

การจัดการความขัดแย้งในงานพัฒนาชุมชน

Conflict Management in Community Development

กอบกุล วิศิษฐ์สรศักดิ์ (Kobkul Visitsorasak)*

บทคัดย่อ

การพัฒนาชุมชนเป็นการปฏิบัติงานกับคนหลากหลายลักษณะย่อมมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันได้และปัจจุบันจำนวนประชากรมีมากขึ้น ทรัพยากรมีจำกัดความขัดแย้งย่อมเกิดได้บ่อยกว่าอดีต ดังนั้น ความขัดแย้งควรได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่องานจะได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ความขัดแย้ง เป็นการไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน แนวคิดเรื่องความขัดแย้งในปัจจุบันมองว่าเป็นเรื่องปกติ และมีประโยชน์ ถ้ามีการจัดการความขัดแย้งได้เหมาะสม การจัดการความขัดแย้งมีหลากหลายวิธี แต่วิธีที่เหมาะสมกับการพัฒนาชุมชนที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการพัฒนาจึงควรแก้ปัญหาด้วย การมีส่วนร่วมของชุมชน โดยวิธีการ 1) เริ่มจากการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนหลังจากผู้นำโครงการตัดสินใจให้มีโครงการ 2) สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการได้รับฟังความคิดเห็นของประชาชน 3) การให้ประชาชนมีส่วนร่วมตัดสินใจ และ 4) การมีส่วนร่วมในข้อตกลง โดยการเจรจาไกล่เกลี่ยในการแก้ปัญหา วิธีการมีส่วนร่วมจากประชาชน และผู้เกี่ยวข้องงานกับงานพัฒนาจะส่งผลให้คู่ขัดแย้งทุกฝ่ายมีความพึงพอใจเป็นแบบ ชนะ - ชนะ (Win - Win) ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จและบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

คำสำคัญ : ความขัดแย้ง งานพัฒนาบุคคล

Abstract

Community development dealt with working with various people with different characteristics. Conflict in their opinions could, therefore, exist. Besides, the increase of population and the limitation of resources caused more frequent conflict than that existed in the past. Therefore, conflict should be properly managed, which was important for achieving goal. Conflict was disagreement between persons or groups of people. The concept of conflict, was, viewed as a normal situation and was useful if it was properly managed. There were several approaches in conflict management. However, the one proper to community development which relied on participation in development was problem solving by community participation as follows: 1) providing people the information after the project manager made decision on project implementation, 2) establishing participation process in public hearings, 3) having people participate in making decision, and 4) having community participate in agreement and negotiation in solving problems. The participation of people and other parties relevant to development could result in satisfaction of win-win solution, resulting in work achievement and personnel's satisfaction in continuously working for the future growth.

Key words: Conflict, Personal development

บทนำ

ในการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ ในงานพัฒนาชุมชนก็เช่นเดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานด้านนี้ หรือเรียกວ່ານักพัฒนา ย่อมไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ตามลำพังเพียงผู้เดียว แต่ต้องทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานอื่น ๆ ในหน่วยงาน องค์กร รวมถึงต้องปฏิบัติร่วมกับประชาชนในชุมชนที่เข้าไปปฏิบัติงานพัฒนา ดังนั้นในการทำงานย่อมไปพบกับบุคคลหลายลักษณะ หลากหลายความคิดเห็น บางคนมีความคิดเห็นสอดคล้องกับตนเอง ผลงานก็สำเร็จได้อย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรค ปัญหา แต่ที่ผ่านมา เช่น จากข่าวในหนังสือพิมพ์ โทรศัพท์ วิทยุ เป็นต้น มีข่าวเรื่องความขัดแย้งปรากฏให้เห็นบ่อยครั้ง ก่อให้เกิดผลกระทบต่องานพัฒนา ทำให้งานต้องชะงัก ชะลอ บางครั้งถึงกับต้องล้มเลิกโครงการลงกลางคัน นอกจากนี้ยังส่งผลเสียหายต่อความรู้สึก สุขภาพกาย และจิตของ ผู้ปฏิบัติ ที่ประสบปัญหาความขัดแย้ง ดังนั้น การหันมาสนใจและศึกษาความขัดแย้ง จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชน ให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล งานสำเร็จความเป้าหมายคนก็มีความสุข สนุกกับการทำงานพัฒนา (พีรธร บุณยรัตพันธุ์ บุญส่ง ถวยเงินและ พัฒน์ศักดิ์ กระจ่างน้อย, 2552 : 6)

ความหมายของความขัดแย้งและคำที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องนี้ต้องเข้าใจความหมายคำว่า ความขัดแย้ง (conflict) ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525 :176)ให้ความหมายความขัดแย้ง หมายถึง การกระทำ คำพูดและครั้งแรกและครั้งหลังไม่ตรงกัน ขัด คือ ให้ติดขวาง และคำว่าแย้ง คือ คัดค้านไม่เห็นด้วย นอกจากนี้ในนักวิชาการ วันชัย วัฒนศัพท์ (2547 : 9) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของความเห็นหรือความเชื่อที่ต่างกัน ส่วน พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 :272) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือ การขัดกันเกี่ยวกับ เรื่องผลประโยชน์ระหว่าง 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่าย ซึ่งอาจก่อให้เกิดการใช้กำลังและใช้ความรุนแรง เพื่อสร้างอำนาจต่อรอง จึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่สอดคล้อง เกิดความแตกต่าง ไม่ลงรอยซึ่งกันและกัน หรือเป็นการกระทำให้อีกฝ่ายหนึ่งไม่บรรลุเป้าหมายนั่นเอง

นอกจาก คำว่าความขัดแย้งมีอีกคำหนึ่งที่เกี่ยวข้องกัน คือ คำว่า ข้อพิพาท (Dispute) ซึ่ง สถาบันสันติศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น (ม.บ.ป.4) หมายถึง การปรากฏอาการของความขัดแย้งในจุดประสงค์ ความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งขัดแย้งกันในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ และผู้เกี่ยวข้องในความขัดแย้งมุ่งมั่นที่จะให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของตน และ มอริส แคทเธอริน (2547 : 16) กล่าวว่า ความขัดแย้งจะกลายเป็นข้อพิพาท เมื่อประเด็นปัญหานั้นมองเห็นเป็นเรื่องขึ้นมาเฉพาะกรณี และข้อเรียกร้องมิได้รับการตอบสนอง ส่วน วันชัย วัฒนศัพท์ (2547 : 9) เห็นว่าข้อขัดแย้งเป็นเรื่องความเห็นที่แตกต่าง แต่คู่กรณียังทำงานกันได้ ส่วนข้อพิพาทเป็นเรื่องที่ผู้เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งมุ่งหมายจะเอาชนะทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องไป จึงสรุปว่า ข้อพิพาท คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วมุ่งเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งในบทความนี้รวมเรียกว่า ความขัดแย้ง

