

# แนวคิดการจัดการความขัดแย้งในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ

## Concept of Conflict Management for Water Resources Development Projects

พรมงคูล ชิดชอบ

PRONMONGKOL CHIDCHOB

กรมชลประทาน

waterman44@gmail.com

### บทคัดย่อ

“น้ำ คือ ชีวิต” และเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญ ซึ่งปัจจุบันสืบเนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ทำให้ประเทศไทยประสบปัญหาภัยแล้ง และอุทกภัย เป็นประจำ และมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น ซึ่งรัฐบาลได้เห็นถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้กำหนดเรื่องความมั่นคงด้านน้ำไว้ในแผนระดับที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนระดับที่ 2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และแผนระดับ 3 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการน้ำ 20 ปี แต่ในด้านการปฏิบัติตามแผนดังกล่าว จะพบว่าไม่สามารถดำเนินการพัฒนาได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย คือ ผู้มีส่วนได้เสีย องค์กร/นักวิชาการ อิสระ มีความเห็นที่แตกต่าง ไม่เห็นด้วยกับแนวทางการพัฒนา จนบางครั้งนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย และหน่วยงานของรัฐ

งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเภทของความขัดแย้ง ศึกษาการแก้ปัญหา แนวคิดทฤษฎีการจัดการความขัดแย้ง และนำเสนอแนวทาง และรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ โดยการรวบรวมข้อมูลและเหตุการณ์คัดค้านโครงการพัฒนาแหล่งน้ำจากทั่วประเทศ จำนวน 24 โครงการ และการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 4 กลุ่ม ได้แก่ 1.กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ 2.กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/นักวิชาการ/ผู้มีประสบการณ์ด้านจัดการความขัดแย้ง และด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ 3.กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ และ 4.กลุ่ม NGOs ผลจากการศึกษาพบว่า ประเภทของความขัดแย้ง ในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ มีทั้ง 5 ประเภท เรียงตามลำดับจำนวนที่เกิดจากมากไปน้อย ได้แก่ ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ ความขัดแย้งด้านข้อมูล ความขัดแย้งด้านคุณค่าหรือค่านิยม ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และความขัดแย้งด้านโครงสร้าง สำหรับแนวคิดทฤษฎีการจัดการความขัดแย้ง ในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ ที่นำมาใช้ คือ ทฤษฎีการเจรจา เริ่มตั้งแต่การเจรจากันเอง ไปจนถึงการเจรจาโดยมีคนกลาง นอกจากนี้ การนำกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน มาใช้ โดยผ่านทางงานวิจัยที่ดำเนินการโดยผู้มีส่วนได้เสีย ก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่ง ที่นำมาใช้แล้วประสบผลสำเร็จ สำหรับแนวทาง และรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ที่นำเสนอจากงานวิจัยนี้ ได้แก่ การนำกระบวนการไกล่เกลี่ยคนกลางมาใช้ในโครงการที่มีผลกระทบมาก การสร้าง Nodes เครือข่ายการจัดการความขัดแย้งในพื้นที่ การนำแนวคิดมิติใหม่ (Share for Changes) มาใช้ การปรับปรุงระเบียบกฎหมายให้ทันสมัย การส่งเสริมงานวิจัยโดยใช้การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย การสร้าง Platform การเข้าถึงข้อมูลให้หลากหลาย ทั้งนี้ โดยการร่วมมือกับภาคเอกชน ผู้แทนราษฎรในพื้นที่ เยาวชน และหน่วยงานความมั่นคง โดยการนำหลักนิยมการปฏิบัติการจัดติวทยา มาประยุกต์ใช้ นอกจากนี้ในการวิจัยยังพบว่าการประยุกต์ใช้กระบวนการวาดภาพฉากทัศน์ ที่เป็นผลจากแรงผลักดันสำคัญ และนำมิติพลังอำนาจ STEEP-M มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์พิจารณากลยุทธ์ที่ต้องการ ทำให้การพิจารณาเป็นไปอย่างมีระบบ และรอบด้าน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการหาแนวทางกลยุทธ์ในเรื่องอื่น ๆ ได้

**คำสำคัญ :** การจัดการความขัดแย้ง, การพัฒนาแหล่งน้ำ

## ABSTRACT

King Bhumibol's royal decree emphasized the importance of water resources as "water is life" due to water important factor as life essential and the kingdom's key production element. At present, the effects of climate change causing Thailand to suffer from droughts and floods on a regular basis and tends to intensify. Therefore, the government has seen the importance to solve these problems. In Level 1 plans of the 20-year national strategic plan, water security is also announced in the national strategy and in Level 2 plans of the 12th National Economic and Social Development Plan and in the level 3 plan of the 20-year water management strategy. However, the plan's goals accomplishment has been very difficult to reached in reality. Therefore, Thailand continues to encounter unmanageable drought and floods every year. One key factor causing the inability to achieve the target is the stakeholders / Organizations / independent academics have different opinions and perspectives. Stakeholders did not agree and comply with the development and issued guidelines. As a result, the conflicts between stakeholder groups and government agencies always taken place.

The objective of this research is to study the types of conflicts, find problem solving concept through the learning and undertaking literatures on conflict management theories, and presenting the guidelines for conflict management toward implementation of better water resources development project. The research methodology includes collecting data and the causes of problems from selected water resources development projects data available in Thailand, total of 24 projects. And in-depth interviews of 4 key informants, including 1. Executives from agencies related to water resources development projects 2. Specialists / academics / experienced in conflict management and the participation of the people in implementing the water resources development projects 3. Stakeholder groups in the implementation of water resources development projects and 4. NGOs. Which the study found Conflict type, there are 5 Conflict types of water resources development projects, which are ranked in order from highest to lowest, namely conflicts of interest. Data conflicts Conflict of values or values Relationship conflicts and structural conflicts for the concept of conflict management theory in implementing the water source development project, which is used as a hermit, the negotiations began with one another. Up to the negotiation with mediator. Other than that, the implementation of the process Participation from all sectors through research conducted by stakeholders It is another tool that has been successfully used for conflict management approaches and forms. Presented in this research are the implementation of mediation processes for projects that have a large impact. Creating Nodes, a local conflict management network The introduction of the new dimension for sharing for changes in law regulations Promoting research using stakeholder participation, creating a platform for accessing information However, in collaboration with the private sector Representatives in youth areas and security agencies By applying the doctrine of psychology Apply In addition, the research also found that the application of the drawing of a scene That is a result of an important driving force And using the STEEP-M power dimension as a framework for analysis and consideration of the desired strategy This makes the consideration systematic and all-round to be able to be applied to find other strategies.

