

การเจรจาไกล่เกลี่ย เครื่องมือสู่ความสมานฉันท์

พรมงคล ชิดชอบ

กรมชลประทาน

กรมชลประทาน เป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีพันธกิจ คือ

1. พัฒนาแหล่งน้ำ และเพิ่มพื้นที่ชลประทาน ตามศักยภาพของกลุ่มน้ำให้เกิดความสมดุล
2. การบริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการให้เพียงพอ ทัวถึง และเป็นธรรม
3. ดำเนินการป้องกัน และบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำตามภารกิจอย่างเหมาะสม
4. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาแหล่งน้ำ และการบริหารจัดการน้ำ

ซึ่งจากพันธกิจดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาแหล่งน้ำ การบริหารจัดการน้ำ หรือการป้องกันและบรรเทาภัยจากน้ำ สิ่งที่มีเกิดขึ้นเสมอ ๆ ในการปฏิบัติตามพันธกิจ และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ก็คือ “ความขัดแย้ง” ไม่ว่าจะเป็นการขัดแย้งระหว่างภาครัฐกับประชาชน ประชาชนที่ได้รับประโยชน์กับประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ หรือระหว่างรัฐกับหน่วยงานของรัฐด้วยกัน เพราะในการดำเนินการโครงการใด ๆ ก็ตามจะมีทั้งผู้ที่มีส่วนได้และผู้ที่มีส่วนเสีย เกิดขึ้นในคราวเดียวกัน ดังนั้นกรมชลประทาน

จึงมีอีกพันธกิจหนึ่งที่สำคัญ คือการนำกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชนเข้ามาใช้ในทุก ๆ ขั้นตอนการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มวางโครงการสำรวจ ออกแบบ ก่อสร้าง จนถึงขั้นตอนการบริหารจัดการน้ำ แต่ความขัดแย้งก็ยังคงปรากฏอยู่ถึงแม้ในบางครั้งจะไม่ปรากฏออกมาให้เห็นเด่นชัดจากผู้ได้รับผลกระทบ อาจเนื่องมาจากภาวะจำยอมในสังคมจากคำที่ว่า “ต้องเสียสละเพื่อส่วนรวม” หรือจะด้วยเหตุผลอื่นใดก็ตาม ซึ่งจะรอเวลาหรือโอกาสที่พร้อมจะระเบิดออกมา ถ้ามีแกนนำหรือโอกาสที่เหมาะสม และเมื่อมีการสะสมมากขึ้นก็จะกลายเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่ดีระหว่างภาครัฐกับประชาชน ประชาชนกับประชาชน หรือหน่วยงานของรัฐด้วยกัน ความขัดแย้งก็อาจจะขยายตัวกลายเป็นความรุนแรง นำมาซึ่งความสูญเสียทั้งทางร่างกาย การสูญเสียชีวิต และบาดแผลทางจิตใจ และมีโอกาสยกระดับจนนำไปสู่การแตกร้างของสังคมในวงกว้างได้ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่โซเชียลมีเดียเข้ามามีบทบาทในสังคมอย่างมาก เช่น กรณีปัญหาของการจัดการน้ำจืดน้ำเค็ม โดยการใช้ประตูกันน้ำจืด - น้ำเค็มมาเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา แล้วจะเป็นอย่างไรถ้าการใช้เครื่องมือนี้ที่คิดว่าดีที่สุดแล้ว แต่ไม่มีระบบการจัดการที่ดี จนทำให้คนฝั่งน้ำจืด - น้ำเค็มที่ทำนาข้าวกับนาเกลือมาห้าพันกันเองเพื่อมิให้อีกฝ่ายเปิดประตูกันน้ำไปกระทบกับฝั่งตน หรือการเปิดปิดประตูระบายน้ำเพื่อระบายน้ำจากพื้นที่ของราษฎรที่อยู่นอกคันกั้นน้ำ ให้เข้ามาในพื้นที่ภายในคันกั้นน้ำ เพื่อลดความเดือดร้อนของพื้นที่นอกคัน ในเหตุการณ์มหาอุทกภัยปี 2554 และจะเป็นอย่างไรหากมีการนำเหตุการณ์เหล่านี้ไปเผยแพร่ขยายผลในโลก

