



วารสารราชบัณฑิตยสถาน  
ปีที่ ๓๘ ฉบับที่ ๒ เม.ย.-มิ.ย. ๒๕๕๖

# แนวคิดจิตวิทยาในการจัดการความขัดแย้งในใจ และสร้างสันติสุข

พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์<sup>๑</sup>

## บทคัดย่อ

ความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างทั้งเจตคติและพฤติกรรมของคน ๒ ฝ่ายซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มคนก็ได้

การจัดการความขัดแย้งคือ การพยายามลดพฤติกรรมทางลบและเพิ่มพฤติกรรมทางบวก

ความขัดแย้งอาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากเป้าประสงค์ที่ต่างกันระหว่างกลุ่มคนหรือบุคคล ๒ ฝ่าย รูปแบบการแก้ไขหรือจัดการความขัดแย้งมีหลายรูปแบบ จอห์นสันและจอห์นสัน (๒๐๐๗) ได้นำเสนอรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่พัฒนามาจากเบลกและมูตัน (๑๙๖๔) โดยมีรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ๕ รูปแบบ คือ การจัดการแบบรุนแรง การจัดการแบบหลีกเลี่ยง การจัดการแบบยอมตาม การจัดการแบบประนีประนอม และการจัดการแบบหันหน้าเข้าหากันแก้ปัญหา ความขัดแย้งนอกเหนือจากความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มยังมีความขัดแย้งในตนเอง และความขัดแย้งในตนเองนี้หากจัดการได้จะนำไปสู่การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มได้ และนำไปสู่การสร้างสันติสุขในสังคม

**คำสำคัญ :** ความขัดแย้ง, การสร้างสันติสุข, มุมมองจิตวิทยา

โลกยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นในยุคสารสนเทศ การสื่อสารด้านภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้งจากความไม่เข้าใจกันรุนแรงมากขึ้น สาเหตุใหญ่มาจากการสื่อสารที่ไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน

นักวิชาการสรุปปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งรุนแรง ๕ ประเภทใหญ่ ๆ คือ

๑. การพัฒนาของโลกเป็นวัตถุนิยมมากขึ้น ทำให้สังคมเกิดความประมาท มัวเมาอยู่ในวัตถุ นำไปสู่การแย่งชิงและทำร้ายกัน แต่ทว่าความสามัคคี และเกิดความเครียดรุนแรง

<sup>๑</sup> ภาควิชาสังคมศาสตร์และการเมือง



๒. การปกครองโดยรวมศูนย์อำนาจในส่วนกลาง ประเทศใดที่ใช้วิธีการปกครองเช่นนี้จะขาดความเข้าใจวัฒนธรรมท้องถิ่น เกิดความขัดแย้งระหว่างชุมชนท้องถิ่นกับนโยบายของรัฐ เนื่องจากวัฒนธรรมท้องถิ่นคือวิถีชีวิตร่วมกันของชุมชนที่สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม มีลักษณะหลากหลายในแต่ละภูมิภาค แต่หากเป็นอำนาจรวมศูนย์คือมีอำนาจเดียว ไม่อาจจัดการให้เกิดสันติสุขในท้องถิ่นต่าง ๆ ได้ ทำให้เกิดความขัดแย้ง

๓. ความขัดแย้งหลักของโลก ความขัดแย้งในโลกที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อไปนานาประเทศทั่วโลก ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างสหรัฐอเมริกากับประเทศอิสลาม หรือความขัดแย้งระหว่างประเทศอิสราเอลกับอาหรับที่เกิดมานานกว่า ๕๐ ปี

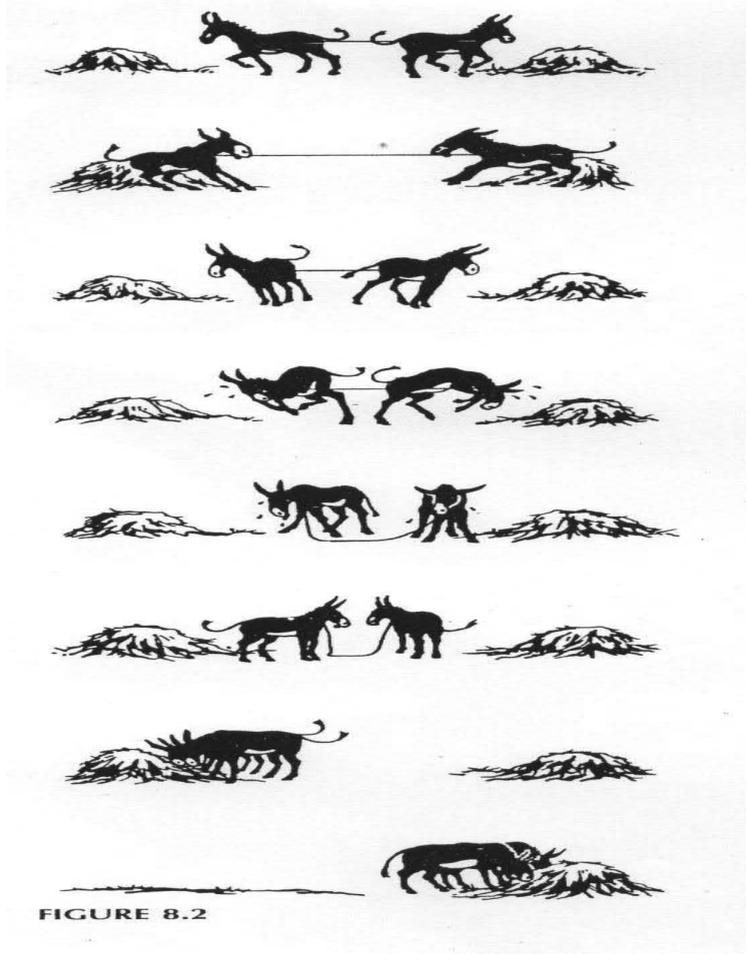
๔. ระบบการศึกษา หากประเทศใดมีระบบการศึกษาที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาบุคคล และพัฒนาความเข้าใจเพื่อนมนุษย์ให้มีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติวิธี แต่เน้นจัดการศึกษาเฉพาะเก่งในเนื้อหาวิชา ไม่เข้าใจสภาพที่แท้จริงของโลก ความขัดแย้งก็จะเกิดมากในประเทศเช่นนี้

