมรับได้

(๖) อารมณ์เย็น เป็นคนใจเย็น

^๔ สัมภาษณ์ นางชุดิภาญจน์ ดาวดิงส์, นักวิชาการสุขาภิบาลชำนาญการ, ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๑.

^๕ สัมภาษณ์ นางสาวสุภารัตน์ รัตนพงษ์, อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สังกัดวิทยาลัยการจัดการและพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๒ ให้ความเห็นว่า

(๑) สามารถใช้อารมณ์ที่ดีเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง ให้เขามาคุยกันถึงข้อเท็จจริง ส่วนใหญ่คนที่ทะเลาะกันเกิดจากอารมณ์ และถ้าเราใช้อารมณ์ที่ดีๆ เข้าหากันก่อนแล้วก็เข้าหากันก็จะได้ข้อเท็จจริง

(๒) ทำตัวเป็นกลางแบบเป็นเหมือนพี่น้องกัน ต้องให้ความสำคัญเท่าๆ กันได้รับประโยชน์เท่ากัน

(๓) มีศิลปะในการพูดที่จะสื่อสารให้คู่กรณีได้เข้าใจและต้องพูดให้ชัดเจน

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๓ ให้ความเห็นว่า

(๑) มีความรู้ อย่างเช่น เป็นพยาบาลมีความรู้เรื่องทางด้านพยาบาล และอย่างเป็นอสม.ก็ต้องไปอบรมได้ความรู้มาและต้องเอามาใช้แก้ไขปัญหาหรือช่วยเหลือเขาได้

(๒) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทำตนให้เป็นตัวอย่างให้เขารักและทำให้เขาเคารพนับถือเป็นตัวอย่างที่ดี

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๔ ให้ความเห็นว่า

(๑) สามารถพูดแบบให้คนโอนอ่อนผ่อนตาม พูดให้เขาใจเย็นๆ ให้เห็นประโยชน์ร่วมกัน พูดให้เขาโน้มน้าวจิตใจให้ใจเย็นลง

(๒) มนุษยสัมพันธ์ดี อารมณ์ดียิ้มแย้มแจ่มใส ติดต่อง่าย เข้าถึงง่าย ไม่ถือตัว นุ่มนวล เข้ากับชาวบ้านได้ทุกเรื่อง

(๓) เป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย ถ้ายอมรับฝ่ายเดียวไม่ได้ จะคุยกันลำบาก ไม่เข้าข้างใคร

จากแนวความคิดการไกล่เกลี่ยของตะวันตกในประเด็นคุณสมบัติของคนกลาง ประกอบด้วย

๑) การไม่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือส่วนเกี่ยวข้องกับคู่กรณี ๒) มีบารมี ๓) มีตำแหน่งหน้าที่ ๔) การปฏิบัติตัวอย่างเป็นกลาง ๕) มีทักษะในการสื่อสารที่ดี ๖) มีความมุ่งมั่น ๗) มีทักษะในการค้นหาความต้องการและการใช้ BATNA ๘) มีเมตตา ๙) ความจริงใจ ความเห็นอกเห็นใจ ๑๐) มีความเพียรพยายามและมองโลกในแง่ดี ๑๑) สงบนิ่ง ๑๒) อยากรู้ อยากเห็นอย่างแท้จริง ๑๓) เข้าถึงหัวใจของคู่กรณีได้ ๑๔) สามารถแยกแยะประเด็น ๑๕) คิดนอกกรอบ ๑๖) ปล่อยาวได้

คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ยจากหลักธรรมและการไกล่เกลี่ยโดยพระพุทธเจ้าสรุปได้ว่า

๑. มีความสามารถในการวางแผนและเลือกยุทธวิธีในการเจรจาที่เหมาะสม ๒. เสียสละเพื่อส่วนรวม ๓. มีทักษะในการตั้งคำถามเพื่อก่อให้เกิดการคิดและร่วมมือแก้ปัญหา ๔. มีความเพียรพยายามและวางอุเบกขาได้ถ้าทำเต็มที่แล้ว ๕. มีความเมตตาและปรารถนาให้คนพินาศกัน

การบูรณาการคุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย จากการศึกษาประเด็นคุณสมบัติผู้ไกล่เกลี่ยเชิงพุทธ ทั้งจากการสัมภาษณ์ การถอดบทเรียนหลักการ วิธีการการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางโดยพระพุทธรเจ้าและจากหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า คุณสมบัติที่สำคัญคือการเสียสละเพื่อส่วนรวม การตั้งคำถามเป็นเพื่อให้คิดไปในทางที่ถูกต้อง มีความเพียรพยายาม มีปัญญาในการวิเคราะห์สถานการณ์ การรู้จักหะใดที่เหมาะสมในการเจรจา มีความเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีเมตตาปรารถนาดีต่อเพื่อนมนุษย์ และการเข้าใจจิตของคน

๕.๔.๑.๒ หลักการ วิธีการ ขั้นตอนที่เหมาะสมสำหรับการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย

จากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย พบว่า ในเทศบาลนครพิษณุโลกยังไม่มีระบบการไกล่เกลี่ยอย่างเป็นทางการ แต่มีระบบรับเรื่องราวร้องทุกข์อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีจุดรับเรื่องราวร้องทุกข์ในเทศบาลอย่างชัดเจน และมีช่องทางการรับเรื่องหลากหลายวิธี มีหน่วยงานต่างๆที่แยกแต่ละกองรับผิดชอบแต่ละด้าน และมีนิติกรให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย ปัญหาหลายเรื่องจบลงได้ที่ชุมชนตัวเองไม่ต้องไปถึงเทศบาล โดยมีผู้นำชุมชนแก้ปัญหาด้วยการพูดคุยให้ แต่ถ้าเรื่องไม่จบลงในชุมชน ผู้นำก็จะส่งเรื่องต่อไปที่เทศบาลต่อไป สำหรับเรื่องที่ไกล่เกลี่ยได้นั้นสามารถไกล่เกลี่ยได้ทุกเรื่องที่เกิดขึ้นในชุมชนยกเว้นเรื่องคดีอาญาที่เป็นความผิดต่อแผ่นดินหรือเรื่องใหญ่ อย่างไรก็ตามทางเทศบาลนครพิษณุโลกมีระบบการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างไม่เป็นทางการ โดยบุคลากรในเทศบาลจะเข้าไปในชุมชนเพื่อรับฟังปัญหาและเจรจาไกล่เกลี่ยตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ในเทศบาลจะแบ่งงานเป็นด้านต่างๆ เช่น ไฟฟ้า ประปา การช่าง การสาธารณสุข การศึกษา เป็นต้น

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในประเด็นหลักการและหลักพุทธธรรมในการเจรจาไกล่เกลี่ย จากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายพบว่าหลักการที่เหมาะสมสำหรับการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย และคุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย หลักการที่เหมาะสมสำหรับการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย คือ ความสมัครใจ การทราบถึงความสัมพันธ์ ก่อนการเจรจาผู้ไกล่เกลี่ยควรศึกษาข้อมูลประเด็นความขัดแย้ง ผลกระทบที่เกิดจากปัญหา รวมถึงระเบียบ ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีการกำหนดกติกาก่อนการพูดคุยให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับ มีการใช้คำถามเพื่อให้คู่กรณีคิดตามและเข้าใจปัญหาของอีกฝ่าย^๖ มีการสร้างบรรยากาศการฟัง การพูดที่ดี มีความเป็นกลาง คิดวิเคราะห์ ควบคุมอารมณ์ การแสวงหาจุดร่วม มีการไกล่เกลี่ยต่อเนื่อง

ในส่วนข้อมูลของการสัมภาษณ์หลักพุทธธรรมที่เกื้อกูลต่อการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย จากการสัมภาษณ์ผู้นำและข้าราชการกลุ่มเป้าหมาย พบว่า หลักพุทธธรรม จริยธรรมทางพระพุทธ

^๖ สัมภาษณ์ ผอ.สุกัญญา จันทร์สิงห์, ผู้อำนวยการสำนักงานการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม, ๓๐ ตุลาคม

ศาสนาที่เหมาะสมเกื้อกูลต่อการทำหน้าที่การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท มีหลายด้านคือ ด้านการลดต้นเหตุหรือความต้องการที่มากเกินไปของคน ด้านสติและขันติในการทำงาน ด้านการพูดและการฟัง สามารถพูดจาได้ทั้งสองฝ่าย และพูดแล้วได้ใจทั้งสองฝ่าย ตามกรอบหลักอริยสัจ ๔ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค ด้านความเมตตาตามหลักพรหมวิหาร ๔ ทั้งเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ด้านความเพียรพยายามตามหลักอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ๑) ฉันทะ ๒) วิริยะ ๓) จิตตะ ๔) วิมังสา ด้านหลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) ด้านการให้อภัยซึ่งกันและกันและใช้ศีล ๕ ด้านการเข้าใจแต่ละฝ่าย ด้านความไม่เที่ยงแท้กฎไตรลักษณ์ อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นข้าราชการเห็นว่า

(๑) ด้านการลดต้นเหตุหรือความต้องการที่มากเกินไปของคน^๗

(๒) ด้านสติและขันติในการทำงาน

(๓) ด้านการพูด สามารถพูดจาได้ทั้งสองฝ่าย และพูดแล้วได้ใจทั้งสองฝ่าย

(๔) หลักอริยสัจ ๔ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค

(๕) หลักพรหมวิหาร ๔ คือการที่บุคคลากรผู้ไกล่เกลี่ยมีจิตใจตามหลักพรหมวิหาร ๔

เพื่อให้การไกล่เกลี่ยเป็นไปอย่างยุติธรรม ปราศจากอคติ

(๖) ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์และควบคุมอารมณ์

(๗) ด้านการลดอคติ ไม่อคติกับฝ่ายใด ไม่เกิดความโลภ โทสะ कुสมติ เน้นสันติ

(๘) ด้านหิริโอตตัปปะ กัลยาณมิตร มนุษยธรรม

(๙) หลักอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ๑) ฉันทะ ความเต็มใจในการไกล่เกลี่ยความต้องการการแก้ไขปัญหา ๒) วิริยะ ความตั้งใจและพยายามในการไกล่เกลี่ย ไม่ทอดทิ้งคู่กรณี ๓) จิตตะ เอาใจใส่ วิเคราะห์พิจารณาหาแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา ๔) วิมังสา ไกล่เกลี่ยด้วยความรู้เป็นเหตุเป็นผล

(๑๐) หลักธรรมไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) ศีล คือ การมีจริยธรรมการไกล่เกลี่ยสมาธิ มีสมาธิจดจ่อกับข้อพิพาทหรือคู่พิพาทในเวลากการไกล่เกลี่ย ปัญญา มีปัญญาในการแก้ไขปัญหามาทางออก

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๑ ให้ความเห็นว่า

(๑) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การควบคุมอารมณ์สติ ต้องเป็นคนที่รับฟังใจเย็น มีความเป็นกลาง ความซื่อสัตย์สุจริต มีเมตตากรุณา ต้องเป็นคนที่มีความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งจะทำให้

^๗ สัมภาษณ์ นางสุธาลักษณ์ สุวรรณมนตรี, นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ, ๒๖ กุมภาพันธ์

ทั้งสองฝ่ายนับถือคนกลางได้ ต้องมีความเป็นกลาง เจอกันก็มีการทักทายพูดคุยกันได้ ไม่ใช่เดินผ่านเฉยๆ มีความเป็นกันเองนะ ถ้าไม่มีความเป็นกันเอง ๒ ฝ่ายที่จะมาเจรจา คงไม่อยากคุยด้วย

(๒) ด้านการสื่อสาร การพูดคุยเจรจา ค้นหาความต้องการที่แท้จริง ต้องดูว่าข้อผิดพลาดเกิดจากอะไร และเขาต้องการอะไร เอาทั้งสองฝ่ายมาคุยกัน มาการสื่อสารว่าปัญหาเกิดจากอะไรแล้วเราจะแก้ได้ไหม เราจะมาพูดคุยกันได้ไหมทำอะไรเราจะอยู่ด้วยกันอย่างสันติอย่างพื่ออย่างนี้ ถ้าเขาต้องการความสงบเราก็ต้องมาคุยกันว่าต่อไปเราจะไม่ให้มีข้อพิพาทกันแล้วนะ

(๓) เมตตากรุณา โดยจะไม่มีกรณีที่ว่า ฝ่ายนั้นไม่ดีฝ่ายนี้ไม่ดี คือใช้ธรรมะเข้ามาช่วยว่าคนเราต้องมีจิตเมตตาซึ่งกันและกัน

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๒ ให้ความเห็นว่า “ศาสนาพุทธสอนให้ให้อภัยซึ่งกันและกันและใช้ศีล ๕ เจริญพระมาสอนและก็ต้องให้อภัยกันอยู่ด้วยกัน”

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๓ ให้ความเห็นว่า “ใช้พรหมวิหาร ๔ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ประารถนาให้คนอื่นเป็นสุข กรุณาให้คนอื่นพ้นทุกข์ และจะต้องใจเย็นๆ ไม่เข้าข้างใคร วางตัวเป็นกลางโดยดูความถูกต้องเป็นหลักปัญหาเกิดขึ้นเราเข้าไปไกล่เกลี่ยเข้าไปพูดคุยเป็นหลัก เขาเป็นทุกข์เอาความเมตตาให้ เมื่อเขาร้อนมา เราก็ต้องเย็น”

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๔ ให้ความเห็นว่า

(๑) เมตตา ต้องเมตตาทั้งสองฝ่าย แล้วก็พูดคุย ในวิธีไกล่เกลี่ยเราต้องรับทั้งสองฝ่าย

(๒) ในกรณีที่คู่ขัดแย้ง ถือคนละศาสนา เราต้องเข้าใจบริบทแต่ละคน เราต้องทำความเข้าใจแต่ละฝ่ายให้อ่องแท้ และอธิบายให้คู่กรณีฟังว่าทำไมเขาเป็นแบบนี้ เขาเชื่ออะไรบ้าง

(๓) กฎไตรลักษณ์ อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา ความไม่เที่ยง เมื่อมันไม่เที่ยง เราจะไปจดจ่ออยู่กับมันทำไม เราสามารถพูดคุยกันได้ เอาหลักธรรมะเข้ามาเกี่ยว เพียงแต่เราไม่ต้องไปพูดด้วยคำยากว่าเป็นกฎไตรลักษณ์

(๔) ปล่อยาว สอนให้คู่กรณีรู้จักปล่อยาว อย่าไปยึดมั่นถือมั่นมากเกินไป

(๕) ปรับตัวเข้า กับชาวบ้านหมดทุกคน ไม่ว่าเป็นระดับไหน จะต้องเข้ากับเขาให้ได้ เข้ากับเขาให้ได้เสร็จแล้วเราจะสบายใจ อยู่ได้อย่างสบายสุข

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในประเด็นขั้นตอนในการเจรจาไกล่เกลี่ย จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นข้าราชการให้ข้อมูลว่าวิธีการหรือขั้นตอนในการไกล่เกลี่ยที่เคยดำเนินการนั้นมีดังต่อไปนี้

๑. ขั้นตอนก่อนการเจรจา

การรวบรวมข้อมูล สำรวจพื้นที่เพื่อความเข้าใจประเด็นปัญหา เตรียมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น ความเป็นมา ผู้เกี่ยวข้องมีใครบ้าง

ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน อาจมีหลายกลุ่ม ในการเจรจา หากปัญหา มีความขัดแย้งซับซ้อนต้องวางแผนในการเจรจเป็นกลุ่มย่อยเพื่อรับทราบปัญหา อาจเจรจากับคู่กรณีแต่ละฝ่าย ซึ่งอาจสามารถแก้ปัญหาได้ทันทีหากคู่กรณีแต่ละฝ่ายยอมรับและแก้ไข

นัดหมายคู่กรณีโดยเลือกสถานที่เจรจาที่เหมาะสมและเป็นกลาง กรณีที่คู่กรณีมีมากกว่าฝ่ายละ ๑ คน ควรให้เป็นตัวแทน มีจำนวนที่เหมาะสม^๔

เตรียมการจัดวงคุย โดยมีตัวแทนของคู่กรณีทั้งสองฝ่าย และคนกลางทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ย และอาจมีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องอื่นร่วมการเจรจา และควรจัดให้มีผู้ทำหน้าที่บันทึกการเจรจา

๒. ขั้นตอนการดำเนินการเจรจา

คนกลางในการเจรจากล่าวแนะนำตัว บทบาทหน้าที่ของตน กล่าวถึงที่มาในการเจรจา จำกัดประเด็นที่เจรจา

ผู้ไกล่เกลี่ยต้องตั้งกติกาในการเจรจา โดยให้พูดทีละคน โดยพูดกับผู้ไกล่เกลี่ยถึงความขัดแย้ง ปัญหา และความต้องการของตนเอง

กำหนดกติกาการพูดคุยให้สมาชิกผู้ร่วมเจรจารับทราบและยอมรับ โดยมีหลักสำคัญคือ การพูดคุยเชิงบวก ไม่ด่าว่า ส่อเสียดฝ่ายตรงข้าม การพูดเมื่อให้ออกาสพูด การฟังเมื่อผู้อื่นพูด ไม่พูดแทรกระหว่างผู้อื่นพูด ให้คู่กรณีแต่ละฝ่ายพูดถึงปัญหา ความคิดเห็น ความต้องการของตนเอง

ให้ทั้งสองฝ่ายแลกเปลี่ยนข้อเสนอในการแก้ไขปัญหาหรือความต้องการของฝ่ายตนเพื่อให้ได้ข้อยุติเกิดขึ้น โดยทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องโอนอ่อนผ่อนปรนซึ่งกันและกันด้วย

ในกรณีที่มีระเบียบ ข้อกฎหมายเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหา อาจชี้แจงโดยผู้ไกล่เกลี่ยหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่บังคับใช้ระเบียบ กฎหมายนั้น^๕

สรุปประเด็นปัญหา ความคิดเห็นและความต้องการของทั้งสองฝ่าย ผู้ไกล่เกลี่ยอาจมีการใช้คำถาม หรือการพูดเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจปัญหา ความคิดของอีกฝ่าย

^๔ สัมภาษณ์ นางสาวนุชสินทร์ ปิ่นสุภา, นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ, ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

^๕ สัมภาษณ์ สิบเอกณัฐพล ถมทอง, หัวหน้าฝ่ายกิจกรรมเด็กและเยาวชน, ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

การหาทางเลือกเพื่อเป็นทางออกของปัญหา โดยให้โอกาสทั้งคู่กรณี หน่วยงาน ผู้ไกล่เกลี่ยนำเสนอ โดยสร้างบรรยากาศของความร่วมมือหาทางออกร่วมกัน ร่วมกันแสดงความคิดเห็น และเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ทั้งคู่กรณีสามารถยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย

๓. ขั้นตอนปิดการเจรจา

ผู้ไกล่เกลี่ยต้องพยายามหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อเป็นข้อตกลงร่วมกัน โดยสรุปข้อตกลงในรายละเอียดอย่างเป็นทางการ และดำเนินการสู่การปฏิบัติต่อไป

ปิดวงเจรจา โดยสรุปข้อตกลง และกำหนดระยะเวลาของการแก้ไข พร้อมทั้งนัดหมายการลงพื้นที่ของหน่วยงาน เจ้าหน้าที่เพื่อติดตามผล^{๑๐}

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๑ ให้ความเห็นว่า “เทศบาลยังไม่มีระบบการไกล่เกลี่ยอย่างเป็นรูปธรรม ได้เคยคุยกับผู้ใหญ่ในเทศบาลว่าขอให้เป็นคนกลาง โดยเรียกสองฝ่ายนี้มาคุยกัน เพื่อจะได้ไม่มีปัญหาเกิดขึ้นในชุมชน เขาจะได้อยู่กันอย่างสันติ แต่เขากลับจะไม่ได้รับการเลือกตั้งในครั้งต่อไป สำหรับเรื่องที่ไกล่เกลี่ยได้ น่าจะได้ทุกเรื่องที่เกิดในชุมชน รวมถึงเรื่องการรื้อล้างที่สาธารณะในชุมชน” และ “ปัญหาส่วนมากจบลงได้ที่ชุมชนตัวเองไม่ต้องไปถึงเทศบาล โดยมีผู้นำชุมชนแก้ปัญหาด้วยการพูดคุยให้”

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๒ ให้ความเห็นว่า น่าจะมีคู่มือในการไกล่เกลี่ย นอกจากนี้ผู้นำบางท่านเคยไปรับการอบรมเรื่องการไกล่เกลี่ยหลายปีแล้ว บางคนก็ได้ประสบการณ์จากการฟังเทศน์มาปรับใช้

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๔ ให้ความเห็นว่า เมื่อเกิดข้อร้องทุกข์จะมีหน่วยที่แยกแต่ละกองรับผิดชอบแต่ละด้าน เช่น หากมีปัญหาเรื่องน้ำ จะส่งเจ้าหน้าที่น้ำไปอธิบาย เรื่องตัดต้นไม้และเรื่องผู้สูงอายุจะส่งไปกองสวัสดิการ เทศบาลมีนิติกรให้คำปรึกษาทางด้านกฎหมายต่างๆ เรียนจบทางด้านกฎหมาย ทำหน้าที่เป็นทนายของรัฐ แก้ปัญหาโดยผู้นำชุมชน มีอาวุโส เขาก็จะมาปรึกษา แต่ถ้าเหลือบ่ากว่าแรงก็ถึงประธานชุมชน ไม่มีเรื่องที่ต้องส่งต่อไปถึงเทศบาล เช่น เรื่องสุนัข แมว น้ำท่วม พุดแล้วเขาก็เข้าใจ

ข้อมูลจากแนวคิด ขั้นตอนการไกล่เกลี่ยของตะวันตก จากแนวคิดการไกล่เกลี่ยของตะวันตกในประเทศนี้ หลักการและวิธีการที่สำคัญ ๖ ประการ ประกอบด้วย ๑) มนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักรกลที่ไม่รู้จักโกรธ แต่มนุษย์มีอารมณ์สารพัดรูปแบบ เราจึงไม่ควรมุ่งโจมตีกันและกันอันจะทำให้สถานการณ์เลวร้ายลง ๒) ไม่เน้นไปที่การเอาแพ้ เอาชนะ อันจะทำให้หลงประเด็น อาจลืมไปได้ว่าเราต้องการอะไรกันแน่ และยังทำให้เราตกลงกันได้ด้วยความพึงพอใจร่วมกัน ๓) เป็นการสร้าง

^{๑๐} สัมภาษณ์ นายบัญชา รังษิณนตร, รองปลัดเทศบาลพิษณุโลก, ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

ทางเลือกหลายๆ ทาง อันจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายมากที่สุด ๔) เป็นการใช้เหตุผล ไม่ใช้การเถียงแบบหัวชนฝา ใช้เหตุใช้ผล มีหลักเกณฑ์การวัดที่เป็นธรรมต่อทุกฝ่าย ใช้หลักเกณฑ์ร่วมกันในการตัดสินใจเลือกแนวทางที่เห็นพ้องต้องกัน ๕) เป็นการสร้างทางเลือกอื่นเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรอง รวมถึงเข้าใจทางเลือกอื่นของคู่เจรจาเพื่อจะได้ดึงคู่เจรจากลับมาสู่โต๊ะเจรจา บนฐานความเชื่อว่าการเจรจาร่วมกันน่าจะได้สิ่งที่ทั้งคู่พึงพอใจมากที่สุด ๖) เป็นการสร้างข้อเสนอสำหรับข้อตกลงหลายๆ ข้อเสนอ

จากแนวคิดการไกล่เกลี่ยของตะวันตกในประเด็น ขั้นตอนการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง คือ ๑) เตรียมตัวก่อนเจรจาไกล่เกลี่ย ด้วยการประเมินประเภทของความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้งว่าอยู่ในระดับใดปรากฏตัวขึ้นชัดเจนหรือไม่ จุดยืน จุดสนใจ ความต้องการที่แท้จริงคืออะไร ประเมินประเด็นปัญหาของความขัดแย้ง ประเมินทรัพยากรว่ามีอะไรบ้างในการจัดการกับปัญหา ประเมิน BATNA ของคู่กรณีว่าอะไรเป็นอำนาจต่อรองของทั้งสองฝ่าย ๒) ขั้นตอนการเจรจาไกล่เกลี่ย มีการกล่าวนำ แนะนำตัว ตั้งกฎกติการ่วมกัน หาความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่าย การแยกเจรจาเพื่อค้นหาข้อมูล ความต้องการที่อยู่ลึกลงไป การสร้างทางเลือกให้ได้มากที่สุด หาทางออกที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน การทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นสภาพบังคับ ๓) ขั้นตอนภายหลังการไกล่เกลี่ยด้วยการติดตามประเมินผลว่ามีการปฏิบัติตามข้อตกลงหรือไม่

ข้อมูลจากการถอดบทเรียนหลักการ วิธีการการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางโดยพระพุทธเจ้าและหลักธรรม จากการถอดบทเรียนหลักการ วิธีการการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางโดยพระพุทธเจ้าจากกรณีศึกษา การแย่งชิงน้ำโรหิณีเพื่อทำการเกษตรของหมู่พระญาติ กรณีพวกภิกษุชาวเมืองโกสัมพีทะเลาะวิวาทกันเรื่องความเห็นต่อการให้น้ำชำระไว้ในกระบวยเป็นอาบัติหรือไม่ กรณีพระเจ้าวิทูทพะทำสงครามฆ่าล้างเผ่าพันธุ์เจ้าศากยะ สามารถประมวลสรุปหลักการและวิธีการสำคัญได้คือ ๑) วางแผนก่อนและระหว่างการเจรจา ๒) เจรจาโดยไม่มีใครร้องขอแต่ทำเพื่อส่วนรวม ๓) เจรจาด้วยการตั้งคำถามว่าสิ่งใดสำคัญ ๔) การเจรจาด้วยความเพียรพยายามหลายครั้ง ๕) เพิ่มอำนาจต่อรอง รอเวลาให้สถานการณ์สุกงอม ๖) ยึดมั่นในความเป็นกลางแม้ว่าจะมีส่วนได้ส่วนเสีย ๗) เจรจาพร้อมหน้า และแยกคุยทีละฝ่าย ๘) เจรจาเพื่อให้ถ้อยและสามารถอยู่ร่วมกันได้

หลักการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางกับหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ๑) ให้ความสำคัญกับ “คน” และเข้าใจอารมณ์คน หรือมิติทางด้านอารมณ์ รวมถึงเข้าใจจิตของคนว่ามีความแตกต่างกัน ๒) ช่วยขจัดอกุศลมูลในใจคู่ขัดแย้ง ๓) กระตุ้นให้คู่ขัดแย้งฉุกละโมหะ ได้สติและหันมาพิจารณาตนเอง ๔) ช่วยให้คู่ขัดแย้งหาคำตอบด้วยตนเอง ๕) สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับคู่ขัดแย้ง ๖) พูดด้วยสัจจะ เมตตา กรุณา ชนติ และสติ ๗) เป็นกลาง วางเฉย ไม่ลำเอียง ๘) มีความอดทน อดกลั้น

วิธีการการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธตามหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง มีวิธีการสำคัญ คือ ๑) การวิเคราะห์ความขัดแย้ง และออกแบบการไกล่เกลี่ย เพื่อค้นหาประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งเพื่อนำไปสู่การอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ เมื่อวิเคราะห์ความขัดแย้งแล้วจะนำไปสู่การออกแบบการไกล่เกลี่ยต่อไปเพื่อจัดการความขัดแย้งโดยฟื้นคืนความสัมพันธ์ระหว่างกัน ๒) การสื่อสารต่อหน้าเพื่อสร้างสัมพันธภาพ เป็นการเจรจาต่อหน้าทั้งสองฝ่าย การจัดการความขัดแย้งในที่พร้อมหน้า (สัมมุขาวินัย) เพื่อความโปร่งใส ๓) การสื่อสารด้วยการเจรจาอย่างนุ่มนวลและฟังอย่างเข้าใจ เน้นวิจิไพเราะ พุดความจริง พุดเป็นประโยชน์ พุดถูกกาลเทศะ ส่วนการฟังอย่างลึกซึ้งการฟังอย่างแยบคายแบบเข้าใจเหตุและผลที่เกิดขึ้น และปราศจากอคติ ๔) ทำให้คู่กรณีเห็นประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันเกิดความสามัคคีกัน ๕) เจรจาดด้วยความเพียรพยายามและความต่อเนื่อง ๖) สร้างสัมพันธภาพอันดีกลับมาคืนดีกันและชำระความโกรธในจิตใจด้วยการให้อภัยกัน

การบูรณาการหลักการ วิธีการที่จำเป็นสำหรับการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย จากข้อมูล ๓ แหล่งดังกล่าว มีจุดร่วมกันคือ

(๑) การวิเคราะห์ความขัดแย้ง และออกแบบการไกล่เกลี่ย เพื่อค้นหาคู่กรณี/คู่ขัดแย้ง ประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นว่าเป็นประเด็นใด สาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจากสาเหตุในเชิงโครงสร้าง ปังเจกบุคคล ค่านิยมหรือผลประโยชน์ และแสวงหาวิธีการจัดการความขัดแย้งเพื่อนำไปสู่การอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ เมื่อวิเคราะห์ความขัดแย้งแล้วจะนำไปสู่การออกแบบการไกล่เกลี่ยต่อไปเพื่อจัดการความขัดแย้งโดยฟื้นคืนความสัมพันธ์ระหว่างกัน การออกแบบการไกล่เกลี่ยที่ดีจะช่วยให้การไกล่เกลี่ยลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

(๒) การแสดงท่าทีเป็นมิตร แบบกัลยาณมิตร มีความปรารถนาดีต่อคู่กรณี ให้สามารถเข้าใจกันได้ ผู้ไกล่เกลี่ยที่ดีจะมีเมตตา กรุณา ความเป็นเพื่อน มีความจริงใจ มีกิริยาท่าทางที่ชวนให้คู่กรณีอยากเล่าเรื่องราวความขัดแย้งที่เกิดขึ้น คู่กรณีจะไว้วางใจในการเล่าเรื่องราวที่เกิดขึ้น และมีความเชื่อมั่นว่าคนกลางจะไม่ทำร้ายตนเอง ความเป็นกัลยาณมิตรจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการคลี่คลายสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะทำให้บรรยากาศในการพูดคุยมีความผ่อนคลายและเกิดความไว้วางใจกันในการสนทนาแลกเปลี่ยนกัน

(๓) การสื่อสารด้วยการเจรจาอย่างนุ่มนวลและฟังอย่างเข้าใจ เน้นวิจิไพเราะ พุดความจริง ไพเราะ พุดเป็นประโยชน์ พุดถูกกาลเทศะ ประสานความสามัคคี พุดเพื่อประโยชน์ส่วนรวม กล่าวคือคนกลางไม่ได้พุดแต่ความจริงแต่ทำให้เกิดความแตกแยก พุดแล้วต้องประสานประโยชน์ของทุกฝ่าย การพุดไพเราะแต่ต้องถูกกาลเทศะ เหมาะกับเวลาและสถานที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ ส่วนการฟังอย่างลึกซึ้งการฟังอย่างแยบคายแบบเข้าใจเหตุและผลที่เกิดขึ้นและปราศจากอคติ

วิธีการการฟังเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำให้คู่กรณีรู้สึกว่ามีคนเข้าใจเรา แต่ต้องเป็นการฟังที่ฟังอย่างตั้งใจและเข้าใจ มิใช่เพียงพยักหน้าแต่ไม่เข้าใจว่าต้องการสื่อสารอะไร

(๔) ทำให้คู่กรณีเห็นประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันเกิดความสามัคคีกัน คนกลางต้องพยายามทำให้คู่กรณีเห็นประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันมากกว่าการอยู่กันแบบขัดแย้งกัน ต้องทำให้คู่กรณีเห็นว่าถ้าหากไม่เจรจาแล้วจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าหากพูดแล้วไม่ฟัง ไม่ตกลงกันมีการใช้วิธีอื่นให้เห็นเพื่อทำให้ได้คิด เช่น กรณีภิกษุโกสัมภีทะเลาะกัน พระพุทธเจ้าปลื้มใจไปอยู่เมืองอื่นทำให้ประชาชนไม่ใส่บาตรกับพระภิกษุเมืองโกสัมภี สุดท้ายพระภิกษุเมืองดังกล่าวต้องไปเข้าเฝ้าพระพุทธเจ้าเพื่อให้แก้ไขปัญหานั้นในที่สุด

(๕) การให้อภัยกันและกลับมาอยู่ร่วมกันได้ การให้ที่สำคัญมากกว่าการให้ทรัพย์สินเงินทองคือการให้อภัยและฟื้นคืนความสัมพันธ์ที่แตกร้าง เยียวยาความรู้สึกที่สูญเสียไปให้ฟื้นกลับมา คืนดีต่อกันและสามารถมีสัมพันธภาพต่อไปร่วมกันได้ ไม่ได้เน้นเพียงแต่การทำบันทึกข้อตกลงเท่านั้นแต่ปัญหายังคงสะสมอยู่มาก การทำบันทึกข้อตกลงนั้นเป็นปลายทางของกระบวนการ แต่เป้าหมายสำคัญที่สุดคนกลางต้องทำให้คู่กรณีรู้สึกเข้าใจและให้อภัยกันและเห็นความจำเป็นในการอยู่ร่วมกันต่อไป

(๖) การติดตามผลอย่างต่อเนื่อง การเจรจาไม่ได้ยุติลงในห้องประชุม แต่เป็นการนำผลที่ตกลงกันได้ไปปฏิบัติและติดตามดูว่ามีการปฏิบัติตามนั้นหรือไม่ หัวใจของทั้งคู่กรณีให้อภัยกันหรือยัง ฟื้นคืนดีกันหรือยัง และมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันได้หรือไม่ ถ้าหากยังไม่เกิดการฟื้นคืนดีก็ต้องกลับเข้าสู่กระบวนการเยียวยาความรู้สึกกันใหม่อย่างต่อเนื่อง การติดตามผลอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้นั่นใจว่ากระบวนการไกล่เกลี่ยที่เกิดขึ้นบรรลุผลตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ และสามารถนำมาใช้วิเคราะห์วางแผนการไกล่เกลี่ยในครั้งต่อไปได้ ถ้าหากยังจำเป็นต้องมีการพูดคุยกันต่อไปในอนาคต

๕.๔.๑.๓ ปัจจัยหรือเงื่อนไขที่จะนำไปสู่การพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของเทศบาลนครพิษณุโลกให้ประสบความสำเร็จ และปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ย จากการสัมภาษณ์ พบว่า ปัจจัยหรือเงื่อนไขที่จะนำไปสู่การพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของเทศบาลนครพิษณุโลกให้ประสบความสำเร็จ และปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจา คือ มีการจัดอบรมผู้ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยให้มีความรู้และความสามารถ และทักษะในการไกล่เกลี่ย และคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับไกล่เกลี่ย นอกจากนี้ผู้บริหารต้องเห็นด้วยและให้การสนับสนุน รวมถึงทรัพยากร คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการคือทั้ง ๔M สำหรับปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจา คือ ๑) คนกลาง มีการศึกษาข้อมูล ทำความเข้าใจประเด็นปัญหา มีทักษะในการพูด มีความเป็นกลาง สามารถสร้างความไว้วางใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้ไกล่เกลี่ย การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม ปฏิภาณไหวพริบและทักษะในการเจรจาของผู้ไกล่เกลี่ย ^{๑๑}ผู้ไกล่เกลี่ยมีความน่าเชื่อถือและ

^{๑๑} สัมภาษณ์ นายชัยชนะ มีศิริ, ผู้อำนวยการสำนักงานฯ, ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๑.

ไว้ใจได้ ในมุมมองของคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย ๒) คู่กรณี มีการเปิดใจยอมรับในข้อจำกัดของแต่ละฝ่าย คู่กรณีทั้งสองฝ่ายเปิดใจ อธิบายปัญหาที่ตนได้รับและความต้องการของตนเอง รับฟังความต้องการของอีกฝ่ายอย่างเข้าใจ และเข้าใจผลกระทบที่อีกฝ่ายได้รับอย่างแท้จริง จะเกิดการแก้ไขปัญหอย่างจริงจัง ผู้ก่อเหตุเข้าใจและยอมรับว่าปัญหาเกิดจากการกระทำของตน ไม่กล่าวโทษชุมชนที่เข้ามาทีหลัง คู่กรณีเป็นผู้เสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหามาจากที่ทั้งสองฝ่ายเสนอแนะ เพื่อให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อโต้แย้ง โดยมีรายละเอียดคือ

ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นข้าราชการเห็นว่า

(๑) การจัดอบรมผู้ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยให้มีความรู้และความสามารถ และทักษะในการไกล่เกลี่ย

(๒) ผู้ไกล่เกลี่ย มีความเป็นกลางของผู้ไกล่เกลี่ย ศึกษาข้อธรรมะให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ ผู้ไกล่เกลี่ยรับฟังปัญหาอย่างใจเย็น การควบคุมอารมณ์และทักษะการสื่อสาร การรู้จักทั้ง ๒ ฝ่าย มีประสบการณ์เห็นกรณีศึกษามาก เป็นผู้ที่ชื่นชอบและเป็นผู้ที่มีอารมณ์ดี ร่าเริง แจ่มใส และเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี^{๑๒}

(๓) ผู้บริหารต้องเห็นด้วยและให้การสนับสนุน

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๓ ให้ความเห็นว่า “คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ต้องใช้ ๔M แต่ถ้าผู้เข้าร่วมเสียสละก็ไม่ต้องใช้เงิน และบางครั้งต้องดูว่าคนเสียสละแล้ว จะช่วยเหลือกันเป็นทีมหรือไม่ ต้องสร้างทีมงานที่ดีถ้าเรามีทีมงานที่ดีเราก็จะประสบความสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง”

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๔ ให้ความเห็นว่า “มีผู้นำชุมชนที่ดี อาจดูคุณสมบัติคล้ายๆกับผู้บริหารของเทศบาลคือ เสียสละ ใจเย็น มีการทำงานต่อเนื่อง”

จากแนวคิดการไกล่เกลี่ยของตะวันตกในประเทศนัจัยแห่งความสำเร็จในการเจรจา และการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางประกอบด้วย ๑) คนกลาง มีทักษะในการฟัง มีทักษะเปลี่ยนแปลงความ สัมพันธ์ มีความมุ่งมั่น มีทักษะในการดำเนินการเป็นขั้นตอน ยึดค่านิยมที่สนองความต้องการแต่ละฝ่าย และยึดคุณธรรมจริยธรรม ๒) คู่กรณี ตระหนักว่าต้องพูดคุย มีเป้าหมายร่วมกัน มีความเคารพต่อกันฝ่าย มีแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกัน มีการแสดงความรับผิดชอบ มีความศรัทธาหรือเคารพเชื่อฟังที่มีต่อกันกลาง ๓) มีการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างกัน ๔) บริบท เช่น ระบบความเชื่อหรือคุณค่าที่สอดคล้องกัน มีกฎ กติกาที่ชัดเจน ๕) ทรัพยากรที่เพียงพอทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์

^{๑๒} สัมภาษณ์ ผอ.สุกัญญา จันทร์สิงห์, ผู้อำนวยการสำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม, ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๑.

การบูรณาการปัจจัยที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย

(๑) คนกลาง มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีต่อการไกล่เกลี่ย กล่าวคือเชื่อมั่นในการเจรจาไกล่เกลี่ยว่าทำให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและส่วนรวม คนกลางเป็นผู้เสียสละทำเพื่อส่วนรวม มีทักษะในการฟังอย่างตั้งใจและเข้าใจ สามารถรับรู้ความรู้สึกของคู่กรณีได้เป็นอย่างดี มีทักษะเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ที่ไม่ดีมาสู่ความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น มีความมุ่งมั่นไม่ย่อท้อในการทำให้คนพินาศกันแม้ว่าจะต้องเจรจาไกล่เกลี่ยหลายครั้งก็ตาม มีทักษะในการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน ยึดค่านิยมที่สนองความต้องการแต่ละฝ่ายไม่ใช่การยึดค่านิยมที่เน้นคนกลางเป็นหลัก ไม่ได้เน้นตนเองเป็นศูนย์กลางแต่เน้นคู่กรณีเป็นศูนย์กลาง และยึดคุณธรรมจริยธรรมที่พึงประสงค์ของคนกลาง

(๒) คู่กรณี ตระหนักว่าต้องพูดคุย การพูดคุยดีกว่าการนิ่งเฉย มีเป้าหมายร่วมกันในการบรรลุการแก้ปัญหา เนื่องจากปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้เพียงฝ่ายเดียว มีความเคารพต่อกันฝ่ายให้เกียรติคนอื่น มีแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งสู่การตอบสนองความต้องการของตนและคนอื่น มีการแสดงความรับผิดชอบกับการกระทำที่ได้ทำไว้ โดยเฉพาะถ้าเป็นการกระทำในด้านลบต้องพร้อมรับผิดชอบเยี่ยงว่าสิ่งที่ได้ทำให้เกิดความเสียหาย มีความศรัทธาหรือการให้ความเคารพต่อกันคนกลาง

(๓) ผู้บริหารองค์กรเห็นความสำคัญของกระบวนการนี้ และสนับสนุน ผลักดันด้วยความมุ่งมั่นให้คนพินาศกัน สามารถอยู่ร่วมกันได้โดยเมตตา ไม่เกลียดชังกัน ผู้บริหารมีความสำคัญมากในการส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดกระบวนการในการพูดคุย การส่งสัญญาณจากฝ่ายบริหารจะทำให้ฝ่ายปฏิบัติการมีโอกาสและมีความกล้าในการจัดการปัญหาด้วยการเจรจาด้วยแนวทางสันติวิธี

(๔) บุคลากรในองค์กร ร่วมกันผลักดัน ส่งเสริมสนับสนุนวิธีการที่เป็นประโยชน์ เช่นนี้ ผลักดันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ดีของผู้บริหาร บุคลากรในองค์กรจะเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้นโยบายหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดนั้นเป็นจริง บุคลากรเปรียบเหมือนเป็นแขนขาที่จะทำให้ความฝันนั้นเป็นไปตามความต้องการร่วมกัน ถ้าหากบุคลากรในองค์กรไม่เห็นความสำคัญหรือไม่อยากจะใช้กระบวนการไกล่เกลี่ย การเจรจาไกล่เกลี่ยจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หรือถ้าหากเกิดขึ้นก็เป็นเพียงทำเป็นพิธีให้เสร็จไปโดยไม่ได้มุ่งหวังถึงผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้น

(๕) คนในชุมชน ร่วมผลักดันให้ใช้วิธีการพูดคุยมากกว่าการนิ่งเฉย หรือทะเลาะเบาะแว้งกัน คนในชุมชนมีส่วนที่จะทำให้เกิดการพูดคุยหรือในทางกลับกัน เป็นได้ทั้งการส่งเสริมสนับสนุนและขัดขวางกระบวนการ ถ้าหากคนในชุมชนหรือผู้นำมีความปรารถนาในความสมัคสมานสามัคคีก็จะพยายามทำให้เกิดการเจรจาไกล่เกลี่ย

(๖) มีทรัพยากรที่เพียงพอทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การเจรจาไกล่เกลี่ยที่ดีมีความสัมพันธ์กับการมีทรัพยากรที่เพียงพอทั้งงาน เงิน คน สถานที่ คนกลางที่เจรจาไกล่เกลี่ยดี พุดดี ฟังเป็น แต่บรรยากาศไม่เอื้ออำนวยก็ส่งผลกระทบต่อกระบวนการในการเจรจาไกล่เกลี่ยได้เช่นกัน คนกลางที่เจรจาไกล่เกลี่ยได้ดีควรมีสิ่งที่สนับสนุนคือ ผู้ช่วยในกระบวนการ มีงบประมาณสำหรับค่าเครื่องดื่ม รวมถึงสถานที่ที่มีความเป็นส่วนตัว ทำให้เกิดสมาธิที่ดีในการเจรจาไกล่เกลี่ย

๕.๔.๑.๔ แนวทางการพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ย แนวทางการพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ยให้มีความรู้ ทักษะ และจริยธรรมของเทศบาลนครพิษณุโลก คือพัฒนาบุคลากรทั้งภายในเทศบาลและผู้นำชุมชน อบรมให้ความรู้ ลงสู่การปฏิบัติ และพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาจิตฝึกสติ ทำให้เกิดความชำนาญ นอกจากนี้ คือ ความจริงใจของเทศบาล สนับสนุนงานด้านนี้ให้มีศูนย์ไกล่เกลี่ยเหมือนศูนย์ดำรงธรรมที่เราพึงได้ อนึ่งการพัฒนาอาจใช้รูปแบบการประชุมร่วมกันไม่ต้องใช้เวลานานมากนัก สำหรับแนวทาง กิจกรรม หรือโครงการใดที่จะช่วยส่งเสริมก่อให้เกิดการพัฒนาการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ได้คุณภาพมาตรฐานและยั่งยืนของเทศบาลนครพิษณุโลกคือ นำผู้บริหารระดับสูงไปอบรมก่อน อาจมีการอบรมผู้นำชุมชนเชิงพุทธ นิมนต์พระมาสอน รวมถึงจัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรให้พัฒนาทักษะการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง จากรุ่นสู่รุ่น นอกจากนี้ควรมีการฝึกการไกล่เกลี่ยในเหตุการณ์จริง โดยมีผู้ที่มีความรู้และ อบรมเนื้อหาเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม การใช้ชีวิตในสังคม การอยู่ร่วมกันในสังคม นอกจากนี้ ลงพื้นที่รับฟังปัญหาและไกล่เกลี่ยในพื้นที่ อีกทั้ง จัดตั้งหน่วยไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในชุมชนโดยตั้งขึ้นในเทศบาล โดยมีองค์ประกอบจากภาคส่วนต่างๆ นอกจากนี้ เปิดพื้นที่ จัดคนมารวมกันมาทำกิจกรรมร่วมกัน สำหรับสถานที่ในการไกล่เกลี่ย ให้เป็นกลางบรรยากาศสบายๆ ผ่านคลาย โดยมีรายละเอียดคือ

จากการสัมภาษณ์ผู้นำและข้าราชการกลุ่มเป้าหมาย พบว่า แนวทางการพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ยให้มีความรู้ ทักษะ และจริยธรรมของเทศบาลนครพิษณุโลก คือ พัฒนาบุคลากรทั้งภายในเทศบาลและผู้นำชุมชน อบรมให้ความรู้ ลงสู่การปฏิบัติ และพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาจิต ฝึกสติ ทำให้เกิดความชำนาญ นอกจากนี้คือความจริงใจของเทศบาล สนับสนุนงานด้านนี้ ให้มีศูนย์ไกล่เกลี่ยเหมือนศูนย์ดำรงธรรมที่เราพึงได้ อนึ่งการพัฒนาอาจใช้รูปแบบการประชุมร่วมกัน ไม่ต้องใช้เวลานานมากนัก

ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นข้าราชการเห็นว่า

(๑) สถานการณ์ในปัจจุบันนี้ยังไม่มีการพัฒนา เคยมีการให้ความรู้อยู่กลุ่มหนึ่ง และยังไม่ได้มีการต่อยอด พัฒนา หรือฝึกประสบการณ์ และแต่ละคนแต่ละงานแยกกัน

(๒) พัฒนาบุคลากร อบรมให้ความรู้ ลงสู่การปฏิบัติ และพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาจิต ฝึกสติ อบรมให้มีทักษะด้านการไกล่เกลี่ย ทักษะการฟังอย่างปราศจากอคติและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการไกล่เกลี่ย

(๓) พัฒนาเป็นนักไกล่เกลี่ยที่มีความรู้คู่คุณธรรมและลงมือทำจริงให้ผู้ไกล่เกลี่ยต้องเกิดการปฏิบัติให้เกิดความชำนาญและพัฒนาทักษะความสามารถเฉพาะบุคคลด้านต่างๆ เช่น ด้านความเป็นอยู่ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๑ ให้ความเห็นว่า “ความจริงใจของเทศบาลจะสนับสนุนเราไหม สนับสนุนให้เมืองครุฑตรงนี้ไหม ต้องการทำให้เราจริงๆ อยากให้เทศบาลมีศูนย์ไกล่เกลี่ยเหมือนศูนย์ดำรงธรรมที่เราพึ่งได้ ไม่ใช่ทำแบบขอไปที”

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๓ ให้ความเห็นว่า

(๑) ให้พัฒนาทางหัวหน้า อสม.และ ทีมงานของ อสม. ทีมงานของกรรมการ เช่น เทคนิควิธีศิลปะในการพูดต่อรองในการแก้ไขความขัดแย้งในองค์กร

(๒) ใช้รูปแบบการประชุมร่วมกัน ถ้าเป็นประชุมดีกว่าเพราะถ้าเรียนก็จะต้องไปทำงาน แต่กว่าจะมาก็ยากถ้าเป็นรูปแบบประชุมง่ายกว่าจะสัก ๒ ชั่วโมงผู้นำชุมชนจะมาได้

(๓) แนวทาง กิจกรรม หรือโครงการใดที่จะช่วยส่งเสริมก่อให้เกิดการพัฒนาการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ได้คุณภาพมาตรฐานและยั่งยืนของเทศบาลนครพิษณุโลกคือ นำผู้บริหารระดับสูงไปอบรมก่อน อาจมีการอบรมผู้นำชุมชนเชิงพุทธ นิมนต์พระมาสอน รวมถึงจัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรให้พัฒนาทักษะการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง จากรุ่นสู่รุ่น นอกจากนี้ควร มีการฝึกการไกล่เกลี่ยในเหตุการณ์จริง โดยมีผู้ที่มีความรู้และ อบรมเนื้อหาเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม การใช้ชีวิตในสังคม การอยู่ร่วมกันในสังคม นอกจากนี้ ลงพื้นที่รับฟังปัญหาและไกล่เกลี่ยในพื้นที่ อีกทั้ง จัดตั้งหน่วยไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในชุมชนโดยตั้งขึ้นในเทศบาล โดยมีองค์ประกอบจากภาคส่วนต่างๆ นอกจากนี้ เปิดพื้นที่ จัดคนมารวมกันมาทำกิจกรรมร่วมกัน สำหรับสถานที่ในการไกล่เกลี่ยให้เป็นกลางบรรยากาศสบายๆ ผ่อนคลาย

ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นข้าราชการเห็นว่า

(๑) นำผู้บริหารระดับสูงไปอบรมก่อน เพราะเป็นบุคลากรเหมือนกัน และจากนั้นจึงนำบุคลากรไปอบรม

(๒) จัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรให้พัฒนาทักษะการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อมีบุคลากรดำเนินงานด้านนี้อย่างต่อเนื่อง

(๓) มีการฝึกการไกล่เกลี่ยในเหตุการณ์จริง โดยมีผู้ที่มีความรู้ช่วยหลายๆ ครั้ง มีการพัฒนาอารมณ์เพิ่มเติมในการอบรมเรื่องการไกล่เกลี่ยหลายๆรูปแบบ และโครงการอบรมที่ควรดำเนินการคือโครงการพัฒนาการไกล่เกลี่ยของประชาชน(แบบมีส่วนร่วม)

(๔) อบรมเนื้อหาเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม การใช้ชีวิตในสังคม การอยู่ร่วมกันในสังคม ทักษะการสื่อสาร เรียนรู้กรณีศึกษาความสำเร็จและความล้มเหลวของข้อพิพาทที่เกิดขึ้นจริง

(๕) ลงพื้นที่รับรู้ปัญหา เอาใจเขามาใส่ใจเรา จัดเป็นกิจกรรมพัฒนาผู้ใกล้เคียงพื้นที่ (เคลื่อนที่ไม่ใช่รอให้ชาวบ้านมาที่เทศบาล) แต่ผู้ใกล้เคียงต้องทำหน้าที่บำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ผู้ที่ได้รับความเดือดร้อนตามภารกิจของหน่วยงานด้วย

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๑ ให้ความเห็นว่า “มีหน่วยใกล้เคียงข้อพิพาทในชุมชนโดยตั้งขึ้นในเทศบาล มีรูปแบบเป็นคณะกรรมการจากหลายๆ ฝ่าย สถานที่ตั้งอยู่ในเทศบาลเวลามีปัญหา เรื่องแนวเรื่องสุนัขเรื่องอะไรต่างๆ ก็ไปที่หน่วยนี้ องค์กรประกอบควรจะเป็นข้าราชการของเทศบาล เพราะนักการเมืองกลัวเสียคะแนนเสียงข้าราชการเลยต้องพิจารณาว่าใครที่จะเหมาะสมที่จะมาอยู่ตรงนี้ได้ หรือมาจากหลายๆ ฝ่ายก็ได้อาจจะมาจากทางชุมชนด้วย เพื่อแก้ปัญหาความเกรงใจกันของระบบราชการ อาจจะเอาจากนักกฎหมายด้วย หรือว่าอัยการ นิติกร แต่มีความเห็นอีกฝ่ายว่า ไม่อยากให้เป็นเจ้าหน้าที่เทศบาลเลย คนเนื่องจากเกรงใจฝ่ายการเมืองอาจถูกแทรกแซงได้”

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๒ ให้ความเห็นว่า “อบรมเชิงพุทธ นิมนต์พระมาสอนเรื่องให้อภัยกันอยู่ด้วยกัน ต้องมีแกนนำไปอบรมรับนโยบายมาก่อนแล้วมาเผยแพร่ต่อ”

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๓ ให้ความเห็นว่า “จัดคนมารวมกันมาทำกิจกรรมร่วมกัน ให้มีพื้นที่ให้สำหรับคนในชุมชน รวมถึงเด็กเยาวชน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาต่างคนต่างอยู่ อาจมีการแสดงบนเวที ให้ครูรวมเด็กมาแต่งตัวสวยงามแสดงตัวกัน และการรวมการผู้ใหญ่จะมีศูนย์ออกกำลังกายในหมู่บ้าน ให้เขามารวมตัวกันเจอกันพบปะพูดคุยกัน”

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้นำชุมชนโซนที่ ๔ ให้ความเห็นว่า “สถานที่ สถานที่จัดให้เป็นระบบ ให้มันเลือกให้เป็นกลางไม่ใช่บ้านของคูกรณี ห้องมีอากาศที่สบายๆ เพื่อดับอารมณ์ร้อน อยู่ในห้องนั่งแล้วมันสบายอยากคุยกันอยากเปิดใจกัน เช่น อาคารชุมชนแต่ละชุมชนหรือเทศบาล”