**KEY WORDS:** conflict management / water resources development

## 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหา

สืบเนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้จัดทำ “ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 ถึง พ.ศ. 2680” ซึ่งถือว่าเป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน

ซึ่งจากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม กำหนดให้สร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติ และมีความมั่นคงด้านน้ำโดยมีกรอบแนวทางที่สำคัญ คือ การวางระบบบริหารจัดการน้ำให้มีประสิทธิภาพทั้ง 25 ลุ่มน้ำ เน้นการปรับระบบการบริหารจัดการอุทกภัยอย่างบูรณาการ ในขณะที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป้าหมายที่ 2 สร้างความมั่นคงด้านน้ำ และบริหารจัดการทรัพยากรน้ำทั้งน้ำผิวดิน และน้ำใต้ดิน ให้มีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดที่ 2.2 ลุ่มน้ำสำคัญของประเทศ 25 ลุ่มน้ำ มีแผนบริหารจัดการทรัพยากรน้ำอย่างสมดุลระหว่างความต้องการใช้น้ำกับปริมาณน้ำต้นทุน ตัวชี้วัดที่ 2.5 พื้นที่และมูลค่าความเสียหายจากอุทกภัยและภัยแล้งมีแนวโน้มลดลง ตัวชี้วัดที่ 2.6 พื้นที่ชลประทานเพิ่มขึ้นปีละ 350,000 ไร่



ดังนั้นจะเห็นได้ว่าจากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ให้ความสำคัญกับ “น้ำ” เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ ทั้งในด้านความมั่นคงในการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศทุกด้าน ทั้งช่วยให้เกิดการขยายตัวของเมือง อุตสาหกรรม และการท่องเที่ยว ก่อให้เกิดการใช้ในกิจกรรมต่างๆ เพิ่มมากขึ้นตามมา รวมถึงเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคการเกษตร ในอดีตที่ผ่านมาตั้งแต่เริ่มมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 เป็นต้นมา ประเทศไทยมีการก่อสร้างอ่างเก็บน้ำขนาดใหญ่และขนาดกลางหลายแห่ง ทำให้มีการเพิ่มขึ้นของพื้นที่ชลประทาน และการใช้พื้นที่เพาะปลูกในฤดูแล้งเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการขยายตัวของพื้นที่ชุมชนเมือง พื้นที่อุตสาหกรรมในหลายพื้นที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทิศทาง มีการก่อสร้างชุมชนเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจในพื้นที่ลุ่มน้ำท่วมถึง ขาดการวางผังเมืองที่ดี การก่อสร้างเส้นทางคมนาคมต่างๆ ที่กีดขวางทางน้ำ ก่อให้เกิดปัญหาน้ำท่วมอย่างรุนแรงในพื้นที่หลายเมือง และยังมีปัญหาคุณภาพที่เกิดจากไม่มีการควบคุมและบำบัดน้ำเสียชุมชน ปัญหาด้านทรัพยากรน้ำต่างๆ ที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดความเสียหายทางเศรษฐกิจและกระทบต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนเป็นอันมาก และมีแนวโน้มรุนแรงเพิ่มมากขึ้นในอนาคต

เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาต่างๆ อย่างเป็นระบบและจริงจัง รัฐบาลจึงมอบนโยบายให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) โดยมีวิสัยทัศน์ คือ “ทุกหมู่บ้านมีน้ำสะอาดอุปโภคบริโภค น้ำเพื่อการผลิตมั่นคง ความเสียหายจากอุทกภัยลดลงคุณภาพน้ำอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน บริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน ภายใต้การพัฒนาอย่างสมดุลโดยการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน” และแบ่งเป้าหมายออกเป็น 3 ระยะ คือ แผนระยะสั้น 5 ปี (พ.ศ. 2560 ถึง พ.ศ. 2564) แผนระยะกลาง 10 ปี (พ.ศ. 2565 ถึง พ.ศ. 2569) และแผนระยะยาว (พ.ศ. 2570 ถึง พ.ศ. 2579) เพื่อให้มีการแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรน้ำในพื้นที่ต่างๆ ของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างมีเอกภาพและบูรณาการในทุกมิติ

แต่ในทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำดังกล่าวไว้ข้างต้น ไปสู่เป้าหมาย ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย โดยดูได้จากสรุปผลการประชุมคณะกรรมการทรัพยากรน้ำแห่งชาติ (กนช.) ครั้งที่ 2/2562 เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2562 (ซึ่งเป็นการประชุมปลายปีงบประมาณ 2562) วาระที่ 1 เรื่องเพื่อทราบ (1.1) การดำเนินงานตามแผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ปี 2561-2562 ด้านที่ 1 การสร้างความมั่นคงของน้ำภาคการผลิต “...การพัฒนาแหล่งเก็บกักน้ำ/อาคารบังคับน้ำ/ระบบส่งน้ำใหม่ เป้าหมาย 1,140 ล้านลูกบาศก์เมตร ดำเนินการแล้วร้อยละ 15.....”(http://www.onwr.go.th/wpcontent/uploads/2019/10/สรุปผล-กนช.-2-62.pdf) ปัจจัยหนึ่งที่เป็นสาเหตุก็คือ “ผู้มีส่วนได้เสีย องค์กร/นักวิชาการอิสระ มีความคิดเห็นที่แตกต่าง ไม่เห็นด้วยกับแนวทางการพัฒนา จนบางครั้งนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย และหน่วยงานของรัฐ” ซึ่งปัจจุบันเริ่มเกิดปัญหาดังกล่าวตั้งแต่ขั้นตอนการศึกษาโครงการส่งผลให้การพัฒนาแหล่งน้ำ หรือโครงการอ่างเก็บน้ำขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก เพื่อเพิ่มพื้นที่ชลประทานและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ที่ดินเพื่อการเพาะปลูกในฤดูแล้ง หลายโครงการต้องหยุดชะงักและยุติโครงการลงในที่สุด

