

รพท. (ป.ป.อ.รพ.)
เลขที่ 1446
วันที่ 20/6/59
เวลา 11.22



ผชท. (4)
เลขที่ 1091
วันที่ 30.6.59
เวลา 09.06.20

ผพค.
เลขที่ 1237
วันที่ 29 ส.ย. 2559
เวลา 16/14

ฝนท 31/27 29 ส.ย. 2559

รายงานสรุปการฝึกอบรม/สัมมนาภายนอก ประจำปี 2559

เรียน รพบ. ผ่าน รพท. ผชท.(4) ผอ.ผพค. ผอ.กีสล. ทน.วส. 27/6/59

เลขที่ 1795
วันที่ 30/06/59
เวลา 14.23 น.

1. ข้าพเจ้า นางสาวอาทิตย์ยา ขำเลิศ ตำแหน่ง วิศวกร 5 แผนก วส.
และ นางสาวเพ็ญระพี หอวิมานพร ตำแหน่ง วิศวกร 5 แผนก วส.
กอง กีสล. ฝ่าย ผพค. ได้รับอนุมัติให้ไปเข้าร่วมการฝึกอบรม/สัมมนาหลักสูตร/
เรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อม
จัดโดย สถาบันพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม
ระหว่างวันที่ 24 - 27 พฤษภาคม 2559 สถานที่จัด สถาบันพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม จ.ปทุมธานี
ค่าลงทะเบียนอบรม/สัมมนา เสียค่าใช้จ่าย 2,000 บาท ไม่เสียค่าใช้จ่าย

2. ข้าพเจ้าขอรายงานสรุปการฝึกอบรม/สัมมนา ดังนี้

ผทบ.
เลขที่ 3421
วันที่ 01.ก.ค. 2559
เวลา 09.27

2.1 สรุปย่อเนื้อหาของหลักสูตร

การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเปลี่ยนแปลงจากการใช้อำนาจครอบ มาใช้อำนาจร่วมกันในการตัดสินใจ หรือดำเนินกิจการ หรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อแสวงหาทางออก หรือขับเคลื่อนการดำเนินงานเหล่านั้นด้วยกัน ในลักษณะของภาคี หรือรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม

การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนผู้มีส่วนได้เสียเข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และดำเนินกิจกรรมส่วนรวมตามสิทธิของการเป็นพลเมือง ในฐานะหุ้นส่วนของการพัฒนา

การมีส่วนร่วมของชุมชน (Community Participation) เป็นการที่สมาชิกของชุมชน หรือกลุ่มคนที่พำนักและมีวิถีชีวิตในถิ่นหนึ่ง เข้ามาร่วมมือ ร่วมใจ และร่วมทุนกันโดยสมัครใจ ในการตัดสินใจและขับเคลื่อนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับตนและถิ่นที่อยู่หรือชุมชนของตน เพื่อการบรรลุผลและได้รับการสนองประโยชน์ร่วมกัน

แนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้อง (Key Concept)

1. การเสริมสร้างประชาธิปไตย (Democracy)
2. การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance)
3. การควบคุมการบริหารจัดการ (Controlling)
4. นโยบายสาธารณะและการวางแผน (Public Policy and Planning)
5. การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน (Community Empowerment)

ขั้นตอนการมีส่วนร่วมของชุมชน

- ร่วมคิดวิเคราะห์
- ร่วมวางแผน
- ร่วมตัดสินใจ
- ร่วมลงทรัพยากร

- ร่วมดำเนินการ
- ร่วมรับผลการดำเนินงาน
- ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ร่วมติดตามประเมินผล
- ร่วมธำรงรักษาให้ยั่งยืน

ความคาดหวังจากการมีส่วนร่วม

- ประชาชนและชุมชนเป็นอิสระ ลดการพึ่งพิงและสามารถดูแลตนเองได้
- ประชาชนและชุมชนมีโอกาสที่จะได้ใช้และพัฒนาความสามารถของตนเอง
- เป็นการระดมทรัพยากรที่ต่างคนต่างถือครองมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทำให้การพัฒนาที่มีความมั่นคงถาวรและต่อเนื่อง
- สร้างความรับผิดชอบ และแสดงถึงอำนาจในการตัดสินใจเลือกที่มีอยู่ในตนเอง
- เป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน

รูปแบบของการมีส่วนร่วม

1. การมีส่วนร่วมแบบเป็นไปเอง เกิดจากการรวมตัวกันโดยสมัครใจ หรือรวมกลุ่มกันเอง โดยไม่ได้รับการสนับสนุนจากภายนอก
2. การมีส่วนร่วมแบบชักนำ เกิดจากการที่ผู้มีอำนาจชักนำ หรือสนับสนุน ผลักดันให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามา มีโอกาสและบทบาท
3. การมีส่วนร่วมแบบบังคับ เกิดจากการที่ผู้มีอำนาจจัดการและดึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาจัดวางและแสดงบทบาทอย่างไม่เต็มใจ