๕. โครงสร้างของสังคมเน้นยอดพีระมิดไปสู่ฐาน ในการจัดโครงสร้างสังคมเน้นเฉพาะคนกลุ่มน้อยที่อยู่บนยอดพีระมิต โดยไม่เน้นคนในฐานพีระมิตที่มีจำนวนมาก คนยากจนไม่ได้รับความเป็นธรรมทางเศรษฐกิจ กฎหมาย และสิทธิทางสังคม ขาดการศึกษาที่มีคุณภาพ ทำให้ขาดศีลธรรมพื้นฐานการเป็นคน เคารพศักดิ์ศรีคุณค่าของความเป็นคนอย่างเท่าเทียมกัน การขาดความเป็นธรรมในสังคมเป็นเรื่องสำคัญทำให้เกิดการขาดความสามัคคี และนำไปสู่ความขัดแย้งและความรุนแรงในสังคม

ในสังคมไทยปัจจุบันความขัดแย้งเกิดขึ้นมาก แต่มีความพยายามใช้วิธีการแก้ไขโดยสันติวิธีอย่างจริงจังน้อยมาก การแก้ไขโดยสันติวิธีเป็นหนทางที่จะนำมาซึ่งความสันติสุข และเป็นยาวนานสำคัญที่จะนำสันติมาสู่สังคมอย่างถาวรได้ แต่จะทำได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับจิตสำนึกและพฤติกรรมของบุคคลในสังคม



ที่มาของความขัดแย้ง : ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง  
ภาพที่ ๑ แสดงที่มาของความขัดแย้ง



(Johnson and Johnson, 1991, p. 17)

ภาพที่ ๑ แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งระหว่างลา ๒ ตัว ที่มีความต้องการคนละทิศคนละทาง โดยลาแต่ละตัวมีเป้าประสงค์ของตนเองที่แตกต่างกับอีกตัวหนึ่ง แต่ละตัวต่างมุ่งหวังในสิ่งที่ตนปรารถนาคือกองฟางของตนโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น แต่เมื่อต่อสู้จนเหนื่อยอ่อนแล้วจึงตระหนักว่าควรหันหน้าเจรจาต่อรองกัน ก็สามารถทำงานร่วมกัน ประสานประโยชน์ได้โดยไม่เกิดความขัดแย้งและต่างก็ได้บรรลุเป้าประสงค์ของตนเอง



### การจัดการความขัดแย้งและสันติวิธี

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช พระราชทานพระบรมราโชวาท ว่า

“ถ้าท่านต้องการชนะ ก็จะต้องมีผู้แพ้ แต่ถ้าท่านต้องการความร่วมมือ  
ก็จะมีแต่ผู้ชนะไม่มีผู้แพ้”

นอกจากนี้ยังมีพระราชดำรัสว่า

“สังคมใดก็ตามถ้ามีความเอื้อเพื่อเกื้อกูลกันด้วยความมุ่งมั่นเจริญ  
ต่อกัน สังคมนั้นย่อมเต็มไปด้วยไมตรีจิตมิตรภาพ มีความร่มเย็น เป็นสุข น่าอยู่”

(๑๓ มีนาคม ๒๕๓๘)

สันติสุขจะเกิดขึ้นได้แม้มีความขัดแย้งของความคิด หากบุคคลแต่ละบุคคลมีสิ่งต่อไปนี้

๑. เปิดเผยจริงใจ (openness) แสดงความจริงใจ ความรู้สึกที่แท้จริงให้คนที่ติดต่อสื่อสารทราบ
๒. เห็นใจผู้อื่น (empathy) ให้ความเข้าใจ สนับสนุน ให้กำลังใจ ให้ความสนใจความคิดของผู้อื่น เปิดเผยตนเองด้วยความบริสุทธิ์ใจ
๓. สนับสนุนซึ่งกันและกัน (supportiveness) อธิบายความรู้สึกให้ชัดเจน ตรงไปตรงมา เปิดเผย และจริงใจ
๔. มีใจคิดบวก (positiveness) มองคนในทางที่ดี มีเจตคติทางบวกต่อตนเองและผู้อื่น รับฟังความเห็นของผู้อื่น
๕. ยึดภราดรภาพ (equality) ยอมรับผู้อื่นเท่าเทียมกับตน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น มองทุกสิ่งในแง่ดีอย่างไม่มีเงื่อนไข

หากทุกฝ่ายปฏิบัติตามพระบรมราโชวาทและสามารถปฏิบัติตามทั้ง ๕ ประการนี้ได้ ความขัดแย้งทางความคิดที่เกิดขึ้นก็จะไม่นำไปสู่ความขัดแย้งที่รุนแรงหรือนำไปสู่ความวิบัติอันจะก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ทุกฝ่าย

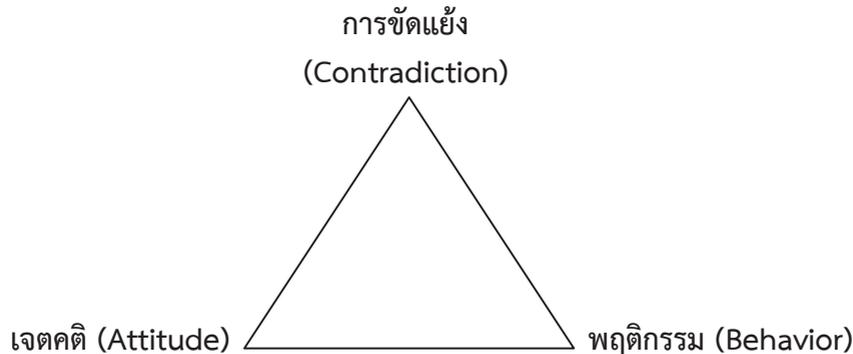


### แนวคิดทางจิตวิทยาเกี่ยวกับการแก้ไขความขัดแย้ง

### การแก้ไขความขัดแย้ง (Conflict Resolution) : ความหมายและคำจำกัดความ (Concepts and Definitions)

โยฮัน กัลตุง (Johan Galtung, 1969, 1996) ให้ความหมายความขัดแย้งไว้ในลักษณะรูปสามเหลี่ยมดังแผนภูมิข้างล่างนี้

แผนภูมิที่ ๑ แสดงรูปแบบความขัดแย้งของกัลตุง (Galtung's model of conflict, 1996)



รูปแบบของความขัดแย้งตามแผนภูมิสามารถอธิบายได้ดังนี้

๑. การขัดแย้ง คือ ความไม่สอดคล้อง (incompatibility) ในเป้าหมายของกลุ่มผู้ขัดแย้ง ตัวอย่างเช่น การไม่สอดคล้องกันระหว่างค่านิยมทางสังคมกับโครงสร้างทางสังคม