ส่วนในคำว่าการพัฒนาชุมชน (Community Development) หมายถึง กระบวนการพัฒนาคน โดยมีวิธีการ ลักษณะการทำงานมากกว่าความสำเร็จในกิจกรรม ได้แก่ การศึกษาสำรวจชุมชน วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การวางแผน ปฏิบัติตามแผน และประเมินผลโดยการทำงานพัฒนานี้ต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง (บำเพ็ญ เขียวหวาน 2551 : 47) นอกจากนี้การพัฒนาชุมชนเป็นการเปลี่ยนแปลง สภาพความเป็นอยู่ของประชาชน ทั้งด้าน วัตถุ จิตใจ หรือจัดเป็นกลุ่ม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ให้ดีขึ้น โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมประชาชน โดยมีหน่วยงานรัฐ หรือ เอกชน เข้าร่วมการพัฒนา (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2549 : 14-15)

ดังนั้น ในการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชน เป้าหมายเพื่อพัฒนาชีวิต ความเป็นอยู่ของประชาชนในชุมชนให้ดีขึ้น ทั้งทางวัตถุ และจิตใจ โดยอาศัยการพัฒนาที่นักพัฒนาต้องใช้การมีส่วนร่วมของประชาชน ที่มีหลากหลายลักษณะและความคิดเห็น ดังนั้น ความขัดแย้งก็ย่อมเกิดขึ้นได้เป็นธรรมดา และต้องหาทางแก้ไขจัดการกับปัญหาความขัดแย้งให้ลดน้อยลงไป เพื่อเป้าหมาย ให้งานพัฒนาบรรลุ ตามเป้าหมาย

แนวความคิดเรื่องความขัดแย้ง

แนวคิดเรื่องความขัดแย้งจัด เกิดขึ้นมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมความขัดแย้งแตกต่างกัน 3 กลุ่ม คือ 1) แนวคิดสมัยดั้งเดิม (Traditional View) มีความเห็นว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีส่งผลกระทบต่อองค์กร จึงควรหลีกเลี่ยงมิให้มีในองค์กร ดังนั้นผู้นำในองค์กรจึงต้องบริหารจัดการมิให้ความขัดแย้งคงอยู่ เช่น ด้วยวิธีออกกฎระเบียบมาใช้ในองค์กร เป็นต้น 2) แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation View) เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิตามธรรมชาติ หลีกเลี่ยงได้ยากในองค์กรพัฒนา ทักษะนี้จึง

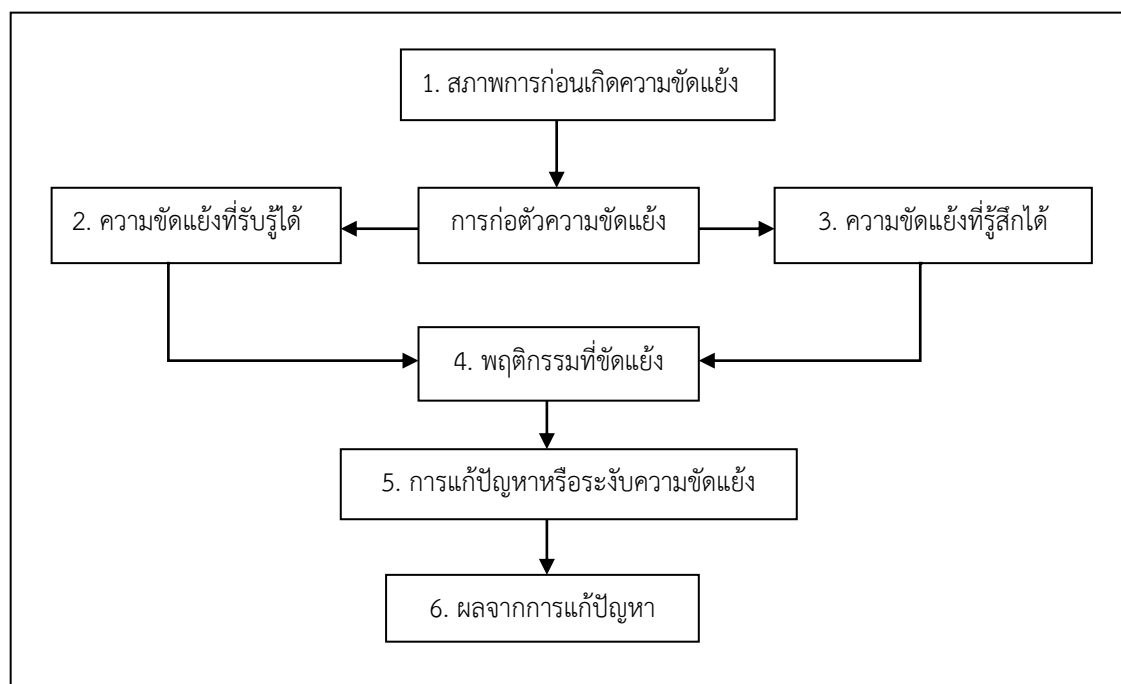
ยอมรับความขัดแย้ง เพราะอาจมีประโยชน์ในบางโอกาส 3) แนวคิดสมัยใหม่ เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงยากย่อมเกิดขึ้นในองค์กร และเห็นว่าความขัดแย้งอาจนำไปสู่การส่งเสริมการปฏิบัติงานให้เกิดผลดี เช่น ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจให้คนหาทางแก้ปัญหา ดังนั้นแนวคิดสมัยใหม่ จึงสนับสนุนผู้บริหารรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ระดับต่ำสุดเพื่อให้องค์กรเติบโตได้อย่างสร้างสรรค์ จากแนวคิดความขัดแย้งข้างต้นจะเห็นมุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้งในทิศทางที่เป็นโทษต้องขจัดให้หมดไป และที่เป็นคุณ คือ เสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังคำกล่าวที่ว่า “No Problem No Progress” (พิบูล ที่ปะปาล 2550 : 269) ดังนั้นในการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชน ผู้เกี่ยวข้องจะต้องบริหารจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุสู่เป้าหมายที่ต้องการในที่สุด

สาเหตุการเกิดความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่ปรากฏโดยทั่วไป เกิดจากสาเหตุต่างๆซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ประเภท คือ (วันชัย วัฒนศัพท์, 2547 : 2-13) 1) ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflict) เป็นปัญหาพื้นฐานของความขัดแย้ง อาจเกิดจากข้อมูลที่ได้รับมาน้อยไป การแปร ผลข้อมูลผิดพลาด การสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลบกพร่อง หรือมาจากการประเมินแปรผลข้อมูลข่าวสาร แตกต่างกัน 2) ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ (Interest Conflict) เป็นการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การแข่งขันเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการ เป็นต้น 3) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) เป็นผลมาจากการแย่งชิงเกี่ยวกับอำนาจ การใช้อำนาจ เกิดความไม่เสมอภาค หรือไม่ยุติธรรม รวมไปถึงกฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรม 4) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) เป็นผลมาจากมาจากบุคลิกภาพ และ พฤติกรรมที่เข้ากันไม่ได้มีความคาดหวังแตกต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับความเสี่ยงของกันและกัน แตกต่างกันไป มีวิธีการในการจัดการปัญหาต่างกัน เป็นผลให้ความสัมพันธ์มีปัญหาต่อกัน เช่น การเลือกผู้นำชุมชนที่มาจากคนละขั้วอำนาจกัน จึงทำให้คนบางกลุ่มไม่สนับสนุนการทำงานในชุมชนที่ผู้นำมาจากอีกฝ่ายหนึ่ง 5) ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Values Conflict) เป็นปัญหาด้านระบบความเชื่อ โลกทัศน์ ความคาดหวังแตกต่างในประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม ประเพณี ความเป็นมาของ บุคคล และ การเลี้ยงดูที่แตกต่างกันสาเหตุความขัดแย้งข้างต้นนี้เกิดขึ้นได้โดยทั่วไป รวมถึงงานด้านพัฒนาด้วยเช่นกัน แต่เดิมความขัดแย้งกับชุมชนมีไม่มาก รูปแบบการพัฒนาเป็นแบบไม่สลับซับซ้อนเหมือนปัจจุบันทั้งนี้ประชาชนยังมีจำนวนน้อย ความต้องการของคนไม่หลากหลาย สามารถแก้ไขสำเร็จลุล่วงลงได้ไม่ยากแต่ปัจจุบัน ความขัดแย้งมีสาเหตุเกี่ยวโยงกันหลายปัจจัย เช่น ความหลากหลายของผู้เกี่ยวข้อง อาทิองค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรปกครองท้องถิ่น ประชาชน เป็นต้น ความหลากหลายในประเด็น อาทิ เรื่องสิ่งแวดล้อม ประเด็นความเชื่อ ค่านิยม การมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การมีค่านิยมในท้องถิ่น ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและการยอมรับ ที่ขัดกันโดยเฉพาะเรื่องการศึกษา ข้อมูลข่าวสารที่มีมากมาย กระบวนการ และทัศนคติของประชาชนที่เปลี่ยนไปจาก ประชาธิปไตยแบบตัวแทน เป็นแบบมีส่วนร่วม ฯลฯ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ทำให้ความขัดแย้ง มีมากกว่าเดิมจึงต้องมีการจัดการปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมความขัดแย้งจึงจะคลี่คลายลงไป

กระบวนการในการเกิดความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่ปรากฏขึ้นให้เห็นชัดเจนในงานพัฒนามีที่มาและค่อยๆ ก่อตัวขึ้นตามลำดับ เป็นขั้นตอนตามแนวคิดของฟิลเลย์ (Alam Filley, 1975) อ้างถึงใน พิธีร บุษยรัตพันธ์ บุษยสง วยเงิน และพัฒนศักดิ์ กระต่ายน้อย (2552 : 36) คือ 1) สภาพการณ์ก่อนเกิดความขัดแย้ง (Antecedent condition of conflict) จากสภาพการที่ปราศจากความขัดแย้งหรือสภาพการณ์ ก่อนที่จะมีสาเหตุนำไปสู่ ความขัดแย้ง แต่ยังมีความเป็นสภาพปกติอยู่ 2) ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) เป็นการรับรู้จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่างๆ ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว 3) ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) เป็นความรู้สึกของแต่ละฝ่ายว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น 4) พฤติกรรมที่ปรากฏชัด (Manifest Behaviour) คือ การแสดงออกให้เห็น เมื่อรับรู้หรือรู้สึกถึงความขัดแย้งเกิดขึ้น 5) การแก้ปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (Conflict Resolution or Supervision) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ปรากฏชัดเจน ให้ลดน้อยลง 6) ผลจากการแก้ปัญหา (Resolution Aftermath) เป็นผลที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจากที่แก้ปัญหาความขัดแย้งแล้ว ดังได้แสดงเป็นกระบวนการเกิดความขัดแย้งตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กระบวนการเกิดความขัดแย้งตามแนวคิดของฟิลเลย์

ภาพที่ 1 กระบวนการเกิดความขัดแย้งตามแนวคิดฟิลเลย์

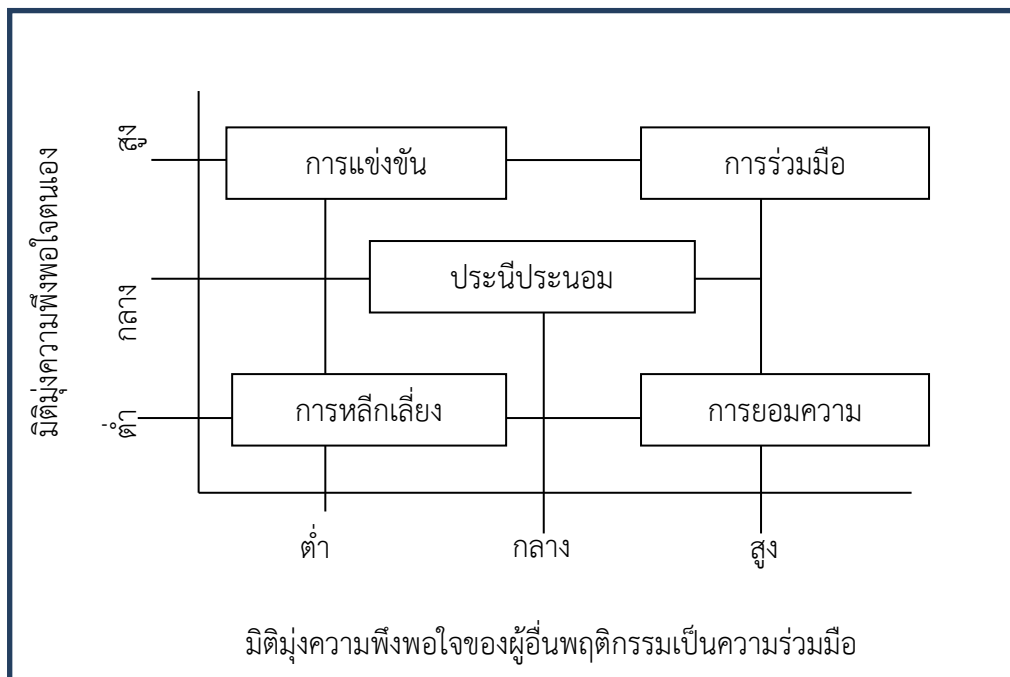
จากภาพที่ 1 แสดงกระบวนการเกิดความขัดแย้งเป็นไปตามลำดับขั้น เริ่มจากสภาพก่อนเกิดความขัดแย้งจากนั้นเป็นสภาพ การก่อตัวความขัดแย้งเป็นความขัดแย้งที่รับรู้ได้จากสภาพที่เกิดขึ้นและความขัดแย้งที่รู้สึกได้จากความรู้สึกของแต่ละฝ่าย หลังจากนั้นเป็นการแสดงออกซึ่ง พฤติกรรมที่เห็นได้ชัดเจนถึงความขัดแย้งนำไปสู่การแก้ปัญหาความขัดแย้งและก่อให้เกิดผลจากการแก้ปัญหาความขัดแย้งตามมา