ถึงแม้ว่ากรมชลประทานจะพยายามปรับกลยุทธ์ในการดำเนินการ เพื่อให้สามารถดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำได้ตามเป้าหมาย โดยการนำกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนเข้ามาใช้ตั้งแต่ขั้นตอนการเริ่มศึกษา วางโครงการ แต่ก็ไม่ทำให้ปัญหาความขัดแย้งลดลง ดังนั้นการวิจัยนี้จึงเป็นการวิจัยเพื่อนำเสนอแนวทาง รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาประเภทของความขัดแย้ง ในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ
- 2.2 เพื่อศึกษาการแก้ปัญหา แนวคิดทฤษฎีการจัดการความขัดแย้ง ในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ
- 2.3 เพื่อนำเสนอแนวทาง และรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ

## 3. วิธีการวิจัย

การศึกษานี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วย กระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือ ใช้ข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของกรมชลประทาน ผู้มีส่วนได้เสียจากโครงการต่างๆ เป็นต้น รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ ข้อมูลที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยการค้นคว้าจากแหล่งต่างๆ เช่น ห้องสมุดสถาบันการศึกษาต่างๆ วารสารเอกสารวิชาการ วิทยานิพนธ์ และเว็บไซต์ต่าง ๆ เป็นต้น

### 3.1 การรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อห่วงกังวล และเหตุผล ของการคัดค้านโครงการพัฒนาแหล่งน้ำของราษฎร โดยเป็นคำตอบของราษฎรที่ไม่เห็นด้วยกับโครงการ และตอบไว้ในแบบสอบถามในขั้นตอนการศึกษาความเหมาะสมของแต่ละโครงการ เพื่อนำคำตอบเหล่านั้นมาวิเคราะห์ว่าข้อห่วงกังวลนั้น เป็นความขัดแย้งประเภทใด เช่น ไม่เห็นด้วยกับโครงการเพราะจะเสียที่ทำกิน ก็จะจัดเข้าประเภทความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ เป็นต้น ซึ่งในการวิจัยนี้ได้รวบรวมจากโครงการพัฒนาแหล่งน้ำที่มีราษฎรไม่เห็นด้วยกับโครงการ จำนวน 24 โครงการ จากทั่วประเทศ รวมถึง

เหตุผลการคัดค้านโครงการจากคำแถลงการณ์ตามสื่อต่างๆ ซึ่งสามารถรวบรวมข้อห่วงกังวล และเหตุผลที่คัดค้านโครงการได้จำนวน 87 เหตุผล

### 3.2 การศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยนี้ ได้วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นเกี่ยวกับความขัดแย้ง ในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ เช่น นิยามของความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง เหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ทฤษฎีความขัดแย้ง เครื่องมือจัดการความขัดแย้ง เป็นต้น<sup>5</sup> รวมถึงได้ศึกษาจากกรณีศึกษา ได้แก่ กรณีศึกษาการควบคุมน้ำบริเวณรัฐอริโซนาตอนกลาง<sup>12</sup> กรณีศึกษาการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในกลุ่มน้ำปากหนังสือการจัดการความขัดแย้งในกลุ่มน้ำบริเวณอื่น และกรณีประตูกั้นน้ำจืด-น้ำเค็ม ชุมชนแพรทนามแดง อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม และได้ศึกษาจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวน 10 ผลงาน เช่น “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี : กรณีลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จังหวัดเชียงใหม่”<sup>4</sup> เป็นต้น

### 3.3 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ในการวิจัยนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมหลายมิติ จึงกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญไว้ 4 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ 2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/นักวิชาการ/ผู้มีประสบการณ์ ด้านการจัดการความขัดแย้ง และด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ 3) กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ 4) กลุ่ม NGOs โดยมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญรวมทั้งหมด 4 กลุ่ม จำนวน 18 ท่าน

เนื่องจากในช่วงทำวิจัยอยู่ระหว่างสถานการณ์ COVID 19 การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ในหลายช่องทาง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล ได้แก่ 1) การสัมภาษณ์ผ่านระบบการประชุมทางไกล (Video Conference) โดยใช้ระบบ Zoom และ Line 2) การส่งแบบสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาวิจัย และการประสานงาน โดยใช้ระบบ Line 3) การส่งแบบสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาวิจัย ทางไปรษณีย์ และการประสานงานทางโทรศัพท์ โดยมีคำถามในการสัมภาษณ์ คือ

1) ท่านมีความคิดเห็นว่าจะอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้ประชาชน มีความเห็นต่างไม่เห็นด้วยกับโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ จนนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย และหน่วยงานของรัฐ กรุณาอธิบาย

2) จากความเห็นของท่าน ในข้อ 1 ท่านคิดว่ามีแนวทางอย่างไร ในการดำเนินการเพื่อลดทอน/ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น กรุณาอธิบาย

3) ท่านคิดว่า กรมชลประทาน ควรมีแนวทาง และรูปแบบในการจัดการความขัดแย้ง อย่างไร เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสีย พึงพอใจ และสามารถดำเนินโครงการได้ตามวัตถุประสงค์

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอแนวทาง และรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำวิธีการภาพฉากทัศน์ที่เป็นผลจากแรงผลักดันสำคัญ ในมิติพลังอำนาจแห่งชาติ STEEP-M และการวิเคราะห์ TOWS Metrix มาใช้เป็นกรอบในการพิจารณาหาแนวทาง และรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ โดยกำหนดให้ประเภทของความขัดแย้ง 3 ลำดับแรก เป็นแรงผลักดันสำคัญ แต่เนื่องจากประเภทของความขัดแย้ง ลำดับที่ 3 ความขัดแย้งด้านคุณค่าหรือค่านิยม หากพิจารณาตามทฤษฎีของ จอห์น แมคคอนเนล และคริสโตเฟอร์ มัวร์ สามารถเจรจา แก้ไขปัญหาได้ยาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำประเภทความขัดแย้ง ลำดับที่ 4 ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ มาใช้เป็นแรงผลักดันสำคัญ แทนความขัดแย้งด้านคุณค่าหรือค่านิยม ดังนั้น แรงผลักดันสำคัญ ที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ 3 ตัว คือ ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ ความขัดแย้งด้านข้อมูล และความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์