๒. เจตคติ คือ เจตคติของคู่กรณีที่สามารถเกิดการรับรู้ที่ผิดพลาดหรือแตกต่างกันทำให้เกิดอารมณ์ทางลบตามมา

๓. พฤติกรรม คือ พฤติกรรมที่แสดงออกหลังจากเกิดความรู้สึกขัดแย้ง อาจกล่าวได้ว่าเป็นเครื่องมือการแสดงออกของความขัดแย้ง

อย่างไรก็ตาม กัลตุงอธิบายว่า มิติสามเหลี่ยมขัดแย้งอาจพัฒนาเป็นมิติสามเหลี่ยมก้าวร้าวหรือมิติสามเหลี่ยมสันติภาพก็ได้ ตามการจัดการหรือไม่จัดการความขัดแย้ง หากความขัดแย้งมิได้มีการจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก็จะพัฒนาไปสู่มิติสามเหลี่ยมความก้าวร้าวดังแผนภูมิต่อไปนี้

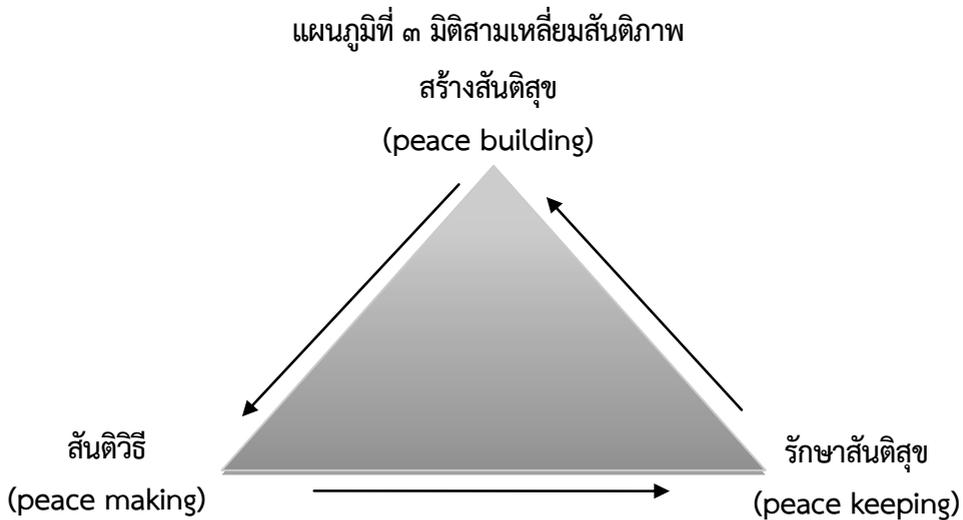


A. มิติสามเหลี่ยมก้าวร้าว



โครงสร้างความรุนแรงคือ เมื่อเกิดความขัดแย้งจะมีการพัฒนาความรุนแรงผ่านโครงสร้างวัฒนธรรม ไปสู่ทิศทางของความรุนแรงโดยตรง แต่หากมีการจัดการความขัดแย้งอย่างถูกวิธี สันติสุขก็จะเกิดขึ้นตามรูปแบบข้างล่างนี้

B. มิติสามเหลี่ยมสันติภาพ

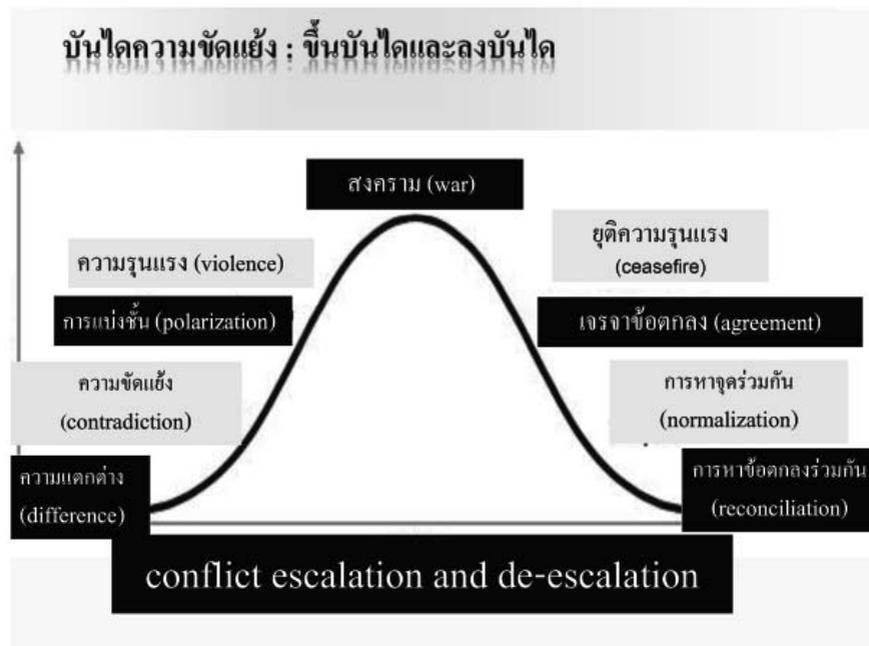




การสร้างสันติสุขมาจากการทำกิจกรรมที่นำไปสู่สันติสุข และความสันติสุขนั้นจะอยู่คงทนได้  
ต้องรักษาไว้

วิธีการจัดการความขัดแย้งต้องดูจังหวะและเวลา โดยพิจารณาจากความรุนแรงของความขัดแย้ง

### แผนภูมิที่ ๔ บันไดความขัดแย้ง



การขึ้นบันไดและลงบันไดความขัดแย้ง

[ดัดแปลงจาก Ramsbotham, Oliver & et al. (2005)]



