



## การบริหารความขัดแย้ง



โดย พลเอก เอกชัย ศรีวิลาศ

ผู้อำนวยการสำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล

สถาบันพระปกเกล้า

[www.elifesara.com](http://www.elifesara.com)

[ekkachais@hotmail.com](mailto:ekkachais@hotmail.com)

# การเรียนรู้ของเรา

เราเข้าใจและจดจำเนื้อหาสาระของความรู้ได้มากแค่ไหน



Lecture ฟังบรรยาย 5%

Reading อ่านหนังสือ 10%

Audio-Visual ใช้สื่อช่วย 20%

Demonstration ดูการสาธิต 30%

Discussion ถกเถียงอภิปราย 50%

Doing ได้ทดลองทำ 75%

Teaching ต้องนำมาสอนผู้อื่น 90%

How We Learn: Our Knowledge Retention



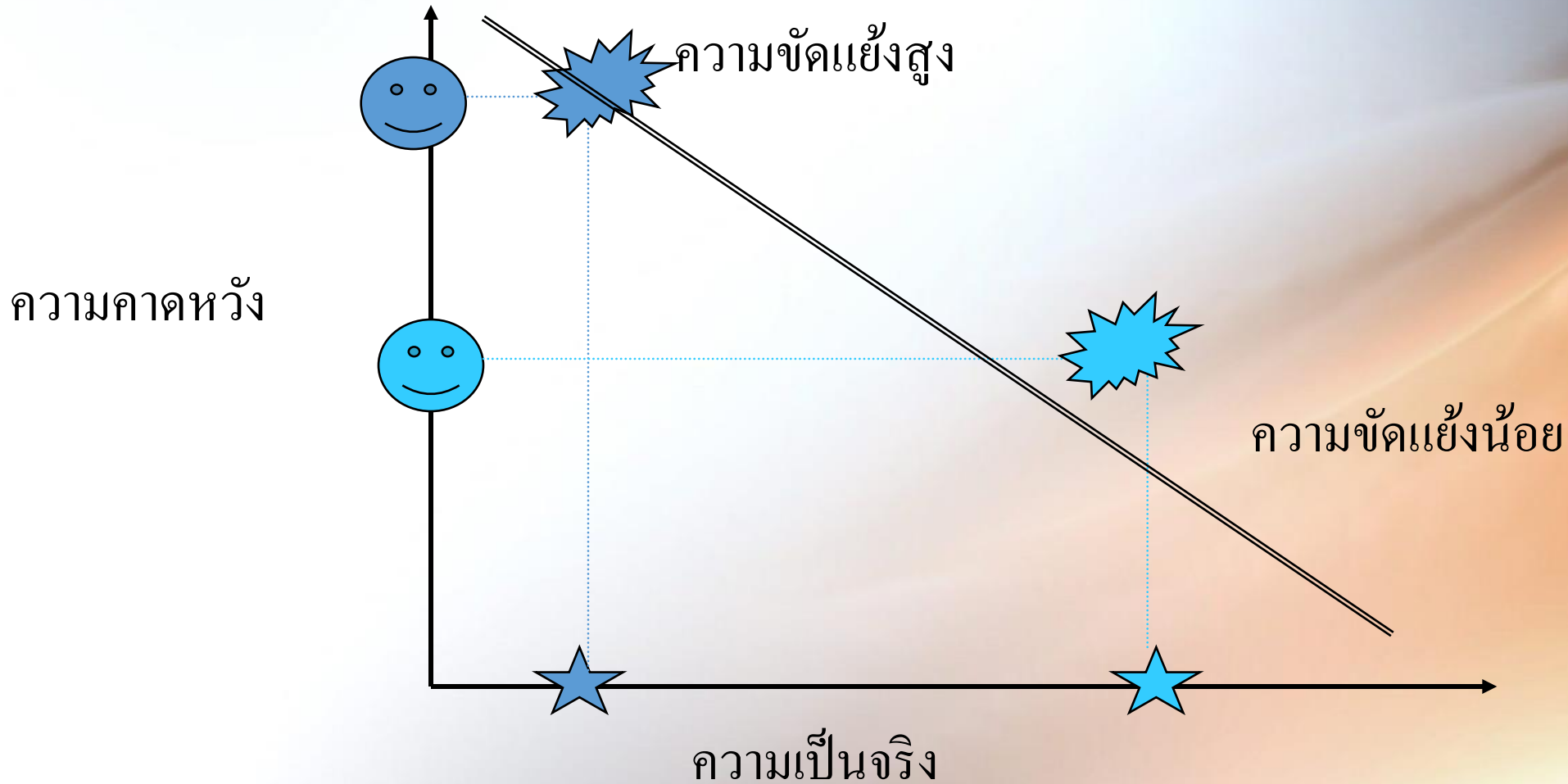
- แจกการ์ดคำตอบคนละ 2 ใบ  
สองสีฟ้าและเขียวเขียนคำตอบ

ความคาดหวัง Hope/Expectation

ความกลัว หรือความกังวล Fear



# ความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง ความเป็นจริง และความขัดแย้ง



# ปัญหาในปัจจุบัน

- ความรุนแรงยังดำรงอยู่
- ความเข้าใจและทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
- ขาดการวางรากฐานสันติวัฒนธรรมในเยาวชน
- การดำเนินการแต่ละองค์กรยังต่างคนต่างทำ
- ขาดการสนับสนุนนโยบายอย่างเป็นทางการ งบประมาณ
- ขาดองค์กรผลักดันแผนงานและกระแสสันติวิธีให้เป็นกระแสหลัก

## รากเหง้าของปัญหา

- ประวัติศาสตร์ การครอบครอง และ การต้องการเป็นอิสระ
- วัฒนธรรม จากสังคมที่ไม่ชอบการเผชิญหน้า สู่ ความรุนแรง
- ความเชื่อ ศาสนา และ ค่านิยม(ความเชื่อ)
- ความไว้วางใจ จาก ผลประโยชน์ทับซ้อน สู่ ความไม่ไว้วางใจ(พวกใคร)ทางสังคม
- การศึกษา : การแข่งขันมากเกินไป และ การสร้างทีมงานน้อยเกินไป
- การเมือง : จาก ประชาธิปไตยแบบตัวแทน สู่ ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม

## เจตคติ

- ทักษะคติเชิงบวก ปัญหาคือความท้าทาย และปัญหาให้คิดที่หลัง
- ชัดแย้งแล้วต้องหาสาเหตุให้ได้
- เน้นเรื่องการป้องกัน > แก้ไข
- คิดร่วมกันก่อนเกิดปัญหา
- เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งแล้วแก้ไขยาก
- สันติภาพเชิงบวกและเชิงลบ



**ความขัดแย้งกันเป็นเรื่องธรรมดา เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่อยู่ร่วมกันในสังคม**

เมื่อสังคมหลีกเลี่ยงความขัดแย้งไม่ได้ ต้องหาวิธีการจัดการความขัดแย้งให้  
เหมาะสมกับลักษณะความขัดแย้งและความต้องการของกลุ่มนี้ เพื่อให้  
กลุ่มนี้คงอยู่ร่วมกันได้ในสังคมอย่างปกติสุข

## การเรียนรู้การจัดการความขัดแย้ง

- การใช้กำลังแก้ปัญหา เกิดต้นทุนทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองจะสูง
- ประสบการณ์ในอดีตจะเป็นคำตอบว่าจะเกิดอะไรในอนาคต
- ควรศึกษารูปแบบในการจัดการปัญหาที่ผ่านมาในอดีตของไทยและต่างประเทศ

# สันติเกิดไม่ได้ถ้าไม่มีความยุติธรรม

สร้างวัฒนธรรมแห่งสันติ ด้วยให้ความยุติธรรม และสิทธิที่เท่าเทียม

ขจัดความหลงผิดในตัวบุคคล มิใช่มุ่งกำจัดตัวบุคคล

ยิ่งใช้อำนาจ ยิ่งเกิดความรุนแรงและการไม่ยอมรับ

ไม่มีใครถูกหรือผิดโดยสมบูรณ์ ความขัดแย้งแก้ได้ด้วยความร่วมมือ

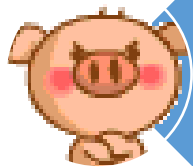
“สันติภาพในโลกจะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง ก็เมื่อเราแต่ละคนสร้างสันติภาวะขึ้นได้ภายในใจของเราเองก่อน” (ทะเล ลามะ แห่งธิเบต)

ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติ อย่างนำสันติไปเป็นเครื่องมือในการใช้กำลังโดยอ้างเพื่อความมั่นคง