3.4.1 ภาพฉากทัศน์ที่เป็นผลจากแรงผลักดันสำคัญที่เลือก ในมิติพลังอำนาจแห่งชาติ STEEP-M และจากภาพฉากทัศน์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ เป็นโอกาสหรือภัยคุกคาม (เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก) และจัดลำดับความสำคัญโดยการเรียงลำดับ

1) แรงผลักดันสำคัญ : ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ ของผู้มีส่วนได้เสีย

ด้านของพลังอำนาจแห่งชาติ	ภาพฉากทัศน์ ที่เป็นผลจากแรงผลักดัน	ผลกระทบต่อหน่วยงาน /องค์กรของท่าน	O/T	ลำดับ
สังคม (Social)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีทั้งผู้มีส่วนได้ และส่วนเสีย จากการดำเนินการโครงการ ส่วนใหญ่ผู้ได้ประโยชน์ ได้โดยไม่เสียอะไร และผู้เสียประโยชน์ เสียโดยไม่ได้ประโยชน์อะไร</li> <li>- ผู้ได้รับผลกระทบจากการดำเนินโครงการ ไม่ยอมรับแนวทางในการเยียวยา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการประท้วง คัดค้านโครงการ ในด้านผลกระทบที่จะเกิดจากการดำเนินโครงการ ทำให้โครงการไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย</li> </ul>	T	1
เทคโนโลยี (Technology)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีตัวอย่าง แนวทาง และวิธีการใหม่ๆ ในการจัดสรรผลประโยชน์ให้กับผู้ได้รับผลกระทบจากการดำเนินโครงการ</li> <li>- กฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องล้าสมัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีทางเลือกใหม่ๆ ในการจัดสรรผลประโยชน์ให้กับผู้ได้รับผลกระทบ</li> <li>- กฎหมาย ระเบียบ ที่ล้าสมัย ทำให้เป็นข้อจำกัดในการดำเนินงานไม่สามารถดำเนินการวิธีใหม่ๆ ในการเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบได้</li> </ul>	O T	4
เศรษฐกิจ (Economic)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเดือดร้อน และมูลค่าความเสียหาย จากภัยพิบัติเพิ่มมากขึ้นทุกปี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความต้องการน้ำมากขึ้น ทำให้ได้รับงบประมาณในการพัฒนาเพื่อแก้ไข/บรรเทา ปัญหามากขึ้นเนื่องจากเป็นวาระแห่งชาติ</li> </ul>	O	3
สิ่งแวดล้อม (Environment)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ในการดำเนินการโครงการ จะมีผลกระทบกับด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการคัดค้านโครงการ</li> <li>- หน่วยงานเจ้าของพื้นที่เขตอนุรักษ์ ไม่สนับสนุนการดำเนินการโครงการเนื่องจากทำให้สูญเสียพื้นที่ป่า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม เป็นข้อจำกัดในการดำเนินการโครงการ</li> </ul>	T	2
การเมือง (Politic)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภัยพิบัติที่เพิ่มมากขึ้น และรุนแรงมากขึ้น เป็นปัจจัยนำเข้าส่งผลต่อระบบการเมือง ความมั่นคงของรัฐบาล การออกกฎหมายใหม่มากขึ้น เพื่อรองรับข้อจำกัดต่างๆ ในการบริหารจัดการเผชิญเหตุ รวมถึงต้องหางบประมาณจำนวนมากมาลงทุนในการพัฒนาเพื่อแก้ไข/บรรเทาปัญหา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการพัฒนาแหล่งน้ำต่างๆ เป็นโครงการที่ภาคการเมืองให้ความสนใจ ไม่ว่าจะป็นฝ่ายรัฐบาลหรือฝ่ายค้าน พร้อมจะผลักดันโครงการต่างๆ</li> <li>- อาจถูกใช้เป็นเครื่องมือทางการเมือง ในการหาเสียง หรือในการโจมตีฝ่ายตรงข้าม</li> </ul>	O T	6

ด้านของพลังอำนาจแห่งชาติ	ภาพฉากทัศน์ ที่เป็นผลจากแรงผลักดัน	ผลกระทบต่อหน่วยงาน /องค์กรของท่าน	O/T	ลำดับ
การทหาร (Military)	- หน่วยงานด้านความมั่นคง กำหนดให้ภัยพิบัติอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอย่างสุดขีด ภัยแล้ง น้ำท่วม เป็นภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ในบางครั้งหน่วยงานทหารเข้ามามีส่วนช่วยในการหาข้อยุติความขัดแย้ง	- มีหน่วยงานที่มีศักยภาพ มีประสบการณ์ด้านการข่าว ด้านมวลชน เข้ามาช่วยในการจัดการความขัดแย้ง ประสานผลประโยชน์ร่วมกัน ระหว่างผู้รับประโยชน์จากโครงการ กับผู้ได้รับผลกระทบ	O	5

2) แรงผลักดันสำคัญ : ความขัดแย้งด้านข้อมูล ที่ไม่ตรงกันระหว่างหน่วยงานเจ้าของโครงการ กับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการโครงการ

ด้านของพลังอำนาจแห่งชาติ	ภาพฉากทัศน์ ที่เป็นผลจากแรงผลักดัน	ผลกระทบต่อหน่วยงาน/ องค์กรของท่าน	O/T	ลำดับ
สังคม (Social)	- ผู้ได้รับผลกระทบ ไม่ยอมรับข้อมูลของหน่วยงานเจ้าของโครงการ	- มีการประท้วง คัดค้านโครงการ ไม่เชื่อถือข้อมูล มีการปกปิดข้อมูลของหน่วยงานเจ้าของโครงการ ทำให้โครงการไม่สามารถดำเนินการได้ล่าช้า ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	T	1
เทคโนโลยี (Technology)	- เทคโนโลยีด้านโซเชียล ทำให้มีการสื่อสาร และส่งต่อข้อมูลกันมากขึ้น โดยเฉพาะข้อมูลเชิงลบ ที่ผู้คัดค้านโครงการ เผยแพร่ไปในโซเชียล ทำให้บางครั้งข้อมูลที่คลาดเคลื่อนนั้นไปขยายวงกว้างในการคัดค้านเพิ่มมากขึ้น	- ต้องมีการตอบคำถาม และชี้แจงสื่อในหลายช่องทาง ตลอดเวลา และบางครั้งข้อมูลต่างๆ นั้น ทำให้ความน่าเชื่อถือของหน่วยงานเจ้าของโครงการลดลง	T	4
เศรษฐกิจ (Economic)	- ต้องการทราบข้อมูลเรื่องความคุ้มค่าของโครงการ พื้นที่รับประโยชน์ ใครได้รับประโยชน์ มูลค่าการชดเชยผู้ได้รับผลกระทบ ฯลฯ	- ข้อมูลทางด้านเศรษฐศาสตร์ที่ชัดเจน จะทำให้เห็นกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์ชัดเจน และผู้ที่อยู่ตรงกลางได้เห็นประโยชน์ของโครงการ ซึ่งนำไปสู่การสนับสนุนโครงการ หากโครงการเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และมีการชดเชยเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบอย่างเหมาะสม	O	6
สิ่งแวดล้อม (Environment)	- ความเห็นต่างในเรื่องข้อมูลระหว่างหน่วยงานสิ่งแวดล้อม กับหน่วยงานเจ้าของโครงการ ทำให้โครงการล่าช้า หรือบางครั้งต้องชะลอ หรือยกเลิกโครงการ	- ความเห็นต่างเกี่ยวกับผลการศึกษา และแนวทางการแก้ไขผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านสิ่งแวดล้อม กับหน่วยงานเจ้าของโครงการ ทำให้โครงการล่าช้า หรือ	T	2

ด้านของพลังอำนาจแห่งชาติ	ภาพฉากทัศน์ ที่เป็นผลจากแรงผลักดัน	ผลกระทบต่อหน่วยงาน/ องค์กรของท่าน	O/T	ลำดับ
		บางครั้งต้องชะลอ หรือยกเลิกโครงการ		
การเมือง (Politic)	- ผู้แทนราษฎรในพื้นที่ที่รับประโยชน์จากโครงการ จะตั้งกระทู้ถามความก้าวหน้าของโครงการ และขอรับข้อมูลไปประชาสัมพันธ์ในพื้นที่หาเสียงของตนเอง - ภาคการเมืองสาย NGOs จะมีข้อมูลด้านผลกระทบ ที่บางครั้งไม่ตรงกับหน่วยงานเจ้าของโครงการ นำมาเป็นประเด็น และเป็นแกนนำในการคัดค้านโครงการ	- ผู้แทนราษฎรในพื้นที่ช่วยนำข้อมูลไปประชาสัมพันธ์ และช่วยผลักดันสนับสนุนโครงการ - ข้อมูลด้านผลกระทบ อาจถูกใช้เป็นเครื่องมือทางการเมือง ในการหาเสียง หรือในการโจมตีฝ่ายตรงข้าม	O  T	5
การทหาร (Military)	- หน่วยงานด้านความมั่นคง ต้องการทราบข้อมูล และเป็นคนกลางในการส่งต่อข้อมูล ให้ผู้ได้รับผลกระทบทราบ	- มีคนกลางมาช่วยประสานในการให้ข้อมูล และช่วยยกระดับความน่าเชื่อถือของข้อมูลให้เพิ่มขึ้น	O	3

3) แรงผลักดันสำคัญ : ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ระหว่างหน่วยงานเจ้าของโครงการ กับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการโครงการ

ด้านของพลังอำนาจแห่งชาติ	ภาพฉากทัศน์ ที่เป็นผลจากแรงผลักดัน	ผลกระทบต่อหน่วยงาน /องค์กรของท่าน	O/T	ลำดับ
สังคม (Social)	- ราษฎรโดยเฉพาะผู้ได้รับผลกระทบ ไม่ไว้วางใจหน่วยงานเจ้าของโครงการ ไม่เชื่อว่าจะสามารถบรรเทาหรือเยียวยา ได้ตามที่แจ้ง และไม่จริงใจในการแก้ปัญหา โดยนำบทเรียนความผิดพลาดในอดีตของหน่วยงานภาครัฐ มาเป็นตัวอย่าง	- มีข้อร้องเรียนว่าการดำเนินการโครงการ ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง - ถูกตำหนิว่าไม่สามารถดำเนินการแก้ไขได้จริง หรือแก้ไขได้ช้า ไม่ทันใจ ไม่ไว้วางใจ ไม่จริงใจ ไม่ทำตามสัญญา	T  T	1
เทคโนโลยี (Technology)	- มีการพัฒนาเทคโนโลยี หรือศาสตร์ใหม่ๆ ในการสร้างความสัมพันธ์กับมวลชน โดยเฉพาะศาสตร์ด้านการทหารที่ต้องไปรบนอกประเทศ จะมีเทคนิคใหม่ในการสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนเจ้าของพื้นที่	- มีรูปแบบ เทคนิคใหม่ ด้านมวลชนสัมพันธ์ ทั้งด้านการทหารและภาคเอกชน	O	4
เศรษฐกิจ (Economic)	- ผู้ที่ได้รับประโยชน์จากโครงการ มีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับผู้ได้รับผลกระทบจากโครงการ มองผู้	- ปัจจุบันผู้ที่ได้รับประโยชน์จากโครงการ เริ่มมีความเห็นใจ และช่วยหน่วยงานของรัฐ คิดหา	O	3