### ขั้นตอนของการเกิดความขัดแย้งมีตามลำดับขั้นดังนี้

- ขั้นที่ ๑ ความแตกต่าง คือ ความแตกต่างในความคิดทำให้นำไปสู่ขั้นที่ ๒ คือ ความขัดแย้ง
- ขั้นที่ ๒ ความขัดแย้ง คือ เกิดความคิดที่ไม่สอดคล้องกัน มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน
- ขั้นที่ ๓ การแบ่งชั้น คือ การจัดลำดับความรุนแรงของความขัดแย้ง ความรุนแรงจะเพิ่มขึ้น เมื่อไม่มีการจัดการความขัดแย้งและนำไปสู่ขั้นที่ ๔ ความรุนแรงในที่สุด
- ขั้นที่ ๔ ความรุนแรง คือ เมื่อความขัดแย้งเปลี่ยนเป็นความรุนแรง ก็จะนำไปสู่สงคราม ซึ่งอาจเป็นสงครามเย็น หรือสงครามที่มีความรุนแรง ทำร้ายซึ่งกันและกัน
- ขั้นที่ ๕ ยุติความรุนแรง คือ ความพยายามที่จะหยุดสงคราม คือการหยุดยิง หรือหยุดความก้าวร้าวที่กระทำต่อกัน การยุติความรุนแรงจะนำไปสู่ขั้นต่อไปของการยุติความขัดแย้ง
- ขั้นที่ ๖ เสร็จจ้อตกลง คือ ขั้นบันไดที่พยายามเจรจาเพื่อหาทางยุติความขัดแย้งโดยทั้ง ๒ ฝ่ายทำความตกลงร่วมกัน
- ขั้นที่ ๗ การหาจุดร่วม คือ การหาจุดที่ทั้ง ๒ ฝ่ายสามารถยอมรับร่วมกันได้
- ขั้นที่ ๘ หาข้อตกลงร่วมกัน คือ แนวทางที่นำไปสู่การยุติความขัดแย้งและนำไปสู่สันติสุข

### ความขัดแย้งแบ่งออกได้เป็น ๒ ชนิด คือ

๑. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflict)
๒. ความขัดแย้งภายในตนเอง (intrapersonal conflict)

### สาเหตุของความขัดแย้ง

การขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มคนเกิดจากสิ่งต่อไปนี้

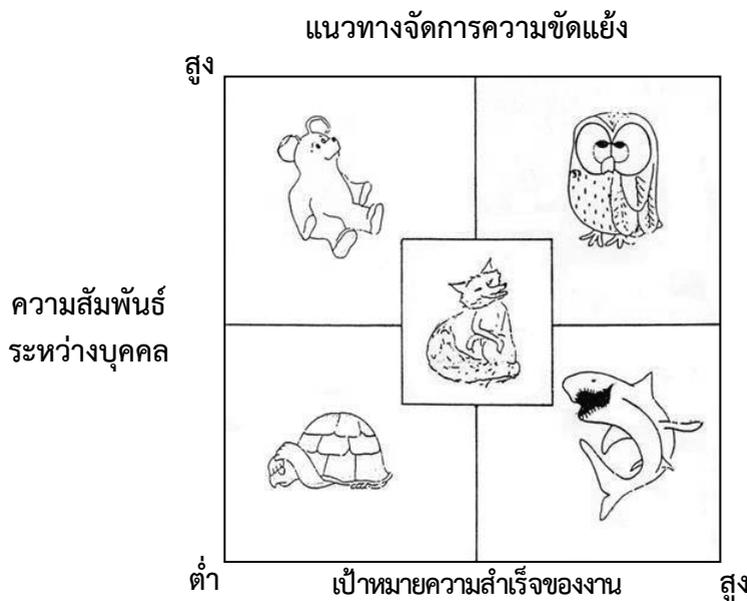
๑. ความต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายส่วนตนและของผู้อื่นไม่ตรงกัน
๒. การไม่ยอมรับความแตกต่างในความคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน
๓. ทรัพยากรที่มีอยู่ไม่เพียงพอสำหรับการแบ่งปัน
๔. ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระวัง และไม่เชื่อถือ



### แนวทางจัดการความขัดแย้ง

แนวทางแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจทำได้หลายทางตามแนวคิดของแฟรงค์ จอห์นสัน (Frank Johnson) และเดวิด จอห์นสัน (David Johnson) (๑๙๙๑) ดังแผนภูมิข้างล่างนี้

### แผนภูมิที่ ๕ แสดงแนวทางการจัดการความขัดแย้ง



(Johnson and Johnson, 1991, p. 308)

### แนวทางการจัดการความขัดแย้ง ๕ รูปแบบของจอห์นสันและจอห์นสัน

แฟรงค์ จอห์นสัน และเดวิด จอห์นสันได้ปรับรูปแบบของการจัดการความขัดแย้งของ ร็อบเบิร์ต อาร์. เบลก (Robert R. Blake) และเจน มูตัน (Jane Mouton) โดยนำเสนอ ๕ รูปแบบ ดังนี้

**๑. แบบเต่า** คือ เต่าไม่คำนึงถึงความสำเร็จของงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไม่เผชิญปัญหา หลบหลีกเลี่ยง หลบเข้ากระตอง ไม่ยอมพูดถึงปัญหา เก็บความขัดแย้งไว้ในใจ ปัญหาที่เกิดขึ้นก็จะไม่ได้รับการแก้ไข

**๒. แบบปลาฉลาม** คือ แนวทางแก้ไขปัญหาที่จ้องคอยหาเวลาแก้แค้น ใช้วิธีการจัดการปัญหา ด้วยวิธีรุนแรงเหมือนปลาฉลาม ซึ่งทำให้ความขัดแย้งต่อเนื่องและแก้แค้นซึ่งกันและกันไม่สิ้นสุด



แม้บางครั้งวิธีการแก้ไขแบบปลาดกลมอาจทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้ แต่ปัญหาจะหยุดเพียงชั่วคราว และอาจเกิดขึ้นใหม่อีกได้

**๓. แบบตุ๊กตาหมี** คือ แนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยการยอมรับความขัดแย้ง เป็นผู้ยอมแพ้ ยอมถูกเอาเปรียบ ด้วยมุ่งหวังให้ความขัดแย้งหมดไปเหมือนตุ๊กตาหมี ความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจสิ้นสุด แต่ความขัดแย้งในตนมิได้สิ้นสุดไปด้วย ทำให้เป็นผู้เสียเปรียบ และความต้องการของตนเองก็จะได้ไม่ได้รับการตอบสนอง การยอมแพ้ไม่อาจทำได้ตลอดเวลาโดยผู้ยอมแพ้ไม่เกิดความคับข้องใจ

**๔. แบบสุนัขจิ้งจอก** คือ แนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีประนีประนอม พยายามทุกวิถีทางให้ความขัดแย้งหมดไป เช่น การตั้งคณะบุคคลศึกษาข้อมูลเพื่อยึดเวลาพิจารณาปัญหา โดยให้ต่างคนต่างยอมเหมือนสุนัขจิ้งจอก ในกรณีเช่นนี้ดูเหมือนความขัดแย้งจะสิ้นสุด แต่ความจริงแล้วความขัดแย้งยังคงอยู่และอาจรุนแรงขึ้น เหมือนกวาดของลงใต้โต๊ะเพื่อให้โต๊ะดูสะอาด วิธีการนี้ใช้บ่อยในสังคมไทย