กล่าวโดยสรุป จากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเมืองพิษณุโลก มีทั้งกรณีที่เกิดการปัญหาได้ประสบความสำเร็จ เช่น ระบบประปา การจัดสรรแผงค้าขายในตลาด การจัดการกับกลิ่นเหม็นและน้ำเสียจากการเชือดไก่ กลิ่นจากร้านอาหาร เป็นต้น และในกรณีที่อยู่ระหว่างการจัดการปัญหา เช่น สุนัข แมวจรจัด ร้านเหล้า/ร้านอาหารเสียงดัง การสร้างบ้าน อาคารรुक้าพื้นที่สาธารณะ การสร้างเขื่อนป้องกันตลิ่งและอนุรักษ์เมือง เป็นต้น ยังมีช่องว่างของการเจรจาไกล่เกลี่ยที่เกิดจากทัศนคติที่บุคลากรในเทศบาลไม่ยอมไปเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง และยังขาดองค์ความรู้ ทักษะที่เพียงพอในการเจรจาไกล่เกลี่ย จึงนำมาสู่การนำเสนอ รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการ ประกอบด้วย คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย หลักการ วิธีการขั้นตอนในการเจรจาไกล่เกลี่ย ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยและแนวทางในการพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ย โปรดดูรูปภาพที่ ภาพที่ ๕.๑ การบูรณาการการเจรจาไกล่เกลี่ยในเทศบาลนครพิษณุโลก

๑. คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย การเสียสละเพื่อส่วนรวม การตั้งคำถาม เป็นเพื่อให้คิดไปในทางที่ถูกต้อง มีความเพียรพยายาม มีปัญญาในการวิเคราะห์สถานการณ์ การรู้ จังหวะใดที่เหมาะสมในการเจรจา ความเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีเมตตาปรารถนาดี ต่อเพื่อนมนุษย์ การเข้าใจจิตของคน

๒. หลักการ วิธีการ ขั้นตอนในการเจรจาไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย

(๑) การวิเคราะห์ความขัดแย้ง และออกแบบการไกล่เกลี่ย เพื่อค้นหาประเด็น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งเพื่อนำไปสู่การอยู่ ร่วมกันได้อย่างสันติ เมื่อวิเคราะห์ความขัดแย้งแล้วจะนำไปสู่การออกแบบการไกล่เกลี่ยต่อไปเพื่อ จัดการความขัดแย้งโดยฟื้นคืนความสัมพันธ์ระหว่างกัน

(๒) การแสดงท่าทีเป็นมิตร แบบกัลยาณมิตร มีความปรารถนาดีต่อคู่กรณีให้ สามารถเข้าใจกันได้

(๓) การสื่อสารด้วยการเจรจาอย่างนุ่มนวลและฟังอย่างเข้าใจ เน้นวิจิไพเราะ พูดความจริง พูดเป็นประโยชน์ พูดถูกกาลเทศะ ส่วนการฟังอย่างลึกซึ้งการฟังอย่างแยกแยะแบบ เข้าใจเหตุและผลที่เกิดขึ้นและปราศจากอคติ

(๔) ทำให้คู่กรณีเห็นประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันเกิดความสามัคคีกัน คนกลาง ต้องเพียรพยายามทำให้คู่กรณีเห็นประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันมากกว่าการอยู่กันแบบขัดแย้งกัน ต้อง ทำให้คู่กรณีเห็นว่าถ้าหากไม่เจรจาแล้วจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าหากพูดแล้วไม่ฟัง ไม่ตกลงกันมีการ

ใช้วิธีอื่นให้เห็นเพื่อทำให้ได้คิด เช่น กรณีภิกษุโกสัมภีทะเลาะกัน พระพุทธเจ้า ปลีกวิเวกไปอยู่เมืองอื่นทำให้ประชาชนไม่ใส่บาตรกับพระภิกษุเมืองโกสัมภี สุดท้ายพระภิกษุเมือง ดังกล่าวต้องไปเข้าเฝ้าพระพุทธเจ้าเพื่อให้แก้ไขปัญหานั้นให้ในที่สุด

(๕) การให้อภัยกันและกลับมาอยู่ร่วมกันได้ การให้ที่สำคัญมากกว่าการให้ ทรัพย์สินเงินทองคือการให้อภัยและฟื้นคืนความสัมพันธ์ที่แตกร้าง เยียวยาความรู้สึกที่สูญเสียไปให้ ฟื้นกลับคืนมา คินดีต่อกันและสามารถมีสัมพันธภาพต่อไปร่วมกันได้

(๖) การติดตามผลอย่างต่อเนื่อง การเจรจาไม่ได้ยุติลงในห้องประชุม แต่เป็น การนำผลที่ตกลงกันได้ไปปฏิบัติและติดตามดูว่ามีการปฏิบัติตามนั้นหรือไม่ หัวใจของทั้งคู่กรณีให้อภัย กันหรือยัง ฟื้นคืนดีกันหรือยัง และมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันได้หรือไม่ ถ้าหากยังไม่เกิดการฟื้นคืนดี ก็ ต้องกลับเข้าสู่กระบวนการเยียวยาความรู้สึกกันใหม่อย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนในการไกล่เกลี่ยแบ่งเป็น ๓ ขั้นตอนคือ

(๑) ก่อนไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย ๑) วิเคราะห์ความขัดแย้ง ๒) ออกแบบการไกล่เกลี่ย ๓) การสร้างความไว้วางใจ

(๒) ดำเนินการไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย ๑) เริ่มต้นการไกล่เกลี่ย ๒) แสดงท่าทีเป็นกัลยาณมิตร ๓) การสื่อสารด้วยการเจรจาอย่างนุ่มนวลและฟังอย่างเข้าใจ ๔) ทำให้คู่กรณีเห็นประโยชน์ร่วมกัน ๕) การให้อภัยและกลับมาอยู่ร่วมกันได้

(๓) ภายหลังการไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย ติดตามการปฏิบัติตามข้อตกลง

๓. ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ย ปัจจัยที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย

(๑) คนกลาง มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีต่อการไกล่เกลี่ย เป็นผู้เสียสละ มีทักษะในการฟัง มีทักษะเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ มีความมุ่งมั่น มีทักษะในการดำเนินการเป็นขั้นตอน ยึดค่านิยมที่สนองความต้องการแต่ละฝ่าย และยึดคุณธรรมจริยธรรม

(๒) คู่กรณี ตระหนักว่าต้องพูดคุย มีเป้าหมายร่วมกัน มีความเคารพต่ออีกฝ่าย มีแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกัน มีการแสดงความรับผิดชอบ มีความศรัทธาหรือเคารพต่อคนกลาง

(๓) ผู้บริหารองค์กรเห็นความสำคัญของกระบวนการนี้ และสนับสนุน ผลักดันด้วยความมุ่งมั่นให้คนคืบคาน สามารถอยู่ร่วมกันได้โดยเมตตา ไม่เกลียดชังกัน

(๔) บุคลากรในองค์กร ร่วมกันผลักดัน ส่งเสริมสนับสนุนวิธีการที่เป็นประโยชน์ เช่นนี้ ผลักดันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ดีของผู้บริหาร

(๕) คนในชุมชน ร่วมผลักดันให้ใช้วิธีการพูดคุยมากกว่าการนิ่งเฉย หรือทะเลาะเบาะแว้งกัน

(๖) มีทรัพยากรที่เพียงพอทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์

๔. แนวทางในการพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ย มีการพัฒนาบุคลากรทั้งภายในเทศบาลและผู้นำชุมชน อบรมให้ความรู้ ลงสู่การปฏิบัติ และพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาจิต ฝึกสติ ทำให้เกิดความชำนาญ นอกจากนี้ คือ ความจริงใจของเทศบาล สนับสนุนงานด้านนี้ ให้มีศูนย์ไกล่เกลี่ยที่เป็นทางการ สำหรับแนวทาง กิจกรรม หรือโครงการที่จะช่วยส่งเสริมก่อให้เกิดการพัฒนาการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ได้คุณภาพมาตรฐานและยั่งยืนของเทศบาลนครพิษณุโลกคือ นำผู้บริหารระดับสูงไปอบรม มีการอบรมผู้นำชุมชนเชิงพุทธ นิมนต์พระมาสอน รวมถึงจัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรให้พัฒนาทักษะการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง จากรุ่นสู่รุ่น นอกจากนี้ควร มีการฝึกการไกล่เกลี่ยในเหตุการณ์

จริง โดยมีผู้ที่มีความรู้และ อบรมเนื้อหาเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม การใช้ชีวิตในสังคม การอยู่ร่วมกันในสังคม อีกทั้ง ลงพื้นที่รับฟังปัญหาและไต่ถามในพื้นที รวมถึง จัดตั้งหน่วยไต่ถามข้อพิพาทในชุมชนโดยตั้งขึ้นในเทศบาล โดยมีองค์ประกอบจากภาคส่วนต่างๆ นอกจากนี้ เปิดพื้นที่ในการจัดคนมารวมกันมาทำกิจกรรมร่วมกัน สำหรับสถานที่ในการไต่ถาม ให้เป็นกลางบรรยากาศสบายๆ ผ่อนคลาย

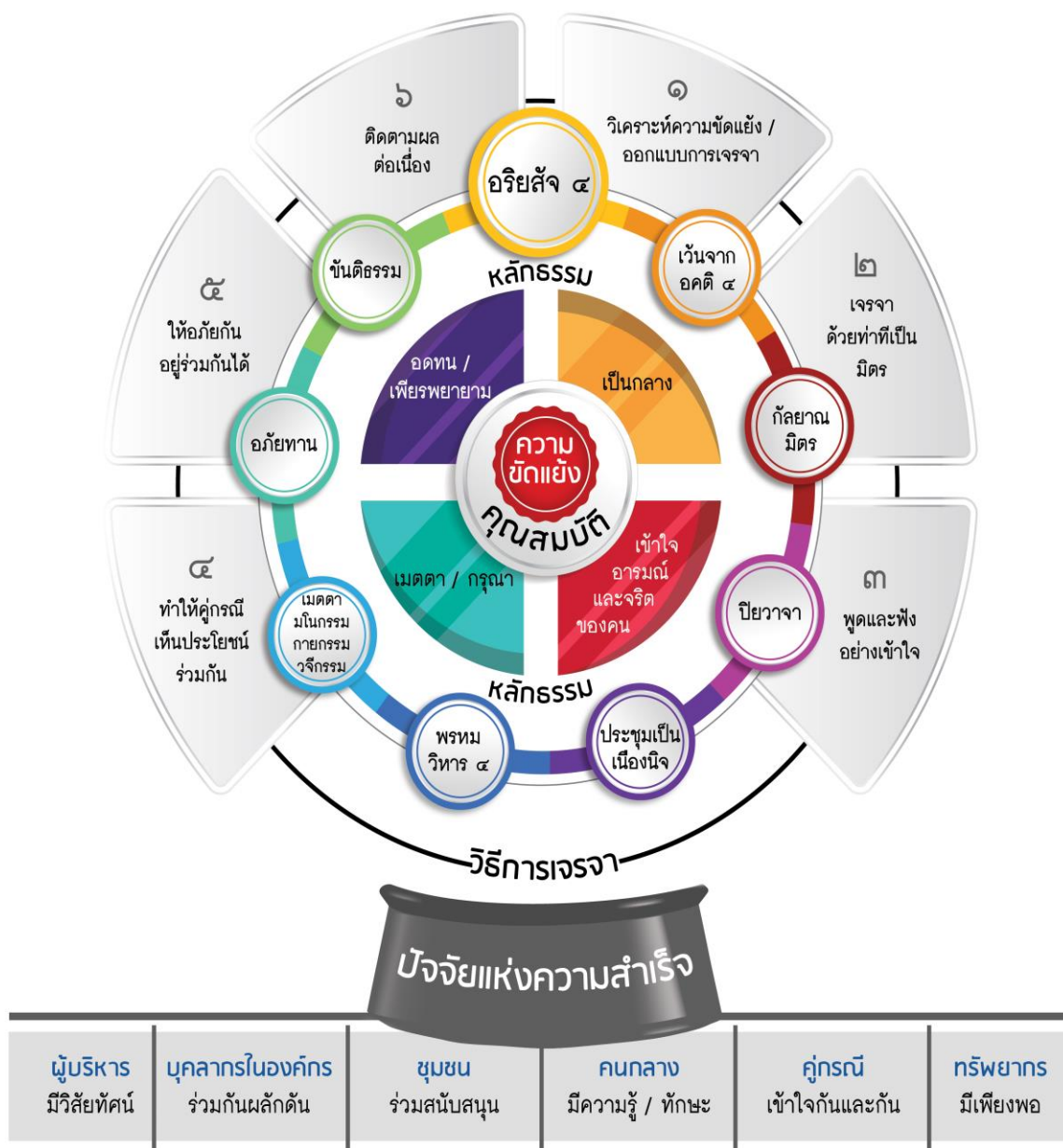


ภาพที่ ๕.๑ การบูรณาการการเจรจาไกล่เกลี่ยในเทศบาลนครพิษณุโลก

๕.๔.๒ รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการในเทศบาลนครพิษณุโลก

ภายหลังจากที่ได้บูรณาการการเจรจาไกล่เกลี่ยในเทศบาลนครพิษณุโลกซึ่งเป็นข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายทั้งผู้นำชุมชนและบุคลากรของเทศบาลนครพิษณุโลก ข้อมูลจากแนวคิดทฤษฎีการไกล่เกลี่ยของตะวันตกและข้อมูลจากการศึกษารูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยพระพุทธเจ้าและหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำภาพการบูรณาการการเจรจาไกล่เกลี่ยในเทศบาลนครพิษณุโลกไปรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากการสนทนากลุ่มเมื่อวันที่ ๒๒ เดือนตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ และการประชุมพิจารณาเมื่อวันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๑ จากผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนาและพุทธสันติวิธี ด้านการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมุมมองจากศาลยุติธรรม จากสถาบันการศึกษา จากภาคเอกชนและจากภาครัฐ ผู้วิจัยได้นำความเห็นดังกล่าวมาปรับปรุงเป็นแผนภูมิรูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเชิงพุทธสันติวิธี

จากปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเมืองพิษณุโลกที่ได้กล่าวมา มีทั้งกรณีที่สามารถจัดการปัญหาได้ประสบความสำเร็จ เช่น ระบบประปา การจัดสรรแผงค้าขายในตลาด การจัดการกับกลิ่นเหม็นและน้ำเสียจากการเชือดไก่ กลิ่นจากร้านอาหาร เป็นต้น และในกรณีที่อยู่ระหว่างการจัดการปัญหา เช่น สุนัข แมวจรจัด ร้านเหล้า/ร้านอาหารเสียงดัง การสร้างบ้าน อาคารรुक้าพื้นที่สาธารณะ การสร้างเขื่อนป้องกันตลิ่งและอนุรักษ์เมือง การสร้างโรงงานกำจัดขยะ เป็นต้น จากภาพที่ ๕.๒ จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งอยู่ในสุดของภาพและมีขนาดเล็กกว่าวงอื่น เนื่องจากคนกลางมีคุณสมบัติที่ดี มีการใช้หลักธรรม มีการวิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธที่ดีและมีองค์ประกอบปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ดี แต่ในทางกลับกันความขัดแย้งจะมีขนาดใหญ่ขึ้นถ้าหากว่าคนกลางขาดคุณสมบัติที่ดี ไม่มีการใช้หลักธรรมเพียงพอ ขาดวิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธที่ดีและขาดองค์ประกอบปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ดี



ภาพที่ ๕.๒ รูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท
โดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการในเทศบาลนครพิษณุโลก

สาเหตุ/ประเภทของความขัดแย้งดังกล่าว แบ่งได้เป็น ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายใน คือความอยากได้ (ตัณหา) เช่น อยากได้ ความสงบไม่มีเสียงสุนัขเห่า อยากได้พื้นที่บ้านมากขึ้น อยากนอนหลับอย่างสงบไม่มีเสียงดนตรีดังรบกวน อยากได้ความสะอาดของถนน ความอยากใหญ่ (มานะ) มานะคือการสำคัญว่าฉันเหนือกว่า ฉันดีกว่า เช่น ความเห็นว่าคนเลี้ยงหมา แมวเป็นคนไม่ดีเท่ากับเรา หรือคนไม่เลี้ยงหมาเป็นพวกไม่รักสัตว์ ใจแคบ (ทิฐิ) มีจิตที่คับแคบไม่ยินยอมที่

จะแบ่งปันทรัพยากร หรือสิ่งอื่นๆ แก่เพื่อนมนุษย์ เช่น สร้างรั้วต่อเติมมาล้าพื้นที่สาธารณะทำให้ร่ว
 ริงได้ลำบาก ปัจจัยภายในยังรวมถึง (โลภะ) ความปรารถนาสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ไม่สามารถที่จะได้มา
 ด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงเคียดแค้น หรือผูกใจเจ็บต่อสิ่งที่ทำให้ตัวเองไม่สมประสงค์ (โทสะ)
 การลุ่มหลงมัวเมาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และพยายามที่จะแสวงหาเพื่อให้ได้มาสนองความอยาก แต่เมื่อไม่
 สามารถสนองความต้องการของเรา หรือมีสิ่งใดมาขัดขวางสิ่งที่เราลุ่มหลง และแย่งชิงสิ่งนั้นไป ก็
 มักจะทำให้คู่กรณีเกิดความขัดแย้งขึ้น (โมหะ) **ปัจจัยภายนอก** ประกอบด้วย ความขัดแย้งด้าน
 ข้อเท็จจริง หรือข้อมูล (Conflict of Fact or Data) เช่น การให้ข้อมูลเกินจริงว่าสุนัขส่งเสียงดังทุก
 คิน แต่ความเป็นจริงไม่ได้เป็นเช่นนั้น ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ หรือความต้องการ (Conflict
 of Interest or Benefit) เช่น การได้รับผลกระทบจากสุนัขมาที่บ้านตนเอง การมีถนนวิ่งที่แคบ
 ลง ได้รับผลจากเสียงดัง ถนนสกปรกจากการกองหินเพื่อสร้างเขื่อน ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์
 (Conflict of Relationship) เช่น ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกันของเพื่อนบ้าน ทำให้ความขัดแย้ง
 ขยายตัวจากเรื่องหมา แมว กลายเป็นข้อพิพาทบานปลาย ความขัดแย้งด้านคุณค่า หรือค่านิยม
 (Conflict of Value) เช่น ความเห็นว่าคนเลี้ยงหมา แมวเป็นคนไม่ดีเท่ากับเรา หรือคนไม่เลี้ยงหมา
 เป็นพวกไม่รักสัตว์ ความเห็นว่าพวกต่อเติมบ้านเป็นคนน่ารังเกียจไม่ควรคบหาด้วย ความขัดแย้งด้าน
 โครงสร้าง (Conflict of Structure) เช่น การสร้างเขื่อนป้องกันตลิ่งเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม แต่
 ไปกระทบกับคนส่วนน้อยแล้วยังมีการเยียวยาได้ไม่ดีเพียงพอ

จากปัญหาช่องว่างของการเจรจาไกล่เกลี่ยที่เกิดจากทัศนคติที่บุคลากรในเทศบาลจำนวน
 ไม่น้อยไม่ยอมไปเผชิญหน้ากับการความขัดแย้ง กังวลว่าจะทำให้ความขัดแย้งลุกลามบานปลายหาก
 เข้าไปจัดการ และยังขาดองค์ความรู้ ทักษะที่เพียงพอในการเจรจาไกล่เกลี่ย จึงเน้นการแก้ไขปัญห
 ในเชิงตั้งรับ รอให้เกิดเรื่องร้องทุกข์เข้ามาในเทศบาลนครพิษณุโลกเสียก่อนจึงเข้าไปแก้ไข และการ
 แก้ไขปัญหาก็มีบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการเจรจาไกล่เกลี่ยจำนวนไม่มากไม่เพียงพอในการแก้ไขปัญห
 อย่างทันเหตุการณ์ จึงนำมาสู่การนำเสนอ รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณา
 การ ประกอบด้วย คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย หลักการ วิธีการขั้นตอนในการเจรจาไกล่เกลี่ย และปัจจัย
 ที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ย จากแผนภูมิดังกล่าว สามารถอธิบายกระบวนการอย่าง
 เป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

๕.๔.๒.๑ คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ยกรณีเทศบาลนคร
 พิษณุโลก ประกอบด้วย มีเมตตา กรุณา ปราศจากอคติต่อเพื่อนมนุษย์ มีความเพียรพยายาม อดทน
 อดกลั้น เข้าใจอารมณ์และจิตใจของคน มีความเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

(๑) เมตตา กรุณา (พรหมวิหาร๔) ในการเจรจาไกล่เกลี่ย คนกลางสามารถ
 ยึดหลักเมตตา กรุณา ซึ่งเป็นหลักการสำคัญในหลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งจะทำให้การเจรจาเป็นไปอย่าง
 นุ่มนวล มีความรัก ความสงสาร เห็นอกเห็นใจ ต่อกัน เมตตาเป็นความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้มี

ความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรี และคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า ส่วนกรุณาคือความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ใส่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากความเดือดร้อนของปวงสัตว์ เมตตา เป็นพื้นฐานที่จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นภายในจิตใจ เพราะเมตตาเป็นเครื่องดับโทสะ ซึ่งก็คือความ พยาบาท หรือความคิดประทุษร้าย ช่วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งทำให้มองเห็นในแง่ดี และหวังดีต่อกัน พร้อมทั้งที่จะรับฟังและพุดจา ฟังเหตุผลของกันและกัน ไม่ยึดถือเอาความเห็นแก่ตัว หรือความเกลียดชังเป็นที่ตั้ง

(๒) เข้าใจอารมณ์และจิตของคน (จิต ๖) การเจรจาไกล่เกลี่ยในเทศบาล นครพิษณุโลกจะมีโอกาสสำเร็จได้มากขึ้นหากคนกลางเข้าใจอารมณ์และจิตของคน การเจรจา ไกล่เกลี่ยเชิงพุทธมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องอารมณ์ ความรู้สึกของคน เป็นเรื่องภายในจิตใจของ แต่ละคน ซึ่งมีสภาพที่แตกต่างกันไป แต่จำเป็นต้องทำความเข้าใจเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ในการอยู่ ร่วมกันต่อไปได้อย่างสันติสุข หลักธรรมที่สำคัญในการเข้าใจมนุษย์คือการวิเคราะห์จิต ๖ ทุกคน มีจิตต่างกันซึ่งเกิดจากกุศลมูล อกุศลมูล ล้วนเป็นเหตุปัจจัยในแง่ของสภาพแวดล้อมทางจิตที่ หล่อหลอม ให้เกิดอุปนิสัยถาวรขึ้นในจิตใจ จิตมนุษย์ เป็น ๖ ประเภทใหญ่ๆ แต่ละจิตมีข้อดีและ ข้อเสียที่แตกต่างกัน และสำคัญที่สุดคือ หากตัวเราเป็นจิตนั้นๆจะมีวิธีการแก้ไขจิตนั้นๆ ได้อย่างไร และเราจะดึงประโยชน์จากจิตนั้นๆจะมีวิธีการปรับปรุงแก้ไขจิตนั้นๆได้อย่างไร ลักษณะของจิต ๖ ตามที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเถรวาท ประกอบด้วย ราคะจิต (หลงรูป) โทสะจิต (มักโกรธ) โมหะจิต (ความหลง) วิตะกจิต (วิตกกังวล) ศรัทธาจิต (เชื่อด้วยเหตุผล) พุทธิจิต (คิดนึกไปในทาง ที่ชอบ)

(๓) เป็นกลาง วางเฉย ไม่ลำเอียง (เว้นจากอคติ๔) ความเป็นกลางสามารถ อธิบายได้ด้วยหลักธรรมคืออคติ ๔ คือ เป็นหลักธรรมที่กล่าวถึง ความไม่เป็นธรรม ความลำเอียง วิธีในทางที่ผิด หรือการดำเนินไปในทางที่ผิด ๔ ประการ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการไกล่เกลี่ย โดยคนกลางได้ เพราะผู้ไกล่เกลี่ยต้องมีความไม่ลำเอียงหรือความเป็นกลางของผู้ไกล่เกลี่ย ที่จะ ไม่ลำเอียงด้วยเหตุผลต่างๆ จึงจะทำให้การไกล่เกลี่ยบรรลุเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ทำให้คู่พิพาทกลับมา คืนดีกัน มีสัมพันธภาพที่ดี ไม่เกิดอคติต่อกันและเกิดผลดีหรือประโยชน์ต่อกันทุกฝ่าย ความเป็นกลาง รวมถึงการวางเฉยในอารมณ์ต่างๆ ที่มากระทบทั้งที่เป็นสิ่งที่ดีและไม่ดี วางเฉยในเรื่องการมีลาภ เสื่อมลาภ มียศเสื่อมยศ นินทา สรรเสริญ สุข ทุกข์ มีใจที่เที่ยงธรรมไม่เอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่ง มีใจราบเรียบ สงบ สม่าเสมอ วางใจที่เป็นกลาง ด้วยการพิจารณาว่าสัตว์ทั้งหลายมีกรรมเป็นของตน ใครทำกรรมใดไว้ก็ย่อม ได้รับผลของกรรมนั้น สรรพสิ่งก็ไม่เที่ยง เมื่อเกิดขึ้น ก็มีตั้งอยู่ และที่สุดต้อง เสื่อมสลายไปเป็นธรรมดา เช่นเดียวกันกับการไกล่เกลี่ยถ้าหากสำเร็จหรือไม่สำเร็จ คนกลางก็ควร

วางเฉยวางใจที่เป็นกลางได้ ว่าได้มีความพยายามเต็มที่แล้ว ความลำเอียงเกิดจากสาเหตุ ๔ ประการ คือ

- ฉันทาคติ (ลำเอียงเพราะรัก) คือ ทำให้ไม่ยุติธรรม เพราะความรักใคร่ เช่น น้องของตนเองเล่นกับเพื่อนแล้วรังแกเพื่อน แทนที่จะดูว่าน้อง กลับไปดูว่าเพื่อนของน้อง แทน ว่ามาแกล้งน้องของตน

- โทษาคติ (ลำเอียงเพราะชัง) คือ ทำให้ไม่ยุติธรรม เพราะความไม่ชอบ เช่น พ่อแม่ที่รักลูกแต่ละคนไม่เท่ากัน เมื่อลูกที่ตนเองรักมากทำผิด ไม่ยอมลงโทษ แต่ไปลงโทษลูกที่ตนเองไม่ค่อยรักแทน

- โมหาคติ (ลำเอียงเพราะเขลา) คือ ทำให้ไม่ยุติธรรม เพราะความรู้เบาปัญญา หลงผิด เช่น พ่อแม่ที่ลงโทษลูกโดยที่ยังไม่ได้สอบถามความเป็นจริง ผู้ใหญ่ที่ลงโทษผู้น้อยโดยที่ยังไม่ได้สอบสวนความจริงให้รอบคอบ

- ภยาคติ (ลำเอียงเพราะกลัว) คือ ทำให้ไม่ยุติธรรม เพราะความกลัวภัย เช่น เห็นเพื่อนนักเรียนที่ตัวใหญ่กว่าทำความผิด แต่ไม่กล้าบอกครู เพราะกลัวเพื่อนจะมาทำร้าย หรือตำรวจเห็นผู้มีตำแหน่งสูงกว่าตนกระทำความผิด แต่ไม่กล้าจับ เพราะกลัวถูกย้าย