โซเซียลมีเดีย โดยยังไม่มีข้อยุติตามเหตุและผล ก็จะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันหลายด้านจนขยายไปสู่ความขัดแย้งในวงกว้างอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

สืบเนื่องจากการที่ผู้เขียนได้รับโอกาสในการรับทุนฝึกอบรมสำหรับผู้มีศักยภาพสูง (Talent Network) หลักสูตรการบริหารจัดการภาครัฐและภาวะความเป็นผู้นำ ณ Potsdam Center for Policy and Management (PCPM) สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี ระหว่างวันที่ 11 - 22 มิ.ย. 2561 ซึ่งในการฝึกอบรมดังกล่าวตามหลักสูตรมีหัวข้อวิชาหนึ่งเรื่อง An Introduction to Negotiation Management ซึ่งผู้เขียนคิดว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความขัดแย้ง เพื่อนำไปสู่ความสมานฉันท์ โดยจะขอสรุปหลักการเบื้องต้นของการเจรจาไกล่เกลี่ยที่สำคัญที่ได้รับจากการฝึกอบรม และที่ผู้เขียนค้นคว้าเพิ่มเติม ดังนี้

การเจรจาไกล่เกลี่ย (Negotiation) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญในการจัดการกับความขัดแย้ง และความรุนแรงที่เกิดขึ้นด้วยกระบวนการพูดคุยกันอย่างเป็นระบบมีขั้นตอน มีศิลปะในการพูดคุยกันภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้เกิดมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ให้คนที่ขัดแย้งกันสามารถมาเผชิญหน้ากันได้เมื่อถึงจุดหรือสถานการณ์ที่เหมาะสม และเป็นการพูดคุยที่เป็นการไกล่เกลี่ย ไม่เกลี้ยกล่อม ตะล่อม ช่มชู้และบังคับ แต่เป็นกระบวนการของความสมัครใจ และเกิดการยอมรับจากคู่กรณี เป็นการพูดคุยที่บรรลุเป้าหมายทั้ง 3 มุมที่ควรจะเป็น กล่าวคือ บรรลุเป้าหมาย (เนื้อหา) ที่ชัดเจนร่วมกัน มีกระบวนการที่ยอมรับร่วมกัน และเกิดสัมพันธภาพต่อกันอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง สัมพันธภาพเปรียบได้กับก้าวที่ช่วยเชื่อมเป้าหมายและวิธีการไว้ด้วยกัน อันจะส่งผลให้การจัดการความขัดแย้ง

เป็นไปได้อย่างลุล่วง สิ่งที่สำคัญคือ การยอมรับร่วมกันคงไม่ใช่เพียงการทำ
บันทึกข้อตกลงให้เสร็จสิ้นหรือเสร็จ ๆ ไปเท่านั้น เพราะข้อตกลงนั้น
มิได้เป็นการแก้ไขปัญหา หากเป็นเพียง “แช่เย็น” ความขัดแย้งไว้ชั่วคราว
เพื่อให้เกิดโอกาสในการเจรจาหาทางแก้ไขปัญห่อื่น ๆ ต่อไป” นอกจากนี้
ผู้บรรยาย (Prof. Uta Herbst, University of Potsdam) ยังได้ให้ข้อมูลว่า
ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านนี้ถึงร้อยละ 90 ของสัดส่วนงานทั้งหมด
และการเจรจาไกล่เกลี่ยที่ดีขึ้นเพียงร้อยละ 1 สร้างประโยชน์ให้องค์กร
ได้เพิ่มมากขึ้นถึงร้อยละ 10 - 20