# หลักสำคัญที่ควรระมัดระวัง



แยกคนออกจากปัญหา



เน้นที่ความสนใจ อย่าเน้นที่ตำแหน่งหน้าที่



พยายามหาทางเลือกหลายๆทาง ก่อนตัดสินใจ



ต้องตกลงกันตามกฎเกณฑ์ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

# การใช้อำนาจ

การใช้อำนาจจัดการความขัดแย้ง จะนำไปสู่ความไม่พอใจและการไม่ร่วมมือ

การใช้อำนาจระงับเหตุการณ์วุ่นวาย ต้องมั่นใจว่าอำนาจที่ใช้ นั้นถูกต้องตามกฎหมาย และเป็นอำนาจที่ตนเองมีอยู่จริง

ผู้บริหารแบบ “บ้ำอำนาจ” มักจะใช้วิธีแบบแพ้ว-ชนะ เพราะเชื่อว่า “เมื่อฉันมีอำนาจ ฉันต้องชนะ”

ผู้บริหารแบบบ้ำอำนาจจะมีใน **2** สถานการณ์คือเมื่อเข้ารับตำแหน่งใหม่ จะแสดงให้คนทั้งหลายเห็นว่า ตนเองมีอำนาจเป็นการข่มขู่ให้ยอมรับ เมื่อสถานการณ์ไม่แน่นอน จะแสดงอำนาจออกมาเพื่อให้เห็นว่าตัวเองยังมีอำนาจอยู่

# Peace in Thailand

การจัดการความขัดแย้ง ต้องมอง ๓ มิติ

- มิติเชิงป้องกัน
- มิติเชิงแก้ไข
- มิติเชิงปรองดองเพื่อฟื้นคืนสภาพ เยียวยา การให้อภัย และยกโทษให้ สันติสุข

๑

## วงจรความขัดแย้ง

การป้องกันและวิเคราะห์  
ความขัดแย้ง

๒

การจัดการความขัดแย้ง

การสื่อสารที่ดี  
สร้างการมีส่วนร่วม  
การเป็นหุ้นส่วน  
แผนที่ความขัดแย้ง  
วัฏจักรความขัดแย้ง  
รู้สาเหตุความขัดแย้ง  
การสานเสวนา

การอำนวยความสะดวก  
การเจรจาต่อรอง  
การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง  
การอนุญาโตตุลาการ  
การมีส่วนร่วม  
กระบวนการยุติธรรม

๓

การปรองดองสู่สันติ

การฟื้นฟูสันติ  
การขอโทษ  
การให้อภัย

## การป้องกันความขัดแย้ง

- การสื่อสารที่ดี (การพูด การฟัง การเงี่ยบ)
- สร้างการมีส่วนร่วม (การประชุมเป็นวิธีการป้องกันและการแก้ปัญหาอย่างหนึ่ง)
- การเป็นหุ้นส่วน
- การจัดทำแผนที่ความขัดแย้ง
- วัฏจักรของความขัดแย้ง
- รู้สาเหตุความขัดแย้ง
- การสานเสวนา (การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ การหาฉันทามติ)



# รากเหง้าและสาเหตุของความขัดแย้ง

ปัญหาข้อมูล  
ความจริงและข่าวสาร

ปัญหาผลประโยชน์  
และความต้องการ

ปัญหาโครงสร้าง

ปัญหาความสัมพันธ์

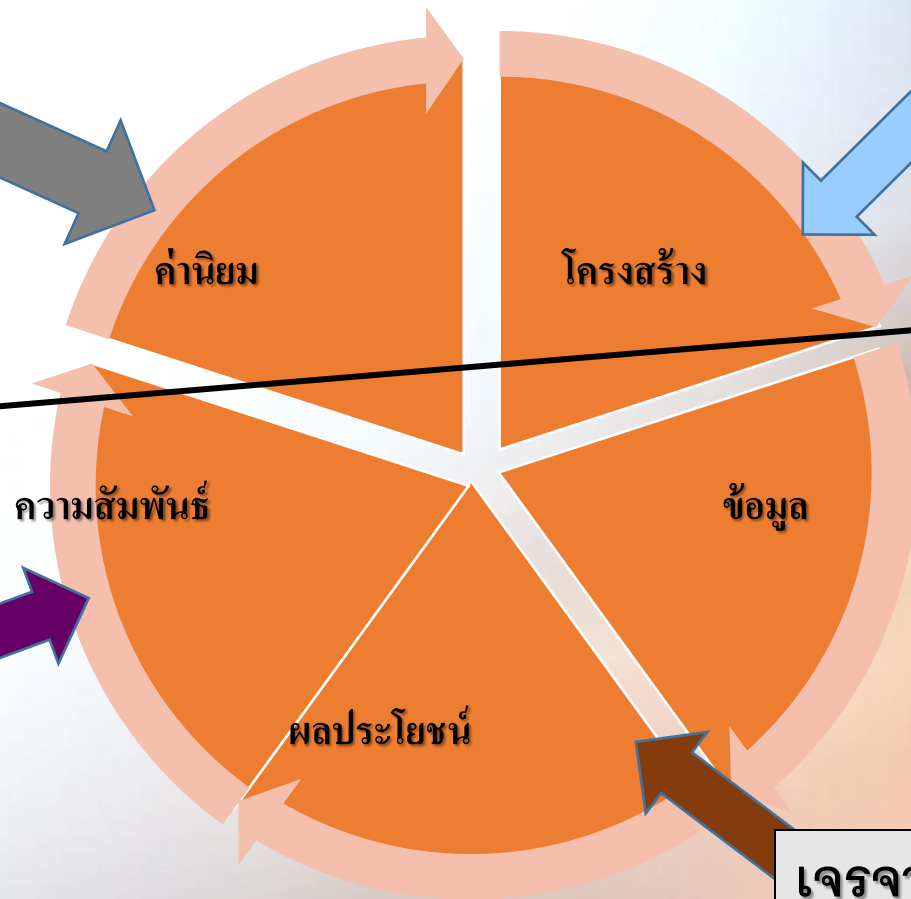
ปัญหาความต่างค่านิยม  
อุดมการณ์ วัฒนธรรม

# ประเภทของความขัดแย้ง

ปรัชญาความเชื่อไม่ตรงกัน  
ค่านิยมต่างกัน  
ประสบการณ์  
พื้นฐานการศึกษา  
วัฒนธรรม ประเพณีต่างกัน

การแย่งชิงอำนาจ  
ความไม่เท่าเทียมกัน  
ความไม่ยุติธรรม  
กฎหมาย  
การปกครอง

ยากต่อการเจรจา



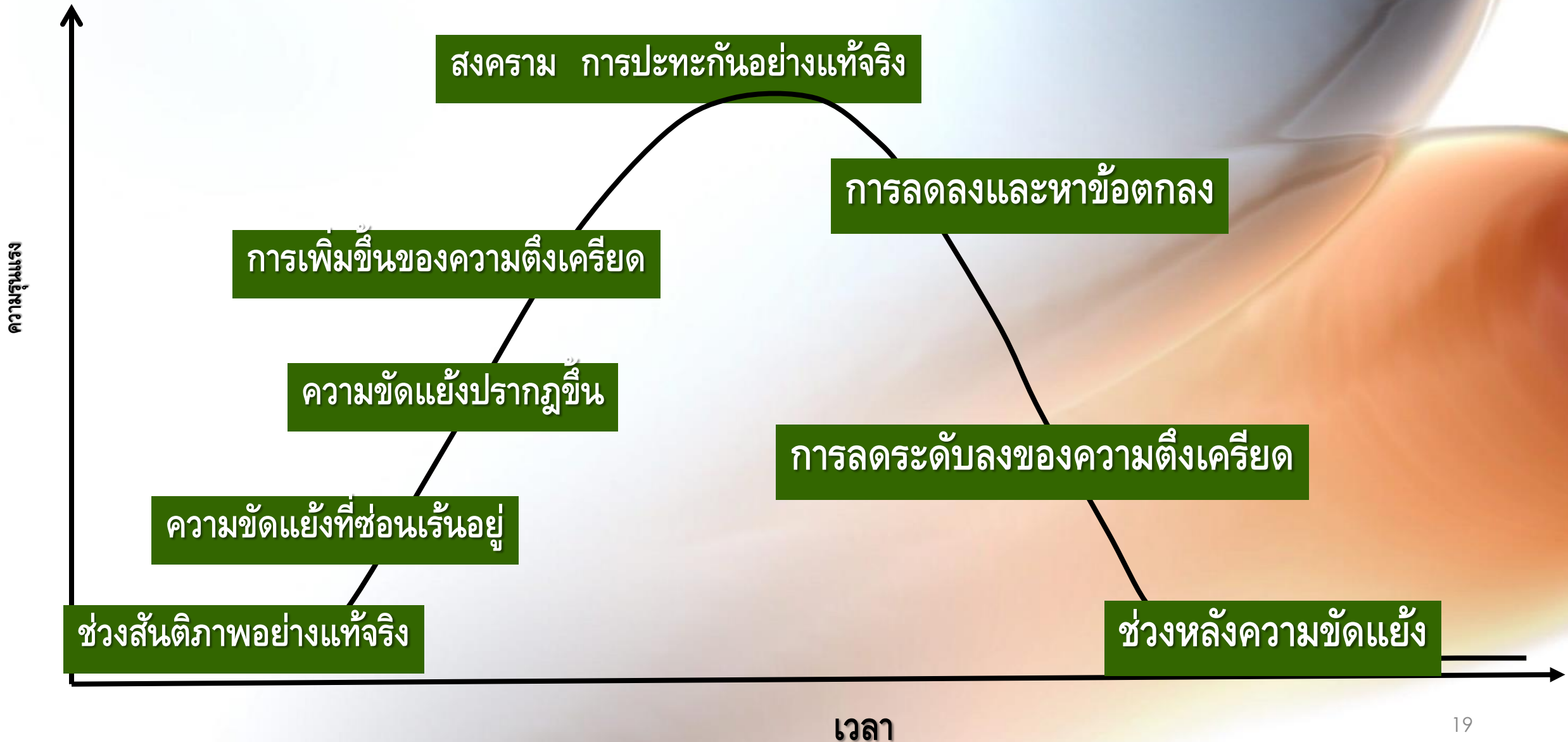
ข้อมูลน้อย  
ผิดพลาด  
แปลข้อมูลไม่ตรงกันความ  
แตกต่างกันในการเก็บและศึกษา