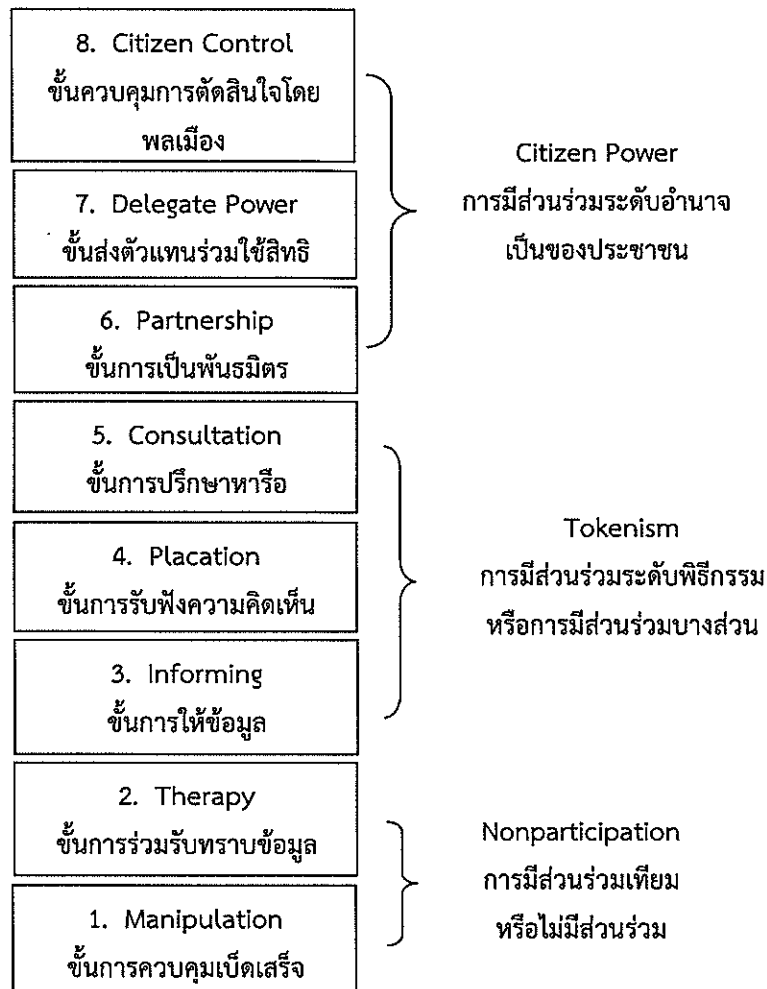
เงื่อนไขของการมีส่วนร่วม

1. ต้องมีอิสรภาพที่จะมีส่วนร่วม (Freedom to Participation)
2. ต้องสามารถที่จะมีส่วนร่วม (Ability to Participation)
3. ต้องเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม (Willingness to Participation)
4. ต้องอยู่บนพื้นฐานความเสมอภาค (Fairness to Participation)

ระดับและรูปแบบการมีส่วนร่วม

ตัวแบบ “ขั้นบันไดการมีส่วนร่วมของพลเมือง (Ladder of Citizen Participation)” ของ Arnstein ถือเป็นตัวแบบที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ประกอบด้วย

- 1) ขั้นการควบคุมเบ็ดเสร็จ (Manipulation)
- 2) ขั้นการร่วมรับทราบข้อมูล (Therapy)
- 3) ขั้นการให้ข้อมูล (Informing)
- 4) ขั้นการรับฟังความคิดเห็น (Placation)
- 5) ขั้นการปรึกษาหารือ (Consultation)
- 6) ขั้นการเป็นพันธมิตร (Partnership)
- 7) ขั้นส่งตัวแทนร่วมใช้สิทธิ (Delegate Power)
- 8) ขั้นควบคุมการตัดสินใจโดยพลเมือง (Citizen Control)



ปัจจุบันในทางปฏิบัติ มักเลือกใช้ระดับการมีส่วนร่วมที่นำเสนอโดยสมาคมนานาชาติด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน (International Association of Public Participation-IAP2) ซึ่งแบ่งระดับการมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบต่างๆ 5 ชั้น ได้แก่ ชั้นให้ข้อมูลข่าวสาร (Inform) ชั้นรับฟังความคิดเห็น (Consult) ชั้นเข้ามามีบทบาท (Involve) ชั้นการสร้างความร่วมมือ (Collaborate) ชั้นเสริมอำนาจ (Empower) ซึ่งเป็นไปตามหลักการขั้นบันไดดังที่กล่าวมา

1. การให้ข้อมูลข่าวสาร (To Inform) ถือเป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับต่ำที่สุด แต่เป็นระดับที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ โดยสามารถใช้ช่องทางต่าง ๆ เช่น เอกสารสิ่งพิมพ์ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อต่าง ๆ การจัดนิทรรศการ จัดหมายข่าว การจัดงานแถลงข่าว การตีพิมพ์ประกาศ และการให้ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น

2. การให้คำปรึกษาหารือ (To Consult) หรือการรับฟังความคิดเห็น เป็นกระบวนการที่เปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข้อเท็จจริงและความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การรับฟังความคิดเห็น การสำรวจความคิดเห็น การจัดเวทีสาธารณะ การแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น