หลักการเจรจาไกล่เกลี่ย โรเจอร์ ฟิชเชอร์ และวิลเลียม ยูริได้
อธิบายหลักสำคัญไว้ยู่สี่ข้อ คือ **หนึ่งให้แยกคนออกจากปัญหา**
หมายความว่า ให้ใช้ความนุ่มนวลในการสื่อสารกับคน แต่ให้เอาจริงเอาจัง
ในประเด็นของปัญหา (Soft on Human and Hard on Problem) ไม่ไป
ชี้หน้าด่ากันหรือไปกล่าวหาใคร ถ้าต้องการพิสูจน์ถูกผิดคงต้องไปที่ศาล แต่
เวทีการเจรจาจะเป็นเวทีของการมาหาทางออกร่วมกัน **หลักข้อที่สอง คือ**
ให้พิจารณาหาจุดสนใจหรือ คือความต้องการ ความคาดหวัง ความ
จำเป็น ที่อยู่เบื้องหลังจุดยืน ดังนั้นความเข้าใจของผู้ไกล่เกลี่ยที่จะต้อง
รู้จักคือ นิยามของคำว่าจุดยืน (Position) และจุดสนใจ (Interest) ความ
เข้าใจในคำสองคำนี้มีความสำคัญมากในการแก้ปัญห ด้วยการเจรจาไกล่
เกลี่ยโดยยึดจุดสนใจไม่ใช่จุดยืน **หลักข้อที่สามคือ สร้างทางเลือกหลาย ๆ**
ทางเพื่อพิจารณาผลประโยชน์หรือจุดสนใจร่วม หรือ คือทางออกที่มอง
ความต้องการของทั้งสองฝ่ายหรือหลาย ๆ ฝ่าย ที่ไม่ใช่การเอาแพ้
เอาชนะกันด้วยจุดยืน **หลักข้อที่สี่ คือ การยืนยันที่จะใช้หลักเกณฑ์ หรือ**

กติกาก้าวได้ชัดเจน ที่จะหาทางออกได้อย่างยุติธรรม ส่วนตัวกติกาที่จะนำมาใช้ระหว่างการเจรจาเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะทำให้การเจรจาดำเนินการไปอย่างราบรื่น ประกอบด้วย

1. การสื่อสารอย่างสมานฉันท์ ใช้การสื่อสารแบบสานเสวนา (dialogue) ไม่ใช่การตีเบท (debate) หรือการโต้เถียง ไม่ชี้หน้าด่ากัน
2. มองอดีตเป็นบทเรียน และมองอนาคตเพื่อหาทางออก
3. ฟังกันอย่างตั้งใจ
4. เห็นต่างไม่ต้องเป็นศัตรู
5. การตัดสินใจพยายามใช้ฉันทามติ ไม่ใช่การลงมติแบบยกมือโหวต

หลักการนี้เป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ทางออกของการเจรจาได้สำเร็จ ความสำเร็จของการเจรจาไกล่เกลี่ยนั้น อาจไม่จำเป็นต้องประสบความสำเร็จในการหาข้อยุติเป็นทางออกที่เห็นพ้องต้องกันทั้งหมดที่เรียกว่าเป็นเอกฉันท์ (Unanimous) แต่ทางออกของการตัดสินใจที่เกิดจากการเจรจาอาจจะเป็นเสียงส่วนใหญ่ที่เรียกว่า ฉันทามติ (Consensus) คือเป็นมติหรือข้อตกลงที่มีความพึงพอใจร่วมกัน หรือแม้แต่มีความเห็นร่วมกัน (Common Ground) ก็ถือว่าประสบความสำเร็จแล้วในระดับหนึ่ง ถ้าเป็นความพึงพอใจที่คู่กรณีเห็นพ้องต้องกัน

การเจรจาโดยยึดจุดสนใจ การเจรจาโดยยึดจุดสนใจเป็นสิ่งที่ผู้เจรจาจะต้องทำความเข้าใจ มาทำความเข้าใจกับคำว่า จุดยืนและจุดสนใจ