อารมณ์ที่รุนแรง  
การรับรู้คลาดเคลื่อน  
สื่อสาร  
ทัศนคติตายตัว  
ประพฤติกึ่งลบ

แย่งชิงผลประโยชน์  
เงินทอง  
ทรัพยากร  
ความเชื่อ  
ความยุติธรรม  
วิธีการ

เจรจาได้

# วัฏจักรแห่งความขัดแย้ง



## การสร้างบรรยากาศแห่งความสนิท

- การฟังอย่างตั้งใจ
- ไม่พูดจาเสียดสี ใช้ภาษาที่ยั่วยุ
- คิดเชิงบวก
- เปิดกว้างให้มีกระบวนการสานเสวนา
- จัดการกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์
- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- วัฒนธรรมประชาธิปไตย
- เน้นการเปลี่ยนแปลงที่รากหญ้า โดยเริ่มที่ชุมชน
- การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นแก้ปัญหา



แผนี่ความขัดแย้ง

- ค้นหาสิ่งที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง

- ทฤษฎี ไข่แดง ไข่ขาว

# ทฤษฎีไข่ดาว



# การตัดสินใจด้วยฉันทามติ

- พยายามไม่ให้เกิดความบาดหมาง
- สามารถนำคำตอบรวมเข้าด้วยกันเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่นำไปใช้ได้
- ทุกคนร่วมคิด ออกความคิดเห็น และถูกนำมาใช้
- ความเห็นต่างมิใช่เป็นอุปสรรค แต่เป็นประโยชน์
- คนไม่เห็นด้วย เมื่อเสร็จแล้วให้เวลาเป็นเครื่องทดสอบ
- ให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเพียงพอ เข้าใจความคิดระหว่างกัน ก่อนที่จะจบ/DM แม้จะใช้เวลาานาน ทุกคนได้ร่วมตัดสินใจร่วมกัน



## ประโยชน์ ของการตัดสินใจร่วมกันด้วยกระบวนการฉันทามติ

- ทุกคนสนับสนุนผลการตัดสินใจ และเป็นหุ้นส่วนความคิด
- ให้คำตอบในการแก้ปัญหาที่คนส่วนใหญ่พึงพอใจ
- มีการเอื้อเฟื้อ เกื้อกูล ในการสื่อสารระหว่างกัน
- เกิดการรับฟัง และทำความเข้าใจในประเด็นปัญหาจากทุกฝ่าย
- นำไปสู่การปฏิบัติที่ยอมรับ และปฏิบัติได้
- หากคนเป็นผู้ Lead นำ และทำหน้าที่ Facilitator พร้อมทั้งมีกฎกติการ่วมกัน

## การตกลงใจหรือตัดสินใจ

- ไม่ใช่เสียงข้างมากเป็นฝ่ายชนะ
- แต่ใช้ฉันทามติ แบบปรึกษาหารือ

## โต้เถียง (Debate)

## เสวนา (Dialogue)

ฟังเพื่อหาช่องโหว่โจมตี	ฟังเพื่อทำความเข้าใจ
ปกป้องความคิดตัวเอง	เปิดรับความคิดผู้อื่น
ตัวเองถูก คนอื่นผิด	เราก็อาจมีส่วนผิด คนอื่นก็อาจมีส่วนถูก
พยายามทำให้ผู้อื่นเอาตามความคิดตน	พยายามทำให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องกัน
หาทางเอาชนะคะคานากัน	หาทางให้ทุกฝ่ายพอใจ
<b>WIN – LOSE</b>	<b>WIN – WIN</b>

● พุด พัง เจริบ



ปัดยหกา...

ป้องกันและแก้ไขได้

“พีดีอาร์น่าบ่าง

ทักษะที่ขาดหาย

# • ฟัง พูด อ่าน เขียน เจียบ

(ใช้น้อยที่สุด สอนมากที่สุด)

(ใช้น้อยเป็นที่สอง สอนมากรองไป)

(ใช้มากเป็นที่สองสอนน้อยรองลงไป)

(ใช้มากที่สุดสอนกันน้อยที่สุด)

# • ฟัง พูด อ่าน เขียน เจียบ



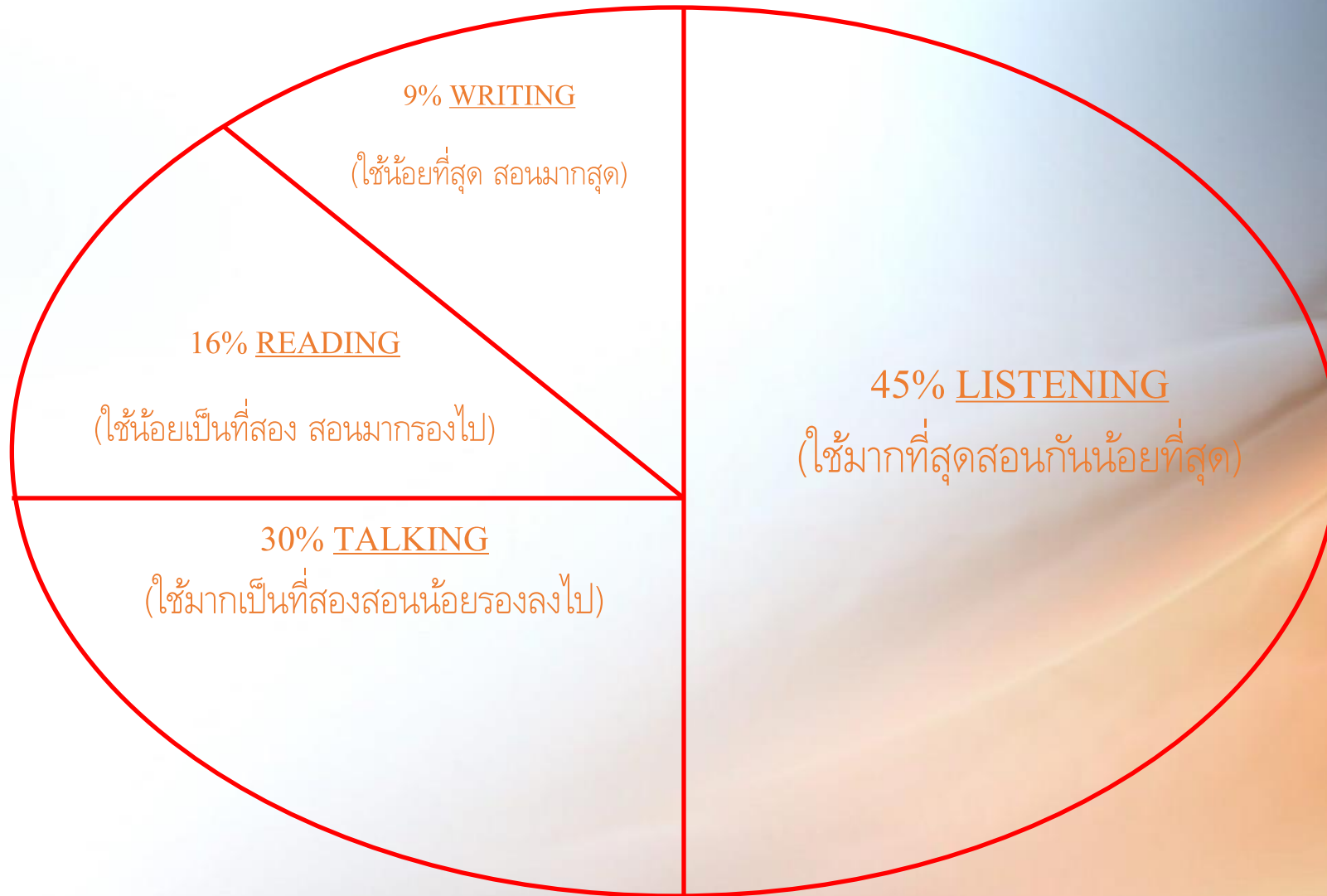
9% WRITING (ใช้น้อยที่สุด สอนมากที่สุด)