**๕. แบบนกฮูก** คือ วิธีการแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีเผชิญปัญหา นั่นคือ การพยายามแก้ไขโดยหันหน้ามาเจรจากัน เพื่อหาทางแก้ไขโดยให้คู่กรณีมองปัญหาร่วมกัน ตาสว่างในความมืดเหมือนนกฮูก มองเห็นปัญหาของผู้อื่นนอกเหนือจากปัญหาของตนเอง วิธีนี้น่าจะเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาได้อย่างยั่งยืน

การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจต้องเริ่มจากการแก้ไขความขัดแย้งภายในตนเอง ก่อน การแก้ไขความขัดแย้งภายในตนเองเป็นการจัดการความขัดแย้งที่ควรทำในเบื้องต้นคือการจัดการความขัดแย้งในตน หากจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์ทับซ้อน (conflict of interest) ในตนเองได้ การจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มก็จะทำได้ดีขึ้น

### ชนิดของความขัดแย้งภายในตนเอง

เราอาจแบ่งความขัดแย้งภายในตนเองได้ ๔ รูปแบบ ดังต่อไปนี้

#### ๑. รักที่เสียตายน้อง (approach-approach)

เกิดขึ้นเมื่อบุคคลอยากได้ของทั้ง ๒ สิ่ง แต่ต้องเลือกเพียงสิ่งเดียว เช่น อยากเป็นนักธุรกิจที่ร่ำรวย และอยากมีอำนาจวาสนา เป็นผู้นำทางการเมือง ต้องเลือกเพียงอย่างเดียวเพราะการเป็นนักการเมืองที่มีคุณภาพไม่อาจเป็นนักธุรกิจที่ร่ำรวยได้ในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้จะไม่ประพฤติอยู่ในคุณธรรมใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด ฉะนั้น ความขัดแย้งภายในตนเองจะเกิดขึ้นเมื่อต้องเลือกเพียงสิ่งเดียว ไม่อาจได้ทั้ง ๒ สิ่งพร้อม ๆ กัน



## ๒. หนีเสือปะจระเข้ (avoidance-avoidance)

ได้แก่ ความขัดแย้งในตนที่เกิดขึ้นเพราะไม่อย่างได้ทั้ง ๒ สิ่ง แต่จำเป็นต้องเลือกเอาอย่างหนึ่งอย่างใด เช่น ต้องเลือกระหว่างทำงานหนักกับความยากจน ถ้าไม่อย่างทำงานหนักก็ต้องยากจน

## ๓. เกลียดตัวกินไข่ (approach-avoidance)

เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากอยากได้สิ่งหนึ่งแต่ไม่ชอบในสิ่งที่เกี่ยวข้องกัน เช่น ชอบชื่อเสียงของพรรคการเมืองหนึ่งแต่ไม่ชอบผู้บริหารพรรคนั้น หรือชอบลูกสาวแต่ไม่ชอบพ่อตา

## ๔. สองฝักสองฝ่าย (double approach-avoidance)

ได้แก่ ความขัดแย้งที่อยากได้และไม่อยากได้สิ่งหนึ่งในขณะเดียวกัน เช่น อยากได้ตำแหน่งทางการเมือง แต่ไม่อย่างได้การหมดความเป็นส่วนตัว และไม่อย่างทำงานหนักที่มาพร้อมตำแหน่งทางการเมืองที่สำคัญ

## รูปแบบการแก้ไขความขัดแย้ง

เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น การจัดการแก้ไขอาจแบ่งได้เป็น ๓ รูปแบบ คือ

๑. มีผู้ชนะและผู้แพ้ (win-lose methods) แนวทางที่ต้องมีผู้แพ้เมื่อมีผู้ชนะ หรือเมื่อต้องการชนะก็จะมีผู้แพ้ ทำให้ความขัดแย้งยังไม่หมดไปเพราะความขัดแย้งยังคงอยู่ในส่วนลึกของผู้แพ้

๒. แพ้ทั้ง ๒ ฝ่าย (lose-lose methods) การใช้วิธีประนีประนอม ต่างคนได้เพียงบางส่วน ไม่มีผู้ชนะและผู้แพ้ แท้จริงแล้วคือแพ้ทั้ง ๒ ฝ่าย

๓. ชนะทั้ง ๒ ฝ่าย (win-win methods) วิธีการแก้ไขความขัดแย้งโดยหันหน้ามาเผชิญปัญหาและหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน ทำให้ทั้ง ๒ ฝ่ายได้สิ่งที่ตนต้องการและเป็นผู้ชนะทั้ง ๒ ฝ่าย

## การแก้ไขความขัดแย้งทางอ้อม

นอกเหนือจากหลักการแก้ไขความขัดแย้งที่บุคคลแล้ว ในทางรัฐศาสตร์อาจนำแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคลทางอ้อมหรือจากการจัดสภาพแวดล้อมมาใช้คือ

๑. หาเป้าหมายที่มีผลประโยชน์ต่อส่วนรวมของทั้ง ๒ ฝ่าย โดยกำหนดผลประโยชน์ที่ทุกคนจะได้อย่างใกล้เคียงกัน



๒. เสนอผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป หากไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้งในกลุ่มได้ ต้องเสนอผู้ที่มีอำนาจเหนือขึ้นไปเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหา

๓. จัดองค์กรใหม่ แยกย้ายคู่อริหรือใช้ระบบผู้แทนแต่ละฝ่ายเจรจาข้อขัดแย้ง โดยไม่ให้ ๒ ฝ่ายเผชิญหน้ากัน

๔. หากคนกลางไกล่เกลี่ย คนกลางต้องเป็นคนที่คู่กรณียอมรับและไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในความขัดแย้ง และให้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยในกรณีที่ ๒ ฝ่ายไม่สามารถแก้ปัญหาเองได้