(๔) มีความอดทน อดกลั้น (ขันติ) ความอดทน อดกลั้นหรือขันติธรรมเป็นหลักธรรมที่สามารถนำหลักขันติธรรมมาประยุกต์ใช้ในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางกรณีเทศบาลนครพิษณุโลก เพราะความอดทน อดกลั้น (Patience) เป็นคุณลักษณะที่คนกลางในการไกล่เกลี่ยที่ต้องเผชิญในสภาวะที่กดดันในกระบวนการไกล่เกลี่ย จึงต้องมีความอดทนต่อความกระทบกระทั่ง อดกลั้นต่อความไม่พอใจ หรือความเจ็บใจจากการล่วงเกินทั้งทางกาย วาจาและใจที่ถูกกระทำโดยฝ่ายตรงข้าม ซึ่งอาจจะเป็นการถูกกระทำทั้งทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ ความอดทนนั้น หมายถึง อดทนต่อความยากลำบาก คือ มีจิตใจเข้มแข็งที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ อดทนต่อความเจ็บป่วย คือ อดทนต่อความเจ็บป่วยของร่างกายไม่ท้อแท้ อดทนต่อความเจ็บใจ คือ อดทนต่อการกระทำที่ผู้อื่นล่วงเกินเรา โต้ตอบด้วยวิธีสันติ อดทนต่อกิเลส คือ อดทนต่อสิ่งต่างๆ ที่มายั่วยุให้หลงใหล อดทนต่อความโลภ อดทนต่อความโกรธและอดทนต่อความหลง

๕.๔.๒.๒ หลักการ วิธีการ ขั้นตอนในการเจรจาไกล่เกลี่ย หลักการ วิธีการ ขั้นตอนในการเจรจาไกล่เกลี่ยไกล่เกลี่ยกรณีเทศบาลนครพิษณุโลก ประกอบด้วย

(๑) การวิเคราะห์ความขัดแย้ง และออกแบบการไกล่เกลี่ย การวิเคราะห์ความขัดแย้งเพื่อค้นหาประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งเพื่อนำไปสู่การอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ เมื่อวิเคราะห์ความขัดแย้งแล้วจะนำไปสู่การออกแบบ

การไกล่เกลี่ยต่อไปเพื่อจัดการความขัดแย้งโดยฟื้นคืนความสัมพันธ์ระหว่างกัน คนกลางควรเริ่มต้นในการไกล่เกลี่ยด้วยการใช้หลักอริยสัจ ๔ เป็นกรอบที่สำคัญในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ประเด็นรูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ วิเคราะห์ตามกรอบอริยสัจ ๔ คือ เข้าใจทุกข์หรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สาเหตุของความขัดแย้ง ไปให้ถึงเป้าหมายของการฟื้นคืนดี ลดตัณหา มานะ ทิฐิ และหาวิธีการไปสู่เป้าหมาย อริยสัจ ๔ คือ หลักธรรมที่ทำให้เข้าใจความเป็นจริงของธรรมชาติ และชีวิตของตนเองอย่างแท้จริง ประกอบด้วย ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค เพราะทำให้ทราบถึงสาเหตุของทุกข์หรือปัญหา และสามารถนำมาวิเคราะห์ในประเด็นต่าง เช่น ทำไมจึงคิดต่างกัน ผลดีผลเสีย เป็นต้น และหาทางออกของปัญหา จนนำวิธีการนั้นไปใช้

การเจรจาไกล่เกลี่ยในเทศบาลนครพิษณุโลกจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบตามหลักอริยสัจ ๔ เริ่มจาก

- เข้าใจทุกข์หรือปัญหาที่เบียดเบียน บังคับทำให้เกิดความไม่สบายกายใจ ซึ่งมีทั้งทุกข์ที่มีอยู่เป็นประจำอยู่ในสภาพร่างกายของคนเรา ตั้งแต่เกิดจนถึงตาย และทุกข์ที่จรมาจากที่อื่นโดยเกิดขึ้นเป็นครั้งคราวตามเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม มีมากบ้างน้อยบ้าง ผลัดเปลี่ยนกันไปในแต่ละบุคคล

- ค้นหาสมุทัย หาสาเหตุให้เกิดทุกข์ จะต้องมีส่วนบางอย่างที่ทำให้เกิดทุกข์คือ ตัณหา คือ ความอยากเกินพอดีที่มีอยู่ในจิตใจ ซึ่งไม่ได้คำนึงถึงความเป็นไปได้หรือเป็นไปได้ไม่ได้ ควรหรือไม่ควร จึงเป็นต้นเหตุให้เกิดความทุกข์ทั้งสิ้น ทั้งกามตัณหา ความอยากได้อย่างโน้นอย่างนี้ ภวตัณหา คือ ความอยากเป็นอย่างโน้นอย่างนี้ เมื่อไม่ได้อย่างใจปรารถนาก็เป็นทุกข์ วิภวตัณหา คือ ความอยากไม่เป็น ความอยากไม่มี

- นิโรธ ความดับทุกข์หรือการยุติความขัดแย้ง การมีสภาวะที่สันติหรือสังคมสันติสุข

- มรรค คือ ข้อปฏิบัติให้ถึงความดับทุกข์หรือหาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งให้ยุติลงด้วยวิธีสมานฉันท์เพื่อการอยู่ร่วมกันต่อไปในสังคม ซึ่งประกอบด้วยองค์ ๘ ประการ มรรคที่สำคัญมากคือ สัมมาทิฐิ แปลว่า ความเห็นชอบ หมายถึง การรู้เห็นในอริยสัจ ๔ ชัดเจนด้วยปัญญา เช่น รู้ว่าทุกข์อย่างไร ตัณหาเป็นเหตุให้เกิดทุกข์อย่างไร รู้ว่าถ้าจะดับทุกข์ได้ต้องดับตัณหา และรู้ว่าอริยมรรค คือ ทางให้ถึงการดับตัณหาได้ สัมมาทิฐิเป็นการทำความเข้าใจให้ถูกต้องเป็นความรู้ชัดอันเกิดมาจากปัญญาเป็นสำคัญ เป็นความรู้ ความเข้าใจ ความเป็นจริงของธรรมชาติ หรือรู้ชัด รู้เท่าทันความเป็นธรรมดา ว่าสิ่งทั้งหลายเป็นไปตามเหตุปัจจัย ในกรณีเทศบาลนครพิษณุโลกคนกลางจะต้องมีความเห็นที่ถูกต้องเสียก่อนว่าการเจรจาไกล่เกลี่ยมีประโยชน์ดีกว่าปล่อยให้ความไม่เข้าใจกันสะสมจนกลายเป็นความเกลียดชัง และคนกลางจะต้องมีความเห็นที่ถูกต้องว่าการใช้

ความรุนแรงไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างยั่งยืน ส่วนมรรคองศ์อื่นๆ นั้น ก็มีความสำคัญไม่น้อย ดังจะได้กล่าวถึงในลำดับต่อไป

(๒) การแสดงท่าทีเป็นมิตร แบบกัลยาณมิตร มีความปรารถนาดีต่อคู่กรณีให้สามารถเข้าใจกันได้ ในการขึ้นสู่โต๊ะเจรจาหรือเริ่มต้นในการเจรจาไกล่เกลี่ย คนกลางทำให้คู่กรณีสามารถเข้าใจกันได้ ผู้ไกล่เกลี่ยที่ดีจะมีเมตตา กรุณา ความเป็นเพื่อน มีความจริงใจ มีกิริยา ท่าทาง ที่ชวนให้คู่กรณีอยากเล่าเรื่องราวความขัดแย้งที่เกิดขึ้น คู่กรณีจะไว้วางใจในการเล่าเรื่องราวที่เกิดขึ้น และมีความเชื่อมั่นว่าคนกลางจะไม่ทำร้ายตนเอง ความเป็นกัลยาณมิตรจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการคลี่คลายสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะทำให้บรรยากาศในการพูดคุยมีความผ่อนคลายและเกิดความไว้วางใจกันในการสนทนาแลกเปลี่ยนกัน กัลยาณมิตรหรือมิตรแท้ ๔ แบบ จะคอยอุปการะคอยช่วยเหลือ ร่วมสุขร่วมทุกข์ แนะนำแต่สิ่งดี และมีความรักใคร่ให้กับคู่กรณี คนกลางที่มีความเป็นกัลยาณมิตรจะปฏิบัติตัวโดยใส่ใจคนและประโยชน์สุขของคนอื่น เข้าถึงจิตใจและสร้างความสนิทสนมเป็นกันเอง ทำตัวให้รู้สึกอบอุ่นใจและเป็นที่พึ่งได้ ไม่ชักนำคู่กรณีไปในทางที่เสื่อมเสีย เช่น ไม่ยุให้คู่กรณีใช้กระบวนการทางศาลยุติธรรม

(๓) การสื่อสารด้วยการเจรจาอย่างนุ่มนวลและฟังอย่างเข้าใจ ในระหว่างการเจรจาไกล่เกลี่ย คนกลางควรใช้หลักปิยวาจาและสัมมาวาจา มีวจีไพเราะ พูดความจริง พูดเป็นประโยชน์ พูดถูกกาลเทศะ ประสานประโยชน์ ส่วนการฟังอย่างลึกซึ้งการฟังอย่างแยบคายแบบเข้าใจเหตุและผลที่เกิดขึ้นและปราศจากอคติ การสื่อสารที่ดี ประกอบด้วย ทั้งการพูดและการฟัง สัมมาวาจา เป็นหนึ่งใน มรรคมิองค์ ๘ การมีสัมมาวาจา (Right Speech) เป็นการเจรจาอย่างสุภาพ ไม่พูดเพื่อเจ้อ ส่อเสียด ช่มชู้ บังคับให้คู่กรณียอมความ คนกลางในเทศบาลนครพิษณุโลกควรมีคำพูดที่สร้างความเข้าใจกัน ตกลงกัน ประองคองกัน ไม่ใช่เพียงเป็นผู้ฟังที่ดีเท่านั้น แต่ต้องมีศิลปะในการพูดให้คู่ความฟังกันได้ด้วย เพราะเมื่อปัญหาความขัดแย้งเกิดจากที่คู่ความไม่ยอมที่จะรับฟังเหตุผลของกันและกัน จึงจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้ประนีประนอมเป็นคนกลางที่เข้ามาทำหน้าที่สื่อสารแทนคู่ความด้วยการพูด ฉะนั้น การพูดจะต้องสามารถพูดให้คู่ความฟังได้ โดยมีศิลปะในการพูดเป็นการสื่อสารนำเอาข้อเท็จจริงจากที่ได้ฟังจากคู่ความมาสื่อสารเพื่อประนีประนอมกัน ซึ่งคุณลักษณะข้อนี้มุ่งหมายถึงความสามารถของผู้ประนีประนอมในการพูดให้คู่ความฟังได้

ในส่วนของศิลปะในการฟัง เป็นผู้ฟังที่ดี การฟังจะสามารถทราบข้อเท็จจริงของปัญหาจากคู่ความ ที่สำคัญการฟังจะก่อให้เกิดความเข้าใจเกิดปัญญา เพราะการฟังคู่ความจะทำให้เกิดความเข้าใจข้อเท็จจริงรู้สาเหตุของปัญหา เกิดปัญญารู้หนทางในการจัดการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเป็นธรรม การรู้จักฟังที่ดีหรือการเป็นผู้ฟังที่ดี คือ อย่างนำเอาทิฐิ ความเห็น เข้าไปแทรกเรื่องราวที่ฟัง เพราะอาจจะทำให้เราเกิดอคติในใจ วางใจไม่เป็นกลาง ข้อเท็จจริงที่ได้รับอาจจะยังไม่ครบถ้วนหรืออาจจะไม่ใช่ความจริงทั้งหมด คนกลางควรตั้งใจฟัง ใส่ใจ สนใจ ฟังด้วยความเคารพ

ให้เกียรติคู่ความ ไม่แสดงความเบื่อหน่ายที่จะรับฟังจากคู่ความ แสดงออกให้รู้ว่าตั้งใจฟัง ใส่ใจ สนใจ ด้วยกิริยาท่าทางก็ได้ เช่น สบตาคู่ความ ตอบรับรู้ว่าฟังด้วยการพยักหน้า เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้คู่ความรับรู้ได้ถึงความตั้งใจ ใส่ใจ ฟังของผู้ประนีประนอม ช่วยให้คู่ความเปิดใจ ไว้วางใจ พร้อมทั้งให้ข้อเท็จจริงอย่างครบถ้วน ทำให้ผู้ประนีประนอมเองนั้น ได้รับฟังข้อเท็จจริงโดยคู่ความไม่มีปิดบัง และความตั้งใจฟังนั้นช่วยให้สามารถจับใจความสำคัญจากข้อเท็จจริงและได้ประเด็นปัญหาต่างๆ อย่างถูกต้องครบถ้วนด้วย พระพุทธเจ้าได้แยกกำหนดองค์ประกอบแห่งปัจจัยเป็น ๒ อย่าง คือ ภายนอก และภายใน **ปัจจัยภายนอก** เรียกว่า ปรโตโมสะ แปลว่า เสียงจากผู้อื่น หรือเสียงบอกจากผู้อื่น **ปัจจัยภายใน** เรียกว่า โยนิโสมนสิการ แปลว่า การทำในใจโดยแยบคาย หมายถึง การคิดถูกวิธี ความรู้จักคิด หรือคิดเป็น ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

(๔) ทำให้คู่กรณีเห็นประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันเกิดความสามัคคีกัน ไม่ว่าบรรยากาศจะดีหรือไม่ดี หรือคู่กรณีจะมีอารมณ์โกรธกันมากเพียงใดก็ตาม คนกลางต้องเพียรพยายาม ทำให้คู่กรณีเห็นประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันมากกว่าการอยู่กันแบบขัดแย้งกัน ต้องทำให้คู่กรณีเห็นว่า ถ้าหากไม่เจรจาแล้วจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าหากพูดแล้วไม่ฟัง ไม่ตกลงกันมีการใช้วิธีอื่นให้เห็นเพื่อให้ได้คิด เช่น กรณีภิกษุโกสัมภีทะเลาะกัน พระพุทธเจ้าปลีกวิเวกไปอยู่เมืองอื่นทำให้ประชาชนไม่ใส่บาตร กับพระภิกษุเมืองโกสัมภี สุดท้ายพระภิกษุเมืองดังกล่าวต้องไปเข้าเฝ้าพระพุทธเจ้าเพื่อแก้ไขปัญหานั้นให้ในที่สุด หลักธรรมที่สามารถใช้ร่วมได้ในการทำให้คู่กรณีเห็นประโยชน์ร่วมกันคือ สารณียธรรม ๖ เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญในการบริหารความขัดแย้ง เพราะเป็นหลักธรรมที่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความระลึกถึงกัน การปฏิบัติต่อกันอย่างเหมาะสม ความเคารพในสิทธิและเงื่อนไขข้อจำกัดของกันและกัน การหาข้อสรุปในทิศทางที่เกื้อกูลต่อข้อจำกัดและเงื่อนไขของแต่ละคน การปล่อยวางทิฐิ ไม่ทะเลาะกัน การสร้างความสมัคสมานสามัคคี การก้าวไปพร้อมกันอย่างเป็นเอกภาพ คนกลางควรทำให้คู่กรณีติดต่อกันด้วยเมตตา พูดต่อกันด้วยเมตตา กระทำต่อกันด้วยเมตตาและเห็นประโยชน์ของการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ

(๕) การให้อภัยกันและกลับมาอยู่ร่วมกันได้ การให้ที่สำคัญมากกว่าการให้ทรัพย์สินเงินทองคือการให้อภัยและฟื้นคืนความสัมพันธ์ที่แตกร้าง เยียวยาความรู้สึกที่สูญเสียไปให้ฟื้นกลับคืนมา คืนดีต่อกันและสามารถมีสัมพันธภาพต่อไปร่วมกันได้ ทานในทางพระพุทธศาสนานั้น มีอยู่ ๓ ประเภท คือ ๑) วัตถุทาน ๒) อภัยทาน คือ การรู้จักให้อภัย ไม่โกรธ อาฆาต พยาบาท ผูกโกรธ และ ๓) ธรรมทาน การให้อภัยและการขออภัยเป็นการให้และการรับที่ประทับใจ แต่เรามักจะให้อภัยกันไม่ได้ เพราะเราชอบเก็บความโกรธไว้ในจิตใจ การให้อภัยกันนั้น ทำให้คนมีสุขภาพจิตดี ในการจัดการปัญหาความขัดแย้ง สิ่งที่จะเป็นเป้าหมายสูงสุด ก็คือ การกลับมาคืนดีกันใหม่ เพื่อสันติภาพของสังคมที่ยั่งยืน ในกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางก็เช่นเดียวกัน ถึงแม้ว่าในความเป็นจริงอาจจะดูเหมือนว่ากระทำไต่ยาก เพราะด้วยขีดจำกัดของเวลา ในการที่จะทำให้คู่กรณีทั้งสอง

ฝ่ายเข้าถึงการให้อภัยซึ่งกันและกัน คนกลางต้องสามารถที่จะช่วยให้คู่กรณีรู้จักให้อภัยกัน ความโกรธเป็นต้นตอแห่งความขัดแย้ง บางครั้งความขัดแย้งเกิดจากความโกรธ ทำให้คู่ความเกิดความสัมพันธ์ไม่ดีต่อกัน สาเหตุของความขัดแย้งจึงมาจากความสัมพันธ์จึงทำให้คู่ความไม่รู้จักการยินยอมผ่อนปรนกัน ฉะนั้นหลักธรรมที่จะช่วยประสานสามัคคีให้เกิดขึ้นได้ในกรณีนี้ต้องอาศัย การให้อภัย ซึ่งอภัยธรรมนี้เป็นหลักธรรมที่เอื้อต่อการประสานความสัมพันธ์ไมตรีต่อกันของคู่ความ ถ้าหากบรรยากาศค่อนข้างผ่อนคลายลง คนกลางควรพูดให้คู่กรณีเห็นประโยชน์ของการให้อภัย เนื่องจาก

- การให้อภัยทำให้เกิดความสมานฉันท์และสร้างสรรค์มิตรภาพยั่งยืน กล่าวคือการขออภัย และการให้อภัยนั้น นำไปสู่การรื้อฟื้นมิตรภาพขึ้นมาใหม่
- การให้อภัยเป็นการให้โอกาสผู้สำนึกผิดได้พัฒนาตนไปสู่ความดีงาม การให้อภัยเป็นเครื่องมือสำคัญ ที่จะทำให้คู่กรณีได้มีโอกาสแสดงความรักและความปรารถนาดีต่อกัน
- การให้อภัยเป็นการสร้างบารมีขั้นสูงสุด เป็นการสร้างบุญสร้างกุศลที่ยิ่งใหญ่

(๖) การติดตามผลอย่างต่อเนื่อง การเจรจาไม่ได้ยุติลงในห้องประชุมเท่านั้น แต่ต้องมีการนำผลที่ตกลงกันได้ไปปฏิบัติและติดตามดูว่ามีการปฏิบัติตามนั้นหรือไม่ หัวใจของทั้งคู่กรณีให้อภัยกันหรือยัง พินิจคดีกันหรือยัง และมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันได้หรือไม่ ถ้าหากยังไม่เกิดการพินิจคดี ก็ต้องกลับเข้าสู่กระบวนการเยียวยาความรู้สึกกันใหม่อย่างต่อเนื่อง คนกลางควรพิจารณา สังเกตให้ดูว่าคู่กรณีพร้อมจะให้อภัยกันหรือยัง ถ้าหากเห็นว่าคู่กรณีมีท่าทีผ่อนคลาย พร้อมจะให้อภัยกัน มีการผ่อนปรนให้กันและกัน คนกลางควรจะมีการทำบันทึกข้อตกลงไว้ให้ชัดเจน โดยเป็นข้อตกลงที่เป็นรูปธรรม ชัดเจน ปฏิบัติได้จริง เช่น หากมีการเยียวยาในรูปของการชำระเงินจะชำระเงินกี่งวด ภายในกี่เดือน เดือนละเท่าใด และคนกลางควรอ่านเสียงดังๆ ให้คู่กรณีได้ยินร่วมกัน และภายหลังจากลงนามในสัญญาประนีประนอมร่วมกันแล้ว ควรมีการติดตามผลอาจต้องเป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่คู่กรณียอมรับ ไว้วางใจในการติดตาม ข้อตกลงที่จะมีความยั่งยืน ด้วยความรู้สึกที่คู่กรณีพึงพอใจ ถ้าหากการติดตามเกิดการไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงจะต้องมีมาตรการในการผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตามอย่างจริงจัง อาจต้องเชิญคู่กรณีมาคุยกันใหม่หรือมีแนวทางอื่นที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติตามข้อตกลงและสามารถอยู่ร่วมกันได้ในชุมชนต่อไป

๕.๔.๒.๓ ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ย ปัจจัยที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยไกล่เกลี่ยกรณีเทศบาลนครพิษณุโลก ประกอบด้วย

- (๑) ผู้บริหารองค์กรเห็นความสำคัญของกระบวนการนี้ และสนับสนุน ผลักดันด้วยความมุ่งมั่นให้คนคืนดีกัน สามารถอยู่ร่วมกันได้โดยเมตตา ไม่เกลียดชังกัน การจะผลักดันให้กระบวนการนี้เกิดขึ้น ผู้บริหารควรมีหลักธรรม เช่น สัมมาทิฐิ กล่าวคือ ผู้บริหารเห็นว่าการแก้ไข

ปัญหาด้วยแนวทางสันติวิธีเป็นสิ่งจำเป็นและมีคุณค่า ดีกว่าการใช้วิธีการอื่นที่มีโอกาสทำให้เกิดความรุนแรง อีกทั้งผู้บริหารควรมีหลักธรรมสาราณียธรรม หรือ สาราณียธรรม ๖ ธรรมอันเป็นที่ตั้งและเหตุให้ระลึกถึงกัน ทำให้เกิดความสามัคคีและหลักแห่งการอยู่ร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความเมตตาทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ปรารถนาให้คน ชุมชนและสังคมมีความสุข

(๒) บุคลากรในองค์กร ร่วมกันผลักดัน ส่งเสริมสนับสนุนวิธีการที่เป็นประโยชน์ เช่นนี้ ผลักดันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ดีของผู้บริหาร หลักธรรมที่บุคลากรในองค์กรควรยึดมั่น เช่นเดียวกันกับที่ผู้บริหารควรมี นอกจากนี้ บุคลากรในองค์กรควรยึดหลักอภิปรายธรรม หมั่นประชุมกันเป็นเนืองนิตย์ เริ่มประชุมเล็กประชุมโดยพร้อมเพรียงกัน กล่าวคือประชุม พูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างสัมพันธภาพและสร้างความเข้าใจร่วมกันให้เกิดขึ้น

(๓) คนในชุมชน ร่วมผลักดันให้ใช้วิธีการพูดคุยมากกว่าการนิ่งเฉย หรือทะเลาะเบาะแว้งกัน มีหลายกรณีที่คนในชุมชนขัดแย้งกัน ไม่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่คิดแต่ตนเองฝ่ายเดียว หลักธรรมที่คนในชุมชนควรยึดถือคือ สังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมที่เครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่นไว้ได้ ด้วยการช่วยเหลือกัน ยึดเหนี่ยวใจกันไว้ ทั้งการ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันซึ่งรวมถึงอภัยทานอันจะนำมาซึ่งเกิดสัมพันธภาพใหม่เป็นความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การใช้ปิยวาจา การมีอัตถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือ การชวนช่วยช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดจนการช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

(๔) คนกลาง ควรมีคุณสมบัติดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น อีกทั้ง มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีต่อการไกล่เกลี่ย เป็นผู้เสียสละ มีปิยวาจากล่าวคือมีทักษะทั้งในด้านการพูดและการฟัง มีทักษะเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ คนกลางใช้มรรค ๘ ในการเจรจาไกล่เกลี่ย ทั้งมีความเห็นที่ถูกต้อง ทั้งมีความมุ่งมั่นเพียรพยายาม ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีสติและสมาธิ อีกทั้งมีเมตตาต่อคู่กรณีและสามารถวางเฉยได้เมื่อได้พยายามปฏิบัติหน้าที่อย่างถึงที่สุดแล้ว

(๕) คู่กรณี ตระหนักว่าต้องพูดคุย มีเป้าหมายร่วมกัน มีความเคารพต่อกันฝ่าย มีแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกัน มีการแสดงความรับผิดชอบ มีความศรัทธาหรือเคารพต่อคนกลาง หลายครั้งที่คู่กรณีมีอารมณ์ความรู้สึกที่รุนแรง ไม่ยินยอมโอนอ่อนผ่อนปรนให้แก่กันทำให้ไม่สามารถยุติปัญหาได้ หากคู่กรณีหรือประชาชนทั่วไปมีธรรมะที่ยึดมั่นจะทำให้สลายอึดอัดได้มาก แม้กระทั่งการสลายกิเลสที่เป็นความละโมภอยากได้ อยากมี หลักธรรมที่เป็นหลักธรรมพื้นฐาน เช่น เบญจศีลและเบญจธรรม งดสร้างกรรมกับร่วมสร้างบุญ

เบญจศีล

- (๑) ไม่ฆ่าสัตว์ตัดชีวิต
- (๒) ไม่ลักขโมย
- (๓) ไม่ผิดในกาม
- (๔) ไม่พูดเท็จ
- (๕) ไม่ดื่มสุราน้ำเมา

เบญจธรรม

- (๑) เมตตาและกรุณา
- (๒) สัมมาอาชีวะ
- (๓) กามสังวร
- (๔) สัจจะ
- (๕) สติสัมปชัญญะ

(๖) มีทรัพยากรที่เพียงพอทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ทรัพยากร เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้การเจรจาสำเร็จลุล่วงได้ทั้งเรื่องของห้องประชุมที่สงบ ไม่พลุกพล่าน มีอาหารหรืออาหารว่างให้สำหรับคู่กรณี มีอากาศที่เหมาะสมสำหรับการเจรจาไกล่เกลี่ย มีการเดินทางที่เหมาะสมไปมาสะดวก ทรัพยากรเหล่านี้มาได้จากงบประมาณที่สนับสนุนโดยรัฐหรือเอกชน หลักธรรมที่เกี่ยวข้องคือทาน รวมถึงสาธารณโภคี การรู้จักแบ่งสิ่งของให้กันและกันตามโอกาสอันควร ในสาราณียธรรม ๖

บทที่ ๖

สรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการใกล้เคียงข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ : กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัยไว้ ๓ ประการคือ

๑. ศึกษาบริบทของการใกล้เคียงข้อพิพาทในเทศบาลนครพิษณุโลก
๒. ศึกษารูปแบบการใกล้เคียงข้อพิพาทตามหลักวิชาการตะวันตกและตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา
๓. นำเสนอรูปแบบการใกล้เคียงข้อพิพาทของเทศบาลนครพิษณุโลกโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการ

สำหรับวิธีในการศึกษาวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาเอกสาร (Documentary Research) และการศึกษาภาคสนาม (Field Research) การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาไกล่เกลี่ยของประเทศตะวันตก ประเทศไทย และพุทธศาสนา โดยจากคัมภีร์พระไตรปิฎก อรรถถาวรวรรณกรรมพุทธศาสนาในยุคปัจจุบัน วิทยานิพนธ์ งานวิจัย วารสาร สื่ออื่นๆ เช่น อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ เป็นต้น ส่วนการศึกษภาคสนาม โดยการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย จำนวน ๓๐ คน ในช่วงเดือนมิถุนายน และตุลาคม ๒๕๖๑ ซึ่งเป็นบุคลากรในเทศบาลนครพิษณุโลกที่มีประสบการณ์ในการไกล่เกลี่ยหรือจัดกระบวนการมีส่วนร่วม ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหลักการที่จำเป็นสำหรับการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย และคุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย หลักพุทธธรรม จริยธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมเกื้อกูลต่อการทำหน้าที่การไกล่เกลี่ย และปัจจัยหรือเงื่อนไขที่จะนำไปสู่การพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของเทศบาลนครพิษณุโลกให้ประสบความสำเร็จ และปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจา เป็นต้น ในส่วนของการสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นการจัดสนทนากลุ่มเพื่อนำเสนอร่างรูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของเทศบาลนครพิษณุโลกโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการตามกรอบวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาถึงความสอดคล้องของร่างรูปแบบดังกล่าวกับวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