16% READING (ใช้น้อยเป็นที่สอง สอนมากรองไป)

30% TALKING (ใช้มากเป็นที่สองสอนน้อยรองลงไป)

45% LISTENING (ใช้มากที่สุดสอนกันน้อยที่สุด)

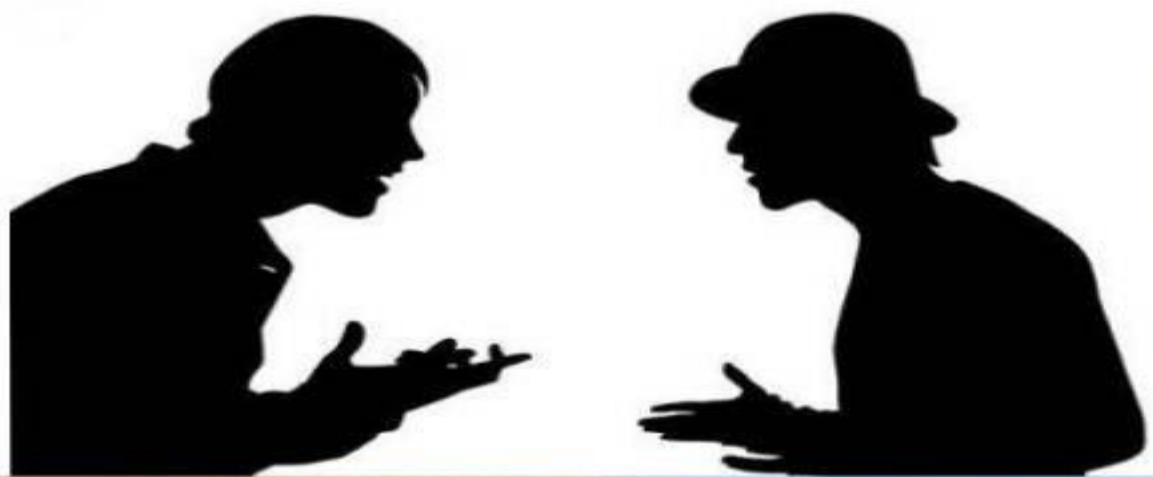
LYMAN K. STEIL, LARRY L. BARKER, KITTIE W. WATSON EFFECTIVE LISTENING : KEY TO YOUR SUCCESS







# การพูด





- แจกแบบทดสอบการฟัง

## แบบทดสอบการฟัง

- ให้ตอบแบบสอบถามต่อไปนี้ ด้วยการทำเครื่องหมาย / ในช่องคำตอบทาง

ลักษณะของการฟัง	ความบ่อยครั้ง				
	เสมอ	ส่วนใหญ่	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคย
1. ปล่อยให้ผู้พูดแสดงความคิดเห็นของเขาจนจบ โดย ไม่ขัดจังหวะ					
2. จดสาระสำคัญของสิ่งที่ได้ยินในระหว่างการประชุม หรือ โทรศัพท์					
3. กล่าวทวนรายละเอียดที่สำคัญของการสนทนากับผู้ พูด เพื่อให้แน่ใจว่าเราเข้าใจถูกต้อง					
4. ไม่ออกแวกไปคิดเรื่องอื่นระหว่างที่ฟังผู้อื่น					
5. ส่งเสียงรับ ค่ะ เออ ออ เป็นระยะ					
6. ไม่ผูกขาดการพูดแต่เพียงผู้เดียว					

## แบบทดสอบการฟัง

- ให้ตอบแบบสอบถามต่อไปนี้ ด้วยการทำเครื่องหมาย / ในช่องคำตอบด้านขวา เพื่อประเมินการฟังของคุณ

6. ไม่ผูกขาดการพูดแต่เพียงผู้เดียว					
7. สามารถประเมินอารมณ์ ความรู้สึกของผู้ที่เราสนทนา ด้วยได้					
8. มีภาษาท่าทางที่กำลังฟังอยู่ เช่น ผงกศีรษะ มองตาผู้ พูด เป็นต้น					
9. ไม่แสดงอาการก้าวร้าว หรือตื่นเต้นเกินไป ถ้ามีความ คิดเห็นไม่ตรงกับผู้พูด					
10. ตั้งคำถามต่อคู่สนทนาเพื่อความชัดเจน					

# ทดสอบการฟัง

- คำตอบทั้ง 5 คำตอบ ( ในแต่ละช่อง ) มีคะแนนดังนี้
- เสมอ 5 คะแนน ส่วนใหญ่ 4 คะแนน บางครั้ง 3 คะแนน นานๆครั้ง 2 คะแนน ไม่เคย 1 คะแนน
- นำคะแนนจากทั้ง 10 ข้อมารวมกัน เพื่อดูว่าคุณจัดอยู่ในกลุ่มนักฟังประเภทไหนใน 3 กลุ่มต่อไปนี้
- 40 คะแนน ขึ้นไปจัดว่าคุณเป็นนักฟังชั้นยอด
- 25-39 คะแนน คุณเป็นนักฟังที่ดีกว่าผู้ฟังทั่วไป
- ต่ำกว่า 25 คะแนน คุณเป็นผู้ฟังที่ต้องพัฒนาทักษะการฟังเป็นพิเศษ

## การฟังอย่างตั้งใจ

- ไม่พูดขณะฟัง
- สบตา ฝึกสบตาคน....
- พยักหน้า ส่งเสียง เออ! ออ แปลว่าเห็นด้วย ?
- การกล่าวทวน (เนื้อหาและความรู้สึก)
- ถามคำถาม / ตอบคำถาม

คำถามเพื่อหาข้อเท็จจริง

- “ใครทำอะไรกับใคร?”
- “ปะทะกันตอนกี่โมง?”
- “ห่างจากจุดที่เรายืนนี่กี่เมตร?”

## คำถามเพื่อทำความเข้าใจในเหตุการณ์

- “ ช่วยเล่าให้ฟังได้ไหมว่าเรื่องราวเป็นมาอย่างไร? ”
- ➡ “ อยากให้ลองแลกเปลี่ยนว่าทำไมเรามาอยู่ที่นี่กันวันนี้? ”
- ➡ “ พอจะเล่าให้ฟังได้ไหมว่าเกิดอะไรขึ้นในการประชุมครั้งที่แล้ว? ”



คำถามที่อาจทำให้ความขัดแย้งขยายตัว

- “ทำไมถึงทำแบบนี้?”
- “ทำไมไปได้ยังไงเนี่ย?”
- “คิดว่าเรื่องนี้ใครผิด?”



คำถามเพื่อทวนความ

- “คุณกำลังบอกว่า.....ใช่ไหม?”
- “ถ้าผมฟังไม่ผิด คุณรู้สึกว่.....”
- “พอจะสรุปได้ใหม่ว่า.....”

## คำถามเพื่อกระตุ้นให้คิดและ/หรือหาทางออกในอนาคต

- “อยากรู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นถ้าคุณ.....”
- “จะเกิดอะไรขึ้นในอนาคตถ้าทุกฝ่ายยังปฏิบัติต่อกันเหมือนที่เป็นทุกวันนี้?”
- “คุณคิดว่าควรจะทำยังไงต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคุณ และคิดว่าอีกฝ่ายจะมีปฏิกิริยาอย่างไร?”
- “คุณจะเห็นยังไง ถ้า.....”
- “จะมีอะไรที่เราทำได้บ้างไหมเพื่อให้เกิดผลแตกต่างไปจากที่เป็นอยู่ตอนนี้?”

## คำถามเพื่อกระตุ้นให้คิดและ/หรือหาทางออกในอนาคต

- ➡ “มีอะไรที่คุณกับเขาเห็นตรงกันบ้าง?”
- ➡ “ความสัมพันธ์แบบไหนที่เราต้องการจะมีต่อกัน?”
- ➡ “ที่เราคุยกันมานี้ ผมรู้สึกว่ามันไม่ค่อยเวิร์ค คุณล่ะเห็นยังไง มีทางไหนใหม่ที่เราจะช่วยกันทำให้มันดีขึ้น?”
- ➡ “เราลองมาคิดกันใหม่ว่าจะอะไรที่เราจะทำให้อีกฝ่ายได้บ้าง แล้วเราอยากให้อีกฝ่ายทำอะไรให้กับเรา?”
- ➡ “เราเสียอะไรไปในความขัดแย้งนี้แล้วบ้าง แล้วเราจะต้องเสียมันไปอีกนานแค่ไหน?”