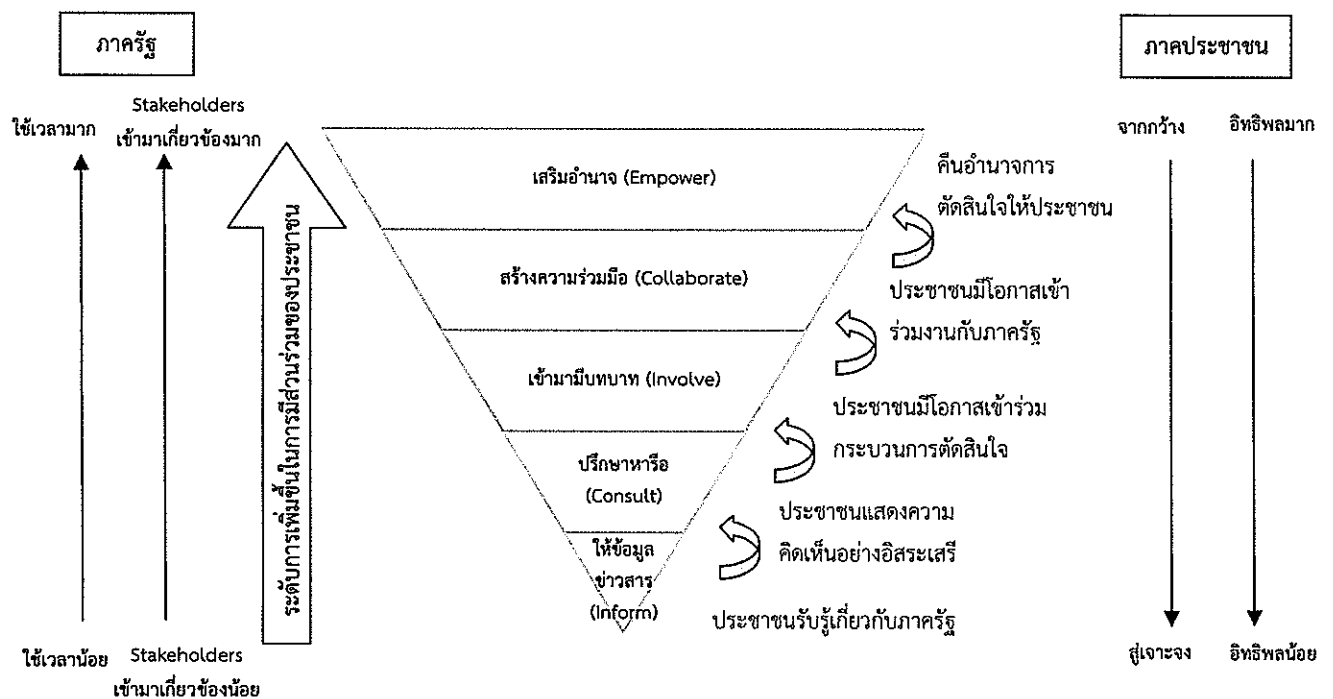
3. การเข้าร่วมกิจกรรม (To Involve) หรือการเกี่ยวข้อง เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน หรือร่วมเสนอแนะทางที่นำไปสู่การตัดสินใจ เพื่อสร้างความมั่นใจให้ประชาชนว่าข้อมูลความคิดเห็นและความต้องการของประชาชนจะถูกนำไปพิจารณาเป็นทางเลือกในการบริหารงานของภาครัฐ เช่น การประชุม

เชิงปฏิบัติการเพื่อพิจารณาประเด็นนโยบายสาธารณะ ประชาพิจารณ์ การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อเสนอแนะประเด็นนโยบาย เป็นต้น

4. ความร่วมมือ (To Collaborate) เป็นการให้กลุ่มประชาชนผู้แทนภาคสาธารณะมีส่วนร่วม โดยเป็นหุ้นส่วนกับภาครัฐในทุกขั้นตอนของการตัดสินใจ และมีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น คณะกรรมการที่มีฝ่ายประชาชนร่วมเป็นกรรมการ เป็นต้น

5. การมอบอำนาจการตัดสินใจ (To Empower) หรือการเสริมอำนาจแก่ประชาชน เป็นขั้นที่ให้บทบาทประชาชนในระดับสูงที่สุด โดยให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจ เช่น การลงประชามติในประเด็นสาธารณะต่าง ๆ โครงการกองทุนหมู่บ้านที่มอบอำนาจให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจทั้งหมด เป็นต้น

ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน 5 ระดับ



การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน อาจทำได้หลายระดับและหลายวิธี ซึ่งบางวิธีสามารถทำได้ง่าย ๆ แต่บางวิธีก็ต้องใช้เวลา ขึ้นอยู่กับความต้องการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน ค่าใช้จ่ายและความจำเป็นในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นเรื่องละเอียดอ่อน จึงต้องมีการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ประชาชน การรับฟังความคิดเห็น การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งพัฒนาทักษะและศักยภาพของข้าราชการทุกระดับควบคู่กันไปด้วย