๖.๑ บทสรุป

การศึกษาวิจัยดังกล่าวทำให้พบประเด็นคำตอบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้ทั้ง 3 ประการอย่างน่าสนใจ ดังต่อไปนี้

๖.๑.๑ ศึกษาบริบทของการใกล้เคียงข้อพิพาทในเทศบาลนครพิษณุโลก

จังหวัดพิษณุโลกเป็นจุดศูนย์กลางด้านการพัฒนาของภาคเหนือตอนล่าง ในด้านต่างๆ ทั้งด้านการคมนาคมของภูมิภาคอินโดจีน โดยเป็นจุดเชื่อมต่อระหว่างอินโดจีน ได้รับการขนานนามว่าเป็น “พิษณุโลกเมืองบริการสี่แยกอินโดจีน” เป็นศูนย์กลางเป็นศูนย์กลางการค้าขนาดใหญ่ รวมถึงเป็นศูนย์กลางในด้านการท่องเที่ยวและการศึกษา จังหวัดแบ่งการปกครองออกเป็น ๙ อำเภอ ๙๓ ตำบล ๙๔๗ หมู่บ้าน เทศบาลนคร ๑ แห่ง และเทศบาลตำบล ๑๒ แห่ง องค์การบริหารส่วนจังหวัด ๑ แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล ๙๐ แห่ง เทศบาลนครพิษณุโลกมีโครงสร้างภายในแบ่งเป็น สำนักปลัดเทศบาล สำนักงานช่าง สำนักงานคลัง สำนักงานศึกษา สำนักงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองวิชาการและแผนงาน กองสวัสดิการสังคม กองการประปา ประชากรในจังหวัดพิษณุโลก ประกอบอาชีพส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติที่มีฝีมือในด้านการเกษตร/ประมง และรองลงมาเป็นพนักงานบริการและพนักงานในร้านค้าและตลาด มีการจัดตั้งชุมชนขึ้นภายในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก จำนวนทั้งสิ้น ๖๔ ชุมชน แบ่งเขตพื้นที่ชุมชนออกเป็น ๔ เขต (โซน) เทศบาลนครพิษณุโลกมีระบบรับเรื่องร้องเรียนหรือร้องทุกข์หลายช่องทาง ประกอบด้วย การมาร้องทุกข์ด้วยตนเองที่ชั้น ๑ เทศบาลนครพิษณุโลก โทรศัพท์ร้องทุกข์ที่หมายเลข ๐-๕๕๙๘ ๓๒๒๑-๓๐ ต่อ ๐ หรือ ๒๐๕ เว็บไซต์ www.phsmun.go.th การส่งหนังสือ และสื่อวิทยุ/โทรทัศน์/เคเบิลท้องถิ่น โดยทุกช่องทางเรื่องร้องทุกข์จะมารวมกันที่ศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์ บันทึกเรื่องร้องทุกข์ลงในเว็บไซต์ www.phsmun.go.th เพื่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการแก้ไข และนำเสนอเข้าแผนพัฒนาท้องถิ่น จากนั้นเจ้าหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงานตรวจสอบ ดำเนินแก้ไขปัญหาร้องทุกข์แล้ว รายงานผลการดำเนินการให้ศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์ โดยศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์ติดตามผลการดำเนินการแก้ไขปัญหาร้องทุกข์และรายงานผลการดำเนินการเรื่องร้องทุกข์ให้คณะผู้บริหารทราบ สุดท้ายแจ้งผลการดำเนินการให้ประชาชนทราบ สรุปผลการปฏิบัติงานของศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์ของเทศบาลนครพิษณุโลกตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๕๓-๒๕๖๐ นั้น มีแนวโน้มเรื่องร้องทุกข์ลดลงต่ำกว่า ๑ พันเรื่องต่อปี คือปี ๒๕๕๓ จำนวน ๑,๗๔๓ เรื่อง ปี ๒๕๕๔ จำนวน ๑,๕๘๐ เรื่อง ปี ๒๕๕๕ จำนวน ๘๓๒ เรื่อง ปี ๒๕๕๖ จำนวน ๘๒๘ เรื่อง ปี ๒๕๕๗ จำนวน ๗๕๐ เรื่อง ปี ๒๕๕๘ จำนวน ๘๓๙ เรื่อง เรื่องร้องเรียนปี ๒๕๕๙ จำนวน ๗๑๓ เรื่อง เรื่องร้องเรียนปี ๒๕๖๐ จำนวน ๕๘๔ เรื่อง เรื่องร้องเรียนในปี ๒๕๕๘ ที่มีเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ อื่นๆ ๓๓๓ เรื่อง น้ำประปา ๑๓๙ เรื่อง น้ำเสีย/ท่อระบายน้ำ ๘๕ เรื่อง ไฟฟ้าสาธารณะ ๘๑ เรื่อง ในประเด็นประสิทธิภาพและจุดแข็ง

จุดอ่อนและปัญหาอุปสรรคด้านการรับเรื่องร้องทุกข์ของเทศบาล ในภาพรวมของการแก้ปัญหาจะทำภายในชุมชนก่อน โดยมีสมาชิกสภาเทศบาลและผู้นำชุมชนร่วมแก้ไขปัญหาร้องทุกข์ ในแต่ละชุมชนจะมีประธานชุมชนทำหน้าที่ดังกล่าวคอยแก้ไขปัญหาร้องทุกข์ร้อนของประชาชน ทั้งด้านการแจ้งเรื่องร้องทุกข์ไปยังเทศบาล ด้านการไกล่เกลี่ยให้กับลูกบ้าน หากปัญหาเป็นเรื่องใหญ่ไม่สามารถจบในชุมชนได้จึงจะส่งต่อไปยังเทศบาล ในส่วนของเทศบาลจะมีระบบรับเรื่องราวร้องทุกข์หลายช่องทาง ทั้งร้องเรียนด้วยตัวเองและผ่านช่องทางอื่น มีผู้รับผิดชอบโดยหน่วยงานภายในของเทศบาล เรื่องที่ร้องเรียนในระบบของเทศบาลส่วนใหญ่แก้ไขได้ จะมีระบบการรายงานในที่ประชุมผู้บริหารของเทศบาลในรูปแบบสภากาแฟ เทศบาลฯ ให้เบอร์โทรศัพท์กับชุมชน โดยมีผู้รับผิดชอบแต่ละเรื่องไว้ เช่น เรื่องไฟฟ้า ประปา ขยะ สิ่งแวดล้อม สาธารณสุข มีเบอร์โทรศัพท์ แจกให้ผู้นำชุมชน/ผู้ประสานงาน ในเรื่องที่ต้องมีกระบวนการพูดคุย ทางเทศบาลจะให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละด้านลงไปพูดคุยทำความเข้าใจกับทางชาวบ้าน

ประเด็นปัญหาความขัดแย้งในเมืองพิษณุโลกศึกษาได้จากหลายแง่มุมทั้งจากโครงการพัฒนาที่ดำเนินการโดยรัฐกระทบกับเอกชน และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างเอกชนกับเอกชนด้วยกันเอง มีทั้งประเด็นที่เกิดขึ้นชัดเจน ความขัดแย้งซ่อนอยู่โดยรอเวลาปะทุขึ้น หลายกรณีเทศบาลนครพิษณุโลกได้ดำเนินการเสร็จจุลวง หลายกรณีที่ยังอยู่ระหว่างแก้ไขปัญห ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตที่เป็นการให้บริการจากภาครัฐในด้านโครงสร้างพื้นฐาน ไฟฟ้า ประปา ถนน น้ำท่วม ขยะ และความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับกลิ่นเหม็น เสียงดัง การแย่งชิงการใช้พื้นที่ ถนน สกปรกจากการกองหินและทรายจากการสร้างเขื่อน

ปัญหาความขัดแย้งแต่ละเรื่องจะมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกันและมีจำนวนคนที่เกี่ยวข้องไม่เท่ากัน ก่อนการเจรจาไกล่เกลี่ยผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องวิเคราะห์บุคคลที่จะเป็นคู่กรณีหรือผู้มีส่วนได้เสียที่จะเข้ามาสู่โต๊ะเจรจา ซึ่งประกอบด้วย คู่กรณีหลัก คู่กรณีรอง ผู้สังเกตการณ์และผู้ปฏิบัติการ บุคคลที่มีความสำคัญมากในการเจรจา คือ คู่กรณีหลักและคู่กรณีรอง ความขัดแย้งในเมืองพิษณุโลกในแต่ละกรณีมีคู่กรณีหลัก คู่กรณีรอง และจำนวนคู่กรณีที่แตกต่างกันไป ถ้าหากเป็นโครงการพัฒนาของเทศบาลจะกระทบกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นจำนวนมาก แต่ถ้าเป็นความขัดแย้งระหว่างเพื่อนบ้านจะมีผู้มีส่วนได้เสียจำนวนไม่มาก

จากการวิเคราะห์สาเหตุ/ประเภทของความขัดแย้งดังกล่าว แบ่งได้เป็น ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก **ปัจจัยภายใน** คือความอยากรได้ (ตัณหา) เช่น อยากรได้ ความสงบไม่มีเสียงสุนัขเห่า อยากรได้พื้นที่บ้านมากขึ้น อยากรนอนหลับอย่างสงบไม่มีเสียงดนตรีดังรบกวน อยากรได้ความสะอาดของถนน ความอยากใหญ่ (มานะ) มานะคือการสำคัญว่าฉันเหนือกว่า ฉันดีกว่า เช่น ความเห็นว่าคนเลี้ยงหมา แมวเป็นคนไม่ดีเท่ากับเรา หรือคนไม่เลี้ยงหมาเป็นพวกไม่รักสัตว์ ใจแคบ

(ทิว) มีจิตที่คับแคบไม่ยินยอมที่จะแบ่งปันทรัพยากร หรือสิ่งอื่นๆ แก่เพื่อนมนุษย์ เช่น สร้างรั้วต่อเติมมาล้าพื้นที่สาธารณะทำให้รถวิ่งได้ลำบาก ปังจัยภายในยังรวมถึง (โลภะ) ความปรารถนาสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ไม่สามารถที่จะได้มาด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงเคียดแค้น หรือผูกใจเจ็บต่อสิ่งที่ทำให้ตัวเองไม่สมประสงค์ (โทสะ) การลุ่มหลงมัวเมาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และพยายามที่จะแสวงหาเพื่อให้ได้มาสนองความอยาก แต่เมื่อไม่สามารถสนองความต้องการของเรา หรือมีสิ่งใดมาขัดขวางสิ่งที่เราลุ่มหลงและแย่งชิงสิ่งนั้นไป ก็มักจะทำให้คู่กรณีเกิดความขัดแย้งขึ้น (โมหะ) **ปังจัยภายนอก** ประกอบด้วย ความขัดแย้งด้านข้อเท็จจริง หรือข้อมูล (**Conflict of Fact or Data**) เช่น การให้ข้อมูลเกินจริงว่าสุนัขส่งเสียงดังทุกคืน แต่ความเป็นจริงไม่ได้เป็นเช่นนั้น ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ หรือความต้องการ (**Conflict of Interest or Benefit**) เช่น การได้รับผลกระทบจากสุนัขมาที่บ้านตนเอง การมีถนนวิ่งที่แคบลง ได้รับผลจากเสียงดัง ถนนสกปรกจากการกองหินเพื่อสร้างเขื่อน ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (**Conflict of Relationship**) เช่น ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกันของเพื่อนบ้าน ทำให้ความขัดแย้งขยายตัวจากเรื่องหมา แมว กลายเป็นข้อพิพาทบานปลาย ความขัดแย้งด้านคุณค่า หรือค่านิยม (**Conflict of Value**) เช่น ความเห็นว่าคนเลี้ยงหมา แมวเป็นคนไม่ดีเท่ากับเรา หรือคนไม่เลี้ยงหมาเป็นพวกไม่รักสัตว์ ความเห็นว่าพวกต่อเติมบ้านเป็นคนน่ารังเกียจไม่ควรคบหาด้วย ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (**Conflict of Structure**) เช่น การสร้างเขื่อนป้องกันตลิ่งเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม แต่ไปกระทบกับคนส่วนน้อยแล้วยังมีการเถียงยาได้ไม่ดีเพียงพอ

การจัดการความขัดแย้งที่ผ่านมา จาก ๒ กรณีใหญ่ๆ คือ กรณีที่จัดการปัญหาได้ประสบความสำเร็จ และกรณีที่อยู่ระหว่างการจัดการปัญหา มีกระบวนการมีส่วนร่วมในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์ การประชาเสวนาหาทางออก การทำประชาคม ประสานหน่วยงานทหารเป็นตัวกลางช่วยเจรจาจากทั้งสองฝ่าย เทศบาลฯ ลงพื้นที่ตรวจสอบข้อเท็จจริงและให้คำแนะนำการแก้ไขปัญหาเบื้องต้น เป็นคนกลางในการเจรจาโดยตรง เป็นเจ้าภาพในการประชุมร่วมระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ประกอบการ อย่างไรก็ตามการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยบุคลากรในเทศบาลนครพิษณุโลกและผู้นำชุมชนยังคงมีปัญหาอุปสรรค จากปัญหาทัศนคติของบุคลากร และการขาดทักษะที่เพียงพอในการเจรจาไกล่เกลี่ย ความขัดแย้งหลายกรณียังคงดำรงอยู่และมีโอกาสที่จะขยายตัวกลายเป็นความรุนแรงได้หากจัดการไม่ดีเพียงพอ อีกทั้งยังมีความขัดแย้งอื่นๆ ที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในเมืองพิษณุโลกจากการพัฒนาที่มุ่งประโยชน์ของประชาชน แต่การพัฒนานั้นมีความเสี่ยงเช่นกันในการทำให้เกิดผลกระทบกับประชาชน

๖.๑.๒ ศึกษารูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตามหลักวิชาการตะวันตกและตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา

เมื่อทราบถึงบริบทของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในเทศบาลนครพิษณุโลกแล้วว่าเป็นอย่างไรบ้าง ในส่วนนี้จะนำเสนอรูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตามหลักวิชาการตะวันตกและตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ซึ่งมีจุดร่วมที่เหมือนกัน และจุดที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

๖.๑.๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีการเจรจาไกล่เกลี่ยของตะวันตก

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่อยู่คู่กับมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นในระดับบุคคลหรือในระดับสังคม การที่จะสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ความขัดแย้งทำได้โดย พิจารณาประเด็นขัดแย้ง การแยกแยะและระบุมุมมองของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือคู่กรณี การหาต้นตอที่แท้จริงของปัญหาความขัดแย้ง (Sources) พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ผ่านมาและในปัจจุบันเป็นอย่างไร ประเมินว่าความขัดแย้งนั้นมีแนวโน้มขยายตัว (Escalation) มากขึ้นหรือลดลง (De-Escalation) การศึกษาพฤติกรรมที่กระทำต่อกัน รูปแบบวิธีการที่บุคคลเหล่านั้นใช้ในการจัดการความขัดแย้ง การวิเคราะห์อำนาจของคู่กรณี การพิจารณาถึงบริบททางประวัติศาสตร์ การประเมินทางเลือกต่างๆ (Options) การประเมินความเป็นไปได้ที่จะเจรจาไกล่เกลี่ย การเจรจาโดยค้นหาจุดยืนและจุดสนใจ สถานการณ์ที่เหมาะสมในการเจรจา และรูปแบบวิธีการที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง

สำหรับบทบาทหน้าที่ คุณสมบัติ และจรรยาบรรณของผู้ไกล่เกลี่ย สามารถสรุปได้เป็นประเด็น บทบาทหน้าที่ของคนกลาง ประกอบด้วย ๑) ความสมัครใจ ๒) การให้คู่กรณีตัดสินใจด้วยตนเอง ๓) ช่วยให้คู่ไกล่เกลี่ยหาทางออกที่ตอบสนองความต้องการทุกฝ่าย ๔) ทำหน้าที่อย่างเป็นกลาง และ ๕) รักษาความลับ สำหรับยุทธวิธีของคนกลางในการไกล่เกลี่ย แบ่งได้เป็น ๒ วิธีคือ ๑) อำนาจการประชุม ที่เรียกกันว่า “คุณอำนาจ” และ ๒) ประเมิน ที่เรียกกันว่า “คุณอำนาจ” คุณสมบัติของคนกลาง ประกอบด้วย ๑) การไม่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือส่วนเกี่ยวข้องกับคู่กรณี ๒) มีบาร์มี ๓) มีตำแหน่งหน้าที่ ๔) การปฏิบัติตัวอย่างเป็นกลาง ๕) มีทักษะในการสื่อสารที่ดี ๖) มีความมุ่งมั่น ๗) มีทักษะในการค้นหาความต้องการและการใช้ BATNA ๘) มีเมตตา ๙) ความจริงใจ ความเห็นอกเห็นใจ ๑๐) มีความเพียรพยายามและมองโลกในแง่ดี ๑๑) สงบนิ่ง ๑๒) ยอมรับอย่างแท้จริง ๑๓) เข้าถึงหัวใจของคู่กรณีได้ ๑๔) สามารถแยกแยะประเด็น ๑๕) คิดนอกกรอบ ๑๖) ปลอ่ยกวางได้ จรรยาบรรณของผู้ไกล่เกลี่ย กฎกระทรวงว่าด้วยการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาททางแพ่ง พ.ศ.๒๕๕๓ ข้อ ๘ ระบุว่าผู้ไกล่เกลี่ยต้องถือปฏิบัติตามจรรยาบรรณดังต่อไปนี้ ๑) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นกลางอิสระยุติธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ ๒) เข้าร่วมการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาททุกครั้งเว้นแต่แจ้งเหตุผลความจำเป็นล่วงหน้าให้

ประธานคณะผู้ไกล่เกลี่ยทราบ ๓) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรวดเร็วไม่ทำให้การไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาทล่าช้าเกินสมควร ๔) ชื่อสัตย์สุจริตไม่เรียกรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจากคู่พิพาทหรือบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อพิพาท ๕) ใช้วาจาสุภาพในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท ๖) รักษาความลับที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท ๗) ไม่ชี้ขาดข้อพิพาทหรือบีบบังคับให้คู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายลงลายมือชื่อในสัญญาประนีประนอมยอมความ

ในประเด็นยุทธวิธีที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย วิธีการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการพูดคุยกัน หรือจะเน้นการแทรกแซงเนื้อหา การจะใช้ยุทธวิธีแทรกแซง แก้ไขปัญหาแบบใด ว่าจะเป็นแบบเข้มข้น ปานกลางหรือน้อย ขึ้นอยู่กับความขัดแย้งเข้มข้นมากหรือไม่ ขัดแย้งกันเรื่องอะไร คู่กรณีมีความเหมือนกันทางชาติพันธุ์ วัฒนธรรม ศาสนา มากน้อยเพียงใด ความสัมพันธ์ต่อกันก่อนหน้านี้หรือไม่ อำนาจและทรัพยากรของผู้ไกล่เกลี่ยมีสูงหรือไม่ รวมถึง เวลาและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

ลักษณะร่วมกันถึงความสำเร็จในการเจรจา ประกอบไปด้วย เกณฑ์อัตวิสัยและภาววิสัย เกณฑ์อัตวิสัยเป็นมุมมองและความรู้สึกของแต่ละบุคคล ประกอบด้วย ๑) ความรู้สึกว่าพึงพอใจของคู่กรณี ๒) ความรู้สึกหรือตระหนักว่ากระบวนการเป็นธรรม กล่าวคือ คู่กรณีต้องเห็นว่ากระบวนการมีความเป็นธรรม ๓) คุณภาพของประสิทธิผล เป็นการเปลี่ยนแปลงจากความรุนแรงมาสู่พฤติกรรมการใช้ความรุนแรง เช่น การลงนามในบันทึกข้อตกลง การยอมรับการหยุดยิง เป็นต้น ๔) ประสิทธิภาพ เน้นที่ต้นทุนของการจัดการความขัดแย้ง ทรัพยากรที่ใช้ และเวลา ข้อตกลงที่ได้ ถ้าหากใช้เวลาที่รวดเร็วเกินไป หรือเนิ่นนานเกินไปก็ถือว่าเป็นปัญหา สำหรับเกณฑ์ภาววิสัยแตกต่างจากมุมมองและความรู้สึกของแต่ละบุคคล แต่เน้นที่ตัวชี้วัดที่ชัดเจน เห็นได้ในเชิงประจักษ์ เช่น เกิดความรุนแรงน้อยลง การเสียชีวิตน้อยลง พฤติกรรมหยุดการใช้ความรุนแรง คู่กรณีมาสานเสวนากัน หรือข้อตกลงที่ได้ เป็นต้น

การเจรจาแบบที่เน้นความพึงพอใจร่วมกันของทุกฝ่ายส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ไม่นำไปสู่ความขัดแย้งและความรุนแรงตามมา นักเจรจาไกล่เกลี่ย และนักวิชาการด้านการเจรจาจำนวนมาก แนะนำให้ใช้วิธีการนี้ในการเจรจา เนื่องจากนำไปสู่การแก้ไขความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี เกิดความพึงพอใจหรือผลลัพธ์ที่ชนะ-ชนะทั้งคู่ และนำไปสู่การสร้างความร่วมมือต่อกันในระยะยาว ไม่นำไปสู่ความเคียดแค้น ไม่ทำให้การเจรจาเป็นบรรยากาศแบบปฏิบัติกัน ซึ่งจะเน้นเอาชนะอีกฝ่ายไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือ เป็นการสร้างความร่วมมือ การร่วมกันแก้ไขปัญหา การเจรจาดังกล่าวถ้าฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมายไม่ได้หมายความว่าอีกฝ่ายต้องเป็นฝ่ายเสียประโยชน์ การเจรจาแบบนี้จะเน้นที่แลกเปลี่ยนข้อมูล มีการสร้างให้เกิด

ความไว้วางใจกัน มีความเต็มใจในการเปิดเผยวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่าย รับฟังซึ่งกันและกัน และเข้าใจความห่วงกังวลของแต่ละฝ่าย การทำความเข้าใจความต้องการและวัตถุประสงค์ของอีกฝ่ายจะทำให้เข้าใจว่าอะไรคือเป้าหมายหลัก อะไรคือเป้าหมายรอง นอกจากนี้ เน้นการค้นหาจุดร่วมและจำกัดจุดที่แตกต่างให้น้อยลง การหาจุดร่วมกันให้ได้เป็นสิ่งจำเป็น หลักการและวิธีการที่สำคัญ ๖ ประการ ประกอบด้วย

หลักการแรก เน้นย้ำว่ามนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักรกลที่ไม่รู้จักโกรธ แต่มนุษย์มีอารมณ์สารพัดรูปแบบ เราจึงไม่ควรมุ่งโจมตีกันและกัน อันจะทำให้สถานการณ์เลวร้ายลง

หลักการที่สอง ไม่เน้นไปที่การเอาแพ้เอาชนะ อันจะทำให้หลงประเด็น อาจลืมไปได้ว่าเราต้องการอะไรกันแน่ และยังทำให้เราตกลงกันได้ด้วยความพึงพอใจร่วมกัน

หลักการที่สาม เป็นการสร้างทางเลือกหลายๆ ทางอันจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายมากที่สุด

หลักการที่สี่ เป็นการใช้เหตุผล ไม่ใช้การเถียงแบบหัวชนฝา ใช้เหตุ ใช้ผล มีหลักเกณฑ์การวัดที่เป็นธรรมต่อทุกฝ่าย ใช้หลักเกณฑ์ร่วมกันในการตัดสินใจเลือกแนวทางที่เห็นพ้องต้องกัน

หลักการที่ห้า เป็นการสร้างทางเลือกอื่นเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรอง รวมถึงเข้าใจทางเลือกอื่นของคู่เจรจาเพื่อจะได้ดึงคู่เจรจากลับมาสู่โต๊ะเจรจา บนฐานความเชื่อว่าการเจรจาร่วมกัน น่าจะได้สิ่งที่ทั้งคู่พึงพอใจมากที่สุด

หลักการที่หก เป็นการสร้างข้อเสนอสำหรับข้อตกลงหลายๆ ข้อเสนอ

ขั้นตอนการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง ๑) เตรียมตัวก่อนเจรจาไกล่เกลี่ย ด้วยการประเมินประเภท ระดับ จุดยืน จุดสนใจ ประเมินประเด็น ประเมินทรัพยากร ประเมิน BATNA ๒) ขั้นตอนการเจรจาไกล่เกลี่ย มีการกล่าวนำ หาความต้องการ การแยกเจรจา การสร้างทางเลือกหาทางออก การทำข้อตกลง ๓) ขั้นตอนภายหลังการไกล่เกลี่ยด้วยการติดตามประเมินผล

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเจรจาและการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง ๑) คนกลาง มีทักษะในการฟัง มีทักษะเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ มีความมุ่งมั่น มีทักษะในการดำเนินการเป็นขั้นตอน ยึดค่านิยมที่สนองความต้องการแต่ละฝ่าย และยึดคุณธรรมจริยธรรม ๒) คู่กรณีตระหนักว่าต้องพูดคุย มีเป้าหมายร่วมกัน มีความเคารพต่ออีกฝ่าย มีแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกัน มีการแสดงความรับผิดชอบ มีความศรัทธาหรือเคารพเชื่อฟังที่มีต่อคนกลาง ๓) มีการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างกัน ๔) บริบท เช่น ระบบความเชื่อหรือคุณค่าที่สอดคล้องกัน มีกฎ กติกาที่ชัดเจน ๕) ทรัพยากรที่เพียงพอทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยดังกล่าวจะมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงไปที่ทัศนคติและจิตใจ

๖.๑.๒.๒ หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

ความขัดแย้งในทัศนะของพระพุทธศาสนานั้น พบว่า ความหมายของความขัดแย้งในพระพุทธศาสนานั้น มี ๒ นัย กล่าวคือ เป็นความขัดแย้งในแง่ของธรรม และความขัดแย้งในแง่ของวินัย สำหรับประเด็นของความขัดแย้งที่พระพุทธเจ้าได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง แบ่งได้หลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งด้านทรัพยากรธรรมชาติ ความขัดแย้งด้านชาติพันธุ์ ความขัดแย้งด้านพระธรรมวินัยกรณีเหลือน้ำชำระไว้ในกระบวย เหตุปัจจัยภายนอกนั้น มีอิทธิพลอย่างยิ่งอีกด้านหนึ่งที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งในระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นที่มาสำคัญในการทำให้เหตุปัจจัยภายในได้รับผลกระทบ และแสดงออกมาในรูปของการทะเลาะวิวาทต่อไป

การจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธีทั้งในแง่ของ “ธรรม” และ “วินัย” ประกอบด้วย รูปแบบในการจัดการความขัดแย้งในเชิงปฏิบัติทั้งสิ้น ๗ ชุดของวิธีใหญ่ๆ ด้วยกัน กล่าวคือ ๑) การเจรจาไกล่เกลี่ยกันเองของคู่กรณีตามแนวทางสัมมาวาณีย์ ๒) การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางตามแนวทางที่ปรากฏในพระสูตร ๓) การแสวงหา “คนกลาง” เข้ามาตัดสินคดีตามแนวทางสัมมาวาณีย์ ๔) การตั้งคณะกรรมการชุดพิเศษขึ้นมาตัดสินตามแนวอุพพาหิกา ๕) การนำคดีขึ้นสู่ศาลสงฆ์ หรือ “สังฆสภา” เพื่อพิจารณาตัดสินตามแนวทางของสัมมาวาณีย์กับตัสสปายสิกา ๖) การใช้เสียงข้างมากในการโหวตเพื่อลงมติตามแนวของสัมมาวาณีย์กับเบญจยสิกา ๗) การประนีประนอมข้อพิพาทโดยความเห็นชอบของสังฆสภาตามแนวของสัมมาวาณีย์ กับติณวัตรการะ

จากการถอดบทเรียนหลักการ วิธีการการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางโดยพระพุทธเจ้า จากกรณีศึกษาการแย่งชิงน้ำโรหิณีเพื่อทำการเกษตรของหมู่พระญาติ กรณีพวกภิกษุชาวเมืองโกสัมพีทะเลาะวิวาทกันเรื่องความเห็นต่อการเหลือน้ำชำระไว้ในกระบวยเป็นอาบัติหรือไม่ กรณีพระเจ้าวิทูททะทำสงครามฆ่าล้างเผ่าพันธุ์เจ้าศากยะ สามารถประมวลสรุปหลักการและวิธีการสำคัญได้คือ ๑) วางแผนก่อนและระหว่างการเจรจา ๒) เจรจาโดยไม่มีใครร้องขอแต่ทำเพื่อส่วนรวม ๓) เจรจาด้วยการตั้งคำถามว่าสิ่งใดสำคัญ ๔) การเจรจาดด้วยความเพียรพยายามหลายครั้ง ๕) เพิ่มอำนาจต่อรอง รอเวลาให้สถานการณ์สุกงอม ๖) ยึดมั่นในความเป็นกลางแม้ว่าจะมีส่วนได้ส่วนเสีย ๗) เจรจาพร้อมหน้า และแยกคุยทีละฝ่าย ๘) เจรจาเพื่อให้ภัย และสามารถอยู่ร่วมกันได้

หลักการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางกับหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ๑) ให้ความสำคัญกับ “คน” และเข้าใจอารมณ์คน หรือมิติทางด้านอารมณ์ รวมถึงเข้าใจจริตของคนว่ามีความแตกต่างกัน ๒) ช่วยขจัดอกุศลมูลในใจคู่ขัดแย้ง ๓) กระตุ้นให้คู่ขัดแย้งฉุกละโมหะ ได้สติ และหันมาพิจารณาตนเอง ๔) ช่วยให้คู่ขัดแย้งหาคำตอบด้วยตนเอง ๕) สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับคู่ขัดแย้ง ๖) พูดด้วยสัจจะ เมตตา กรุณา ขันติ และสติ ๗) เป็นกลาง วางเฉย ไม่ลำเอียง ๘) มีความอดทน อดกลั้น

วิธีการการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธตามหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง มีวิธีการสำคัญคือ ๑) การวิเคราะห์ความขัดแย้งและออกแบบการไกล่เกลี่ย เพื่อค้นหาประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการความขัดแย้งเพื่อนำไปสู่การอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ เมื่อวิเคราะห์ความขัดแย้งแล้วจะนำไปสู่การออกแบบการไกล่เกลี่ยต่อไปเพื่อจัดการความขัดแย้งโดยฟื้นคืนความสัมพันธ์ระหว่างกัน ๒) การสื่อสารต่อหน้าเพื่อสร้างสัมพันธภาพ เป็นการเจรจาต่อหน้าทั้งสองฝ่าย การจัดการความขัดแย้งในที่พร้อมหน้า (สัมมุขาวินัย) เพื่อความโปร่งใส ๓) การสื่อสารด้วยการเจรจาอย่างนุ่มนวลและฟังอย่างเข้าใจ เน้นวิถีโพธิธรรมา พุทฺธวจีโวปาเย พุทฺธวจีโวปาเย พุทฺธวจีโวปาเย พุทฺธวจีโวปาเย พุทฺธวจีโวปาเย ส่วนการฟังอย่างลึกซึ้งการฟังอย่างแยบคายแบบเข้าใจเหตุและผลที่เกิดขึ้นและปราศจากอคติ ๔) ทำให้คู่กรณีเห็นประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันเกิดความสามัคคีกัน ๕) เจรจาด้วยความเพียรพยายามและมีความต่อเนื่อง ๖) สร้างสัมพันธภาพอันดีกลับมาคืนดีกันและชำระความโกรธในจิตใจด้วยการให้อภัยกัน

การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตามหลักวิชาการตะวันตกและตามหลักการทางพระพุทธศาสนา ซึ่งมีจุดร่วมที่เหมือนกัน คือ การวิเคราะห์ความขัดแย้ง วิเคราะห์เรื่องราว คู่กรณี ก่อนการเจรจา เจรจากันด้วยความนุ่มนวล ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เจรจากันด้วยความปรารถนาดี อยากให้กลับมาคืนดีกัน การค้นหาความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่ายให้พบ การเจรจาทันทีพร้อมหน้าทุกฝ่ายเพื่อความโปร่งใส แต่อาจมีกระบวนการคุยทีละฝ่ายก่อนได้เพื่อหาข้อมูล เน้นการสร้างสัมพันธภาพให้เกิดขึ้นไม่ได้เน้นแต่เพียงการตกลงกันให้จบๆ กันไปแต่ไม่เกิดความยั่งยืน มีการใช้กระบวนการเพิ่มอำนาจต่อรองเพื่อทำให้คู่กรณีกลับสู่การเจรจาหรือที่เรียกว่า BATNA เนื่องจากคู่กรณียังไม่พร้อมในการเจรจาดอนแรก ดังเช่นที่ปรากฏในการวิวาทกรณีพระภิกษุโกสัมพีเหลือน้ำชำระในกระบวย

การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตามหลักวิชาการตะวันตกและตามหลักการทางพระพุทธศาสนา มีจุดที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญคือ การไกล่เกลี่ยแนวตะวันตกไม่ได้เน้นให้ความสำคัญกับสันติภาพภายในของผู้ไกล่เกลี่ย แต่เน้นสันติภาพภายนอก เกิดจากการที่คู่กรณีตกลงกันได้ด้วยความพึงพอใจ เห็นพ้องต้องกันของคู่กรณี คนกลางสามารถทำหน้าที่ได้ในการหาข้อยุติ เกิดสัมพันธภาพอันดีต่อกัน โดยไม่ได้เน้นว่าผู้ไกล่เกลี่ยต้องมีจิตใจที่สงบ มีความนิ่ง มีสติกำกับ หลายครั้งจะเห็นได้ชัดว่าคนกลางที่เน้นสไตล์ของตะวันตกทะเลาะกับคนอื่นไปทั่ว เพราะไม่ได้ฝึกจิตภายในให้นิ่ง ใสเย็นเหมือนน้ำ บางครั้งเปรียบได้กับพายุหมุน หรือไฟที่ร้อนแรง ทำให้ไกล่เกลี่ยเรื่องคนอื่นได้แต่ไกล่เกลี่ยเรื่องตัวเองไม่ได้เนื่องจากขาดการฝึกมรรควิธีอย่างจริงจัง ส่วนการไกล่เกลี่ยสไตล์พุทธสันติวิธีนั้นเน้นไปที่สันติภายใน สู่สันติภายนอก คือ ในจิตใจของคนกลางต้องมีความสงบ มีความนิ่ง ใสเย็น มีสติกำกับ มีศีล สมาธิ ปัญญา มีความเมตตาต่อเพื่อนมนุษย์ ทำให้คู่กรณีสัมผัสได้ถึงความเย็น

ใจเย็น ร่วมเย็นทางจิตใจของคนกลาง นอกจากนี้การไกล่เกลี่ยทางพุทธศาสนาเน้นที่การลดความต้องการ ความอยาก ลดตัณหา ทิฏฐิ มานะของคู่กรณี เพื่อลดความอยากได้ อยากใหญ่ ใจแคบ ส่วนการไกล่เกลี่ยของตะวันตก เน้นแต่เพียงหาจุดร่วมกันให้ได้ ที่พอจะรับกันได้หรือสิ่งที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องไปลดที่ความอยากได้ อยากใหญ่ ใจแคบ อย่างเช่นในทางพระพุทธศาสนา

๖.๑.๓ นำเสนอรูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของเทศบาลนครพิษณุโลกโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการ

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเมืองพิษณุโลกมีการจัดการในหลายระดับ เริ่มตั้งแต่ระดับชุมชนซึ่งแบ่งได้เป็น ๖๔ ชุมชน แต่ละชุมชนจะมีผู้นำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงในระดับเทศบาลนครพิษณุโลก การจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธีมีหลายวิธี มีทั้งกระบวนการรับเรื่องร้องทุกข์ การสานเสวนา การเจรจาไกล่เกลี่ย การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง แม้กระทั่งการฟ้องร้องต่อศาลยุติธรรม เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นประชาชนอาจร้องเรียนหรือแจ้งไปที่ผู้นำชุมชนของตนก่อน หรือบางเรื่องอาจร้องทุกข์โดยตรงไปที่เทศบาลนครพิษณุโลก การจัดการความขัดแย้งที่ผ่านมามีทั้งการจัดการเชิงบริหารจัดการ และจัดการในเชิงของการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง กล่าวคือเรื่องทุกอย่างไม่จำเป็นต้องเข้าสู่กระบวนการเจรจา สถานะในปัจจุบันยังไม่มีที่ตั้งศูนย์ไกล่เกลี่ย แต่มีเจ้าหน้าที่แต่ละสำนัก/แผนกเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ สำหรับในการบริหารจัดการเช่น จัดการเรื่องน้ำไม่ไหล ไฟไม่สว่าง น้ำท่วม ต้นไม้โดนสายไฟ จะมีเจ้าหน้าที่ของเทศบาลเข้าไปดำเนินการแก้ไขให้เรียบร้อยตามขั้นตอนและระบบที่วางไว้ ส่วนเรื่องของการเจรจาไกล่เกลี่ยหากเป็นเรื่องที่ไม่ใหญ่มากจะดำเนินการโดยแต่ละสำนักหรือแผนกของเทศบาล ยกเว้นแต่ว่าเป็นเรื่องใหญ่ที่กระทบต่อคนจำนวนมากจะดำเนินการโดยบุคลากรร่วมกันของเทศบาลนครพิษณุโลก ในการดำเนินการเจรจาไกล่เกลี่ยมีทั้งกรณีที่ประสบความสำเร็จเรื่องยุติลงด้วยความพึงพอใจ และเรื่องที่ยังอยู่ระหว่างการแก้ไขโดยปัญหายังไม่ยุติ

รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการ ประกอบด้วยคุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย หลักการ วิธีการขั้นตอนในการเจรจาไกล่เกลี่ย ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยและแนวทางในการพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย

๖.๑.๓.๑ คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย

คุณสมบัติ หมายความว่า คุณงามความดี รวมถึงคุณลักษณะประจำตัวของบุคคล อีกทั้งคุณสมบัตียังสามารถใช้ได้กับดิน น้ำ ลม ไฟ คุณสมบัติของดินสามารถเปรียบเทียบกับกับความหนักแน่น คุณสมบัติของน้ำสามารถเปรียบเทียบกับกับความใจเย็น คุณสมบัติของลมสามารถเปรียบเทียบกับกับความคิด คุณสมบัติของไฟสามารถเปรียบเทียบกับกับความมุ่งมั่น

การบูรณาการคุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย จากการศึกษาประเด็นคุณสมบัติ ไกล่เกลี่ยเชิงพุทธ ทั้งจากการสัมภาษณ์ การถอดบทเรียนหลักการ วิธีการการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง โดยพระพุทธรเจ้าและจากหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า คุณสมบัติที่สำคัญคือการเสียสละเพื่อส่วนรวม การตั้งคำถามเป็นเพื่อให้คิดไปในทางที่ถูกต้อง มีความเพียรพยายาม มีปัญญาในการวิเคราะห์ สถานการณ์ การรู้จักหะใดที่เหมาะสมในการเจรจา ความเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีเมตตาปรารถนาดีต่อเพื่อนมนุษย์ และการเข้าใจจิตของคน

๖.๑.๓.๒ หลักการ วิธีการ ขั้นตอนที่สำคัญสำหรับการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย

ในเทศบาลนครพิษณุโลกยังไม่มีระบบการไกล่เกลี่ยอย่างเป็นทางการ แต่มีระบบรับเรื่องราวร้องทุกข์อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีจุดรับเรื่องราวร้องทุกข์ในเทศบาลอย่างชัดเจน และมีช่องทางการรับเรื่องหลากหลายวิธี มีหน่วยงานต่างๆ ที่แยกแต่ละกองรับผิดชอบแต่ละด้าน และมีนิติกรให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย ปัญหาหลายเรื่องจบลงได้ที่ชุมชนตัวเองไม่ต้องไปถึงเทศบาล โดยมีผู้นำชุมชนแก้ปัญหาด้วยการพูดคุยให้ แต่ถ้าเรื่องไม่จบลงในชุมชนผู้นำก็จะส่งเรื่องต่อไปยังเทศบาล สำหรับเรื่องที่ไกล่เกลี่ยได้นั้นสามารถไกล่เกลี่ยได้ทุกเรื่องที่เกิดขึ้นในชุมชนยกเว้นเรื่องคดีอาญาที่เป็นความผิดต่อแผ่นดินหรือเรื่องใหญ่ จากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย พบว่าหลักการที่สำคัญสำหรับการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย และคุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย คือ ความสมัครใจ การทราบถึง ความสัมพันธ์ การสร้างบรรยากาศ การฟัง การพูด ความเป็นกลาง คิดวิเคราะห์ ควบคุมอารมณ์ การแสวงหาจุดร่วม การไกล่เกลี่ยต่อเนื่อง

ขั้นตอนในการเจรจาไกล่เกลี่ย

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าวิธีการหรือขั้นตอนในการไกล่เกลี่ยที่เคยดำเนินการนั้นมีดังต่อไปนี้ ๑. ขั้นตอนก่อนการเจรจา ๒. ขั้นตอนการดำเนินการเจรจา ๓. ขั้นตอนปิดการเจรจา สอดคล้องกับแนวคิดการไกล่เกลี่ยของตะวันตกในประเด็น ขั้นตอนการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง คือ ๑) เตรียมตัวก่อนเจรจาไกล่เกลี่ย ด้วยการประเมินประเภทของความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้งว่าอยู่ในระดับใดปรากฏตัวขึ้นชัดเจนหรือไม่ จุดยืน จุดสนใจ ความต้องการที่แท้จริงคืออะไร ประเมินประเด็นปัญหาของความขัดแย้ง ประเมินทรัพยากรว่ามีอะไรบ้างในการจัดการกับปัญหา ประเมิน BATNA ของคู่กรณีว่าอะไรเป็นอำนาจต่อรองของทั้งสองฝ่าย ๒) ขั้นตอนการเจรจาไกล่เกลี่ย มีการกล่าวนำ แนะนำตัว ตั้งกฎกติการ่วมกัน หาความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่าย การแยกเจรจาเพื่อค้นหาข้อมูล ความต้องการที่อยู่ลึกลงไป การสร้างทางเลือกให้ได้มากที่สุด หาทางออกที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน การทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นสภาพบังคับ ๓) ขั้นตอนภายหลังการไกล่เกลี่ยด้วยการติดตามประเมินผลว่ามีการปฏิบัติตามข้อตกลงหรือไม่

การบูรณาการหลักการ วิธีการที่จำเป็นสำหรับการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย จากข้อมูล ๓ แหล่งดังกล่าว มีจุดร่วมกันคือ

(๑) การวิเคราะห์ความขัดแย้ง และออกแบบการไกล่เกลี่ย เพื่อค้นหาคู่กรณี/คู่ขัดแย้ง ประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นว่าเป็นประเด็นใด สาเหตุของความขัดแย้งว่าเกิดจากสาเหตุในเชิงโครงสร้าง ปัจเจกบุคคล ค่านิยมหรือผลประโยชน์ และแสวงหาวิธีการจัดการความขัดแย้งเพื่อนำไปสู่การอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ เมื่อวิเคราะห์ความขัดแย้งแล้วจะนำไปสู่การออกแบบการไกล่เกลี่ยต่อไปเพื่อจัดการความขัดแย้งโดยฟื้นคืนความสัมพันธ์ระหว่างกัน การออกแบบการไกล่เกลี่ยที่ดีจะช่วยให้การไกล่เกลี่ยลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

(๒) การแสดงท่าทีเป็นมิตร แบบกัลยาณมิตร มีความปรารถนาดีต่อคู่กรณีให้สามารถเข้าใจกันได้ ผู้ไกล่เกลี่ยที่ดีจะมีเมตตา กรุณา ความเป็นเพื่อน มีความจริงใจ มีกิริยาท่าทางที่ชวนให้คู่กรณีอยากเล่าเรื่องราวความขัดแย้งที่เกิดขึ้น คู่กรณีจะไว้วางใจในการเล่าเรื่องราวที่เกิดขึ้น และมีความเชื่อมั่นว่าคนกลางจะไม่ทำร้ายตนเอง ความเป็นกัลยาณมิตรจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการคลี่คลายสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะทำให้บรรยากาศในการพูดคุยมีความผ่อนคลายและเกิดความไว้วางใจกันในการสนทนาแลกเปลี่ยนกัน

(๓) การสื่อสารด้วยการเจรจาอย่างนุ่มนวลและฟังอย่างเข้าใจ เน้นวิไพบูลีเพราะพูดความจริง ไพบูลี พูดเป็นประโยชน์ พูดถูกกาลเทศะ ประสานความสามัคคี พูดเพื่อประโยชน์ส่วนรวม กล่าวคือคนกลางไม่ได้พูดแต่ความจริงแต่ทำให้เกิดความแตกแยก พูดแล้วต้องประสานประโยชน์ของทุกฝ่าย การพูดไพบูลีแต่ต้องถูกกาลเทศะ เหมาะกับเวลาและสถานที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ ส่วนการฟังอย่างลึกซึ้งการฟังอย่างแยบคายแบบเข้าใจเหตุและผลที่เกิดขึ้นและปราศจากอคติวิธีการการฟังเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำให้คู่กรณีรู้สึกว่ามีคนเข้าใจเรา แต่ต้องเป็นการฟังที่ฟังอย่างตั้งใจและเข้าใจ มิใช่เพียงพยักหน้าแต่ไม่เข้าใจว่าต้องการสื่อสารอะไร

(๔) ทำให้คู่กรณีเห็นประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันเกิดความสามัคคีกัน คนกลางต้องเพียรพยายามทำให้คู่กรณีเห็นประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันมากกว่าการอยู่กันแบบขัดแย้งกัน ต้องทำให้คู่กรณีเห็นว่าถ้าหากไม่เจรจาแล้วจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าหากพูดแล้วไม่ฟัง ไม่ตกลงกันมีการใช้วิธีอื่นให้เห็นเพื่อทำให้ได้คิด เช่น กรณีภิกษุโกสัมภีทะเลาะกัน พระพุทธเจ้าปลีกวิเวกไปอยู่เมืองอื่นทำให้ประชาชนไม่ใส่บาตรกับพระภิกษุเมืองโกสัมภี สุดท้ายพระภิกษุเมืองดังกล่าวต้องไปเข้าเฝ้าพระพุทธเจ้าเพื่อให้แก้ไขปัญหานั้นให้ในที่สุด

(๕) การให้อภัยกันและกลับมาอยู่ร่วมกันได้ การให้ที่สำคัญมากกว่าการให้ทรัพย์สินเงินทองคือการให้อภัยและฟื้นคืนความสัมพันธ์ที่แตกร้าง เยียวยาความรู้สึกที่สูญเสียไปให้ฟื้นกลับมาคืนมา คืบคลานต่อกันและสามารถมีสัมพันธภาพต่อไปร่วมกันได้ ไม่ได้เน้นเพียงแค่การทำ

บันทึกข้อตกลงเท่านั้นแต่ปัญหายังคงสะสมอยู่มาก การทำบันทึกข้อตกลงนั้นเป็นปลายทางของกระบวนการ แต่เป้าหมายสำคัญที่สุดคนกลางต้องทำให้คู่กรณีรู้สึกเข้าใจและให้อภัยกันและเห็นความจำเป็นในการอยู่ร่วมกันต่อไป

การติดตามผลอย่างต่อเนื่อง การเจรจาไม่ได้ยุติลงในห้องประชุม แต่เป็นการนำผลที่ตกลงกันได้ไปปฏิบัติและติดตามดูว่ามีการปฏิบัติตามนั้นหรือไม่ หัวใจของทั้งคู่กรณีให้อภัยกันหรือยัง ฟ้นคืนดีกันหรือยัง และมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันได้หรือไม่ ถ้าหากยังไม่เกิดการฟ้นคืนดีก็ต้องกลับเข้าสู่กระบวนการเยียวยาความรู้สึกกันใหม่อย่างต่อเนื่อง การติดตามผลอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้มั่นใจว่ากระบวนการไกล่เกลี่ยที่เกิดขึ้นบรรลุผลตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ และสามารถนำมาใช้วิเคราะห์วางแผนการไกล่เกลี่ยในครั้งต่อไปได้ ถ้าหากยังจำเป็นต้องมีการพูดคุยกันต่อไปในอนาคต

๖.๑.๓.๓ ปัจจัยหรือเงื่อนไขที่จะนำไปสู่การพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของเทศบาลนครพิษณุโลกให้ประสบความสำเร็จ และปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจา ปัจจัยที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย

(๑) คนกลาง มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีต่อการไกล่เกลี่ย กล่าวคือเชื่อมั่นในการเจรจาไกล่เกลี่ยว่าทำให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและส่วนรวม คนกลางเป็นผู้เสียสละทำเพื่อส่วนรวม มีทักษะในการฟังอย่างตั้งใจและเข้าใจ สามารถรับรู้ความรู้สึกของคู่กรณีได้เป็นอย่างดี มีทักษะเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ที่ไม่ดีมาสู่ความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น มีความมุ่งมั่นไม่ย่อท้อในการทำให้คนฟ้นคืนดีกันแม้ว่าจะต้องเจรจาไกล่เกลี่ยหลายครั้งก็ตาม มีทักษะในการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน ยึดค่านิยมที่สนองความต้องการแต่ละฝ่ายไม่ใช่การยึดค่านิยมที่เน้นคนกลางเป็นหลัก ไม่ได้เน้นตนเองเป็นศูนย์กลางแต่เน้นคู่กรณีเป็นศูนย์กลาง และยึดคุณธรรมจริยธรรมที่พึงประสงค์ของคนกลาง

(๒) คู่กรณี ตระหนักว่าต้องพูดคุย การพูดคุยดีกว่าการนิ่งเฉย มีเป้าหมายร่วมกันในการบรรลุการแก้ปัญหา เนื่องจากปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้เพียงฝ่ายเดียว มีความเคารพต่ออีกฝ่ายให้เกียรติตนอื่น มีแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งสู่การตอบสนองความต้องการของตนและคนอื่น มีการแสดงความรับผิดชอบกับการกระทำที่ได้ทำไว้ โดยเฉพาะถ้าเป็นการกระทำในด้านลบต้องพร้อมรับผิดชอบเยียวยาสิ่งที่ได้ทำให้เกิดความเสียหาย มีความศรัทธาหรือการให้ความเคารพต่อคนกลาง

(๓) ผู้บริหารองค์กรเห็นความสำคัญของกระบวนการนี้ และสนับสนุน ผลักดันด้วยความมุ่งมั่นให้คนคืนดีกัน สามารถอยู่ร่วมกันได้โดยเมตตา ไม่เกลียดชังกัน ผู้บริหารมีความสำคัญมากในการส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดกระบวนการในการพูดคุย การส่งสัญญาณจากฝ่ายบริหารจะทำให้ฝ่ายปฏิบัติการมีโอกาสและความกล้าในการจัดการปัญหาด้วยการเจรจาด้วยแนวทางสันติวิธี

(๔) บุคลากรในองค์กร ร่วมกันผลักดัน ส่งเสริมสนับสนุนวิธีการที่เป็นประโยชน์ เช่นนี้ ผลักดันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ดีของผู้บริหาร บุคลากรในองค์กรจะเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ นโยบายหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดนั้นเป็นจริง บุคลากรเปรียบเหมือนเป็นแขนขาที่จะทำให้ความฝันนั้น เป็นไปตามความต้องการร่วมกัน ถ้าหากบุคลากรในองค์กรไม่เห็นความสำคัญหรือไม่อยากจะใช้ กระบวนการใกล้เคียง การเจรจาใกล้เคียงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หรือถ้าหากเกิดขึ้นก็เป็นเพียงทำ เป็นพิธีให้เสร็จไปโดยไม่ได้มุ่งหวังถึงผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้น

(๕) คนในชุมชน ร่วมผลักดันให้ใช้วิธีการพูดคุยมากกว่าการนิ่งเฉย หรือทะเลาะ เบาะแว้งกัน คนในชุมชนมีส่วนที่จะทำให้เกิดการพูดคุยหรือในทางกลับกัน เป็นได้ทั้งการส่งเสริม สนับสนุนและขัดขวางกระบวนการ ถ้าหากคนในชุมชนหรือผู้นำมีความปรารถนาในความสมัคสมาน สามัคคีก็จะพยายามทำให้เกิดการเจรจาใกล้เคียง มีทรัพยากรที่เพียงพอทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การเจรจาใกล้เคียงที่ดีมีความสัมพันธ์กับการมีทรัพยากรที่เพียงพอทั้งงาน เงิน คน สถานที่ คนกลางที่เจรจาใกล้เคียงดี พูดดี ฟังเป็น แต่บรรยากาศไม่เอื้ออำนวยก็ส่งผลต่อกระบวนการ ในการเจรจาใกล้เคียงได้เช่นกัน คนกลางที่เจรจาใกล้เคียงได้ดีควรจะมีสิ่งที่สนับสนุนคือ ผู้ช่วยใน กระบวนการ มีงบประมาณสำหรับค่าเครื่องดื่ม รวมถึงสถานที่ที่มีความเป็นส่วนตัว ทำให้เกิดสมาธิที่ดี ในการเจรจาใกล้เคียง