## คำถามเพื่อทำความเข้าใจความคิด/ความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้อง

- ➔ “พอขยายความอีกหน่อยได้ไหมว่าประเด็น/สิ่งนี้สำคัญยังไงกับคุณ?”
- ➔ “พอขยายความอีกหน่อยได้ไหมว่าประเด็น/สิ่งนี้สำคัญยังไงกับคุณ?”
- ➔ “ช่วยอธิบายเพิ่มเติมได้ไหมว่าคุณมีความเห็นอย่างไรต่อเรื่องนี้?”
- ➔ “ถ้าคุณต้องอยู่ในสถานการณ์เดียวกับเขา คุณจะทำ/รู้สึกอย่างไร?”
- ➔ “พอทราบเหตุผลไหมว่าทำไมเขาถึงทำแบบนี้?”
- ➔ “คุณหมายความว่าอะไรที่บอกว่าต้องยอมรับในหลักการ?”
- ➔ “เท่าที่คุณฟังเขามาถึงตอนนี้ คุณเห็นยังไงบ้าง?”

## คำถามเพื่อทำความเข้าใจความคิด/ความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้อง

- ➔ “ช่วยเล่าให้ฟังถึงที่มาที่ไป/เหตุผลของการตัดสินใจครั้งนี้ได้ไหม?”
- ➔ “ช่วยเล่าให้ฟังถึงที่มาที่ไป/เหตุผลของการตัดสินใจครั้งนี้ได้ไหม?”
- ➔ “คุณรู้สึกยังไงตอนที่.....”
- ➔ “คุณรู้สึกยังไงกับเรื่องราวทั้งหมดนี้?”
- ➔ “เท่าที่คุณฟังแล้ว คุณเห็นต่างไปจากนี้หรือไม่อย่างไร?”
- ➔ “มีอะไรที่ต้องการจะเพิ่มเติมไหม?”

- การแก้ปัญหาร่วมกันเหมือนการแก้ปมในกลุ่มด้าย



# การแก้ปัญหาร่วมกันเหมือนการแก้ปมในกลุ่มด้าย





## การป้องกันความขัดแย้ง

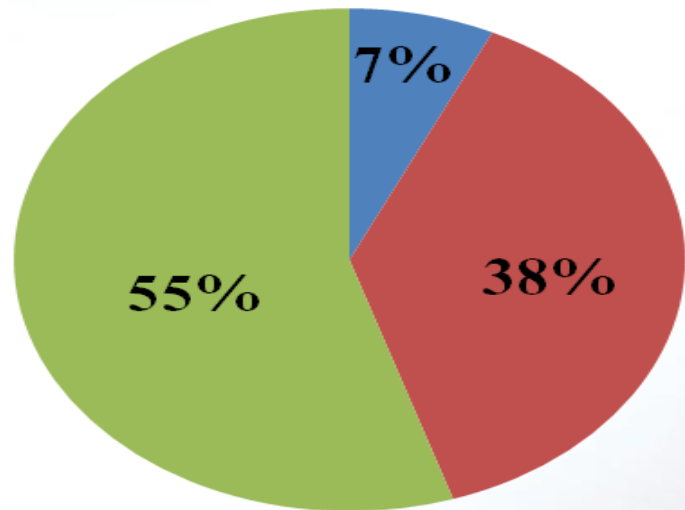
- การสื่อสารที่ดี (การพูด การฟัง การเขียน การเจรจา)
- สร้างการมีส่วนร่วม (การประชุมเป็นวิธีการป้องกันและการแก้ปัญหาอย่างหนึ่ง)
- เพื่อให้เกิดการเป็นหุ้นส่วน
- การจัดทำแผนที่ความขัดแย้ง
- วัฏจักรของความขัดแย้ง
- ค้นหาให้รู้สาเหตุแห่งความขัดแย้ง
- การสานเสวนา (การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ การหาฉันทามติ)

# การจัดการความขัดแย้ง

- ให้มองสามมิติ
  - การป้องกันความขัดแย้ง
  - การแก้ไขความขัดแย้ง
  - การปรองดองเพื่อฟื้นคืนสภาพ การให้อภัย และยกโทษให้

# การสื่อสารด้วยคำพูด

- ดร.อัลเบิร์ต เมห์ราเบียน ศาสตราจารย์ ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ลอสแอนเจลิส ได้วิจัยเรื่องการสื่อสารกล่าวว่า สิ่งที่มีอิทธิพลในการสื่อสารมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่



- คำพูด (Words or Verbal)
- น้ำเสียง (Tone of Voice or Vocal)
- ภาษากาย (Nonverbal or Vision)

- จากวิจัยดังกล่าว พบว่าอิทธิพลที่ส่งผลให้มีประสิทธิภาพของการสื่อสารที่มากที่สุด คือ "ภาษากาย"

“ ร่างกายไม่เคยโกหก ”





ทรี"  
นายกรัฐมนตรี

# ภาษาที่ควรหลีกเลี่ยงในการใช้สนทนา

**การชี้นิ้วใส่ผู้อื่น** มีความหมายในแง่ลบและแสดงถึงการเผด็จการ ข่มขู่ผู้ฟัง บ่งบอกถึงความก้าวร้าวและอาการโกรธเป็นสิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติกับผู้อื่น

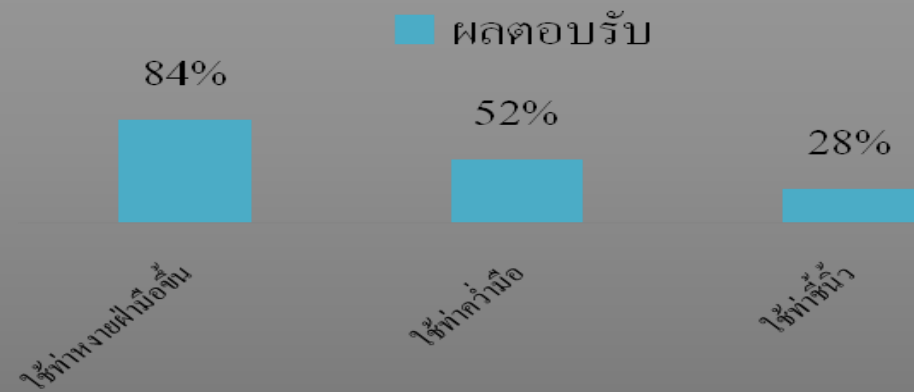


ในบางประเทศเช่น มาเลเซียและฟิลิปปินส์ การชี้นิ้วถือเป็นการดูถูก เพราะทำนี้ใช้กับสัตว์เท่านั้น คนมาเลเซียจะใช้นิ้วโป้งชี้คนหรือบอกทิศทาง

ผลสำรวจในการทดลองกับผู้บรรยาย 8 คนที่ถูกกำหนดให้ใช้ ทัศนคติ 3 แบบนี้ระหว่างการบรรยายครั้งละ 10 นาที และมีการบันทึกปฏิกิริยาของผู้ฟังในแต่ละครั้ง