จุดยืน คือ สิ่งที่คุณเจรจาเห็นว่าเป็นทางออกที่เหมาะสม หรือเป็นสิ่งที่คู่เจรจายืนยันแสดงออกให้ผู้อื่นได้เห็น เช่น การไปฟ้องร้องเรียกค่าเสียหาย

การต่อต้านเขื่อน แต่จุดสนใจที่ทำให้คู่เจรจาไปอยู่ ณ จุดยืน นั้นคือ **ความจำเป็น ความหวัง ความหวังกังวลที่อยู่เบื้องหลังจุดยืน**ที่ทำให้เขาต้องไปสู่จุดยืนนั้น ๆ เช่น ไม่ได้รับความเป็นธรรม ได้รับผลกระทบจากโครงการ เป็นต้น ตัวอย่างของจุดยืนในการไปทำการทุบรถตัวเองให้สังคมได้เห็นนั้น เกิดจากการที่ไม่พอใจการให้การดูแลหรือการไม่รับผิดชอบของบริษัทขายรถต่อลูกค้า จุดสนใจคือต้องการให้ผู้จำหน่ายรถให้ความสนใจรับผิดชอบต่อสินค้าที่ขายออกไป การเจรจากันนั้น คนกลางก็ต้องมีทักษะในการตั้งคำถามเพื่อจะซักถามให้ได้ถึงจุดสนใจที่อยู่เบื้องหลังจุดยืน

กรณีตัวอย่างที่ใช้ในการฝึกอบรมกันมาก คือ เรื่องที่เด็กนักเรียนสองคนเข้าไปในห้องสมุด คนหนึ่งต้องการความสงบและกำลังทำงานกลัวกระดาดขพลิว จึงปิดหน้าต่าง แต่เด็กอีกคนเพิ่งเข้ามา เห็นว่าในห้องสมุดอากาศร้อน ก็เดินไปเปิดหน้าต่างจนกระดาดขพลิวของเด็กคนที่อยู่ก่อนปลิวกระจัดกระจาย เด็กคนแรกก็ลุกไปปิดหน้าต่างอีก เกิดการโต้เถียงเรื่องการเปิดและปิดหน้าต่าง ซึ่งก็คือจุดยืนของแต่ละฝ่าย หากเถียงกันไปมาว่าเปิด ว่าปิด ก็คงไม่มีทางหาทางออกได้ คงจะยิ่งขึ้นเสียงและอาจเลยไปสู่ความรุนแรง ใช้กำลังกันได้ คนกลางจึงต้องใช้การตั้งคำถามให้ได้ว่าจุดสนใจ ที่อยู่เบื้องหลังจุดยืนที่ปิดหน้าต่างคืออะไร ก็จะได้คำตอบที่เป็นจุดสนใจของเด็กคนนั้นว่า กลัวกระดาดขพลิว และถามเด็กอีกคนที่ม่จุดยืนว่าเปิดหน้าต่างนั้น ทำไมจึงต้องการเปิดหน้าต่างหรือถามถึงจุดสนใจของเขาก็จะได้คำตอบคือต้องการอากาศบริสุทธิ์และเพราะร้อน ซึ่งคือจุดสนใจของเขา เมื่อรู้จุดสนใจของทั้งสองแล้ว ผู้ไกล่เกลี่ยก็อาจจะถามเด็กทั้งคู่ให้ช่วยกันหาทางออกเองว่าเขาทั้งสองจะอย่างไรได้โดยที่ผู้ใหญ่