๖.๑.๓.๔ แนวทางการพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ย แนวทางการพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ยให้มีความรู้ ทักษะ และจริยธรรม และแนวทาง กิจกรรม และ โครงการที่จะช่วยส่งเสริมก่อให้เกิดการพัฒนาการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ได้คุณภาพมาตรฐานและยั่งยืนของเทศบาลนครพิษณุโลกคือ การพัฒนาบุคลากรทั้งภายในเทศบาลและผู้นำชุมชน อบรมให้ความรู้ ลงสู่การปฏิบัติ และพัฒนาบุคลากร ด้านการพัฒนาจิต ฝึกสติ ทำให้เกิดความชำนาญ นอกจากนี้ คือ ความจริงใจของเทศบาลในการ สนับสนุนงานด้านนี้ ให้มีศูนย์ไกล่เกลี่ยเหมือนศูนย์ดำรงธรรม อนึ่ง การพัฒนาอาจใช้รูปแบบการ ประชุมร่วมกันไม่ต้องใช้เวลานานมากนัก สำหรับแนวทาง กิจกรรม หรือโครงการใดที่จะช่วยส่งเสริม ก่อให้เกิดการพัฒนาการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ได้คุณภาพมาตรฐานและยั่งยืนของเทศบาลนคร พิษณุโลกคือ นำผู้บริหารระดับสูงไปอบรมก่อน อาจมีการอบรมผู้นำชุมชนเชิงพุทธ นิมนต์พระมาสอน รวมถึงจัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรให้พัฒนาทักษะการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง จากรุ่นสู่รุ่น นอกจากนี้ควร มีการฝึกการไกล่เกลี่ยในเหตุการณ์จริง โดยมีผู้ที่มีความรู้และ อบรมเนื้อหาเกี่ยวกับ คุณธรรม จริยธรรม การใช้ชีวิตในสังคม การอยู่ร่วมกันในสังคม นอกจากนี้ ลงพื้นที่รับฟังปัญหาและ ไกล่เกลี่ยในพื้นที่ อีกทั้ง จัดตั้งหน่วยไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในชุมชนโดยตั้งขึ้นในเทศบาล โดยมี องค์ประกอบจากภาคส่วนต่างๆ นอกจากนี้ เปิดพื้นที่ จัดคนมารวมกันมาทำกิจกรรมร่วมกัน สำหรับ สถานที่ในการไกล่เกลี่ย ให้เป็นกลางบรรยากาศสบายๆ ผ่อนคลาย

๖.๒ ข้อเสนอแนะ

๖.๒.๑ ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

๖.๒.๑.๑ การศึกษาวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะต่อเทศบาลนครพิษณุโลกโดยนำเสนอรูปแบบการใกล้เคียงโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการ รูปแบบการเจรจาใกล้เคียงดังกล่าว เป็นรูปแบบสำคัญ สอดรับกับสถานการณ์ปัจจุบันของเทศบาลนครพิษณุโลกที่ยังไม่มีระบบการใกล้เคียงอย่างเป็นทางการ แต่มีระบบการรับเรื่องร้องเรียนและมีการเจรจาใกล้เคียงอย่างไม่เป็นทางการจากผู้นำในชุมชนและบุคลากรของเทศบาลนครพิษณุโลก การเจรจาใกล้เคียงดังกล่าว มีการใช้องค์ความรู้จากประเทศตะวันตก รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตาม ยังคงมีปัญหามาจากการใกล้เคียงที่ผ่านมาทั้งในด้านของทัศนคติต่อการเจรจาใกล้เคียงและทักษะที่ยังไม่เพียงพอในการเจรจาใกล้เคียง ถ้าหากเทศบาลนครพิษณุโลกได้นำรูปแบบการเจรจาใกล้เคียงเชิงพุทธบูรณาการนำไปใช้ในหน่วยงานดังกล่าว จะทำให้การใกล้เคียงเกิดประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ทั้งต่อหน่วยงานเองและประชาชนในเมืองพิษณุโลก การใกล้เคียงแบบเกลี้ยกล่อม ตระล่อม ช่มชู้ บังคับ จะไม่เกิดขึ้นแต่จะเกิดความพึงพอใจและความสงบร่มเย็นในจิตใจของผู้เกี่ยวข้อง โดยองค์ความรู้ดังกล่าวควรนำไปเผยแพร่ให้กับทั้งผู้นำชุมชน บุคลากรในเทศบาลนครพิษณุโลกและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่ใกล้เคียง และเมื่อได้รับองค์ความรู้แล้ว ควรมีการติดตามผลการนำไปใช้ และมีเวทีในการมาแลกเปลี่ยนถอดบทเรียนร่วมกันถึงจุดแข็ง จุดอ่อน สิ่งที่ได้ดี สิ่งที่ต้องปรับปรุงเพื่อพัฒนาให้เกิดรูปแบบที่ดีอันจะเกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชนต่อไป

๖.๒.๑.๒ ภาครัฐและเอกชนควรจะได้ร่วมมือกันส่งเสริมและเผยแพร่รูปแบบการเจรจาใกล้เคียงเชิงพุทธ ซึ่งเป็นการประยุกต์และบูรณาการหลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต่างๆ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชน ได้รับเรื่องร้องทุกข์ ร้องเรียนจากประชาชนอย่างต่อเนื่อง จึงมีความจำเป็นที่บุคลากรในหน่วยงานดังกล่าวจะมีองค์ความรู้ ความเข้าใจในรูปแบบการใกล้เคียงเชิงพุทธบูรณาการ อันจะส่งผลให้การแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนเกิดความพึงพอใจร่วมกันอย่างแท้จริง มิใช่เพียงการแก้ปัญหาให้จบไป แต่ไม่สามารถเยียวยาจิตใจของผู้เกี่ยวข้องได้

๖.๒.๑.๓ สถาบันการศึกษาทุกแห่งควรมีการเรียนการสอนเกี่ยวกับวิชาสันติศึกษา และการเจรจาใกล้เคียงเชิงพุทธสันติวิธีบูรณาการ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ในด้านดังกล่าว ทั้งองค์ความรู้ของประเทศตะวันตกและในทางพระพุทธศาสนาทั้งหลักธรรมคำสอนและในด้านการเจรจาใกล้เคียงโดยพระพุทธเจ้า หัวใจสำคัญของการเจรจาใกล้เคียงเชิงพุทธบูรณาการที่ประเทศตะวันตกไม่มี คือ การเน้นความสงบภายในจิตใจของคนกลางและของคู่กรณี ซึ่งจะทำให้จิตใจของผู้เกี่ยวข้องสงบ มีสันติและนำไปสู่การให้อภัยกัน ผลที่คาดหวังว่าจะได้รับคือผู้เรียนจะได้เข้าใจถึง

แนวทางในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติและวิธีการในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในอดีตเพื่อเชื่อมโยงมาสู่สังคมปัจจุบัน

๖.๒.๑.๔ หน่วยงานด้านการไกล่เกลี่ยทุกหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานในศาลยุติธรรม นอกศาลยุติธรรม หน่วยงานที่มีกฎหมายให้อำนาจการไกล่เกลี่ยไว้โดยตรงหรือโดยอ้อม ควรนำองค์ความรู้การเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธบูรณาการเข้าไปประยุกต์ใช้ในองค์กรของตนเอง เนื่องจากหน่วยงานด้านการไกล่เกลี่ยเป็นจำนวนมากใช้การไกล่เกลี่ยโดยนำองค์ความรู้จากประเทศตะวันตกเข้ามาใช้ หรือบางหน่วยงานไกล่เกลี่ยแบบดั้งเดิมที่เน้นการไกล่เกลี่ยให้จบลงโดยเน้นที่ผล แต่ไม่คำนึงถึงผลลัพธ์ ผลลัพธ์ที่ดีที่จะเกิดขึ้น คือ จิตใจที่สบาย ใส่เย็นเหมือนน้ำ หากได้ใช้กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธบูรณาการมีโอกาสที่ผู้ที่เกี่ยวข้องจะเข้าอกเข้าใจกัน สานสัมพันธ์และให้อภัยกัน

๖.๒.๒ ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ถึงแม้ว่าผู้วิจัยจะได้มุ่งเน้นไปที่การศึกษาเชิงคุณภาพ ทั้งการวิจัยเชิงเอกสาร และการสัมภาษณ์ สทนากลุ่มจากกลุ่มเป้าหมาย แต่เนื่องด้วยเวลาที่จำกัด ยังขาดการศึกษาวิจัยเชิงทดลองในภาคสนามอย่างจริงจัง ที่จะมุ่งเน้นการปฏิบัติการการเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธสันติวิธี โดยอาจมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการรูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธสันติวิธี บูรณาการ อีกทั้งถอดบทเรียนประสบการณ์ในการไกล่เกลี่ยที่ผ่านมา ให้กับองค์กรกลุ่มเป้าหมาย คือ บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทศบาลนครพิษณุโลก ซึ่งในปัจจุบัน บุคลากรจำนวนไม่น้อยมีความรู้ในด้านการไกล่เกลี่ยแบบประเทศตะวันตกและจากประสบการณ์โดยตรงของตนเอง หากได้ผสมผสานบูรณาการการไกล่เกลี่ยเชิงพุทธสันติวิธีเข้าไป ประโยชน์น่าจะเกิดต่อประชาชนในเมืองพิษณุโลก อันเกิดจากการไกล่เกลี่ยเน้นสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน เยียวยาความรู้สึกในจิตใจนำไปสู่การให้อภัยกัน และหารูปแบบดังกล่าวมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเสนอแนะให้ขยายผลไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องต่อไป

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๐๐.

_____. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

_____. อรรถกถาภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๒.

_____. ฎีกาภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๖.

_____. ปกรณ์วิเสสภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

_____. ฎีกาปกรณ์วิเสสภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๖.

มหามกุฏราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกพร้อมอรรถกถา แปล ชุด ๙๑ เล่ม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๔.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ

กระทรวงวัฒนธรรม กรมการศาสนา. คู่มือการดำเนินงานเสริมสร้างศีลธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน. กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม, ๒๕๕๒.

กิตติวุฒ โภท. ปารมีปริทรรศน์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรสัมพันธ์, ๒๕๑๘.

ฉันทนา บรรพศิริโชติ หวันแก้ว. ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับสันติวิธีและธรรมชาติของความขัดแย้งในสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

ชัยวัฒน์ สถาอานันท์. อาวุธมีชีวิตร แนวคิดเชิงวิพากษ์ว่าด้วยความรุนแรง. กรุงเทพมหานคร : ฟาเดียวกัณ, ๒๕๔๖.

ชลัท ประเทืองรัตนา. การใกล้ชิดคนกลางเส้นทางแห่งการสร้างความเข้าใจร่วมกัน. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๙.

ชาญณรงค์ ไชยรักษา. นักการเมืองถิ่นจังหวัดพิษณุโลก. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๙.

โชติช่วง ทัพวงศ์. **คู่มือนักเจรจาไกล่เกลี่ย**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สันติวิธีสาธารณสุข สำนักงาน
ปลัดกระทรวงสาธารณสุข, ๒๕๕๘.

ทองหล่อ วงษ์ธรรมา. **ปรัชญา ๒๐๑ พุทธศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๓๘.
เทศบาลนครพิษณุโลก. **รายงานประจำปีเทศบาลนครพิษณุโลก ๒๕๕๘**. พิษณุโลก : เทศบาลนคร
พิษณุโลก, ๒๕๕๙.

นพพร โพธิ์ริงสียากร. **แนวคิดพื้นฐานการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธี**. กรุงเทพมหานคร :
สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๖๑.

บรรพต ดันธีรวงศ์. “ความหมายและความสำคัญของการจัดการความขัดแย้งด้วยแนวทางสันติวิธี”.
ใน ชลัท ประเทืองรัตนา บก. **หลักสูตรและคู่มือการฝึกอบรมวิทยากรตัวคุณพัฒนา
ยุติธรรมชุมชนระดับจังหวัด**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๘.

ปัญญา ใช้บางยาง. **หลักธรรมในพระไตรปิฎก**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภาสถาบันบันลือธรรม,
๒๕๔๘.

ปัญญานันท์ทิกขุ (ปิ่น ปญญานนโท). **หน้าที่ของคน (ฉบับสมบูรณ์)**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา,
๒๕๔๑.

พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), ศ.พิเศษ เสถียรพงษ์ วรรณปก. **มณีแห่งปัญญา**. กรุงเทพมหานคร :
ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๓๙.

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). **พระในบ้าน**. กรุงเทพมหานคร : คณากรรมการพิมพ์, ๒๕๔๑.

_____. **พจนานุกรมเพื่อการศึกษาพุทธศาสน์ ชุด คำวัด**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภาและ
สถาบันบันลือธรรม, ๒๕๕๓.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๙.
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓.

_____. **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

_____. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร :
มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐.
กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส. อาร์. พรีนติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑.

_____. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๗. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

_____. **ธรรมบุญชีวิต**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันลือธรรม, ๒๕๕๕.

_____. **โพชฌงค์ : พุทธวิธีเสริมสุขภาพ**. พิมพ์ครั้งแรก. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญตีพิมพ์
การพิมพ์, ๒๕๕๙.

พระมหาพรหมชา ธรรมหาโส. พุทธสันติวิธี : การบูรณาการหลักการและเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง.

กรุงเทพมหานคร : ๒๑ เซ็นจูรี, ๒๕๕๔.

พระมหาอุเทน ปัญญาปริทัตต์. พระไตรปิฎกร่วมสมัย. พิมพ์ครั้งที่ ๖๐. กรุงเทพมหานคร : ประยูร
สาส์นไทยการพิมพ์, ๒๕๕๗.

พระธรรมราชธีรราชมหานี (โชดก ญาณสิทธิ ป.ธ. ๙). มงคล ๓๘ ประการ. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพ
มหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

พระเทพโสภณ (ประยูร ธรรมจิตโต), ศ.พิเศษ เสถียรพงษ์ วรณปก. มณีแห่งปัญญา. กรุงเทพมหานคร
: ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๓๙.

พระเมธีรัตนดิลก (จรรยา ชินวโส). เก็บเพชรจากคัมภีร์พระไตรปิฎก. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

พระอุบิสสเถระ รจนา. วิมุตติมรรค. กรุงเทพ : สำนักพิมพ์สยาม, ๒๕๕๗.

วันชัย วัฒนศัพท์. ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา....พิมพ์ครั้งที่ ๓. ขอนแก่น
: ศรีภักดิ์ออฟเซต, ๒๕๕๐.

สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส. สารานุกรมพระพุทธศาสนา. กรุงเทพมหานคร
: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

สมพงษ์ ชูมาก. “การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างประเทศ” ใน ศรีเพ็ญ ศุภพิทยากุล บก. มนุษย์กับ
สันติภาพ. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
๒๕๕๒.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์พรินต์
แอนด์พับลิชชิง, ๒๕๔๙.

อดุลย์ ชันทอง. “บุคลิกภาพและจรรยาบรรณของผู้ไกล่เกลี่ย” ใน ชลัท ประเทืองรัตนา บก.

หลักสูตรและคู่มือการฝึกอบรมวิทยากรตัวคุณพัฒนายุติธรรมชุมชนระดับจังหวัด. กรุงเทพมหานคร
: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๘.

เอกรินทร์ สีมหาศาล และคณะ. สื่อการเรียนรู้ รายวิชาพื้นฐาน ชุด แม่บทมาตรฐาน หลักสูตร
แกนกลางฯ พระพุทธศาสนา ป.๒. กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๕๐.

โอศก (นามแฝง). สารานุกรมธรรม. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มูลนิธิธรรมสันติ. ๒๕๓๘.

(๒) หนังสือแปล

คาเฮน, อดัม. วิธีสร้างปาฏิหาริย์ เมื่อสถานการณ์ถึงทางตัน. แปลโดย พูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วีเลิร์น, ๒๕๕๑.

บอนพิน, เท็ด. คู่มือการเพิ่มพลังความสามารถกระบวนการจัดการข้อพิพาท. แปลโดย วันชัย
วัฒนศัพท์, ถวิลวดี บุรีกุล และศุภณัฐ เพิ่มพูนวิวัฒน์. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า,
๒๕๕๐.

โบว์ลิง, แดเนี่ยล และ ฮอฟฟ์แมน, เดวิด. **ผู้ไกล่เกลี่ย : คุณลักษณะเฉพาะตัวกับความสำเร็จในการจัดการความขัดแย้ง**. แปลโดย บรรพต ตันธีรวงศ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์คบไฟ, ๒๕๕๓.

เมเยอร์, เบอ์นาร์ต. **พลวัตการจัดการความขัดแย้ง**. แปลโดย นายแพทย์บรรพต ตันธีรวงศ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์คบไฟ, ๒๕๓๓.

แมคคอนแนล, จอห์น. **ศาสตร์และศิลป์แห่งการระงับความขัดแย้ง : คู่มือสำหรับชาวพุทธผู้ใฝ่สันติ** พระไพศาล วิสาโลและคณะ (บรรณาธิการแปล). กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

ยูริ, วิลเลียม. **เอาชนะคำว่าไม่ ใช้เรื่องยาก**. แปลโดย ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๕.

ลีโอนาร์ด, มาร์คัส และคณะ. **เจรจาแนวใหม่ มิติแห่งการป้องกันและระงับความขัดแย้งในที่ทำงานและระบบสุขภาพ**. แปลโดย นายแพทย์บรรพต ตันธีรวงศ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์คบไฟ, ๒๕๕๒.

(๓) บทความต่างๆ

พระปลัดสมชาย ปโยโค (ดำเนิน). “การประยุกต์ใช้สัมมาวาจาเพื่อการบริหารงานของผู้นำ”. **สันติศึกษาปริทรรศน์**. ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - มิถุนายน ๒๕๕๖) : ๑๔๓-๑๕๖.

พระไพศาล วิสาโล. “รู้ทันเจ้าตัวร้าย”. **วารสารสุขศาลา**. ฉบับที่ ๑๓ (๒๕๕๒) : ๙๐-๑๐๐.

ศิริพร ทศนศรี. “การจัดการความขัดแย้งทางศาสนา กรณีการประกาศศาสนาของพระพุทธเจ้า”. **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร**. ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๒ (๒๕๕๑) : ๕๖.

สรวิศ ลิ้มปรางชี. “เรียนไกล่เกลี่ยมาลิบู”. **วารสารศาลยุติธรรมปริทัศน์**. ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๕ (๒๕๕๓) : ๘๙-๑๐๙.

(๔) วิทยานิพนธ์/ดุษฎีนิพนธ์/รายงานการวิจัย

กมลเลิศ โพธิกนิษฐ. **รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการสำรวจข้อมูลประเด็นความขัดแย้งจากการดำเนินโครงการตามแนวนโยบายของรัฐเขตภาคเหนือ (Conflict Mapping Phase ๒)**. เสนอสำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๖๑.

ชาญธาดา มั่นประเสริฐ. “การประเมินความสำเร็จของระบบการไกล่เกลี่ยระดับข้อพิพาทของศาลยุติธรรม : กรณีศึกษาศาลแขวงจังหวัดเชียงใหม่”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์การเมือง**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๑.

ชลากร เทียนส่องใจ. “การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ : หลักการและเครื่องมือสำหรับการจัดการความขัดแย้ง”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาพระพุทธศาสนา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

พระพรหมบัณฑิต. “สันติภาพและความขัดแย้ง”. เอกสารปาฐกถา ณ หลักสูตรสันติศึกษา ๑๙ สิงหาคม ๒๕๖๑ ถอดคำบรรยายโดย พระปราโมทย์ วาทโกวิโท, กรุงเทพฯ.

พระมหาพะเต็ด ชุ่มเพ็งพันธ์. “องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อพุทธิจริตด้านการเรียนของนักเรียนช่วงชั้นที่ ๔ โรงเรียนอัสสรสวรรค์ เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร”. **ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๘.

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิธิบุญยากร). “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี : ศึกษาวิเคราะห์กรณีลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จ.เชียงใหม่”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

พีรภาส วิบูลย์วัฒนกิจ. “รูปแบบการใช้หลักจริต 6 เพื่อการไกล่เกลี่ยของผู้ประนีประนอมในศาลยุติธรรม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.

มารศรี กลางประพันธ์. “การพัฒนาคุณธรรมด้านความอดทน (ขันติ) ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี”. **วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๘.

รุ่งนภา กิจรัตน์. “สัทธากับการหลุดพ้นในพระพุทธศาสนาเถรวาท”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

วิฑูล หนูยิ้มซ้าย. “ศึกษาเปรียบเทียบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทสหภาพความกับพุทธสันติวิธี”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

วิศุทธิ์ ขวัญพุกษ์. “การศึกษาหลักธรรมของพุทธศาสนาที่สามารถนำมาปรับใช้กับการบริหารงานบุคคลในองค์กรธุรกิจ”. **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๓๙.

สันทยา ประภารัตน์. “จริต ๖ กับความเข้าใจชีวิต : กรณีศึกษาศูนย์วิปัสสนาญาณพุทธา เฉลิมพระเกียรติ (ศูนย์ ๒) อำเภอคลองหลวงจังหวัดปทุมธานี”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

สุภาพรรณ เพิ่มพูน. “กระบวนการไกล่เกลี่ยตามหลักการทางพระพุทธศาสนา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

(๕) สื่ออิเล็กทรอนิกส์

“กรรม” เจ้าชายวิฑูททะชำระแค้นฆ่าล้างสาวยตระกูล. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://buddhafacts.wordpress.com> [๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑].

- เรื่องย่อในพระธรรมบท, เรื่องภิกษุชาวเมืองโกสัมพี. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.sookjai.com/index.php?topic=22380.0> [๒๐ สิงหาคม ๒๕๖๑].
- วสิน อินทสระ. นิทานเรื่อนธรรมเรื่องที่ ๑ วิชฺฐาทกะ, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://dhammavoice.blogspot.com/2009/03/blog-post_06.html. [๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๑].
- ทนาดา วิจักขณะ. แนวทางการจัดการความขัดแย้งที่เกิดจากมานะในพุทธศาสนาเถรวาท. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : https://www.tci-thaijo.org/index.php/journalpeace/article/download/78994/pdf_23/. [๒๐ เมษายน ๒๕๖๐].
- เทศบาลนครพิษณุโลก. สภาพทั่วไปจังหวัดพิษณุโลก. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.phsmun.go.th/pages-62-General%20Phitsanulok>. [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๑].
- เทศบาลนครพิษณุโลก. ชุมชนในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.phsmun.go.th/pages-๓๘-Community> [๑๑ ธันวาคม ๒๕๖๑].
- นิติ ศิริพัฒน์, เบญจศีลและเบญจธรรม, บรรยายไว้เมื่อ ๑๒ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๕. อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี เมื่อ ๑๒ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๕. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา. siripat.com/.../13.%20The-Five-Precepts-and-the-Five-Ennobling-Virtues-2012.doc [๒๐ เมษายน ๒๕๖๑].
- พระพรหมบัณฑิต. อภัยทาน การชำระความโกรธในจิตใจด้วยการให้อภัยคนอื่น. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.watprayoon.com/main.php/files/download/main.php?url=about&code=%F7%F0&id=118> [๑๕ มกราคม ๒๕๖๑].
- พระไพศาล วิสาโล. การไกล่เกลี่ยแบบพุทธ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://visalo.org/article/budKarnKlaiKlear.htm> [๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].
- พระมหาไพรัช ฐมทิโป. พุทธวิธีในการปรองดอง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://jma.mcu.ac.th/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php> [๑๐ มกราคม ๒๕๖๑].
- พระอัครเดช ญาณเตโช. ขันติธรรมนำมาซึ่งประโยชน์สุข. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http://www.stou.ac.th/study/sumrit/2-58\(500\)/page3-2-58\(500\).html](http://www.stou.ac.th/study/sumrit/2-58(500)/page3-2-58(500).html) [๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑].
- สมเด็จพระญาณสังวร. นิเวศน์ข้อพยาบาท. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.dharma-gateway.com/monk/preach/somdej/sd-304.htm> [๑๔ ก.พ. ๒๕๖๐].
- สำนักงานจังหวัดพิษณุโลก. วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.phitsanulok.go.th/psl2.html> [๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๑].
- สำนักงานจังหวัดพิษณุโลก. เครือข่ายด้านวัฒนธรรม เทศบาลนครพิษณุโลก. [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.phsmun.go.th/pages-๕๕-Cultural%20Network> [๖ มกราคม ๒๕๖๑].
- สัมมาวาายามะ mouth Buddha [ออนไลน์], แหล่งที่มา. http://buddhaholic.blogspot.com/2013/02/blog-post_16.html [๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖].

(๖) สัมภาษณ์

- สัมภาษณ์ นายชัยชนะ มีศิริ. ผู้อำนวยการสำนักการช่าง เทศบาลนครพิษณุโลก, ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๑.
- สัมภาษณ์ นางชุติกาญจน์ ดาวดิ่งส์. นักวิชาการสุขาภิบาลชำนาญการ เทศบาลนครพิษณุโลก, ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๑.
- สัมภาษณ์ ดร.ณภัทร โกมลิตต์. หัวหน้างานกิจการศาสนา รักษาการหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมศาสนา สำนักการศึกษา เทศบาลนครพิษณุโลก, ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.
- สัมภาษณ์ นางสาวนุชลินทร์ ปิ่นสุภา. นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ เทศบาลนครพิษณุโลก, ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.
- สัมภาษณ์ นายบัญชา รังษิณนทร. รองปลัดเทศบาลพิษณุโลก เทศบาลนครพิษณุโลก, ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.
- สัมภาษณ์ สิบเอกณัฐพล ถมทอง. หัวหน้าฝ่ายกิจกรรมเด็กและเยาวชน เทศบาลนครพิษณุโลก, ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.
- สัมภาษณ์ นายสุธี อ้นตระกูล. รองนายกเทศมนตรีนครพิษณุโลก, ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๑.
- สัมภาษณ์ นางสุกัญญา จันทร์สิงห์. ผู้อำนวยการสำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เทศบาลนครพิษณุโลก, ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๑.
- สัมภาษณ์ นางสาวสุดารัตน์ รัตนพงษ์. อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สังกัดวิทยาลัยการจัดการและพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.
- สัมภาษณ์ นางสุธาลักษณ์ สุรวัฒน์มนตรี. นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ เทศบาลนครพิษณุโลก, ๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.
- สัมภาษณ์ ผู้นำโซน ๑ จำนวน ๔ คน ผู้นำโซน ๒ จำนวน ๕ คน ผู้นำโซน ๓ จำนวน ๓ คน ผู้นำโซน ๔ จำนวน ๔ คน, ๒๕ มิถุนายน ๒๕๖๑. (ผู้นำชุมชนไม่ประสงค์จะเปิดเผยชื่อ)
- สนทนากลุ่ม จำนวน ๗ คน ณ ห้องพุทธเมตตา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๖๑.

๒. ภาษาอังกฤษ

A. Secondary Sources

(I) Books:

- Azar, Edward. **The Management of Protracted Social Conflicts: Theory and Cases.** UK: Dartmouth Publishing Company., 1990.
- Bercovitch, Jacob., Kremenyuk, Victor., & Zartman, I. William. **The Sage Handbook of Conflict Resolution.** London: SAGE Publications Ltd., 2009.

- Boulding, K. **Three Faces of Power**. Quoted in Miall et al. USA : Blackwell Publishers Inc., 1999.
- Coltri, Laurie S. **Conflict Diagnosis and Alternative Dispute Resolution and Mediation**. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004.
- Deutsch, Morton. **Sincerity and Objectification**, Quoted in Axt et al : Conflict-a literature review, 2006.
- Fisher, Roger, Ury, William., & Patton, Bruce. **Getting to Yes : Negotiating an Agreement Without Giving in**. London: Random House, 1991.
- Furlong, T. Gary. **The Conflict Resolution Toolbook Models and Maps for Analyzing, Diagnosing, and Resolving Conflict**. Canada : John Wiley and Sons Canada, 2005.
- Leonard, Marcus et al. **New Way of Negotiation: Dimension of Prevention and Conflict Resolution of Team and HealthCare System**. (Tonteeravong, B., Trans). Bangkok: Kobfai Printing. 2009.
- Lewicki J. Roy, Saunders M. David, and Minton W. John. **Essentials of Negotiation**. New York. Irwin/Mcgraw-Hill, 2001.
- Mayer, Bernard. **The Dynamics of Conflict Resolution : A Practitioner's Guide**. San Francisco : Jossey-Bass Inc., 2000.
- Miall et al.. **Contemporary Conflict Resolution : the prevention, management and transformation of deadly conflicts**. UK: Polity, 1999.
- Moore, Christopher. **The Mediation Process : Practical Strategies for Resolving Conflict**. San Francisco : Jossey-Bass Inc., 1984.
- Phra Brahmaganabhorn (Bhikkhu P.A. Payutto). **Dictionary of Buddhism**. (9th ed.). Bangkok: Mahachulalongkornrajavidyalaya University, 2000.
- Warner, Michael. **Complex Problems : Negotiated Solutions**. London : ITDG Publishing, 2001.
- Wilmot, William, and Joyce Hocker. **Interpersonal conflict**. (Seventh edition), New York : Mcgraw-Hill, 2007.