## ผลตอบรับในแง่บวกจากผู้ฟัง



# Interests VS. Positions

จุดสนใจ กับ จุดยืน



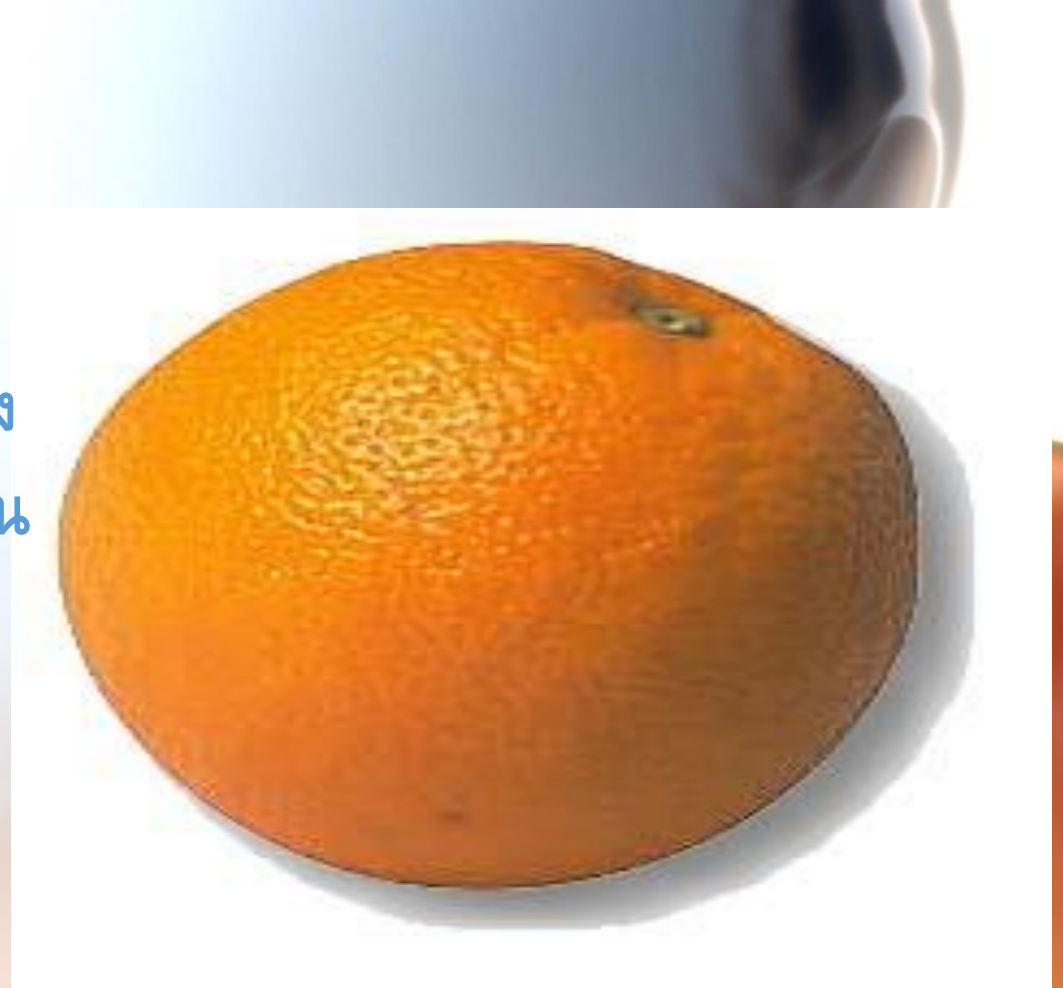
## การค้นหาจุดสนใจ และจุดยืน

- **จุดสนใจ** : ความจำเป็น ความต้องการ ความกลัว ความกังวล
- จุดสนใจจะทำให้คนเรามาสู่จุดยืน โดยเฉพาะถ้าไม่มั่นใจที่จะเปิดเผยจุดสนใจให้คนอื่นรู้
- **จุดยืน** : เป็นทางออกที่ตอบสนองต่อจุดสนใจ หรือความต้องการของเรา



## กรณีจุดสนใจ และจุดยืน

- ที่ตลาดแห่งหนึ่ง มีบริษัทผลิตน้ำดื่ม และบริษัทขายนมผง วันหนึ่งทั้งสองบริษัทได้ส่งคนไปที่ร้านขายผลไม้ซึ่งมีอยู่ร้านเดียวในตลาดโดยที่ทั้งสองบริษัทต้องการสัมทั้งหมดที่มีอยู่ในร้าน ต่างฝ่ายต่างไม่ยอมกัน



ถ้าท่านเป็นพ่อค้าผลไม้ ท่านจะแก้ปัญหานี้อย่างไร

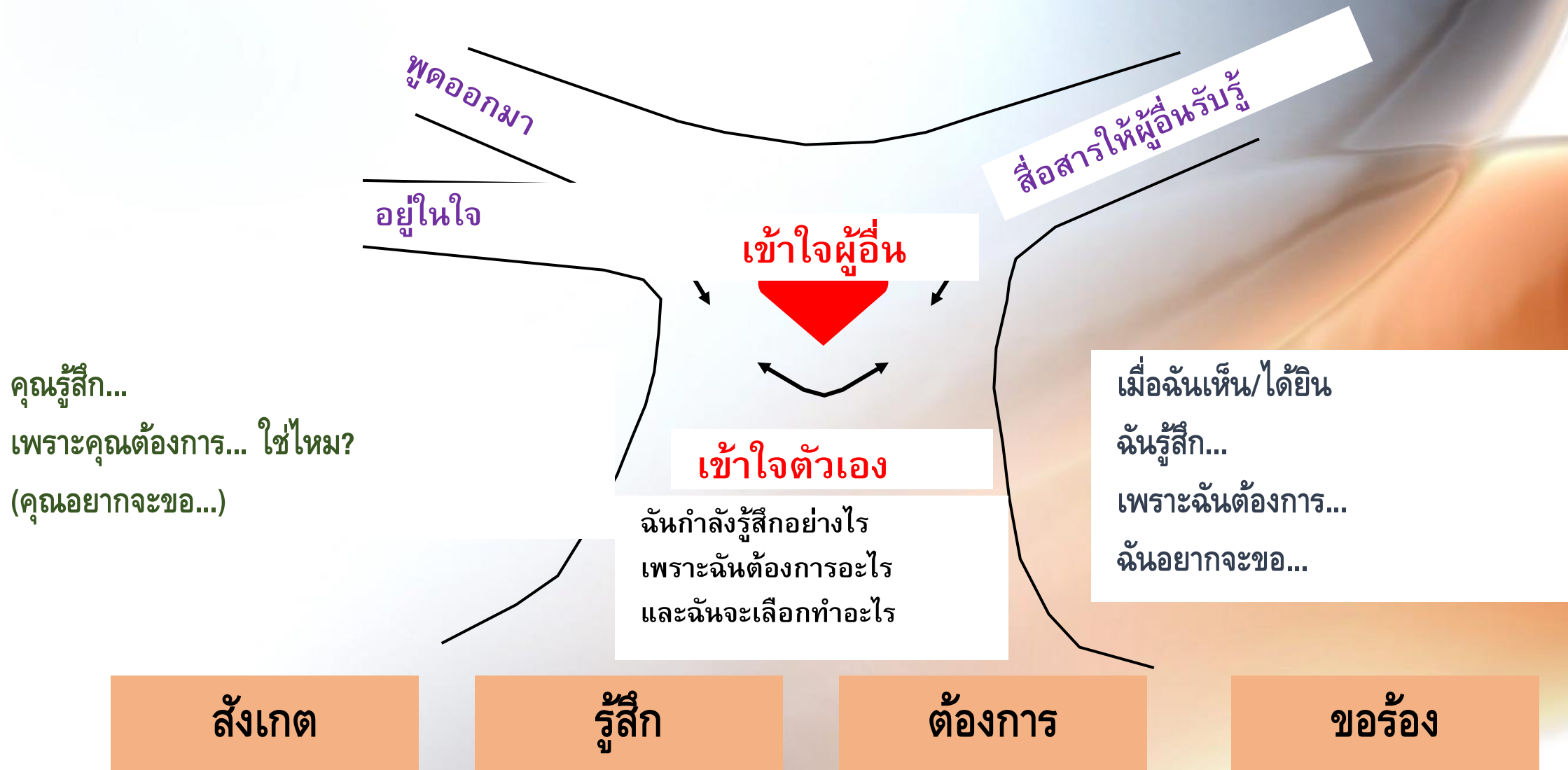


**จองรถขวาง**

**หน้าบ้านคนอื่น ปิดกฎหมาย!!**

[www.home.co.th](http://www.home.co.th)

# ต้นไม้แห่งการสื่อสารอย่างสันติ 3 ทางเลือกแห่งการสื่อสารอย่างสันติ



# การมองของตื้นซน



- ทำอย่างไรกับลูกที่กลับดึกทุกคืน



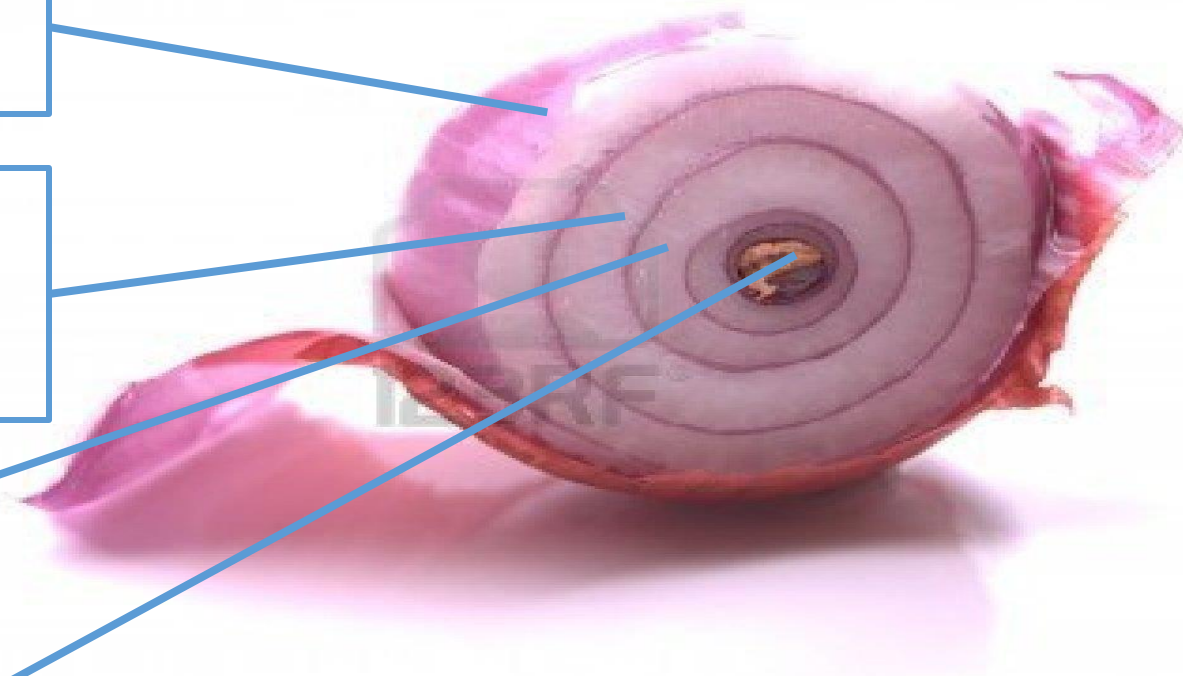
# เครื่องมือวิเคราะห์ความขัดแย้ง : แผนที่ความขัดแย้ง