ด้านของพลังอำนาจแห่งชาติ	ภาพฉากทัศน์ ที่เป็นผลจากแรงผลักดัน	ผลกระทบต่อหน่วยงาน /องค์กรของท่าน	O/T	ลำดับ
	คัดค้านว่าไม่เสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนร่วม	หนทางในการเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบ		
สิ่งแวดล้อม (Environment)	- มีความเห็นต่างในเรื่องของลักษณะโครงการ และแนวทางการแก้ไขผลกระทบสิ่งแวดล้อม ระหว่างหน่วยงานเจ้าของพื้นที่อนุรักษ์ หรือหน่วยงานพิจารณารายงานการศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม กับหน่วยงานเจ้าของโครงการ	- หน่วยงานเจ้าของพื้นที่อนุรักษ์ และหน่วยงานพิจารณารายงานการศึกษา ไม่เห็นด้วยกับการดำเนินโครงการ	T	2
การเมือง (Politic)	- ภาคการเมืองในพื้นที่ จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับมวลชนในท้องถิ่น และหากโครงการมีประโยชน์กับพื้นที่หาเสียง ภาคการเมืองทั้งระดับชาติ และระดับท้องถิ่น พร้อมเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินการได้ต่อไป	- ในกรณีพื้นที่รับประโยชน์ และพื้นที่ได้รับผลกระทบ อยู่ในพื้นที่ฐานเสียงเดียวกันของภาคเมือง ทั้งระดับชาติ และระดับท้องถิ่น จะทำให้มีคนกลางมาช่วยประสานความสัมพันธ์ และผลประโยชน์ร่วมกัน - ในกรณีภาคการเมืองอยู่คนละขั้วพื้นที่รับประโยชน์กับพื้นที่ได้รับผลกระทบ อยู่ต่างพื้นที่กัน ความขัดแย้งอาจเพิ่มขึ้นโดยมีภาคการเมืองมาเป็นแกนนำ	O  T	6
การทหาร (Military)	- ทหารเข้ามามีส่วนร่วมเป็นคนกลาง ในการแก้ไข/บรรเทา ปัญหาเปิดเวทีให้หน่วยงานเจ้าของโครงการสามารถพูดคุย รับฟังข้อมูลข้อห่วงกังวล จากผู้ที่ได้รับผลกระทบได้โดยตรง โดยไม่ต้องผ่านแกนนำ ซึ่งบางครั้งแกนนำไม่ใช่คนในพื้นที่	- มีหน่วยงานที่เป็นคนกลาง และประชาชนให้ความมั่นใจ มาช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ และเปิดโอกาสให้สามารถเข้าถึงผู้ได้รับผลกระทบที่แท้จริงได้โดยตรง โดยไม่มีแกนนำมาขวางกั้น	O	5

3.4.2 การวิเคราะห์ภายในของหน่วยงาน/องค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัย 4 M ประกอบด้วย ด้านกำลังพล (Man) ยุทธโธปกรณ์หรือทรัพยากรของหน่วย (Material) โครงสร้างการบริหารจัดการ (Management) งบประมาณ การสนับสนุน (Money) โดยพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งอย่างไร เพื่อนำผลไปประกอบการวิเคราะห์ในการพัฒนากลยุทธ์ รองรับผลกระทบที่สำคัญ

ปัจจัย 4 M	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
กำลังพล	<p>S1 : มีความสามัคคี มีความผูกพันรักในองค์กร ส่งเสริมการทำงาน (ปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรต่อเนื่อง)</p> <p>S2 : มีระบบการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาบุคลากรร่วมกับหน่วยงานภายนอก (สถาบันพัฒนาการชลประทานและวิทยาลัยการชลประทาน)</p> <p>S3 : บุคลากรถูกปลูกฝังให้ตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม และพัฒนางานการมีส่วนร่วมฝังไว้ในทุกส่วนงาน และมีบุคลากรกระจายอยู่ในภูมิภาคทั่วประเทศ</p>	<p>W1 : บุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง กำลังจะกำลังเกษียณอายุไป เกิดการขาดช่วงบุคลากร</p> <p>W2 : บุคลากรยังมีความคิดว่า การดำเนินการด้านการมีส่วนร่วม ใช้เวลามาก เสียเวลา ควรใช้การบังคับใช้กฎหมาย เช่น การเวนคืน เป็นต้น</p> <p>W3 : ขาดกลไกในการจูงใจและสนับสนุนด้านการวิจัยและพัฒนา และการนำมาต่อยอดเชิงปฏิบัติ</p>
ยุทธโธปกรณ์ ทรัพยากรของหน่วย	<p>S4 : มีระบบ IT และระบบข้อมูลที่เชื่อมโยงระบบงานกับหน่วยงานต่างๆ ภายในและภายนอกกรมชลประทานอยู่ทั่วประเทศ</p> <p>S5 : มีกลุ่มผู้ใช้น้ำ กลุ่มบริหารจัดการน้ำ อาสาสมัครชลประทาน อยู่ในภูมิภาคทั่วประเทศ</p>	<p>W4 : ขาดการพัฒนากลุ่มผู้ใช้น้ำ กลุ่มบริหารจัดการน้ำ อาสาสมัครชลประทาน ที่มีอยู่ในภูมิภาคทั่วประเทศ ในการจัดการความขัดแย้งในชุมชน</p>
โครงสร้างการบริหารจัดการ	<p>S6 : องค์กรหลักด้านการบริหารจัดการน้ำ ที่มีกฎหมายรองรับ บทบาทชัดเจน</p> <p>S7 : โครงสร้างองค์กร มีหน่วยงานเจ้าภาพในการจัดการด้านการมีส่วนร่วม</p> <p>S8 : พัฒนาการจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนการจัดการความรู้กับหน่วยงานภายนอก (KM Best Practice)</p>	<p>W6 : กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานชลประทานไม่ทันสมัยกับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน</p> <p>W7 : การพัฒนาแหล่งน้ำยังคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นหลักสำคัญ การเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบยังเป็นเพียงวัสดุประสงค์เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินการได้</p> <p>W8 : ระบบการทำงานที่เรียนรู้จากประสบการณ์และระบบของกรมที่เป็นอยู่เดิม ขาดการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม รูปแบบระบบและเทคโนโลยีการจัดการแบบใหม่</p> <p>W9 : ขาดการประชาสัมพันธ์และเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงรุก รวมทั้งช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกรมชลประทานมีอยู่อย่างจำกัด หรือขาดการสร้างมวลชนสัมพันธ์</p>
งบประมาณ การสนับสนุน	<p>S9 : ได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>W10 : ขาดการสนับสนุนในการพัฒนาเทคนิคใหม่ ในการจัดการความขัดแย้ง</p>

3.4.3 จากภาพฉากทัศน์ และผลกระทบต่อหน่วยงาน/องค์กร ตามข้อ 3.4.1 เป็นภาพที่จะเกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ (Predetermine Scenario) ที่อาจเป็นทั้งโอกาส หรือภัยคุกคาม นำมากำหนดวัตถุประสงค์รองรับในการกำหนดยุทธศาสตร์ ให้เป็นผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (Preferable Scenario)