พฤติกรรมแสดงออกเมื่อเกิดความขัดแย้ง

พฤติกรรมของคนในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง จำแนกเป็น 2 แบบ คือ 1) มิติมุ่งตนเอง มีพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะ และ 2) มิติมุ่งความพึงพอใจของผู้อื่นซึ่งพฤติกรรมออกมาเป็นความร่วมมือ และวินัย วัฒนธรรม (2547 : 180 – 181) กล่าวถึงพฤติกรรมเพื่อหาทางออกของความขัดแย้งมีพัฒนาการแสดงออกมาเป็นรูปแบบตามที่บุคคลได้รับการเลี้ยงดูอย่างไรก็จะแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมเช่นนั้น พฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อเกิดความขัดแย้ง ได้แก่ 1) การแข่งขัน เป็นกระบวนการที่มุ่งเอาชนะ ให้ได้ตามวัตถุประสงค์ของตน วิธีนี้นำปรับใช้ได้ใบบางโอกาส เช่น อาจใช้ได้เมื่อเราเป็นฝ่ายถูกต้อง หรือถูกเอาผิดเอาเปรียบจากผู้อื่นก็ต้องแสดงจุดยืนที่ถูกต้องของตนเอง 2) การหลีกเลี่ยงหรือยอมถอย เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือระดับต่ำเช่นกัน เป็นการหลีกเลี่ยงหนีปัญหาไม่คิดสร้างสรรค์แก้ปัญหา ในสังคมไทยใช้กันมากนอกจากไม่แก้ปัญหาแล้ว ภายหลังปัญหาอาจสะสมนำความขัดแย้งมากขึ้นได้ วิธีนี้นำไปปรับใช้เมื่อประเด็นความขัดแย้งนั้นเป็นเรื่อง ไร้สาระ และมีปัญหาอื่นสำคัญ รอการแก้ไขอยู่ 3) การประนีประนอมหรือแบ่งคนละครึ่ง (Compromising) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเอาชนะและมุ่งความร่วมมือระดับปานกลาง เป็นจุดยืนตรงกลางระหว่างตนเองกับผู้อื่น ใช้เมื่อ 2 ฝ่าย มีอำนาจเท่าเทียมกัน เป็นการพบกันครึ่งทาง เป็นการเจรจาต่อรองให้ 2 ฝ่าย ได้คนละครึ่ง ใช้ได้ในเป้าหมายที่มีความสำคัญระดับปานกลางไม่คุ้มจะออกแรงเอาชนะและเป็นวิธีแก้ปัญหาที่พยายอมรับได้ในเวลาจำกัด 4) การยอมตาม (Your Way) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่คนสนใจใช้เพื่อรักษาความสัมพันธ์สูงมาก ยอมรับแนวคิดคนอื่น โดยยกเลิกความต้องการของตนเองเป็นพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือระดับสูงทำให้เกิด ชนะ – แพ้ วิธีการนี้เหมาะเพื่อฝ่ายหนึ่งผิด หรือฝ่ายนั้นมีอำนาจมากกว่าเพื่อระงับความขัดแย้ง แต่ปัญหาจริงอาจไม่ได้รับการแก้ไข 5) ความร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งชนะระดับสูงและแสดงพฤติกรรมความร่วมมือระดับสูง เช่นกันผลของวิธีนี้ คือ ชนะ – ชนะ เป็นวิธีทั้งสองฝ่ายพอใจในปัจจุบันหลายฝ่ายพยายามนำวิธีนี้ไปปรับใช้ในโอกาสสร้างการยอมรับจากสังคม เพื่อให้เกิดความสะดวกในการแก้ปัญหาที่สำคัญในอนาคตหรือใช้เมื่อหลีกเลี่ยงการแตกแยกโดยสรุปวิธีการนี้นำมาปรับใช้เมื่อ 5.1) แนวคิดของสองฝ่ายมีความสำคัญมากเกินกว่าจะประนีประนอมกันได้ 5.2) เมื่อต้องการประสานความเห็นที่ดีของทุกฝ่าย เพื่อจะได้วิธีดีกว่าในการแก้ปัญหา ความในความขัดแย้ง 5.3) เพื่อบรรเทาความรู้สึกที่ไม่ดีระหว่างบุคคล 5.4) เพื่อให้คนทั้งหมดผูกพันสามัคคีกัน

วิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยใช้ความร่วมมือกัน เป็นวิธีการที่มุ่งประสานประโยชน์ให้เกิดขึ้นทุกฝ่ายที่เป็นคู่ขัดแย้งทำให้มีความรู้สึกชนะกันทุกฝ่าย ไม่มีใครพ่ายแพ้หรือเสียหายวิธีการมุ่งความร่วมมือเป็นวิธีการหนึ่งที่ดีนำมาใช้ได้ในงานพัฒนาชุมชนเพราะการพัฒนาชุมชนจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือกัน ต้องใช้ความรัก ความสามัคคี ร่วมกันขับเคลื่อนให้งานพัฒนาประสบความสำเร็จ

พฤติกรรมเกิดการขัดแย้งทั้ง 5 รูปแบบเป็นดังภาพ



ภาพที่ 2 พฤติกรรมแสดงออกเมื่อเกิดความขัดแย้ง

จากภาพที่ 2 แสดงถึงลักษณะการแสดงออกของบุคคลเมื่อมีความขัดแย้ง แบ่งเป็น 5 ประเภท คือ การแข่งขัน คือ มุ่งเอาชนะระดับสูง การหลีกเลี่ยง เป็นพฤติกรรมมุ่งเอาชนะระดับต่ำและให้ความร่วมมือ ระดับต่ำด้วย การประนีประนอม คือ มุ่งเอาชนะและมุ่งความร่วมมือ ระดับปานกลาง การยอมให้ มุ่งความร่วมมือระดับสูง และมุ่งเอาชนะระดับต่ำ ส่วนวิธีการความร่วมมือเป็นวิธีมุ่งความร่วมมือและมุ่งเอาชนะระดับสูงเช่นกัน

การจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้กับทุกคน จึงควรมีวิธีการจัดการความขัดแย้ง ดังนี้

1. ความขัดแย้งกับตนเอง
2. ความขัดแย้งกับคนอื่น องค์กร
3. ความขัดแย้งกับชุมชน

รายละเอียดแต่ละประเด็น คือ

วิธีการจัดการความขัดแย้งกับตนเอง

ความขัดแย้งกับตนเอง หมายถึง คนย่อมมีความรู้สึก อารมณ์ต้องการทำตามความรู้สึกที่ตนปรารถนาแต่ แต่บางครั้ง อาจมีความจำเป็นที่ต้องทำอะไรบางอย่างที่ตรงข้ามกับความต้องการของตนเอง กรณีนี้ก็จะเกิดความรู้สึกขัดแย้งในตนเอง อย่างไรก็ตามความขัดแย้งในตนเองเกิดขึ้นได้ในลักษณะที่แตกต่างกัน ดังเช่น ในใจปรารถนาจะทำตามกิเลส โลก โกรธ หลง แต่ตนพิจารณาแล้วว่าไม่ควรทำชั่วและแสดงออกไปตาม

กิเลสดังกล่าวอีกลักษณะหนึ่งคือ ตนเองมีจิตใจต้องการทำดีไม่โลภ ไม่โกรธ ไม่หลง แต่มีสิ่งภายนอก ชักชวนยั่วยุให้ทำชั่ว เช่น มีสินบนหลอกล่อให้ทำทุจริต คอร์รัปชั่น เมื่อเกิดกรณีขัดแย้งกับตนเอง เช่นนี้จึงควรมีวิธีการจัดการความขัดแย้งกับตนเอง โดยต้องมีหลักยึดเหนี่ยวจิตใจเข้มแข็ง วางจิตใจอยู่ในแนวทางที่ถูกต้องโดยสามารถนำหลักศาสนามาช่วยบรรเทาจิตใจในที่นี้จะยกตัวอย่างคำสอนทางพุทธศาสนาที่เป็นประโยชน์ในเรื่องนี้ ดังนี้

หลักอริชฐาน 4

1. **ใช้ปัญญา** คือ ทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยปัญญาใช้ความคิดแยกแยะ ถึงเหตุผล ไม่ว่าจะตามอารมณ์ สิ่งเย้ายวน ศึกษาถึงสถานะทั้งหลายให้เข้าถึงความจริงและประโยชน์ของสิ่งที่ทำอยู่

2. **สัจจะ** คือ ดำรงตนอยู่ในความจริง ที่รู้ชัด เข้าใจชัดด้วยปัญญา ปฏิบัติตนจริงในหลักการและการปฏิบัติ

3. **จาคะ** คือ หลักการเสียสละทำในสิ่งที่ดีและอะไรไม่ดีก็สละจากตนเอง ไม่ยึดมั่น คือไม่ยึดมั่นถือมั่นในกิเลส ตัณหา

4. **อุปสมะ** คือ รู้จักทำใจให้สงบ ผีกตนให้สามารถระงับความวุ่นวายจากกิเลส เมื่อรู้รสของความสุขที่เกิดจากความสงบแล้วย่อมจะไม่หลงใหลสิ่งเย้ายวนมัวเมาในกิเลส ลาภยศ สรรเสริญ

นอกจากนี้อาจจะใช้หลัก **ทมะ** คือ การบังคับควบคุมตนเองได้ รู้จักปรับตนแก้ไขปรับปรุงตนให้ทำหน้าที่ให้มีความเจริญก้าวหน้าและต้องมี **ขันติ** คือ ความอดทน ขยัน พากเพียร มุ่งมั่นในจุดหมายเพื่อความเจริญของส่วนรวมและต้องมีจิตใจดีงาม คือ มีจิตเมตตา คือ จิตใจ ปรารถนาดีต่อผู้อื่น **กรุณา** คือ ปรารถนาต้องการช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ภัย **มุทิตา** คือ เบิกบานใจเมื่อเห็นคนอื่นได้ดีและ **อุเบกขา** คือ ดำรงจิตใจในความเที่ยงธรรมไม่ลำเอียง

คุณธรรมเหล่านี้จะส่งเสริมจิตใจนักพัฒนาให้มีความเข้มแข็ง มีความคิดวิเคราะห์รอบด้านและปรารถนาดีทำประโยชน์แก่ผู้อื่น ตลอดจนถึงชุมชนและสังคม

การจัดการความขัดแย้งกับผู้อื่นและองค์กร

ความขัดแย้งนอกจากจะเกิดกับตนเองแล้วยังสามารถเกิดได้กับคนอื่น และองค์กร ดังเช่น ขัดแย้งกับเพื่อนที่รักใคร่ ชอบพอกัน ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา คณะทำงานในองค์กรพัฒนา ความขัดแย้งกับผู้อื่นและองค์กร มีวิธีการแก้ไขแบ่งเป็นขั้นตอน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ : 2540) ดังนี้

1. การวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นขั้นตอนที่สำคัญ คือ ต้องพิจารณาให้ถ่องแท้ว่าความขัดแย้งมีสาเหตุจากอะไร เกิดขึ้นเมื่อใด ความขัดแย้งที่เกิดมีประโยชน์หรือโทษอย่างไร

2. การกำหนดปัญหาความขัดแย้ง เกิดขึ้นกับใคร เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม

3. พิจารณาผลของความขัดแย้งที่จะตามมา เป็นไปในทางดี หรือไม่ดี ความขัดแย้งในปัจจุบันผลเป็นอย่างไร ในอนาคตจะเป็นอย่างไร ต้องพร้อมแก่ผลที่เสียหายและมุ่งสร้างผลที่ดีที่เกิดจากความขัดแย้ง

4. สร้างยุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นการพิจารณาถึง จะใช้เทคนิค วิธีใดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ โดยยึดหลักเพิ่มความขัดแย้งที่มีอยู่น้อย ลดความขัดแย้งที่มีอยู่มากทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับพอเหมาะที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

จากข้างต้นนี้ผู้ปฏิบัติงานในชุมชน หากมีความขัดแย้งการทำงานกับคนในชุมชน หรือองค์กรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ในการจัดการความขัดแย้งสามารถนำหลักการข้างต้นมาใช้แก้ปัญหาความขัดแย้ง คือ ต้องวินิจฉัยความขัดแย้งในรายละเอียดถึงเกิดปัญหาอะไรกับใคร ผลเสียหายจากความขัดแย้งและ และเมื่อพิจารณาความขัดแย้งในแง่มุมต่างๆ แล้วก็ต้องหาทางจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานกับผู้อื่นหรือคนในองค์กรที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผล

การจัดการความขัดแย้งกับชุมชน

ในงานพัฒนาชุมชน การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นสิ่งสำคัญโดยมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหาและวางแผนการ มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนา มีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล การพัฒนา จนถึงมีส่วนร่วมในรับผลประโยชน์ในการพัฒนา (บำเพ็ญ เขียวหวาน, 2551 : 58 - 59)

กระบวนการมีส่วนร่วมนี้พัฒนาสามารถนำมาแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ในงานพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับประชาชนหรือสาธารณชน เป็นการอาศัยความร่วมมือจากคู่ขัดแย้งในการแก้ปัญหา ดังเช่นปรากฏในรูปแบบการเจรจาไกล่เกลี่ย ซึ่งผลที่เกิดขึ้นคือ ชนะ - ชนะ หมายถึง ทั้งคู่ได้รับผลลัพธ์หรือผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้นในส่วนนี้จึงกล่าวถึง การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน

การมีส่วนร่วมของประชาชนในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในชุมชน คือ กระบวนการซึ่งนำเอาการห่วงกังวลของประชาชนหรือสาธารณชน ความต้องการและความเชื่อ หรือค่านิยมของประชาชนมาประกอบ การตัดสินใจของรัฐบาล การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นการสื่อสาร 2 ทาง โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดี สาธารณชนให้การสนับสนุน (วันชัย วัฒนศัพท์ ผู้แปล 2548 : 2) นอกจากนี้ กองทุนซุเปอร์ฟันด์ ของกองทุนควบคุมมลพิษของอเมริกา อ้างอิงในวันชัย วัฒนศัพท์ ผู้แปล 2548 : 2 กล่าวถึง การมีส่วนร่วมของชุมชนเกิดมาจากรากฐานความเชื่อ ประชาชนมีสิทธิ์ที่จะรู้อะไรก็แล้วแต่ที่องค์กรของรัฐ กำลังทำอยู่ในชุมชนของเขา และมีสิทธิ์ที่จะแสดงความคิดเห็นต่อโครงการนั้นๆ มีโอกาสร่วมในกิจกรรมต่างๆและช่วยในการปรับปรุงการตัดสินใจของรัฐให้เหมาะสม

การมีส่วนร่วมของประชาชน เชื่อว่าจะเกิดผลดี คือ

1. การนำไปปฏิบัติได้ง่ายกว่า เพราะประชาชนมีความ เข้าใจ เข้าถึง ล่วงรู้ การพัฒนา
2. ส่งเสริมให้โครงการที่นำไปปฏิบัติมีความยั่งยืน
3. หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าอย่างรุนแรง
4. มุมมองเรื่อง ความเสี่ยงลดน้อยลง

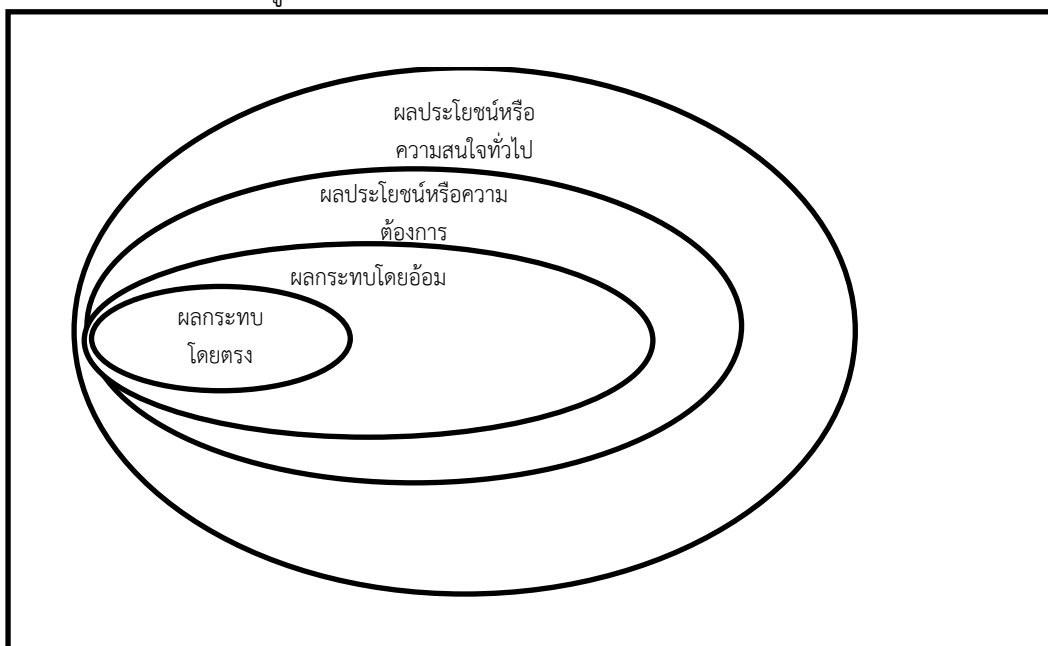
ประชาชนมีส่วนร่วมแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ประชาชนที่มีส่วนร่วมแก้ปัญหาความขัดแย้ง ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในการพัฒนา ได้แก่

1. บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มองว่าเขามีสิทธิและมีผลประโยชน์ที่ควรมีส่วนในกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบ
2. กลุ่มผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงหรือโดยอ้อม
3. คนที่สามารถก่อให้เกิดผลกระทบ

ตัวอย่างในงานพัฒนาชุมชน เมื่อกลุ่มบุคคลหรือบริษัทจะเข้าไปทำกิจกรรมใดๆ ในชุมชน เช่น ก่อตั้งโรงกำจัดขยะผู้ที่มีผลกระทบโดยตรง คือ ประชาชนในชุมชนนั้นๆ และผู้ที่มีผลกระทบโดยอ้อม คือ กลุ่มเจ้าของกิจการที่ไปดำเนินงานโรงงานขยะในชุมชน ส่วนกลุ่มที่มีผลประโยชน์หรือความต้องการ เช่น กลุ่มที่เป็นพันธมิตรคู่ค้ากับบริษัท เช่น เจ้าของกิจการรถบรรทุกขนถ่ายขยะ และกลุ่มสุดท้าย คือ กลุ่มประชาชนผู้สนใจทั่วไปในเรื่องนี้ ดังนั้นการทำงานพัฒนาชุมชนต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายแต่ที่สำคัญไม่น้อยเลย คือ ประชาชนในชุมชน ยิ่งเกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนในชุมชนจะต้องกระทำด้วยความระมัดระวังประชาชนเจ้าของพื้นที่ ที่รับผลกระทบโดยตรงให้เขามีส่วนร่วมในการรับรู้ ตัดสินใจร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาไปด้วยกันกับเจ้าของบริษัทหรือภาครัฐที่จะเข้าไปดำเนินโครงการนั้นๆ

ดังแสดงภาพผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ภาพที่ 3 แสดงการพิจารณาผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากผลกระทบหรือจากผลประโยชน์ หรือความต้องการ (วันชัย วัฒนศัพท์ ผู้แปล 2548 : 17)

จากภาพที่ 3 แสดงให้เห็นถึงผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ในการพัฒนาแบ่งได้เป็น คนหรือกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบโดยตรง และผลกระทบทางอ้อม กลุ่มผู้ได้รับประโยชน์หรือมีความต้องการในผลที่เกิดขึ้น และกลุ่มผู้ได้รับประโยชน์และสนใจทั่วไป

กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน

ประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการให้ประชาชนมีส่วนร่วมได้ ดังนี้

1. การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนเพื่อบอกกล่าวการตัดสินใจเป็นขั้นตอนการแจ้งให้ประชาชนทราบถึงการดำเนินงานของโครงการ

2. กระบวนการมีส่วนร่วมก่อนตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้ เป็นกระบวนการระดับสูงขึ้นไปใช้เมื่อ เรื่องนั้นๆ ส่งผลกระทบต่อประชาชนและเขาต้องการมีส่วนร่วมแสดงข้อห่วงกังวล และหวังว่าผู้เกี่ยวข้องจะนำข้อคิดเห็นนี้ไปประกอบการพิจารณาที่รู้จักทั่วไป คือ การทำประชาพิจารณ์ ซึ่งควรทำตั้งแต่เริ่มโครงการเพื่อประชาชนจะได้รู้ความจำเป็นและร่วมแสดงความคิดเห็น แต่หากโครงการดำเนินไปมากแล้วมาขอความเห็นภายหลังจะส่งผลเสียไปมากหากประชาชนไม่เห็นด้วย

1. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ

ขั้นตอนนี้ ประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รู้สึกถึงผลกระทบต่อวิถีชีวิตตนเอง เขามีความต้องการมีส่วนร่วมมากกว่าเพียงแค่การแสดงความคิดเห็น เพราะไม่แน่ใจว่าแสดงความคิดเห็นแล้วจะมีผลต่อการตัดสินใจหรือไม่เขาจึงต้องการ เป็นผู้ร่วมตัดสินใจโดยใช้กระบวนการที่เรียกว่าฉันทามติ (Consensus) ในการหาข้อยุติ การมีส่วนร่วมต่อการตัดสินใจนี้เป็นการอนุญาต หลังจากฟังคำอธิบาย (Informed Consent) (วันชัย วัฒนศัพท์ และคณะ, 2548 : 14) ไม่ใช่ใช้วิธีใช้เสียงข้างมากเป็นผู้ชนะ (Majority Rules) เหมือน เช่น การประชุมทั่วไป

2. การเจรจาไกล่เกลี่ย ในการแก้ปัญหา ข้อขัดแย้ง

การเจรจาไกล่เกลี่ย คือ กระบวนการที่คู่กรณีสองฝ่ายหรือมากกว่า ซึ่งอาจเป็นคนหรือ กลุ่มคน ร่วมกันพัฒนาข้อตกลงที่มีโอกาสเป็นไปได้ร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางกติกากิจกรรรมร่วมกัน ของเขาทั้งหลายในอนาคต (วันชัย วัฒนศัพท์ ผู้แปล, 2548 : 33)

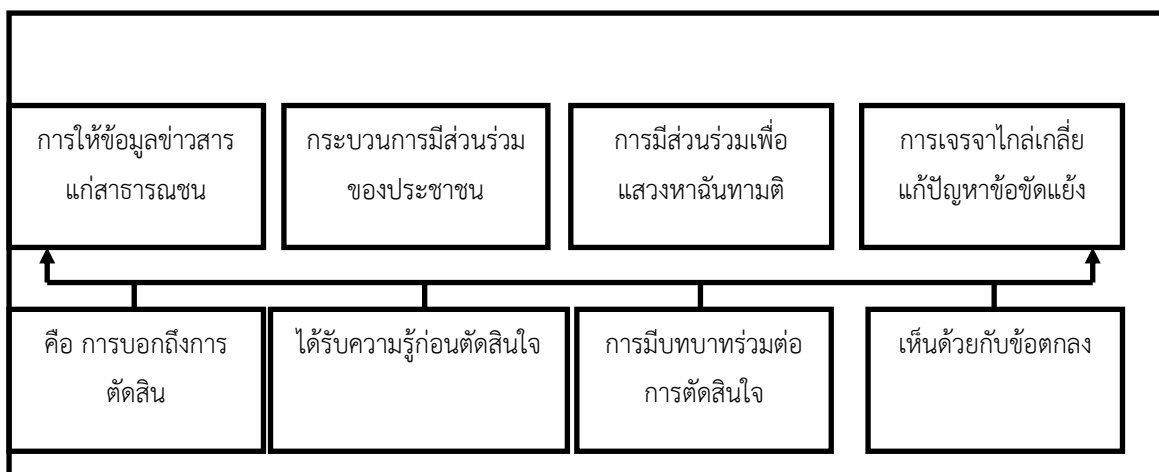
การเจรจาไกล่เกลี่ยมีหลากหลายรูปแบบ เช่น การเจรจาไกล่เกลี่ยกันเอง (Negotiation) แต่การเจรจาที่น่าสนใจใช้การมีส่วนร่วม ของคนกลาง เรียกว่าการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง (Mediation)

หลักการของการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลางนี้ คือ คู่เจรจาต่างทำความเข้าใจกับความจริง แรงจูงใจ และพฤติกรรมของคู่เจรจา และพยายามหาข้อยุติจากทางเลือกที่คู่เจรจาร่วมกันเสนอจนเป็นที่พอใจของคนทั้งสองฝ่าย การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลางจึงเป็นการที่คู่กรณี พยายามที่จะแก้ปัญหาความแตกต่างระหว่างกันโดยใช้ความช่วยเหลือของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งให้คู่เจรจาต่างพอใจ

เครื่องมือที่ใช้ คือ การเจรจาสื่อสารในโต๊ะเจรจาทันทีที่เท่าเทียมกัน ใช้การฟังอย่างจริงจัง เพื่อรับรู้ความทุกข์ของผู้เจรจา และมุมมองของเขาเป็นการเจรจาโดยยึดผลประโยชน์ร่วมกันมีการเตรียมตัวเพื่อรับฟังอย่างเข้าใจเตรียมหาทางเลือกหลายๆทางในมุมมองของฝ่ายอื่น และ เตรียมทำทางเลือกหลายๆ ทางในมุมมองของฝ่ายเรา

การดำเนินการเจรจา ใช้สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Dialogue) ใช้การฟังอย่างตั้งใจที่จะเข้าใจฝ่ายอื่นมีความระมัดระวังเรื่องผลกระทบต่อบุคคลไม่ใช้การโต้เถียง (Debate) เพื่อให้ตนชนะฝ่ายเดียว