(II) Electronics:

- Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann. **An Overview of the Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument (TKI)**. <http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilman-conflict-mode-instrument-tki>. [10 October 2013].
- Morris, Catherine. **Conflict Analysis a Tutorial**. Retrieved February 9, 2018, from <http://www.peacemakers.ca>. 2004
- Phra Brahmaganabhorn (Bhikkhu P.A. Payutto). **Dictionary of Buddhism**. (12th ed.). February 9, 2018, from http://www.84000.org/tipitaka/dic/d_item.php?i=322. 2003.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ (สาขาวิชาสันติศึกษา) โทร.๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ภายใน ๘๕๒๘

ที่ ศธ ๖๑๑๓/๖๖๔

วันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน/เจริญพร ดร.นพ.บรรพต ตันธีรวงศ์

อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ด้วย นายชัช นามสกุล ประเทืองวัฒนา นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา ภาควิชาพิเศษ เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๖๓ ที่อยู่ ๘๙/๓๔๕ ม.เลิศบุล-วัชรพล ซ.๑๖ ถ.รามอินทรา กม.๕.๕ ต.ท่าแร้ง อ.บางเขน จ.กทม. ๑๐๒๒๐ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก A MEDIATION MODEL BY THE INTEGRATION OF BUDDHIST PEACEFUL MEANS: CASE STUDY OF PHITSANULOK MUNICIPALITY” ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อรวบรวมข้อมูลนำมาประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรฯ เห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นในหัวข้อวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ดังกล่าว จึงขอเรียน/เจริญพรเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือการวิจัยให้แก่ นิสิต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขออนุโมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

จึงเรียน/เจริญพรมาเพื่อทราบและอนุเคราะห์สืบไป

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

๓๓๓ ๖๖ ๔๕๖

๖๖๖๖๖๖๖๖

๖๖๖๖๖๖๖๖

๖๖๖ ๖๖๖๖๖๖๖๖

๖๖๖๖ ๖๖๖๖

๖๖๖๖๖๖๖๖๖๖

๖๖๖๖

๖๖๖๖๖๖



สำนักงานโครงการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

โทร ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๕๒๘, โทรสาร ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐๔

<http://www.ps.mcu.ac.th>

นายชัช นามสกุล ประเทืองวัฒนา นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘๓-๖๘๕-๔๕๓๘



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ (สาขาวิชาสันติศึกษา) โทร.๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ภายใน ๘๕๒๘

ที่ ศธ ๖๑๑๓/๖๑๔

วันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน/เจริญพร ดร.พูนสุข มาศรีงสรรค์

อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ด้วย นายชลัท นามสกุล ประเทืองรัตนานิ สัตถ์หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา ภาควิชาพิเศษ เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๖๓ ที่อยู่ ๘๙/๓๔๕ ม.เลิศอุบล-วัชรพล ข.๑๖ ถ.รามอินทรา กม.๕.๕ ต.ท่าแร้ง อ.บางเขน จ.กทม. ๑๐๒๒๐ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก A MEDIATION MODEL BY THE INTEGRATION OF BUDDHIST PEACEFUL MEANS: CASE STUDY OF PHITSANULOK MUNICIPALITY” ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อรวบรวมข้อมูลนำมาประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรฯ เห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นในหัวข้อวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ดังกล่าว จึงขอเรียน/เจริญพรเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือการวิจัยให้แก่บัณฑิต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขออโนทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อทราบและอนุเคราะห์สืบไป

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

๑๐ ก.พ. ๒๕๖๓



สำนักงานโครงการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

โทร ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๕๒๘, โทรสาร ๐๓๕-๒๔๘-๐๙๙๔

<http://www.ps.mcu.ac.th>

นายชลัท นามสกุล ประเทืองรัตนานิ สัตถ์ผู้วิจัย โทร. ๐๘๑-๖๘๕-๔๕๓๘



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ (สาขาวิชาสันติศึกษา) โทร.๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ภายใน ๘๕๒๘

ที่ ศธ ๖๑๑๓/๖๑๕

วันที่ ๓๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน/เจริญพร ดร.ขันทอง วัฒนะประดิษฐ์

อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ด้วย นายชลัท นามสกุล ประเทืองรัตนานิธิสถ์หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา ภาควิชาสันติศึกษา เลขประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๖๓ ที่อยู่ ๘๔/๓๔๕ ม.เลิศบุล-วัชรพล ซ.๑๖ ถ.รามอินทรา กม.๕.๕ ต.ท่าแร้ง อ.บางเขน จ.กทม. ๑๐๒๒๐ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก A MEDIATION MODEL BY THE INTEGRATION OF BUDDHIST PEACEFUL MEANS: CASE STUDY OF PHITSANULOK MUNICIPALITY” ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อรวบรวมข้อมูลนำมาประกอบการทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรฯ เห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นในหัวข้อวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ดังกล่าว จึงขอเรียน/เจริญพรเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือการวิจัยให้แก่นิสิต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขออนุโมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อทราบและอนุเคราะห์สืบไป

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา



สำนักงานโครงการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

โทร ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๕๒๘, โทรสาร ๐๓๕-๒๔๘-๐๙๙๙

<http://www.ps.mcu.ac.th>

นายชลัท นามสกุล ประเทืองรัตนานิธิสถ์ผู้วิจัย โทร. ๐๘๑-๖๘๕-๔๕๓๘

ภาคผนวก ข.
หนังสือขอสัมภาษณ์

ที่ ศธ ๖๑๑๓๗/ ๖ ๓๔



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร *มรรค ฐนท*

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายชลิท นามสกุล ประเทืองรัตนารหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๖๓
นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการไกล่เกลี่ย
ข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก” ซึ่งมีคณะกรรมการ
ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย พระราชปริยัติกวี, ศ.ดร. , พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ
พระมหาคงเคน ฐิตญาโน, ดร. โดยในการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูล
สัมภาษณ์เชิงลึกจากท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มี
ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็น
ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการ
โดยตรง

จึงขออนุโมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ
ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส
พระมหาสุเมธ
น.อ. นว
น.อ. นว

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๓๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร *นายสมศักดิ์ โสภณ*

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายชัช นามสกุล ประเทืองวัฒนา รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๖๓ นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก” ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย พระราชปริยัติกวี, ศ.ดร. , พระมหาพรหม ธรรมหาโส, รศ.ดร. และพระมหาดวงเด่น ฐิตญาโณ, ดร. โดยในการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจากท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออนุโมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี



(พระมหาพรหม ธรรมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา



๒๕.๒.๕๖. ๒๕๖๑



น.ส.ณภัทร วัฒนศิริ

นักวิชาสันติศึกษา อ.นิตยา

ผู้ประสานงาน: นายชัช ประเทืองวัฒนา นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘๑-๖๘๕๔๕๑๘

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๓๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๑๔

www.mcu.ac.th

๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร นิตยา ชื่นจิติน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายชัช นามสกุล ประเทืองรัตนารักษ์ประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๖๓ นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก” ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย พระราชปริยัติกวี, ศ.ดร. , พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และพระมหาดวงเด่น อุตญาโณ, ดร. โดยในการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจากท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออนุโมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนนานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

๒๐๖ ๑๖ พ.ค. ๖๑

(นิตยา ชื่นจิติน)

นิสิตปริญญาโท พ.ศ. ๒๕๖๑

ผู้ประสานงาน: นายชัช ประเทืองรัตนารักษ์ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘๑-๖๘๔๔๕๑๘

ที่ ศธ ๖๑๑๓๓/ว ๓๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๔
 www.mcu.ac.th

๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร *ดร.สุภาภรณ์ สุวรัตน์*

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายชลิท นามสกุล ประเทืองรัตนารักษ์ประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๖๓
 นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการไกล่เกลี่ย
 ข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก” ซึ่งมีคณะกรรมการ
 ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย พระราชปริยัติกวี, ศ.ดร., พระมหาพรชยา ธรรมหาโส, รศ.ดร. และ
 พระมหาดวงเด่น จิตญาโณ, ดร. โดยในการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูล
 สัมภาษณ์เชิงลึกจากท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มี
 ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็น
 ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการ
 โดยตรง

จึงขออนุโมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
 อนุเคราะห์เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาพรชยา ธรรมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนนานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

*ได้สัมภาษณ์ในข้อ
 ๕๕๖๓๖๖๖๖
 สุวรัตน์
 (ดร.สุภาภรณ์ สุวรัตน์)*

ผู้ประสานงาน: นายชลิท ประเทืองรัตนารักษ์ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘๑-๖๔๔๔๔๔๔

ที่ ศธ ๖๑๑๓๗/ว ๓๔



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
 www.mcu.ac.th

๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก
 เรียน/เจริญพร *นางสาวกมลทิพย์ สันตวง*
 สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายชลัท นามสกุล ประเทืองรัตนารหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๖๓ นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำคชภูมิจำลองเรื่อง “รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก” ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมคชภูมิจำลอง ประกอบด้วย พระราชปรีดีทิพย์, ศ.ดร. , พระมหาพรหม ธรรมหาโส, รศ.ดร. และพระมหาดวงเด่น วิฑูรญาโณ, ดร. โดยในการทำคชภูมิจำลองเรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจากท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขอเสนอขอขอบคุนล่วงหน้า ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์เพื่อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาพรหม ธรรมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

(นางสาวกมลทิพย์ สันตวง)
 แฉ

(นางสาวกมลทิพย์ สันตวง)

ผู้ประสานงาน: นายชลัท ประเทืองรัตนารหัส นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘๑-๖๘๕๔๕๕๘๘

ที่ ศธ ๖๑๑๓๓/ ว ๓๔



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร *น.ส.จิณิศา ห่ออ้อย*

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายชลิท นามสกุล ประเทืองรัตนารักษ์ประจำตัวนิติ ๕๙๐๑๑๐๕๐๖๓
นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการไกล่เกลี่ย
ข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก" ซึ่งมีคณะกรรมการ
ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย พระราชปริยัติกวี, ศ.ดร. , พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ
พระมหาดวงเด่น ฐิตญาโณ, ดร. โดยในการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูล
สัมภาษณ์เชิงลึกจากท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มี
ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็น
ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการ
โดยตรง

จึงขออุมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนนานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

๒๖ ก.พ. ๖๑

(*น.ส.จิณิศา ห่ออ้อย*)

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ว ๓๔



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๘๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๑๔
www.mcu.ac.th

๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร *คุณท๋น ปิ่นสุก*

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายชลัท นามสกุล ประเทืองรัตนารักษ์ประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๑๑๐๕๐๖๓
นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการไกล่เกลี่ย
ข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก” ซึ่งมีคณะกรรมการ
ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย พระราชปรีดีถักวิ, ศ.ดร., พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ
พระมหาดวงเด่น จิตตญาณ, ดร. โดยในการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูล
สัมภาษณ์เชิงลึกจากท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มี
ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็น
ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการ
โดยตรง

จึงขออนุโมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี


(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนนานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

*ได้รับสัมภาษณ์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว
๒๖ ก.พ. ๖๑*

ที่ ศธ ๖๑๑๑๖/ว ๓๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๘๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร คุณ เข็ม กรอินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายชลัท นามสกุล ประเทืองรัตนารหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๑๐๕๐๖๓ นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำคหุภินิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก” ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมคหุภินิพนธ์ ประกอบด้วย พระราชปริยัติกวี, ศ.ดร. , พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และพระมหาดวงเด่น จิตญาโณ, ดร. โดยในการทำคหุภินิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจากท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออนุโมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ในชั้นทบทวนแล้วเรียบร้อย

ขอเชิญ ๐๘/๒๕๖๑

ผู้ประสานงาน: นายชลัท ประเทืองรัตนารหัส นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘๑-๖๘๕๔๕๑๘

ที่ ศธ ๖๑๑๓๗/ว ๓๔



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๘๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๘๐
 โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๔
 www.mcu.ac.th

๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร *นางนวล สิมทรัพย์*

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายชลัท นามสกุล ประเทืองรัตนารักษ์ประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๑๑๐๕๐๖๓
 นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการไกล่เกลี่ย
 ข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก” ซึ่งมีคณะกรรมการ
 ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย พระราชปริยัติกวี, ศ.ดร., พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ
 พระมหาดวงเด่น จิตญาโณ, ดร. โดยในการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูล
 สัมภาษณ์เชิงลึกจากท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มี
 ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็น
 ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการ
 โดยตรง

จึงขออนุโมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
 อนุเคราะห์เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี



(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนนานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา




(นางนวล สิมทรัพย์)

ผู้ประสานงาน: นายชลัท ประเทืองรัตนารักษ์ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘๑-๖๘๕๕๕๕๘๘

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ ว ๓๔



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๘๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
 www.mcu.ac.th

๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร *ป.ร.ม.ล. ๘๖๘๔*

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายชัช นามสกุล ประเทืองรัตนารักษ์ประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๖๓
 นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการไกล่เกลี่ย
 ข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก” ซึ่งมีคณะกรรมการ
 ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย พระราชปริยัติกวี, ศ.ดร. , พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ
 พระมหาดวงเด่น จิตญาโณ, ดร. โดยในการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูล
 สัมภาษณ์เชิงลึกจากท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มี
 ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็น
 ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการ
 โดยตรง

จึงขออุโมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
 อนุเคราะห์เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนนานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ในนามท่านคณบดี/เรียนรองคณบดี

คณบดี/รองคณบดี

ผู้ประสานงาน: นายชัช ประเทืองรัตนารักษ์ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘๓-๖๘๕๕๕๕๓๔

ที่ ศธ ๖๑๑๑๓/ว ๓๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๘๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๘๐
 โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
 www.mcu.ac.th

๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร *สวัสดีครับ* *สวัสดี*

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายชลัท นามสกุล ประเทืองรัตนารัตน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๖๓
 นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการไกล่เกลี่ย
 ข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก” ซึ่งมีคณะกรรมการ
 ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย พระราชปริยัติกวี, ศ.ดร., พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ
 พระมหาดวงเด่น จิตตญาโณ, ดร. โดยในการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูล
 สัมภาษณ์เชิงลึกจากท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มี
 ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็น
 ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการ
 โดยตรง

จึงขออนุโมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
 อนุเคราะห์เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี



(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนนานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา



24 กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑



ผู้ประสานงาน: นายชลัท ประเทืองรัตนารัตน์ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘๕-๖๘๕๔๕๕๓๘

(Phum Thammahas)

ที่ ศธ ๖๑๑๓๗/ว ๓๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๘๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๘๐

โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๑๔

www.mcu.ac.th

๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร *๑๑ กชกร ศิริมาตย์*

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายชัช นามสกุล ประเทืองรัตนารัตน์ สปรประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๖๓ นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก” ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย พระราชปริยัติกวี, ศ.ดร., พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และพระมหาดวงเด่น วิฑูญาโณ, ดร. โดยในการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจากท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออนุโมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนนานาชาติ

ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ในนามของบัณฑิตวิทยาลัย
๒๖.๒.๖๓

น. ฐ
(กชกร ศิริมาตย์)

ผู้ประสานงาน: นายชัช ประเทืองรัตนารัตน์ นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘๑-๖๘๕๙๕๑๘

ที่ ศธ ๖๑๑๓/ ๖๓๖



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๘๔ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๘๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร นางสาวสุภารัตน์ รัตนพงษ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายชลัท นามสกุล ประเทืองรัตนารหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๖๓
นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำคุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการไกล่เกลี่ย
ข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก” ซึ่งมีคณะกรรมการ
ควบคุมคุษฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย พระราชปิยัติกวี, ศ.ดร. , พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และ
พระมหาดวงเด่น จิตญาโณ, ดร. โดยในการทำคุษฎีนิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูล
สัมภาษณ์เชิงลึกจากท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มี
ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็น
ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการ
โดยตรง

จึงขออนุโมทนาขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์เอื้อเฟื้อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสตร์นานาชาติ
ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

ให้ส่ง ทางไปรษณีย์ ไปรษณีย์เรียบร้อยแล้ว

(อ. สุภาภรณ์ รัตนพงษ์)

ผู้ประสานงาน: นายชลัท ประเทืองรัตนารหัส นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘๑-๖๘๕๔๕๕๘๘

ที่ ศธ ๖๑๑๓๗/ว ๓๔



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๕ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน/เจริญพร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารแนบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายชลิท นามสกุล ประเทืองรัตนารหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๑๐๕๐๖๓ นิสิตระดับปริญญาเอก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก” ซึ่งมีคณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ประกอบด้วย พระราชปิยัติกวี, ศ.ดร., พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร. และพระมหาคงเคน จิตญาโณ, ดร. โดยในการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่องนี้ มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึกจากท่าน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เพื่อการนี้ ทางหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา พิจารณาแล้วเห็นสมควรว่า ท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงเรียน/เจริญพรมมาเพื่อขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกแก่นิสิต ส่วนการติดต่อประสานงานนิสิตจะเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

จึงขออนุโมทนาขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์เพื่อทางวิชาการจากท่านด้วยดี

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส รศ. ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยพุทธศาสนนานาชาติ
ผู้อำนวยการหลักสูตรสาขาวิชาสันติศึกษา

อรรถวิฑูรย์ ปงสิมภักดิ์
ได้รับแจ้งแล้ว
กัมพูชาโพธิ์ทอง

อรรถวิฑูรย์ ปงสิมภักดิ์
อรรถวิฑูรย์ ปงสิมภักดิ์
อรรถวิฑูรย์ ปงสิมภักดิ์
อรรถวิฑูรย์ ปงสิมภักดิ์
อรรถวิฑูรย์ ปงสิมภักดิ์

ผู้ประสานงาน: นายชลิท ประเทืองรัตนารหัส นิสิตผู้วิจัย โทร. ๐๘๑-๖๘๕๔๕๕๘

ภาคผนวก ค.

สัมภาษณ์บุคลากรเทศบาลนครพิษณุโลกในวันที่ ๒๕-๒๖ มิถุนายน ๒๕๖๑
และวันที่ ๒๔ ตุลาคม ๒๕๖๑ ณ เทศบาลนครพิษณุโลก จำนวน ๑๔ คน





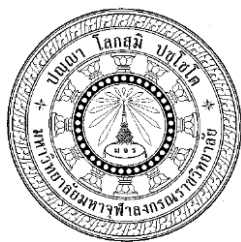


สัมภาษณ์ผู้นำชุมชน 4 โซน
เพื่อการวิจัยหัวข้อ “รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ
: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก”
วันที่ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๖๑ ณ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก

- ๑๐.๐๐ - ๑๒.๐๐ น. สัมภาษณ์ผู้นำโซน ๑ และ ๒
 ณ ศูนย์สุขภาพชุมชนพระองค์ขาว อำเภอเมือง
 (ผู้นำโซนละ ๓-๔ คน)
- ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น. สัมภาษณ์ผู้นำโซนที่ ๓ และ ๔
 ณ ศูนย์สุขภาพชุมชนประชาอุทิศ อำเภอเมือง
 (ผู้นำโซนละ ๓-๔ คน)
- ผู้นำโซน ๑ จำนวน ๔ คน
 ผู้นำโซน ๒ จำนวน ๕ คน
 ผู้นำโซน ๓ จำนวน ๓ คน
 ผู้นำโซน ๔ จำนวน ๔ คน
 รวมสัมภาษณ์ผู้นำ ๔ โซน จำนวน ๑๖ คน

หมายเหตุ : ผู้นำชุมชนบางโซนไม่ประสงค์จะเปิดเผยชื่อ ผู้วิจัยจึงไม่ระบุชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้นำชุมชนไว้ในงานวิจัยนี้

ภาคผนวก ง.
แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์ (Interview Guide)
เพื่อการวิจัยหัวข้อ “รูปแบบการใกล้เคียงข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ
: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก”

.....

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์สามารถตอบคำถามได้ตามความเข้าใจ โดยจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการใกล้เคียงข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ : กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก” โดยมีคณาจารย์จากหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นที่ปรึกษาและกำกับดูแล ผู้วิจัยจะนำเทปบันทึกเสียงสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างมาถอดเทป และประมวลข้อมูลการสัมภาษณ์ จัดคัดแยกประเด็นให้เป็นหมวดหมู่ โดยนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ อธิบาย ตีความ และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อจัดทำและนำเสนอเป็นงานวิจัยที่สมบูรณ์ในโอกาสต่อไป

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ตามความเป็นจริง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์จะเก็บเป็นความลับ และประมวลเป็นภาษาสำนวนในเชิงวิชาการเพื่อใช้ประกอบในการทำวิจัยเท่านั้น โดยจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้ให้สัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น ๔ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์

๑.๑ ชื่อ-นามสกุล

๑.๒ สัญชาติ

๑.๓ ตำแหน่ง/อาชีพ

๑.๔ ประสบการณ์/บทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง การไกล่เกลี่ย หรือการจัดการมีส่วนร่วม.....

.....

ตอนที่ ๒ บริบทการรับเรื่องร้องเรียน และการแก้ไขปัญหาให้แก่ประชาชนของเทศบาลนครพิษณุโลก

๒.๑ สภาพปัญหาการเข้ามาร้องเรียนหรือร้องทุกข์ของประชาชนมีอะไรบ้าง

๒.๒ ท่านคิดว่า ในปัจจุบันนี้ระบบและกลไก ขั้นตอนหรือวิธีการของการรับเรื่องร้องเรียน และการแก้ไขปัญหาให้แก่ประชาชนของเทศบาลนครพิษณุโลกเป็นอย่างไร และมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

๒.๓ ในระบบของการรับเรื่องร้องเรียน และการแก้ไขปัญหาให้แก่ประชาชนของเทศบาลนครพิษณุโลก ท่านคิดว่าอะไรคือจุดแข็งที่สะท้อนความมีศักยภาพ จุดอ่อนที่ต้องหาทางปรับปรุงแก้ไข และโอกาสที่ควรส่งเสริมพัฒนา

๒.๔ ท่านคิดว่า อะไรคือปัญหาอุปสรรคของการรับเรื่องร้องเรียน และการแก้ไขปัญหาให้แก่ประชาชนของเทศบาลนครพิษณุโลก

ตอนที่ ๓ หลักการและวิธีการการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเชิงพุทธบูรณาการ

๓.๑ ท่านคิดว่า จากสภาพปัญหาการเข้ามาร้องเรียนหรือร้องทุกข์ของประชาชน ทางเทศบาลฯ ควรมีระบบ รูปแบบ ขั้นตอน วิธีการการไกล่เกลี่ยของประชาชนอย่างไรบ้าง

๓.๒ หลักการไกล่เกลี่ยทั่วไปหลักการใดที่ท่านคิดว่าจำเป็นสำหรับการทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย และผู้ไกล่เกลี่ยควรมีความรู้และทักษะด้านใดบ้าง

๓.๓ ท่านคิดว่า หลักพุทธธรรม จริยธรรมข้อใดในทางพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมแก่การต่อการทำหน้าที่การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของเทศบาลนครพิษณุโลก หลักพุทธธรรมดังกล่าวควรมีรูปแบบ แนวทางและวิธีการอย่างไร เช่น

- ด้านการคิดอย่างถูกต้อง วิเคราะห์อย่างเป็นระบบ
- ด้านการสื่อสาร พูดคุยเจรจา ค้นหาความต้องการที่แท้จริง
- ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การควบคุมอารมณ์ สติ
- ด้านความซื่อสัตย์ สุจริต มีเมตตากรุณา
- ด้านอื่นๆ

๓.๔ ท่านคิดว่า การบูรณาการหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทการใกล้เคียงข้อพิพาทของเทศบาลนครพิษณุโลกควรมีลักษณะเป็นอย่างไร รูปแบบ แนวทาง วิธีการอย่างไร จึงจะสะท้อนอัตลักษณ์การใกล้เคียงเชิงพุทธ

ตอนที่ ๔ แนวทางการพัฒนาการใกล้เคียงข้อพิพาทของเทศบาลนครพิษณุโลก

๔.๑ ท่านคิดว่า ปัจจัยหรือเงื่อนไขอะไรที่จะนำไปสู่การพัฒนาผู้ใกล้เคียงข้อพิพาทของเทศบาลนครพิษณุโลกให้ประสบความสำเร็จ

๔.๒ ท่านคิดว่า เทศบาลนครพิษณุโลกควรมีแนวทางการพัฒนาผู้ใกล้เคียงให้มีความรู้ ทักษะ และจริยธรรม อย่างไร

๔.๓ ท่านคิดว่าแนวทาง กิจกรรม หรือโครงการใดที่จะช่วยส่งเสริมก่อให้เกิดการพัฒนาการใกล้เคียงข้อพิพาทที่ได้คุณภาพมาตรฐานและยั่งยืนของเทศบาลนครพิษณุโลก

ประวัติของผู้วิจัย

ชื่อ	นายชลัท ประเทืองรัตนา
วันเกิด	๒๘ เมษายน ๒๕๑๙
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
การศึกษา	ปริญญาตรี อักษรศาสตรบัณฑิต (สาขาวิชาสังคมศาสตร์การพัฒนา) มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา ๒๕๓๖ ปริญญาโท รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการปกครอง) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา ๒๕๔๐
ประสบการณ์การทำงาน	อนุกรรมการใกล้เคียงสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๘-๒๕๖๐ ผู้ประนีประนอมประจำศาลอาญา พ.ศ.๒๕๕๗-๒๕๕๙ เลขานุการกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ตุลาคม ๒๕๔๕ - มีนาคม ๒๕๔๗ ทูตสันติภาพ มูลนิธิสหพันธ์สันติภาพสากล (ประเทศไทย) - ปัจจุบัน
หน้าที่การงานปัจจุบัน	ปี พ.ศ.๒๕๔๗ – ปัจจุบัน นักวิชาการผู้ชำนาญการ สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า
ผลงานทางวิชาการ	รายงานวิจัย “ดัชนีและตัวชี้วัดสันติภาพในสังคมไทย” รายงานวิจัย “๑ ทศวรรษการสร้างความปลอดภัยทางทะเลของไทย” รายงานวิจัย “กฎหมายการชุมนุมสาธารณะในสังคมไทย : ดุลยภาพระหว่างเสรีภาพของผู้ชุมนุมกับเสรีภาพของประชาชน” รายงานวิจัย “แนวทางในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติระหว่างสถาบันเทคโนโลยีปทุมวันกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกวิทยาเขตอุเทนถวาย” รายงานวิจัย “การสร้างความปลอดภัยแห่งชาติ” เป็นต้น
ที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ ๘๙/๓๔๕ หมู่บ้านเลิศอุบล-วัชรพล ซอย ๑๔ ถนนรามอินทรา แขวงท่าแร้ง เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๒๐ มือถือ ๐๘๑-๖๘๕-๔๕๑๘ อีเมลล์ chalat@kpi.ac.th
เข้ารับการศึกษา	๑ มิถุนายน ๒๕๕๙