อาจจะไม่ต้องชี้แนะ หรือกรณีตัวอย่างที่เด็กสองคนแย่งส้มที่มีอยู่ 1 ลูกกัน จุดยืนก็คือต้องการส้มลูกนั้นเป็นของตนเอง แต่หลังจากการสอบถามความต้องการของเด็กทั้งสอง คนหนึ่งต้องการเปลือกส้ม อีกคนหนึ่งต้องการเนื้อส้ม ซึ่งก็คือจุดสนใจ ก็จะเห็นได้ความขัดแย้งนี้สามารถแก้ไขได้ทันทีซึ่งเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย และความสัมพันธ์ของเด็กทั้งสองคนก็ยังคงอยู่ แต่ถ้าหากตัดสินโดยไม่หาจุดสนใจ เช่น เราเป็นพี่ต้องให้น้องคนนี้หยิบได้ก่อนให้เขาไป หรือการจับฉลาก ถึงแม้ว่าความขัดแย้งจะสิ้นสุดลง ในเวลานั้น แต่ความสัมพันธ์ของเด็กทั้งสองก็จะเริ่มมีปัญหาต่อไปในอนาคต เช่น ทำไมพี่ต้องเสียสละ เป็นต้น

ตารางแสดงความแตกต่างระหว่างการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยยึดจุดสนใจ และการเจรจาโดยจุดยืนที่อาจจะมองเห็นชัดเจนได้จากตารางต่อไปนี้

การเจรจาโดยยึดจุดยืน	การเจรจาโดยจุดสนใจหรือผลประโยชน์
- ให้ได้ส่วนแบ่งที่มากที่สุดเท่าที่จะทำได้จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด	- ได้รับความพึงพอใจอย่างมากจากทุกฝ่าย
- เป็นผลลัพธ์แบบแพ้ – ชนะ	- พยายามที่จะทำให้บรรลุต่อความต้องการของทุกฝ่าย
- เกิดความสัมพันธ์แบบเป็นปฏิปักษ์	- ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- จุดสนใจหรือผลประโยชน์ของแต่ละฝ่ายถูกมองว่าเป็นความขัดแย้งต่ออีกฝ่ายหนึ่ง	- มองหาจุดสนใจที่ร่วมกัน หรือเห็นประโยชน์ร่วมกัน

<p>- พยายามเปิดเผยความลับของฝ่ายตรงข้ามให้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็พยายามที่จะปกปิดของเราและทำให้ฝ่ายตรงข้ามเข้าใจผิด</p>	<p>- แบ่งปันข้อมูลและช่วยกันสร้างทางเลือกเพื่อให้ผลประโยชน์ด้วยกันทุกฝ่าย</p>
<p>- ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะเริ่มต้นที่การตั้งความต้องการไว้สูง และเปลี่ยนจุดยืนอย่างลั้งเล</p>	<p>- มุ่งที่จุดสนใจหรือประโยชน์ร่วมไม่ใช่จุดยืน</p>
<p>- ใช้การคุกคาม ถกเถียงในการให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี</p>	<p>- ใช้เหตุผล และประสพการณ์ในการจัดการกับปัญหา</p>

การนำเข้าสู่โต๊ะเจรจา การนำคู่เจรจามาสู่โต๊ะเจรจาเป็นความยุ่งยากพอสมควรที่ต้องใช้ความสามารถไม่ยิ่งหย่อนกว่าการทำหน้าที่เจรจาไกล่เกลี่ย เพราะคู่เจรจาบางท่านอาจจะไม่เข้าใจหลักการเจรจาไกล่เกลี่ยที่มุ่งหาทางออกร่วมกัน แต่มักจะเข้าใจผิดไปว่าเป็นการเจรจาท่อรองหรือการเกลี้ยกล่อม ซึ่งไม่ใช่ทั้งสองอย่าง การนำคู่ขัดแย้งมาสู่โต๊ะเจรจา จึงต้องอธิบายถึงความดีว่าการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยใช้หลักการที่โรเจอร์ ฟิชเชอร์และวิลเลียม ยูริ ใช้คือ ให้ถามคู่กรณีว่า ถ้าไม่มาเจรจาไกล่เกลี่ยกันในโต๊ะเจรจาจะไปทำอะไรได้ที่คิดว่าดีกว่าหรือดีที่สุด คู่กรณีอาจจะบอกว่า ฉันจะไปฟ้องศาล ถ้าเราเป็นคนกลางผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยก็ต้องเตือนแต่อย่าชู้ว่า การที่คุณจะไปฟ้องร้องกันนั้นคิดว่าดีจริงหรือ ทั้งเสียเงิน เสียเวลา และไม่แน่ว่าแพ้หรือชนะนั่นคือการใช้เครื่องมือที่ทั้งฟิชเชอร์และยูริ ใช้คำว่า BATNA (Best Alternative To a Negotiate Agreement) ดังนั้นในการเจรจาผู้เจรจาต้องสืบหา BATNA ของคู่ขัดแย้ง