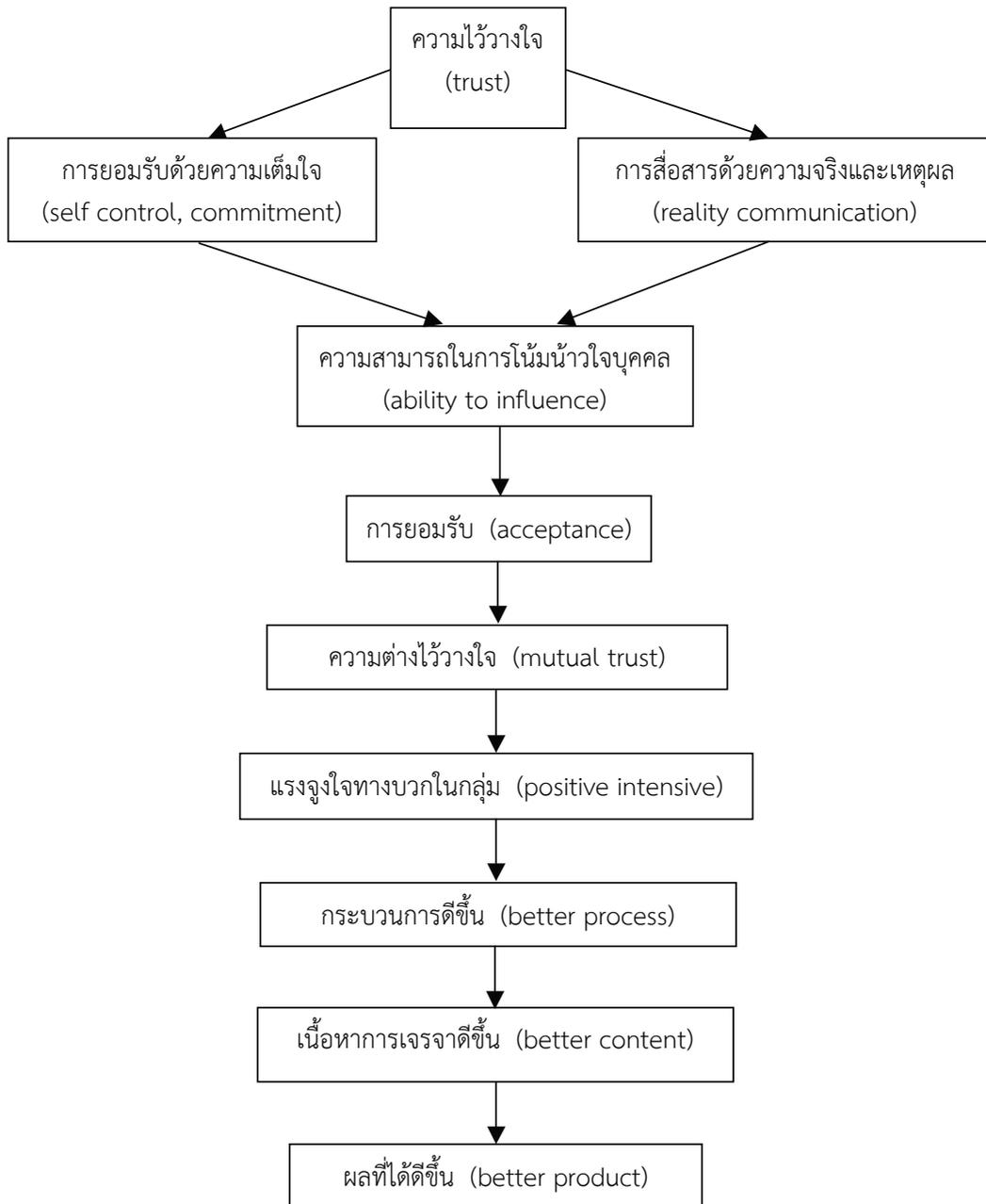
### ลักษณะของคนกลางที่ไกล่เกลี่ย

ผู้ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดก่อนที่จะดำเนินการเจรจาไกล่เกลี่ยเมื่อเกิดความขัดแย้ง นั่นคือผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยต้องได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากผู้ขัดแย้งทั้ง ๒ ฝ่าย การยอมรับและไว้วางใจมีขั้นตอนจากความไว้วางใจนำไปสู่การยอมรับด้วยความเต็มใจ อาจอธิบายได้ตามแผนภูมิ ดังนี้



## การยอมรับและความไว้วางใจผู้ใกล้เกลี่ย

แผนภูมิ ๖ แสดงขั้นตอนการยอมรับและไว้วางใจของคนกลางที่ได้ใกล้เกลี่ย





แผนภูมินี้แสดงให้เห็นว่า หากผู้ทำการเจรจาไกล่เกลี่ยได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากทั้ง ๒ ฝ่าย ขั้นตอนที่น่าไปสู่ความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยก็จะเกิดผลดีตามเป้าหมาย แต่หากผู้ไกล่เกลี่ยไม่ได้รับความไว้วางใจและการยอมรับ ความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยก็เกิดขึ้นได้ยาก

### การพิจารณาดำเนินการแก้ไขความขัดแย้ง

การขัดแย้งที่แก้ไขได้ต้องเป็นการขัดแย้งที่สุจริต การเจรจาที่ควรจะดำเนินการเมื่อพิจารณาแล้วพบว่า

๑. มีประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาหรือไม่ ต้องเป็นประเด็นที่ชัดเจน
๒. มีผู้สามารถให้ข้อมูลทั้ง ๒ ฝ่ายหรือไม่
๓. มีเงื่อนไขเวลาที่จะกำหนดสรุปข้อตกลงได้หรือไม่
๔. มีผู้มีอำนาจตัดสินใจ เต็มใจที่จะปฏิบัติตามข้อตกลง หรือทำให้ข้อตกลงไปสู่ข้อสรุปได้หรือไม่
๕. คู่กรณีให้ความร่วมมืออย่างน้อยเพียงไรในการให้ข้อมูลการที่จะพินิจกัน

### หลักการเจรจาเมื่อเกิดความขัดแย้ง

เมื่อมีการเจรจา ผู้เจรจาต้องมีกระบวนการขั้นตอนที่ชัดเจน และอาจเจรจาได้โดยมิต้องมีผู้อื่นมาทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยตามขั้นตอนต่อไปนี้

๑. ทำความเข้าใจในตนให้กระจ่าง ได้แก่
  - ๑.๑ เข้าใจความต้องการของตนเอง
  - ๑.๒ รู้ถึงผลขั้นต่ำที่ตนจะสามารถรับได้จากการเจรจา
  - ๑.๓ ศึกษาทางเลือกตามศักยภาพของตน
๒. เป็นฝ่ายริเริ่มการเจรจาก่อน โดยมีขั้นตอนดังนี้
  - ๒.๑ แสดงที่ทำความร่วมมือ
  - ๒.๒ เสนอทางเลือกให้แก่คู่กรณี
  - ๒.๓ เสนอการแก้ไขปัญหายังมีส่วนร่วม
๓. รับฟังอย่างเข้าใจและให้เกียรติ ได้แก่
  - ๓.๑ มีความจริงใจ
  - ๓.๒ จับประเด็นสาระของปัญหาให้ได้
  - ๓.๓ ไม่ข่มขู่ ตำหนิ หรือกล่าวหาคู่กรณี