**จุดยืน (Position)** สิ่งที่เราประกาศว่าต้องการมาก  
ซึ่งเปลี่ยนแปลงไม่ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

**ความสนใจที่แท้จริง (Interest)**  
สิ่งที่เราสนใจหรือต้องการ ซึ่งมีเหตุผล  
และคำอธิบายว่าทำไมเราจึงมีจุดยืนอย่างที่ประกาศไป

**ความจำเป็นพื้นฐาน (Need)**  
สิ่งที่เราจะขาดไปไม่ได้เลย

**ความกลัว (Fear)**  
สิ่งที่เรากังวลใจไม่ต้องการจะสูญเสียไป หรือไม่  
ต้องการจะพบเจอ

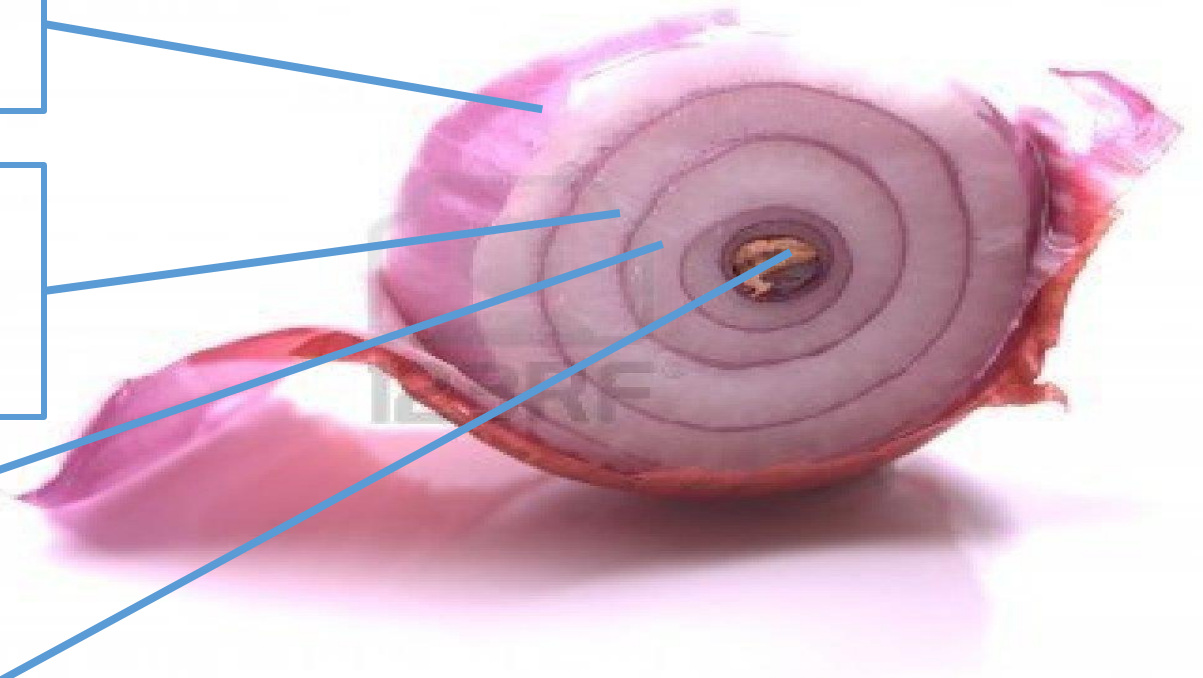


**จุดยืน (Position)** อย่างกลับตีกันะ ไมให้ออกไป คบแต่เพื่อนไม่ดี  
ต่อไปนี้ให้กลับไม่เกินสี่ทุ่ม

**ความสนใจที่แท้จริง (Interest)**  
สิ่งที่เราสนใจหรือต้องการ ซึ่งมีเหตุผล  
และคำอธิบายว่าทำไมเราจึงมีจุดยืนอย่างที่ประกาศไป

**ความจำเป็นพื้นฐาน (Need)**  
ความรัก ความผูกพันและความห่วงใย

**ความกลัว (Fear)**  
ลูกจะเป็นอันตรายจากอุบัติเหตุ ลูกหลง ยาเสพติด  
มีนเมา



การรับฟัง/สะท้อนมุมมองและความรู้สึก/  
ไม่ด่วนตัดสิน เกิดการเรียนรู้ มุมมองใหม่ และความเข้าใจ

สร้าง/ปรับความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น  
สร้างความเชื่อมั่นไว้ใจ

เกิดทางออกใหม่ๆที่เป็นไปได้ในการแก้ไข  
ปัญหา/ยุติข้อขัดแย้งได้ข้อสรุปร่วมกัน

บรรลุข้อตกลง  
จากการเจรจา  
เป็นลายลักษณ์อักษร

DIALOGUE

FACILITATION

NEGOTIATION

MEDIATION

ความเข้มข้น/หมวดปมของกระบวนการและสาระที่พูดคุย

การพูดคุยเสวนา/ สันติสนทนา(peace dialogue) โดยมีฝ่ายที่สามเป็นผู้อำนวยความสะดวก(facilitator)

การเจรจา(peace negotiation) โดยมีฝ่ายที่สามเป็นผู้ไกล่เกลี่ย(mediator)



# กฎกติกาพื้นฐานร่วมกัน GROUND RULES

ทำไมต้องมีกติกาพื้นฐานร่วมกัน

สำคัญมากน้อยแค่ไหน

# การตกลงใจหรือตัดสินใจ

- ไม่ใช้เสียงข้างมากเป็นฝ่ายชนะ
- แต่ใช้ฉันทามติ แบบปรึกษาหารือ

# กติกายานบ้าน ในชุมชน มีกติกายานการสานเสวนา

- มองอดีตที่ผ่านมาเป็นบทเรียน มองไปข้างหน้ามาฝึกร่วมกัน
- ฟังกันอย่างตั้งใจไม่ชี้หน้าด่ากัน
- เห็นต่างไม่จำเป็นต้องเป็นศัตรูกัน
- การตัดสินใจใช้ฉันทามติ
- ไม่ใช้ยกมือถ้าไม่จำเป็น
- ทุกความคิดมีคุณค่าเราไม่ฆ่าความคิดกัน
- ไม่มีใครผิด ไม่มีใครถูกทุกคนมีสิทธิ์แสดงความคิดเห็น
- กำหนดเวลาในการพูดคุย

# ประชาธิปไตยทำไมต้องใช้ “กฎหมาย” ในการปกครอง?

คำถาม : ทุกคนต่างก็มีสิทธิเสรีภาพ แล้วมีความขัดแย้งกัน จะตัดสินอย่างไร?

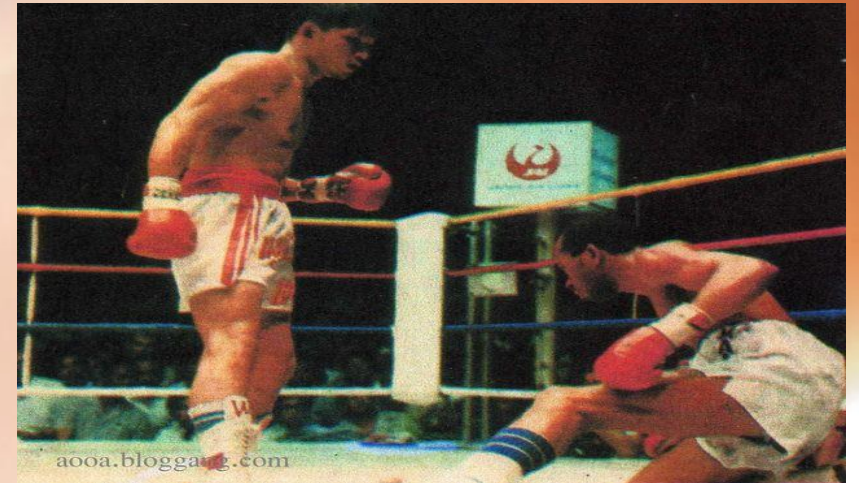
การแข่งขันฟุตบอลมีคสองกลุ่มที่ต่อสู้เอาชนะกัน แต่ทำไมจึงแข่งกันได้?

ฟุตบอลที่แข่งกันได้เพราะใช้ “กติกา”

• ใช้กำลังตัดสิน?