ความขัดแย้งและการจัดการ

ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นปฏิสัมพันธ์เชิงลบที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ที่เกิดจากความคิดเห็น ค่านิยม และวิถีชีวิตที่ไม่สอดคล้องกัน โดยมีการแสดงออกในด้านลบ มีการเผชิญหน้า กัดดันเพื่อชัยชนะเหนืออีกฝ่ายรูปแบบ เช่น การโต้เถียง การต่อสู้ ความเป็นป็นศัตรู การเป็นปฏิปักษ์ ไม่ให้ความร่วมมือ เป็นต้น

พฤติกรรมตอบสนองความขัดแย้ง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น บุคคลจะมีพฤติกรรมตอบสนองต่อความขัดแย้งในลักษณะต่างๆ ซึ่งจำแนกเป็น 5 ประเภท

1. พฤติกรรมแข่งขันเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งการเอาแพ้เอาชนะ (win/lost) ในระดับสูง พฤติกรรมการร่วมมืออยู่ในระดับต่ำ เน้นการเอาแต่ใจตัวเอง มุ่งเอาชนะของตัวเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น แสดงการคุกคาม ช่มชู้ หรือแม้แต่การอ้าระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด

2. พฤติกรรมความร่วมมือ (Collaboration) เป็นลักษณะที่อยู่ในระบบทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (win/win) เป็นพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงแต่แสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วย ยุทธวิธีคือ ให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมข้อมูลและความคิดเห็น มองหาทางเลือกใหม่ เจรจากันอย่างเปิดเผย ยอมรับความเห็นที่คัดค้านหรือไม่เห็นด้วย มีการตัดสินใจบนกระบวนการหาทางออกร่วมกัน กล่าวต่อสู้ต่อความขัดแย้ง เปิดเผยยอมรับความเปลี่ยนแปลง ทดลองทางเลือกทุกทาง วางแผนและแก้ปัญหาเพื่อป้องกันวิกฤติ มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งตัวเองและบุคคลอื่น บนผลลัพธ์ที่เกิดผลดีต่อทุกฝ่าย

3. พฤติกรรมประนีประนอม (Compromise) เป็นลักษณะของพวกแพ้อ้างชนะบ้าง (winsome/lost some) กลุ่มนี้จะยอมถอยถอยถอยถอยถอยเช่นกัน ยุทธวิธีคือ ต่อรอง การแบ่งครึ่งผลประโยชน์ ยอมลดความคาดหวังลงพบกันครึ่งทาง แม้บุคคลประเภทนี้ จะอดทนต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอยู่บ้าง แต่มิได้กระทำด้วยความสบายใจ ลักษณะเด่นคือ เปิดเผยระมัดระวัง มักปราชมีให้ผู้อื่นพูดสิ่งใดชวนผ่าซากเกินไป

4. พฤติกรรมการยอมให้ (Accommodation) เป็นลักษณะที่อยู่ในระบบที่มีการแพ้และชนะ (lost/win) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่นเป็นผู้เสียสละ ปล่อยให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามที่เขาชอบแม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ยุทธวิธี คือ ตกลง เอาใจ ปฏิเสธการเจรจา หรือค้นหาข้อมูลพฤติกรรมหลีกเลี่ยง (Avoidance) เป็นลักษณะของการยอมแพ้ (lost/lost) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะในระดับต่ำ และแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย จะหลบหนี ปฏิเสธการรับรู้ การยอมถอย เอื้อยเอื้อยล่าช้า คาดหวังให้ความขัดแย้งหายไปเอง ไม่เข้าร่วมการเจรจา หรือค้นหาข้อมูล มักตื่นกลัว ลู่ลม หากต้องเจรจาก็จะสับสนและจับประเด็นไม่ได้ พฤติกรรมการแข่งขัน การหลบเลี่ยง และการยอมตาม มักมีแนวโน้มทำให้ความขัดแย้งขยายตัวมากขึ้น และทำให้ทางออกของความขัดแย้งนั้นมีทางเลือกน้อยลง อาจนำไปสู่การใช้ความรุนแรงการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) เป็นวิธีการยุติความขัดแย้งที่มีเป้าหมายให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายยอมร่วมมือกันอย่างแท้จริง ซึ่งในความเป็นจริงอาจทำได้ค่อนข้างยาก เพราะต้องใช้เวลา และความอดทน ตลอดจนทักษะและบุคลากรเฉพาะ ดังนั้นผลลัพธ์ส่วนใหญ่อาจจะลงเอยที่การประนีประนอม การจัดการความขัดแย้งโดยทั่วไปมักผ่านกระบวนการวินิจฉัยสาเหตุและทางเลือก (Diagnosis) และการเข้าแทรกแซง (Intervention) ผ่านรูปแบบวิธีการ ได้แก่ การเจรจาต่อรอง การไกล่เกลี่ย การอำนวยความสะดวก