๔. มุ่งเป้าหมาย “เราชนะ” นั่นคือทั้ง ๒ ฝ่ายชนะด้วยกัน โดยมีขั้นตอนดังนี้

- ๔.๑ รู้ที่จะขอโทษและให้อภัยซึ่งกันและกัน
- ๔.๒ จัดระบบแก้ไขที่ละประเด็นให้ชัดเจน
- ๔.๓ หาผู้ไกล่เกลี่ยถ้าจำเป็น

ความขัดแย้งในความคิดนั้นเป็นเรื่องปรกติ แต่ความขัดแย้งที่นำไปสู่ความรุนแรงในสังคม ต้องได้รับการแก้ไข และการแก้ไขต้องเป็นสันติวิธี

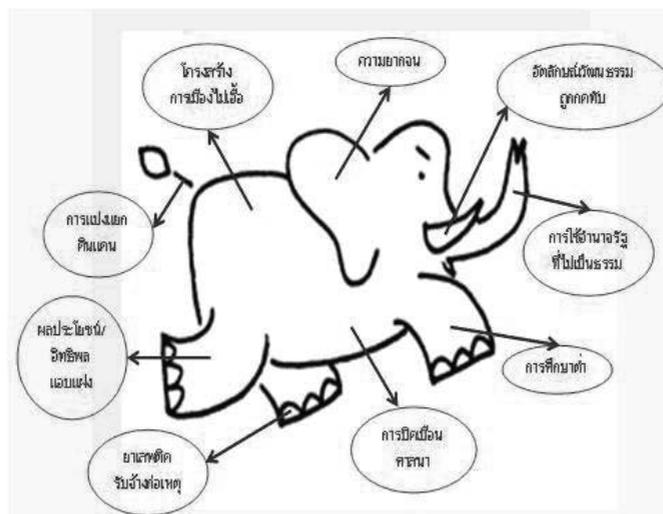
ตัวอย่างกรณีศึกษาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่นำเสนอโดย เมธัส อนุวัตรอุดม (๒๕๕๓) ในการบรรยายวิชาจิตวิทยาการจัดการความขัดแย้ง คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเด็นที่ต้องพูดคุยปัญหา ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้ ๔ ประเด็น คือ

๑. มุมมองต่อสภาพปัญหา
๒. ที่มาของรากเหง้าของปัญหา
๓. เป้าหมายและแนวทางแก้ไขปัญหา
๔. พิจารณามิติทางจิตวิทยาในสถานการณ์ความขัดแย้ง

๑. มุมมองต่อสภาพปัญหาที่ไม่ตรงกัน/แยกส่วน

แผนภูมิที่ ๗ แสดงมุมมองต่อสภาพปัญหาที่ไม่ตรงกัน/แยกส่วน



การมองปัญหาต้องมองภาพรวมของปัญหา ไม่มองปัญหาเฉพาะมุมมองของตน การมองปัญหาต้องมองแยกส่วนให้ครบถ้วน แต่มิใช่มองเหมือนตาบอดคลำช้าง



## ๒. ที่มาของรากเหง้าของปัญหา

### แผนภูมิที่ ๘ แสดงภาพรากเหง้าของปัญหา



การพิจารณาปัญหาต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนถึงที่มาและรากเหง้าของปัญหา มิใช่เห็นแต่สิ่งที่เกิดในปัจจุบัน การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาจะทำให้มองเห็นแนวทางการแก้ไขปัญหาคัดเจนขึ้น สามารถนำไปสู่แนวทางการแก้ไขที่ถูกต้อง

## ๓. เป้าหมายและแนวทางแก้ไขปัญหา

### แผนภูมิที่ ๙ แสดงแนวทางแก้ไขความขัดแย้ง



การจัดการความขัดแย้งต้องพิจารณาเป้าหมายที่ต้องการ ก่อนกำหนดวิธีการจัดการเพื่อลดความขัดแย้ง



#### ๔. มิติทางจิตวิทยาในการแก้ไขความขัดแย้ง

##### ถอดบทเรียนการสร้างสันติภาพในมิติจิตวิทยา

๑. สันติสุขจะเกิดขึ้นได้เมื่อทุกฝ่ายรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรม

“ไม่มีสันติภาพ หากปราศจากความเป็นธรรม”

หรือ “ความเป็นธรรมเป็นความรู้สึกและมีหลายมิติ”

บางครั้ง ความรู้สึก ต่อสู้กับ ความจริง

๒. ชาวบ้านรู้สึกว่ารัฐไม่จริงใจ รู้สึกว่ารัฐเลี้ยยังไข่ ฯลฯ

๓. ต้องทำให้ทุกฝ่ายรู้สึกที่เราจริงใจ ให้เกียรติ และรับฟังจริง ๆ

เบื้องต้น คนเรารู้สึกอยากระบาย การจะได้ข้อมูล

ต้องยกมือไหว้ก่อน ตั้งใจไปฟัง สัมผัสปัญหาได้จากคู่กรณี

โคทม อาริยา (๒๕๔๘) ได้ให้แนวทางการแก้ไขแบบสันติวิธีไว้ ๓ แนวทาง ดังนี้

๑. ต้องเยียวยาอดีต ความปวดร้าวของคนที่ถูกรังแกให้ลดลง ยอมรับข้อเท็จจริงและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

๒. ขจัดเงื่อนไขปัจจุบันที่ไม่มีความยุติธรรมและการกระทำที่ไม่ดีให้ลดลง

๓. ทุกฝ่ายมีโอกาสร่วมกันกำหนดอนาคต

การจัดการแก้ไขความขัดแย้งนั้นเป็นการจัดการที่ปลายเหตุ แต่หากจะทำให้เกิดสันติสุขในสังคมได้อย่างจริงจังนั้น เราต้องจัดการที่สาเหตุก่อน ฉะนั้นผู้เขียนจึงขอเสนอหลักเกณฑ์ป้องกันความขัดแย้งดังนี้

##### หลักการป้องกัน (prevention) ความขัดแย้ง

๑. จัดให้มีทรัพยากรเพียงพอ หากทรัพยากรมีมากพอสำหรับคนจำนวนมาก ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นน้อยลง

๒. ให้มีกติกาในการจัดสรรทรัพยากรที่ยอมรับร่วมกัน ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการจัดสรรทรัพยากร อำนาจในการจัดการมีควรจะอยู่ในมือของคนคนเดียวหรือคนกลุ่มเดียว การจัดสรรทรัพยากรต้องโปร่งใส