ผลสำเร็จของการเจรจาใกล้เคียงแบบนี้ คือ ความขัดแย้งยุติเป็นที่พอใจของทุกฝ่ายช่วยให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและต่อไป สรุปการแก้ปัญหาความขัดแย้งต้องใช้การมีส่วนร่วมของประชาชนมีขั้นตอนดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แสดงการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน (วันชัย วัฒนศัพท์, 2548 : 14)

จากภาพที่ 4 แสดงการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน ดังตัวอย่างในงานพัฒนาชุมชนควรใช้หลักการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยเริ่มจากการข้อมูลข่าวสาร แก่สาธารณชนเพื่อบอกถึงการดำเนินงานของโครงการ ลำดับต่อมา คือ กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนก่อนตัดสินใจ โดยประชาพิจารณ์ แสดงความคิดเห็น ความห่วงกังวลต่อโครงการจากนั้นให้เขามีส่วนร่วมในการแสวงหาฉันทามติ คือ การตัดสินใจหาข้อยุติและจากนั้นเป็นการเจรจาไกล่เกลี่ย คือ คู่กรณีมาร่วมเจรจา เพื่อหาแนวทางกำหนดอนาคตของพวกเขา หลักการทั้งหลายข้างต้นนี้ สอดคล้องกับหลักการพัฒนาชุมชนที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน

บทสรุป

ความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่เกิดได้กับบุคคล และชุมชน สาเหตุของความขัดแย้ง มีทั้งคุณและ โทษ ดังนั้น จึงควรมีการจัดการความขัดแย้ง ให้ถูกต้องเหมาะสมจึงจะเกิดประโยชน์ สาเหตุใหญ่ๆ ของการเกิดความขัดแย้ง ได้แก่ ด้านข้อมูล ด้านผลประโยชน์ ด้านโครงสร้างอำนาจด้านความสัมพันธ์ ด้านค่านิยม ความเชื่อความขัดแย้ง เมื่อเกิดขึ้นจะรับรู้ได้และรู้สึกว่ามีปัญหาเกิดขึ้นแล้ว จนปรากฏเด่นชัดให้เห็น ผู้เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา ต้องเข้าไปจัดการแก้ไขให้เหมาะสมจึงจะยุติปัญหาได้ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง แต่ละคนจะมีวิธีการแก้ปัญหา คือ บางคนมุ่งผลประโยชน์ส่วนตน แต่ บางคนมุ่งให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์ แต่เมื่อเกิดความขัดแย้งแล้ว เราจะมีหลัก แก้ปัญหาที่เกิดกับตนเอง โดยใช้หลักการทางศาสนา ต้องวิเคราะห์ความเหมาะสมว่า ใช้หลักธรรมใดมาช่วยสร้างพลังใจที่เข้มแข็งในการต่อสู้กับปัญหา เมื่อเกิดความขัดแย้งกับผู้อื่นหรือองค์กรต้องวิเคราะห์ สาเหตุเกิดจากอะไร มีประโยชน์และโทษ อย่างไร และกำหนดยุทธวิธีการแก้ปัญหา แต่หากเกิดความขัดแย้งกับชุมชนที่มีประชาชนหลายคน หลายฝ่ายเกี่ยวข้องด้วย จะมีหลักการ การแก้ปัญหาโดยยึดการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นสำคัญคือ 1) การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนได้รับรู้ ถึงการตัดสินใจให้มีโครงการกิจกรรม 2) กระบวนการมีส่วนร่วมรับความรู้ก่อนการตัดสินใจ ที่เรียกว่า ประชาพิจารณ์ 3) กระบวนการมีส่วนร่วมต่อการตัดสินใจ หรือเรียกว่า ฉันทามติ และ 4) การเจรจาไกล่เกลี่ยร่วมกับแก้ปัญหา เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายยอมรับ ร่วมได้รับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น อย่างสันติอันจะนำความสงบสุขมาสู่ชุมชนในที่สุด จึงกล่าวได้ว่าวิธีการแก้ปัญหาโดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนสอดคล้องกับหลักการพัฒนาชุมชนที่ทุกคนมีศักดิ์ศรี และศักยภาพมีความสามารถในการพัฒนาโดยเกิดจากแกนหลักที่ต้องมีประชาชนและชุมชนเป็นผู้ดำเนินการให้เกิดการพัฒนาและเป็นผู้รับผลการพัฒนา (บำเพ็ญ เขียวหวาน, 2551 : 44)

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

กองบรรณาธิการบริษัทเอ็กซ์เปอร์เนตจำกัด .(2551).**จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ : บริษัทแอกทีฟพรินท์จำกัด.

บำเพ็ญ เขียวหวาน .(2551). **การวิจัยชุมชนและการวางแผนพัฒนาชุมชน**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ปาริชาติ สุวรรณบุบผา .(2552). **สถานเสาวนา..สถานในสุใจ**. กรุงเทพฯ : หจกกวอลิตี้ อาร์ท.

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2552

พรนพ พุกกะพันธ์ .(2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ : ชามจรีโปรดักท์.

พิบูล ทีปะปาล .(2550). **พฤติกรรมขององค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.

พีรธร บุญยรัตน์พันธ์ บุญส่ง ถวายเงิน พัฒน์ศักดิ์ กระต่ายน้อย .(2552). **การจัดการความขัดแย้งกับการทำงานในชุมชน**. พิษณุโลก.ทิพย์เสนาการพิมพ์.

มอริส แคทเธอริน .(2547). **การจัดการความขัดแย้งและขอโทษ**. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า

วันชัย มีชาติ .(2551). **พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ**.กรุงเทพฯ : บริษัทแอกทีฟพรินท์จำกัด.

- วันชัย วัฒนศัพท์ .(2547). **การจัดการความขัดแย้ง : หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา**. นนทบุรี :สถาบันพระปกเกล้า.
- วันชัย วัฒนศัพท์ และผู้แปล.(2548). **คู่มือการศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ .(2549). **การพัฒนาเมืองและชนบท**. กรุงเทพฯ ฯ : ฟอร์เพช
- สมภาร พรหมทา .(2541). **ชีวิตกับความขัดแย้งปัญหาจริยธรรมในชีวิตประจำวัน** . กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์ .(2551). **สังคมวิทยาองค์การ**.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สันติศึกษา.สถาบันมหาวิทยาลัยขอนแก่น มปป. **คู่มือการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง** มปป.
- สิริอร วิชชาวุธ.(2549).**จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี .(2555). **พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์การ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาต่างประเทศ

- Aivin Tolfler .(1990). **Power Shift, Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century**. Bantam Books.