และพยายามให้คู่ขัดแย้งพิจารณา BATNA ของตน อย่างมองเพียงผลประโยชน์ระยะสั้น ให้มองผลประโยชน์ระยะยาวหรือผลต่อเนื่องด้วย

การเจรจาไกล่เกลี่ย เครื่องมือสู่ความสมานฉันท์ ดังที่ทราบกันว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากเป้าหมายที่ไปกันไม่ได้ แต่เป้าหมายที่ขัดกัน ยังไม่ใช่ปัญหา ปัญหาจะเกิดขึ้นเมื่อคู่ขัดแย้งพยายามมีอำนาจเหนือกว่า อีกฝ่าย อันจะทำให้ข้อตกลงในการร่วมมือกันถูกขัดขวาง หรืออาจจะนำไปสู่ความรุนแรงได้ ความขัดแย้งขยายตัวจนกระทั่งนำไปสู่หนึ่งในสามผลลัพธ์นี้เกิดขึ้น คือ ชัยชนะของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือความเจ็บปวดเกิดขึ้น จนทำให้คู่ขัดแย้งพิจารณาทหาทางลดความขัดแย้งและเกิดสภาพที่ไม่สามารถเอาชนะกันได้คงที่การเจรจาสามารถใช้ในการ **ป้องกัน** ความขัดแย้งขยายตัวไปสู่ความรุนแรงหรือการเจรจาถูกใช้ในการจัดการความขัดแย้ง เป็นการ **ลดความรุนแรง** ลงมาหรือเป็นวิธีในการแก้ไขเป้าหมายที่ขัดกันไม่ได้ หรือปรับเปลี่ยนความขัดแย้งไปสู่ **ความสัมพันธ์แบบร่วมมือ** การเจรจายังเป็นประโยชน์เมื่อต้องการควบคุมผลลัพธ์ได้เอง ไม่ต้องไปพึ่งการลงคะแนนเสียง หรือการตัดสินจากศาล (Zartman, 2009) การเจรจากันระหว่างคู่กรณีนี้ ผู้ที่ตัดสินใจยุติหรือหาข้อตกลงก็คือ คู่กรณีเอง คู่กรณีเป็นผู้ชี้ขาดที่จะหาจุดที่ลงตัวร่วมกันด้วยตนเองดีกว่าที่จะต้องไปให้คนอื่น เช่น ผู้พิพากษา หรืออนุญาโตตุลาการ ชี้ขาด ดังนั้น การยุติเรื่องด้วยตนเองก็จะนำไปสู่ความพึงพอใจร่วมกัน การใช้การเจรจาดีกว่าหลีกเลี่ยงปัญหาหรือใช้การบังคับ (Wilmot. 2007) จะเห็นว่า การเจรจาอยู่ตรงกลางระหว่างการไม่ทำอะไรด้วยการหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงปัญหากับการบังคับด้วยอำนาจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน

ซึ่งการเจรจานั้นเกิดผลดีที่คู่กรณีได้มาพูดมาคุยกันดีกว่าการหลีกเลี่ยงปัญหา ซึ่งทำให้ปัญหาที่แท้จริงไม่ได้รับการแก้ไข ความพึงพอใจก็ไม่เกิดขึ้น เหมือนชุกปัญหาอยู่ใต้พรม เมื่อเปิดพรมขึ้นมาก็เจอปัญหาหรือเศษขยะอยู่ดี หรือแม้แต่การบังคับก็อาจทำให้ได้รับชัยชนะด้วย พลังอำนาจที่เหนือกว่า แต่สร้างความขุ่นเคือง เกิดความสัมพันธ์ที่ราวฉนวน ไม่สามารถคบหากันได้ อย่างสนิทใจ และคนที่ได้รับชัยชนะด้วยการบังคับก็ต้องคอยหวาดระแวงว่าจะถูกใช้กำลังบังคับเอาคืนบ้าง ดังนั้นในการดำเนินการโครงการนโยบายสาธารณะของรัฐ โดยเฉพาะโครงการที่มีผู้ได้รับผลกระทบ ถึงเวลาแล้วหรือยังที่เราจะเลิกใช้คำว่า “ผู้เสียสละ” ถึงเวลาแล้วหรือยังที่ผู้รับผลประโยชน์จากโครงการต้องเข้ามามีส่วนในการหาทางออกร่วมกันให้กับผู้ได้รับผลกระทบ ถ้าทางเลือกนั้นเหมาะสมที่สุด ไม่ใช่ปล่อยให้หน่วยงานภาครัฐเพียงฝ่ายเดียว ถึงเวลาหรือยังที่จะไม่มีผู้แพ้ ผู้ชนะ ให้มีแต่คำว่า ชนะ - ชนะ ถ้าถึงเวลาแล้วผู้เขียนคิดว่า “การเจรจาไกล่เกลี่ย” แบบร่วมมือ (Integrative Negotiation) ไม่ใช่การเจรจาแบบต่อรอง (Competitive Negotiation) จะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้เกิดความสมานฉันท์ขึ้นในสังคม เหมือนที่ศาลยุติธรรมมีระบบผู้ประนอม เพื่อลดคดีที่จะขึ้นศาล (มีผู้แพ้ ผู้ชนะ) และฟื้นฟูความสัมพันธ์ของคู่ขัดแย้ง โรงพยาบาลมีหน่วยงานไกล่เกลี่ย เพื่อลดการฟ้องร้อง เยียวยาคนไข้ และฟื้นฟูความสัมพันธ์ระหว่างแพทย์กับคนไข้ เป็นต้น **กรมชลประทานจะต้องผันตัวเองออกจากการเป็นคู่ขัดแย้ง** มาเป็นผู้เจรจาไกล่เกลี่ยภายใต้หลักวิชาการให้กับผู้ร้องขอโครงการที่ได้รับประโยชน์ กับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ เพื่อหาทางออกร่วมกัน เพราะจุดสนใจของกรมชลประทาน คือการพัฒนาและบริหารจัดการน้ำ

อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรเทาภัยจากน้ำให้กับประชาชน ไม่ใช่การสร้างเขื่อน
เขื่อนเป็นเพียงทางเลือกหนึ่งเท่านั้น

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาที่ให้โอกาสผู้เขียนได้สมัคร
รับทุน ขอบพระคุณสำนักงานก.พ. ที่รังสรรค์หลักสูตรดี ๆ และให้โอกาส
ผู้เขียนได้เข้าร่วมฝึกอบรม ขอบคุณ PCPM ผู้จัดหลักสูตร และขอบคุณน้อง ๆ
ผู้เข้าร่วมอบรมกับผู้เขียนทุกท่าน ที่ทำให้ช่วงเวลา 2 สัปดาห์เป็นช่วงเวลา
แห่งมิตรภาพ และท้ายสุดขออวยพรให้ผู้ที่ได้มีโอกาสอ่านบทความนี้
“ขอพลังจงสถิตแก่ท่าน” (May The Force be with You)