๓. สร้างการสื่อสารที่ชัดเจนและเป็นมิตร บางครั้งความขัดแย้งเกิดจากการขาดการสื่อสารที่ดี เพราะในการทำงานร่วมกันต้องใช้การสื่อสารถึงร้อยละ ๘๐

๔. ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ทำปัญหาความขัดแย้งให้เป็นปัญหาร่วมกันในทุกกรณี



หากเราสามารถจัดความขัดแย้งในตนเองได้ จะทำให้เราสามารถแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคนได้ และการแก้ไขความขัดแย้งมิให้เกิดความรุนแรงนั้นต้องใช้สันติวิธี โดยการใช้เทคนิควิธีของนกฮูกที่มองเห็นในความมืด มองดูภายในตนของเรา มองดูความต้องการของฝ่ายตรงกันข้าม โดยเฉพาะผู้นำต้องฟังข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง มีใช้สิ่งที่ต้องการได้ยินที่ได้รับการปรุงแต่งจากผู้ใกล้ชิด เพื่อให้ความรู้สึกที่ดีแก่ผู้นำ ผู้นำที่ดี มีความสามารถจะแก้ไขปัญหาได้ หากไม่ฟังความจริง การแก้ไขปัญหาโดยสันติวิธีจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย และความรุนแรงมิเคยทำให้ได้มาซึ่งสันติภาพ ความรุนแรงอาจหยุดเหตุการณ์ได้แต่ความขัดแย้งมิได้หายไป เพียงแต่หลบลงใต้น้ำเหมือนคลื่นสึนามิเท่านั้น

ด้วยวิชาจิตวิทยาเป็นศาสตร์ที่ศึกษาพฤติกรรมมนุษย์โดยใช้เทคนิควิธีทางวิทยาศาสตร์ ทั้งยังเป็นทฤษฎีที่พยายามอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ ฉะนั้น การนำหลักพฤติกรรมมนุษย์มาประยุกต์ใช้ทางรัฐศาสตร์จึงเป็นวิถีทางของนักรัฐศาสตร์ยุคปัจจุบันที่พยายามอธิบายปรากฏการณ์ทางการเมือง นอกเหนือจากทฤษฎีทางรัฐศาสตร์ ก็สามารถใช้ทฤษฎีจิตวิทยาอธิบายพฤติกรรมทางการเมืองมากขึ้น ซึ่งรากฐานของความคิดนี้ก็น่าจะพัฒนามาตั้งแต่แนวความคิดของโสกราตีส (Socrates) และ อริสโตเติล (Aristotle) ผู้เป็นต้นฉบับของทฤษฎีทางรัฐศาสตร์นั่นเอง

### การเกิดสันติสุขถาวร

ความขัดแย้งเป็นปกติของการดำเนินชีวิต แต่ต้องสามารถแก้ไขได้หากทุกฝ่ายมุ่งผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนและพวกพ้อง โดยตั้งวิสัยทัศน์ (vision) ของการอยู่ร่วมกันว่า “สังคมสันติสุข เศรษฐกิจพอเพียง จัดการผลประโยชน์โดยธรรม” แล้วอาจใช้ทฤษฎีบริหารจัดการเป็นดุลดัชนี (balanced scorecard) หรือวิเคราะห์ตนเอง (SWOT) แบบตะวันตก หรือแม้แต่กลวิธีดูแลแบบครอบครัวใหญ่ตามวัฒนธรรมไทย

พระพรหมมิ่งคลาจารย์ (ปิ่น ปณฺญานนฺโท) หรือที่รู้จักกันดีว่า หลวงพ่อปัญญานันทภิกขุ กล่าวว่า “ปัญหาความยุ่งยากของโลกเกิดจากความยุ่งยากของแต่ละบุคคล การแก้ไขโลกจึงต้องแก้ที่คน การแก้คนต้องอาศัยธรรมะเป็นเครื่องแก้ และธรรมะที่อยู่ในสมุดหนังสือย่อมไม่เกิดประโยชน์เต็มที่ แต่หากต้องนำธรรมะมาใช้ในชีวิตประจำวันของตนทุกวัน” การจะเลือกวิธีใดไม่สำคัญเท่า ทำจริง ทำสม่ำเสมอ และร่วมมือกันทุกฝ่าย สันติสุขก็จะเกิดขึ้นในสังคมไทย



## บรรณานุกรม

- โคทม อารียา. อ้างใน เสวนาโต๊ะกลมเรื่องรัฐบาลใหม่กับการจัดการความขัดแย้งในสังคม. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๘.
- ชัยพร วิชชาวุธ, อีระพร อุวรรณโณ และพรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์. **พฤติกรรมจริยธรรมในสังคมไทยปัจจุบัน : ศึกษาตามแนวทางจิตวิทยาสังคม**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๑.
- เมธัส อนุวัตรอุดม. **เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องปัญหาความขัดแย้งภาคใต้**. ๒๕๕๓.
- Davis, James Chawning. "Where From And Where To?" *Handbook of Political Psychology*. (Henry, William E. & Sanford, Nevitt, editor) New Jersey: Transaction Pub, 1993.
- Elster, Jon. *Political Psychology*. San Francisco: Jossey-Paso Pub, 1993.
- Eysenck, Han J. *The Psychology of Politics*. New Jersey: Transaction Pub, 1999.
- Johnson, David W. and Johnson, Frank P. *Joining Together*. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- McDavid, J and Harari, H. *Psychology and Social Behavior*. New York: Harper International Pub, 1976.
- Ramsbotham, Oliver, Woodhouse, Tom and Miall, Hugh. *Contemporary Conflict Resolution*. second edition. Massachusetts: Polity Press, 2005.



**Abstract**    **Psychological Perspective in Interpersonal Conflicts Management and Peace Building**

**Puntip Sirivunnabood**

*Associate Fellow of the Academy of Moral and Political Sciences,*

*The Royal Institute, Thailand*

Conflicts arise from contradiction of attitudes and behaviors between two parties.

Conflict management involves doing things to limit the negative aspects of conflict and to increase the positive aspects of conflict.

There are several causes of conflict. Conflict may occur when two parties are required to engage an activity that is incongruent with their needs and interests. And there also are several models of conflict management. Johnson and Johnson (2007) presented Blake and Mouton (1964) models of handling interpersonal conflicts into five types: forcing, withdrawing, smoothing, compromising and confronting. Beside the interpersonal conflicts, the management of intrapersonal conflicts are also important. The successful of intrapersonal conflicts management will lead to interpersonal conflicts resolution. And the interpersonal conflicts resolution will lead to Peace Building.

**keywords:** conflict, peace building, psychological perspective