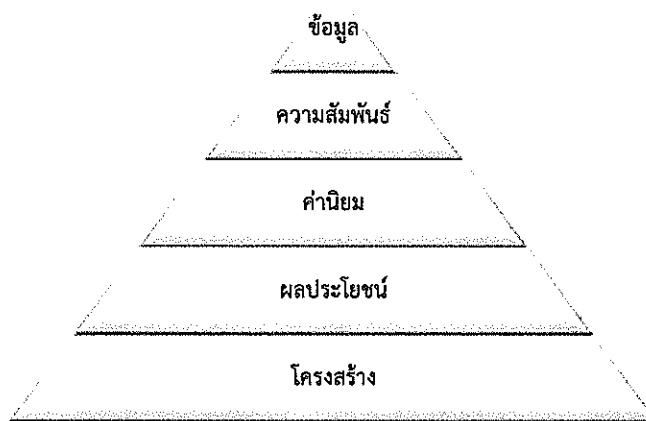
5. เพื่อมุ่งหาการตัดสินใจโดยฉันทามติ อนุญาตตุลาการ (สองฝ่ายยอมให้มีบุคคลที่สามตัดสินปัญหาความขัดแย้ง) ขยายความไปถึง การระงับข้อพิพาททางเลือก การมีส่วนร่วมเพื่อป้องกันความขัดแย้งแม้กระทั่งกระบวนการสร้างสันติภาพ ซึ่งวิธีการยุติความขัดแย้งที่นอกเหนือจากกระบวนการจัดการให้เกิดความร่วมมือกัน ได้แก่ กระบวนการทางศาล กระบวนการออกกฎหมาย หรือ ใช้กระบวนการต่อสู้แบบสันติวิธี เช่น การตั้งแพ่งเพื่อต่อรอง และการใช้อำนาจความรุนแรงนอกจากพฤติกรรมที่ตอบสนองความขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบแล้ว Speed Leas ได้เพิ่มเติม 2 เรื่องที่มักเกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง คือ

1) การโน้มน้าว (Persuasion) คือการพยายามเปลี่ยนความคิดเห็น หรือ การถือ ซึ่งใช้วิธียื่นหยัด ชักชวนอย่างแน่วแน่ จนกระทั่งอีกฝ่ายยอมโอนอ่อน

2) การสนับสนุน (Supporting) คือการให้โอกาสบุคคลที่อยู่ใต้ความกดดันสามารถระบายความรู้สึก ความคิดเห็น ความโกรธ หรือไม่พอใจ และช่วยให้การตัดสินใจเข้าสู่กระบวนการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ง่ายขึ้นผู้สนับสนุน ไม่จำเป็นต้อง เจรจาไกล่เกลี่ย แต่อาจจะหาทางออกด้วยวิธีการอื่นๆ หรือ เตรียมเข้าสู่กระบวนการอำนวยความสะดวก กลุ่มได้ในการทำงานในโครงการจอบ่า มักพบบทบาทสองเรื่องนี้ของเจ้าหน้าที่มูลนิธิสืบนาคะเสถียรในการทำงาน ในฐานะคนกลางในกระบวนการจัดการความขัดแย้งเสมอๆ

การวิเคราะห์ความขัดแย้ง

โดยทั่วไปสาเหตุความขัดแย้งมักจะมาจากข้อมูล ผลประโยชน์ ความสัมพันธ์ ผลประโยชน์ ค่านิยม และ โครงสร้าง (Moor, 1986 อ้างถึงใน Morris, 2550) สามารถนำมาแสดงในโมเดลภูเขาน้ำแข็งของความขัดแย้งได้ดังรูป



ในการวิเคราะห์ความขัดแย้ง แนะนำให้ใช้เทคนิคภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งจำลองสถานการณ์ความขัดแย้งที่ปรากฏ เป็นยอดภูเขาน้ำแข็งเพียงนิดเดียว แต่รากของความขัดแย้งอยู่ลึกลงไปใต้น้ำ เป็นส่วนใหญ่ และใช้ประเภทของความขัดแย้งทั้ง 5 ประเภท เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์

1) ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflicts) เป็นปัญหาพื้นฐานของความขัดแย้งที่เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร ข้อเท็จจริง เช่น การขาดข้อมูล ขาดการให้ข่าวสาร ความเข้าใจผิด การสื่อความหมายไม่ตรงกัน ข้อมูลไม่เพียงพอ ข้อมูลมากมายสลับซับซ้อน การแปลผลผิดพลาด การใช้วิธีประเมิน หรือตีความที่แตกต่างกัน บางครั้งเป็นปัญหาของความแตกต่างในการรับรู้ (Perception) และมุมมอง ความสับสนที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบหรือขอบเขตหน้าที่

2) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship conflicts) เป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพ พฤติกรรมทางลบต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอดีต เกิดอีกซ้ำแล้วซ้ำเล่า พฤติกรรมที่แตกต่างกัน อารมณ์รุนแรง การสื่อสารที่บกพร่อง ทศนคติต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

3) ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Values Conflicts) เป็นปัญหาระบบของความเชื่อ ความแตกต่างในค่านิยม ปรัชญา วัตถุประสงค์ สมมติฐาน ความคาดหวัง ขนบธรรมเนียมประเพณี ประวัติกการเลี้ยงดู ประวัติกาศาสตร์ ภูมิหลังที่หล่อหลอมขึ้นมา รวมถึงมาตรฐานในการประเมินแนวคิดหรือพฤติกรรม

4) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Interest Conflicts) มีสาเหตุจากการแข่งขันกันในสิ่งที่มีไม่เพียงพอ

เกิดการแย่งชิงผลประโยชน์ ซึ่งกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่มเชื่อว่าในการทำตามความต้องการของตนเอง กลุ่มอื่นจะต้องยอมแพ้ ความขัดแย้งเกิดได้ทั้งประเด็นที่เป็นเรื่องเนื้อหา ได้แก่ ทรัพยากรที่เป็นรูปธรรม เงินทอง ทรัพย์สินหรือในกระบวนการ เช่น ปัญหาที่ไม่ได้รับการดูแล ตลอดจนประเด็นจิตวิทยา เช่น ความยุติธรรม เลือกปฏิบัติ ความไว้วางใจ การช่วงชิงเพื่อสนองความต้องการทางอารมณ์ เช่น ความรัก ความนับถือ ความภูมิใจ

5) ความขัดแย้ง ด้านโครงสร้าง (Structural Conflicts) เป็นเรื่องของอำนาจ การแย่งชิงอำนาจ การใช้อำนาจ การกระจายอำนาจ รวมไปถึง กฎระเบียบ ระบบ บทบาท

รูปแบบที่บ่งชี้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น

1. ความขัดแย้งที่ซ่อนอยู่ (Latent Conflict) หมายถึง สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดความขัดแย้งอย่างยิ่ง แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ตามขัดแย้งปรากฏเด่นชัด แม้ต้นตอของความขัดแย้งนั้นปรากฏอยู่ทั่วๆไปแต่ก็ยังไม่ได้ตระหนักถึงความขัดแย้งที่คุกรุ่นอยู่

2. ความขัดแย้งที่ปรากฏขึ้น (Emerging Conflict) หมายถึง สถานการณ์ที่คู่กรณีหรือประเด็นที่คู่กรณีมีส่วนเกี่ยวข้องมองเห็นและรับรู้ว่ามี ความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วโดยอาจมีความตึงเครียดที่เห็นเด่นชัด แต่อาจจะยังไม่จำเป็นต้องมีการโต้เถียงกัน การเจรจา หรือการแก้ปัญหาเกิดขึ้น

3. ความขัดแย้งที่ปรากฏชัดเจน (Manifest Conflict) หมายถึง สถานการณ์ที่คู่กรณีต่างก็ได้เข้าไปมีส่วนรู้เห็นในความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้ว จนเจอกับสภาพความขัดแย้งที่ไม่มีทางออก บางครั้งความขัดแย้งที่เห็นได้ชัดก็อาจเป็นผลมาจากความขัดแย้งที่ยังแฝงเร้นอยู่ไม่ปรากฏขึ้นอย่างชัดเจนการวิเคราะห์ความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์ความขัดแย้งที่ดี สามารถทำได้โดย

- แยกแยะและระบุมุมมองของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (All Stakeholders) รวมถึงความสัมพันธ์ (Relationships) ระหว่างกันและรูปแบบวิธีการ (Styles) ที่บุคคลเหล่านี้ใช้ในการความขัดแย้ง
- หาด้านตอ (Sources) ที่แท้จริงของปัญหาความขัดแย้ง
- พิจารณาถึงบริบท (Context) ทางประวัติศาสตร์วัฒนธรรมโครงสร้าง และนโยบายแบบใดบ้าง
- ประเมินว่าความขัดแย้งนั้นมีแนวโน้มขยายตัว (Escalation) มากขึ้นหรือลดลง (De-escalation)
- ประเมินทางเลือก (Option) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการนำไปปฏิบัติ
- พิจารณาความเป็นไปได้ที่จะทำการเจรจาไกล่เกลี่ย (Negotiation)
- พิจารณาว่ามีทางเลือกใดที่จะทำ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือแนวปฏิบัติ (Marking Changes in policies or practices) เพื่อกำจัดต้นตอที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในอนาคต

การจัดการความขัดแย้ง

Morris (2547) ได้เสนอ แนวทางในการยุติความขัดแย้ง ทั้ง 5 เรื่องไว้ ดังนี้

1) ความขัดแย้งด้านข้อมูล มีแนวทางยุติความขัดแย้งโดยการทำความตกลง ในแนวทางที่ยอมรับได้ทุกฝ่าย และเหมือนกันในการรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ กำหนดมาตรฐานในการตีความข้อมูลที่ได้รับ และรับฟังความคิดเห็นจากคนภายนอกที่ทุกฝ่ายยอมรับได้

2) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ มีแนวทางยุติความขัดแย้งโดยควบคุมการติดต่อสื่อสาร โดยกำหนดแนวปฏิบัติพื้นฐาน การประชุมอย่างแยกกลุ่ม ปรับปรุงวิธีที่ใช้ติดต่อสัมพันธ์กัน ทำให้มุมมองทั้งหลายชัดเจน