ผู้เล่นต้องเคารพ “กติกา”



## ประโยชน์ ของการตัดสินใจร่วมกันด้วยกระบวนการฉันทามติ

- ทุกคนสนับสนุนผลการตัดสินใจ และเป็นหุ้นส่วนความคิด
- ให้คำตอบในการแก้ปัญหาที่คนส่วนใหญ่พึงพอใจ
- มีการเอื้อเฟื้อ เกื้อกูล ในการสื่อสารระหว่างกัน
- เกิดการรับฟัง และทำความเข้าใจในประเด็นปัญหาจากทุกฝ่าย
- นำไปสู่การปฏิบัติที่ยอมรับ และปฏิบัติได้
- หากคนเป็นผู้ Lead นำ และทำหน้าที่ Facilitator พร้อมทั้งมีกฎกติการ่วมกัน

# การตัดสินใจด้วยฉันทามติ

- จะไม่เกิดความบาดหมาง
- คิดร่วมกันเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่นำไปใช้ได้
- ทุกคนร่วมคิด ออกความคิดเห็น และถูกนำมาใช้
- ความเห็นต่างมิใช่เป็นอุปสรรค แต่เป็นประโยชน์
- คนไม่เห็นด้วย เมื่อเสร็จแล้วให้เวลาเป็นเครื่องทดสอบ
- ให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเพียงพอ เข้าใจความคิดระหว่างกัน ก่อนที่จะจบ/DM แม้จะใช้เวลานาน ทุกคนได้ร่วมตัดสินใจร่วมกัน

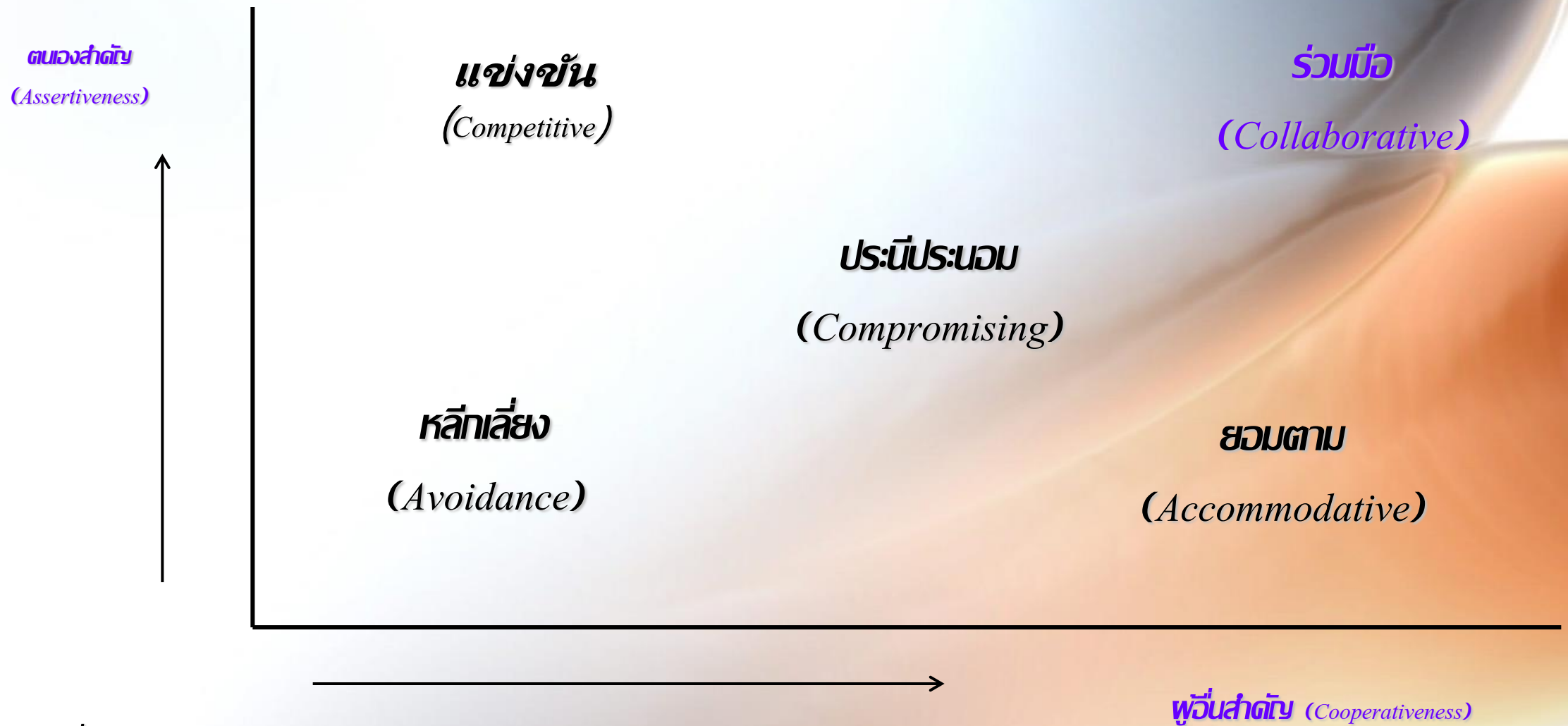
**บุคคลิก ขัดแย้ง**



ล	ป	ย	ป	ร
หลีกเลี่ยง	แข่งขัน	ยอมตาม	ประนีประนอม	ร่วมมือ
<p>ไม่สำคัญกับเรา</p> <p>ไม่ได้ใส่ใจเขา</p> <p>ไม่คุ้มค่า</p> <p>ไม่มีประโยชน์</p> <p>ไม่อยากขัดแย้ง</p>	<p>เรื่องสำคัญกับเรา</p> <p>ไม่ได้ใส่ใจกับอีกฝ่าย</p> <p>เจอกันครั้งเดียว</p> <p>เชื่อว่าบีบกดได้</p> <p>เชื่อว่าหากฝ่ายหนึ่งได้ อีกฝ่ายหนึ่งต้องเสีย (win-lose)</p>	<p>เขาสำคัญกว่าส่วนเราอย่างไรก็ได้</p> <p>หวังผลอนาคต</p> <p>ไม่อยากขัดแย้ง</p>	<p>เรื่องไม่สำคัญมากนัก</p> <p>ไม่อยากเสียเวลา</p> <p>ได้บ้างดีกว่าไม่ได้</p>	<p>สำคัญทั้งคู่ต้องอาศัยกันอีกยาว</p> <p>ไม่มีทางบีบให้ชนะอีกฝ่ายให้ทำตามได้</p> <p>เชื่อว่าเราจะได้ต่อเมื่ออีกฝ่ายต้องได้ด้วย (win-win)</p>
<b>ไปดีกว่า</b>	<b>ไม่ว่าอย่างไรก็ต้องเอาให้ได้</b>	<b>อย่างไรก็ได้จ้า</b>	<b>แบ่งครึ่งละกัน</b>	<b>ทำอย่างไรดีให้พอใจกันทั้งคู่?</b>



# บุคลิกลักษณะของการจัดการความขัดแย้ง



ที่มา : Ruble and Thomas (1976)

# บุคลิกลักษณะของการจัดการความขัดแย้ง

สิ่งที่ต้องการ



**แข่งขัน**  
(Competitive)

**ร่วมมือ**  
(Collaborative)

**ประนีประนอม**  
(Compromising)

**หลีกเลี่ยง**  
(Avoidance)

**ยอมตาม**  
(Accommodative)



**ความสัมพันธ์**

ที่มา : Ruble and Thomas (1976)

# สามตรีพี่น้อง จะเลือกคนไหนดี

- ดารา พี่สาวคนโต จบ ป.4 สวยเข้าชั้นไปวัดตอนเช้า ๆ ได้การบ้านการเรือนดีมาก ได้รับมรดกที่ดิน 10 ไร่บ้าน 1 หลังเงินสด 2 ล้านบาท
- ดุจเดือน คนกลาง จบ ปวช สวยชั้นเทพีระดับจังหวัด นิสัยจู้จุกจิก ได้รับมรดกบ้านพร้อมที่ดิน 5 ไร่ เงินสด 2 ล้านบาท
- ดุจดาว น้องคนเล็ก จบ ป.ตรี สวยน้อง ๆ ดารา นิสัยเย่อหยิ่ง ได้รับมรดกบ้านพร้อมที่ดิน 1 ไร่ เงินสด 2 ล้านบาท
- สมมติว่าคุณมีอายุ 25 ปี คุณจะเลือกคนไหน ?

# มาดูโฉมหน้าของพวกเขาเธอกัน (เลือกคนใครดี)



• ดารา 59 ปี



• ดุจเดือน 58 ปี



• ดุจดาว 57 ปี

• บทเรียนของเรื่องนี้คือ... ข้อ มูลที่ครบถ้วนก็เป็นเรื่องที่สำคัญ

**ขอบคุณครับ**

แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือถามคำถามเพิ่มเติมได้ที่



[www.facebook.com/ekkachai.srivilas](https://www.facebook.com/ekkachai.srivilas)  
[www.elifesara.com](http://www.elifesara.com)