3) ความขัดแย้งเรื่องค่านิยม มีแนวทางยุติความขัดแย้งโดยหาค่านิยมที่ทุกฝ่ายมีร่วมกัน ให้เกียรติและยอมรับในการที่จะมีความเห็นที่ไม่ตรงกัน ไม่พยายามที่จะเปลี่ยนความเชื่อของผู้อื่น สืบหาแนวทางที่จะเรียนรู้ค่านิยมของคนกลุ่มหนึ่งที่ใช้ได้ในสถานการณ์หนึ่งกับค่านิยมของคนอีกกลุ่มหนึ่งก็สามารถใช้ได้ สถานการณ์อีกอย่างหนึ่ง

4) ความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ มีแนวทางยุติความขัดแย้งโดยมุ่งให้ความสำคัญกับความจำเป็นและผลประโยชน์หรือความต้องการที่จริงมากกว่าความอยากหาทางเพิ่มทรัพยากรและทางเลือกให้มากขึ้น และแสวงหาโอกาสในการแลกเปลี่ยนความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งที่อาจทดแทนกันได้

5) ความขัดแย้งทางโครงสร้าง มีแนวทางยุติความขัดแย้ง เช่น จัดรูปแบบในการจัดสรรทรัพยากรใหม่ โดยเฉลี่ยอำนาจออกไป เปลี่ยนวิธีการให้บรรลุข้อตกลงหรือตัดสินใจ เปลี่ยนวิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยยึดจุดยืนเป็นผลประโยชน์ร่วม ยกเลิกการแสดงอำนาจแต่ไปใช้การพิจารณาเรื่องสิทธิและการได้รับมอบหมาย และทำการประนีประนอมผลประโยชน์ให้ลงตัว

รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

การจัดการความขัดแย้ง มีความหมายในภาพรวมถึง การยุติข้อขัดแย้งด้วยฉันทามติ (Consensus Decision Making) ผ่านการเลือกกระบวนการทางออกรูปแบบหนึ่ง หรือ หลายรูปแบบผสมผสานกัน ได้แก่ การเจรจาต่อรอง (Negotiation) การอำนวยความสะดวก (Facilitation) การไกล่เกลี่ยคนกลาง (Mediation) รวมถึงการเจรจาไกล่เกลี่ยในนโยบายสาธารณะ (Public Policy Negotiation) รูปแบบการยุติความขัดแย้งอื่นๆ ได้แก่ อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) ที่คู่กรณีตกลงให้คนกลางมา “ตัดสิน”, กระบวนการทางศาล (Judicial Approach), กระบวนการออกกฎหมาย (Legislative Approach)

กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง “RESOLUTION” (American Secondary Education, 2002)

1) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) กระบวนการที่มีความสมัครใจ และมีการเจรจาเพื่อให้บรรลุข้อตกลงหรือหาทางออกต่อความขัดแย้งประเด็นใดประเด็นหนึ่งที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ

2) การอำนวยความสะดวก (Facilitation) กระบวนการซึ่งบุคคลที่สามที่เป็นกลาง และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เรียกว่า “ผู้อำนวยกระบวนการ-facilitator” ช่วยสนับสนุนกลุ่มให้มีการปรับปรุงวิธีการในการหาแก้ไขและตัดสินใจร่วมกัน แม้ว่าตัวคนกลางจะไม่มีอำนาจตัดสินใจ

3) การไกล่เกลี่ย (Mediation) กระบวนการที่มีความสมัครใจและมีการเจรจากัน ด้วยความช่วยเหลือของบุคคลที่สามที่เป็นกลาง เรียกว่า “ผู้ไกล่เกลี่ย-mediator” นำไปสู่ข้อตกลงขั้นตอนสำคัญของกระบวนการไกล่เกลี่ย ได้แก่ การรวบรวมข้อมูล กำหนดกรอบประเด็น การเจรจาพัฒนาทางเลือก การจัดทำข้อตกลง ผู้ไกล่เกลี่ยไม่มีอำนาจชี้ขาดตัดสิน บางครั้งการไกล่เกลี่ยนี้มักมีการใช้ซ้อนทับกับ “การประนีประนอมข้อพิพาท-conciliation” ที่มักใช้ในกรณีฟื้นฟูสัมพันธภาพที่เสียหาย ให้ดีขึ้น (บางครั้งแปลว่า การเยียวยาแก้ไข)

4) การสนทนา (สานเสวนา) เพื่อกำหนดนโยบายสาธารณะร่วมกัน หรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Facilitated Policy Dialogue Shared Decision-Making) เป็นวิธีการกำหนดนโยบายสาธารณะ หรือ กฎระเบียบต่างๆ โดยมีตัวแทนจากแต่ละฝ่ายที่มีส่วนได้เสียที่มีผลกระทบโดยตรงร่วมหารือกับตัวแทนจากฝ่ายสาธารณะชน พร้อมทั้งเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อทำการกำหนดนโยบายสาธารณะร่วมกัน

2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม/สัมมนา

(1) หลักสูตรที่ฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้ช่วยเพิ่มพูนความรู้ของท่าน

มาก ปานกลาง น้อย

(2) ท่านคิดว่าการฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้มีประโยชน์กับตัวท่านและองค์กรเพียงใด

มาก ปานกลาง น้อย

ระบุเหตุผล (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

เนื้อหาเกี่ยวข้องโดยตรงและสามารถนำไปใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างดี

เนื้อหาไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

เป็นความรู้เสริม และมีประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับบุคคลนอกองค์กร

วิทยากรมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบรรยายเป็นอย่างดี

เนื้อหาการอบรมไม่ตรงกับหัวข้อการบรรยาย

อื่น ๆ

2. วิทยากรที่ให้ความรู้ในหลักสูตรนี้ ได้แก่

ชื่อ-สกุล	จากสถาบัน/หน่วยงาน	ระดับความสามารถของวิทยากร		
		<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก	<input type="checkbox"/> ดี	<input type="checkbox"/> พอใช้
3.1 ผศ.จิตศักดิ์ พุ่มจรรย์	คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี	<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก	<input type="checkbox"/> ดี	<input type="checkbox"/> พอใช้
3.2 ผศ.ดร.ศุภรัตน์ แสงฉัตรแก้ว	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร	<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก	<input type="checkbox"/> ดี	<input type="checkbox"/> พอใช้
3.3 นางสาวมรกต บุญศิริชัย	คณะอุตสาหกรรมบริการ วิทยาลัยดุสิตธานี	<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก	<input type="checkbox"/> ดี	<input type="checkbox"/> พอใช้
3.4 นายศศิน เฉลิมลาภ	มูลนิธิสืบนาคะเสถียร	<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก	<input type="checkbox"/> ดี	<input type="checkbox"/> พอใช้
3.5 นายเอกพงษ์ เหมระ	Reef Guardian Thailand	<input type="checkbox"/> ดีมาก	<input checked="" type="checkbox"/> ดี	<input type="checkbox"/> พอใช้
3.6 นายเพชร มโนปวิตร	องค์การระหว่างประเทศเพื่อการอนุรักษ์ ธรรมชาติ (IUCN)	<input checked="" type="checkbox"/> ดีมาก	<input type="checkbox"/> ดี	<input type="checkbox"/> พอใช้
3.7 นายอมฤต สุวรรณเกตุ	สถานีโทรทัศน์ไทยพีบีเอส	<input type="checkbox"/> ดีมาก	<input checked="" type="checkbox"/> ดี	<input type="checkbox"/> พอใช้

4. ข้อเสนอแนะในการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาตามหลักสูตร/เรื่องนี้สำหรับครั้งต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ลงชื่อ จงกิตติภา ข้าเลิศ.....

(นางสาวอาทิตย์ยา ข้าเลิศ)

วันที่ 27 มิ.ย. 59

ลงชื่อ พิณระพี หอวิมานพร.....

(นางสาวเพ็ญระพี หอวิมานพร)

วันที่ 27 มิ.ย. 59

หมายเหตุ

1. การส่งรายงานสรุปผลการฝึกอบรม/สัมมนา ให้ผ่านผู้บังคับบัญชาในสังกัดของตนเอง และนำเสนอเรียนถึง รทบ.
2. กรณีมีเอกสารการฝึกอบรมหรือใบประกาศนียบัตร ใบรับรอง กรุณาถ่ายสำเนาเอกสารดังกล่าว เพื่อ ฝทบ. จะได้บันทึกประวัติการฝึกอบรม
3. เมื่อ รทบ. พิจารณาเรื่องรายงานการฝึกอบรมภายนอกเรียบร้อยแล้ว กรุณาส่งเรื่องดังกล่าวไปที่ พบ.กพร.ฝทบ เพื่อ ฝทบ.จะได้ดำเนินการลงประวัติฝึกอบรมต่อไป
4. สามารถดาวน์โหลดแบบฟอร์มได้ที่ หัวข้อข่าวทรัพยากรบุคคล หน้าแรกระบบงานสารสนเทศ รทบ. (INTRANET)
5. สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ แผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองพัฒนาบุคลากรและระบบงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
คุณรัชกร โทร 1224 คุณอัจฉรา โทร 1213 และคุณมณฑิลา โทร 1275

เรียน ผอ. ฝกม. ผอ. ฝกท.
 ผอ. ฝจบ. ผอ. ฝทบ.
 อื่นๆ.....
 เพื่อโปรด ทราบ พิจารณา
 ดำเนินการ ตรวจสอบ
 ทือปฏิบัติ
นางสาวพิณระพี

เรียน คุณกิตติภา
 เพื่อติดต่อ
 365
 17.6.59

จ.กิตติภา
 (นายอุททิกา สุการ์ตน์) 30/6/59
 จผบ.

เรียน ผอ.กทบ. ผอ.กสท. ผอ.กพร.
 เพื่อทราบ เพื่อดำเนินการ
 เพื่อพิจารณา เพื่อตรวจสอบ
 รวบรวม เวียน

นางสาวพิณระพี หอวิมานพร
 1000/16 HAD.

จ.กิตติภา
 17.6.59

นางพวงหยก บุณรัตน์
 (นางพวงหยก บุณรัตน์)
 ผอ.ฝทบ.