ผลกระทบสำคัญที่เลือก	O / T	วัตถุประสงค์รองรับผลกระทบ	ชื่อเรียกประเด็นยุทธศาสตร์
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการประท้วง คัดค้าน โครงการ ในด้านผลกระทบจาก ที่เกิดจากการดำเนินโครงการ ทำให้โครงการไม่สามารถ ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย</li> <li>- มีการประท้วง คัดค้าน โครงการ ไม่เชื่อถือข้อมูล มีการปกปิดข้อมูล ของ หน่วยงานเจ้าของโครงการ ทำให้โครงการไม่สามารถ ดำเนินการได้ ล่าช้า ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</li> <li>- มีทางเลือกใหม่ๆ ในการ จัดสรรผลประโยชน์ให้กับผู้ ได้รับผลกระทบ</li> <li>- ข้อมูลทางด้านเศรษฐศาสตร์ ที่ ชัดเจน จะทำให้ เห็น กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์ ชัดเจน และผู้ที่อยู่ตรงกลางได้ เห็นประโยชน์ของโครงการ ซึ่ง นำไปสู่การสนับสนุนโครงการ หากเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และมีการชดเชยเยียวยาผู้ได้รับ ผลกระทบอย่างเหมาะสม</li> </ul>	<p>T<sub>1</sub></p> <p>T<sub>2</sub></p> <p>O<sub>1</sub></p> <p>O<sub>2</sub></p>	เพื่อลดความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ และด้านข้อมูลของผู้มีส่วนได้เสีย	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับการมีส่วนร่วม เพื่อให้ทุกภาคส่วนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นด้านทรัพยากรน้ำ และค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ร่วมกัน
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีคนกลางมาช่วยประสาน ในการให้ข้อมูล และช่วยยกระดับความน่าเชื่อถือของ ข้อมูลให้เพิ่มขึ้น</li> <li>- ความเห็นต่างเกี่ยวกับผล การศึกษา และแนวทางการ แก้ไขผลกระทบสิ่งแวดล้อม ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้าน สิ่งแวดล้อม กับ หน่วยงานเจ้าของโครงการ ทำให้โครงการล่าช้า หรือ บางครั้งต้องชะลอ หรือ ยกเลิกโครงการ</li> </ul>	<p>O<sub>3</sub></p> <p>T<sub>3</sub></p>		

ผลกระทบสำคัญที่เลือก	O / T	วัตถุประสงค์รองรับผลกระทบ	ชื่อเรียกประเด็นยุทธศาสตร์
<p>- ถูกตำหนิว่าไม่สามารถดำเนินการแก้ไขได้จริง หรือแก้ไขได้ช้า ไม่ทันใจ ไม่ไว้วางใจ ไม่จริงใจ ไม่ทำตามสัญญา</p> <p>- ปัจจุบันผู้ที่ได้รับประโยชน์จากโครงการ เริ่มมีความเห็นใจ และช่วยหน่วยงานของรัฐ คิดหาหนทางในการเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบ</p>	<p>T<sub>4</sub></p> <p>O<sub>4</sub></p>	<p>เพื่อลดความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ระหว่างหน่วยงานเจ้าของโครงการ กับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการโครงการ</p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : ปรับทัศนคติของเจ้าหน้าที่ และผู้ได้รับประโยชน์จากโครงการ ในการสร้างความเข้าใจแก่บุคคลภายนอกให้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานแบบมีส่วนร่วม การแบ่งปันผลประโยชน์ เพื่อลดความขัดแย้ง</p>
<p>- ในกรณีพื้นที่รับประโยชน์ และพื้นที่ได้รับผลกระทบ อยู่ในพื้นที่ฐานเสียงเดียวกันของภาคเมือง ทั้งระดับชาติ และระดับท้องถิ่น จะทำให้มีคนกลางมาช่วยประสานความสัมพันธ์ และผลประโยชน์ร่วมกัน</p> <p>- มีหน่วยงานที่เป็นคนกลาง และประชาชนให้ความมั่นใจ มาช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ และเปิดโอกาสให้สามารถเข้าถึงผู้ได้รับผลกระทบที่แท้จริงได้โดยตรง โดยไม่มีแกนนำมาขวางกั้น</p>	<p>O<sub>5</sub></p> <p>O<sub>6</sub></p>		
<p>- กฎหมาย ระเบียบ ที่ล้าสมัย ทำให้เป็นข้อจำกัดในการดำเนินงาน ไม่สามารถดำเนินการวิธีใหม่ๆ ในการเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบได้</p> <p>- มีหน่วยงานที่เป็นคนกลาง และประชาชนให้ความมั่นใจ มาช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ และเปิดโอกาสให้สามารถเข้าถึงผู้ได้รับผลกระทบที่แท้จริงได้โดยตรง โดยไม่มีแกนนำมาขวางกั้น</p>	<p>T<sub>5</sub></p> <p>O<sub>6</sub></p>	<p>เพื่อลดความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ ด้านข้อมูล และด้านความสัมพันธ์ ของผู้มีส่วนได้เสีย</p>	<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : ปรับปรุงกระบวนการจัดการความขัดแย้ง เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ (การวางโครงการ การสำรวจ การออกแบบ การก่อสร้าง)</p>

ผลกระทบสำคัญที่เลือก	O / T	วัตถุประสงค์รองรับผลกระทบ	ชื่อเรียกประเด็นยุทธศาสตร์
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีหน่วยงานที่มีศักยภาพ มีประสบการณ์ด้านการข่าว ด้านมวลชน เข้ามาช่วยในการจัดการความขัดแย้ง ประสานผลประโยชน์ร่วมกัน ระหว่างผู้รับประโยชน์จากโครงการ กับผู้ได้รับผลกระทบ</li> <li>- ผู้แทนราษฎรในพื้นที่ช่วยนำข้อมูลไปประชาสัมพันธ์ และช่วยผลักดันสนับสนุนโครงการ</li> </ul>	<p>O<sub>7</sub></p> <p>O<sub>8</sub></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีข้อร้องเรียนว่าการดำเนินการโครงการ ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง</li> <li>- มีรูปแบบ เทคนิคใหม่ ด้านมวลชนสัมพันธ์ ทั้งด้านการทหาร และภาคเอกชน</li> <li>- มีความต้องการน้ำมากขึ้น ทำให้ได้รับงบประมาณในการพัฒนาเพื่อแก้ไข/บรรเทาปัญหามากขึ้น เนื่องจากเป็นวาระแห่งชาติ</li> </ul>	<p>T<sub>6</sub></p> <p>O<sub>9</sub></p> <p>O<sub>10</sub></p>	เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการจัดการความขัดแย้งได้	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีทักษะวิทยากรกระบวนการ (Facilitator) เพื่อให้สามารถสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย จากการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ

3.4.4 จากข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT ในข้อ 3.4.2 ที่เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ที่จะเป็นผลกระทบในอนาคต และจากการวิเคราะห์ในข้อ 3.4.3 ที่เป็นปัจจัยภายใน นำมาจับคู่ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน หรือการวิเคราะห์ TOWS Metrix เพื่อพิจารณากลยุทธ์ที่สำคัญ

ตาราง TOWS Analysis	O1 - O10	T1 -T6
S1 – S9	<p>S7 – O6, O8 นำกระบวนการใกล้เคียงคนกลางมาใช้ ในโครงการที่มีผลกระทบมาก และเป็นวงกว้าง</p> <p>S5 – O9 ร่วมมือกับภาคเอกชน และทหาร ในการเสริมสร้างแนวคิดในการหาทางออก ร่วมกันแบบ Win-Win ให้กับกลุ่มผู้ใช้น้ำ อาสาสมัครชลประทาน ฯลฯ เพื่อเป็นเครือข่ายการจัดการความขัดแย้งของกรม ในระดับท้องถิ่น</p> <p>S3 – O9 สร้าง Nodes เครือข่ายการจัดการความขัดแย้งในพื้นที่ กระจายทุกภูมิภาค</p>	<p>S4 – T2 สร้าง Platform การเข้าถึงข้อมูลให้หลากหลาย ให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกระดับสามารถเข้าถึงได้ ตามที่ถนัด</p> <p>S9 – T1, T2 , T3 จัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานภายนอก ที่ผู้มีส่วนได้เสียไว้วางใจ มาศึกษาปรับปรุงข้อมูลด้านต่างๆ ผลกระทบ และแนวทางแก้ไขผลกระทบ ให้เป็นปัจจุบัน และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เพื่อใช้</p>

ตาราง TOWS Analysis	O1 - O10	T1 -T6
	S9, S7 – O9 ปรับปรุงรูปแบบการมีส่วนร่วม โดยการส่งเสริมให้นำการศึกษา วิจัย มาเป็น เครื่องมือ ให้ผู้มีส่วนได้เสีย ได้มีโอกาสเข้ามา มีส่วนในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา เพื่อให้ได้แนวทางที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน	ประกอบในกระบวนการร่วมตัดสินใจ
W1 – W10	W8 – O7 นำรูปแบบการปฏิบัติการข่าวสาร และการปฏิบัติการจิตวิทยา มาประยุกต์ใช้ W6 – O4 เสริมสร้างแนวคิดมิติใหม่ (Share for Changes) ให้กับผู้มีส่วนได้เสีย W5 – O5 ร่วมกับผู้แทนราษฎรในพื้นที่ เพื่อผลักดันให้มีการปรับปรุงระเบียบกฎหมายให้ทันสมัย W7 – O10 ส่งเสริมให้มีการวิจัยนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถลดขนาดโครงการให้เล็กลง แต่ผลประโยชน์เท่าเดิม เพื่อลดผลกระทบ หรือสามารถลดการใช้น้ำลง เพื่อให้ น้ำ ปริมาณเท่าเดิม แต่มีผลประโยชน์เพิ่มมากขึ้น	

#### 4. สรุปผลการวิจัย

4.1 รูปแบบของความขัดแย้ง ในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ มีประเภทของความขัดแย้ง ตามทฤษฎีของจอห์น แมคคอนแนล และคริสโตเฟอร์ มัวร์ ทั้ง 5 ประเภท ได้แก่ ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ ความขัดแย้งด้านข้อมูล ความขัดแย้งด้านคุณค่าหรือค่านิยม ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และความขัดแย้งด้านโครงสร้าง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุนทร ปัญญาพงษ์/วิยุทธ์ จำรัสพันธุ์/วงศา เล้าหศิริวงศ์<sup>10</sup> (2555) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความขัดแย้งระหว่างชุมชนท้องถิ่นกับหน่วยงานภาครัฐในการจัดการทรัพยากรน้ำ โดยระบุว่า มูลเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ โครงสร้าง ความสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสาร การใช้ประโยชน์จากน้ำ และค่านิยมที่แตกต่างกัน ซึ่งจากการวิจัยนี้ พบว่ามีประเภทของความขัดแย้งในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำที่สำคัญ 3 อันดับแรก คือ ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ ความขัดแย้งด้านข้อมูล และความขัดแย้งด้านคุณค่าหรือค่านิยม ตามลำดับ ซึ่งตามทฤษฎีประเภทของความขัดแย้งลำดับที่ 1 และ 2 คือ ด้านผลประโยชน์ และด้านข้อมูล สามารถเจรจา แก้ไขปัญหาได้ แต่ลำดับที่ 3 ด้านคุณค่าหรือค่านิยม สามารถเจรจา แก้ไขปัญหา ได้ยาก

4.2 การแก้ปัญหา แนวคิดทฤษฎีการจัดการความขัดแย้ง ในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ ที่ผ่านมามีชุดเครื่องมือที่นำมาใช้ เริ่มตั้งแต่การยื่นหนังสือ การชุมนุมประท้วง จุดประสงค์เพื่อให้ได้ยื่นข้อห่วงกังวล การถวญญู และเมื่อสถานการณ์พัฒนาขึ้นถึงขั้นเผชิญหน้า ชุดเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ คือ การเจรจา โดยอาจเริ่มจากการเจรจากันเองของผู้ขัดแย้ง ทฤษฎีการเจรจาที่ส่วนใหญ่พยายามนำมาใช้<sup>11</sup> คือ ทฤษฎีเกม (Game Theory) ซึ่งถ้าหากโครงการพัฒนาน้ำนั้นๆ ไม่มีผลกระทบรุนแรง ลักษณะการเจรจาก็จะมีลักษณะเป็น ทฤษฎีเกมบวก (Positive Sum Game) โดยการเจรจาลักษณะนี้จะพยายามหาข้อตกลงที่ทำให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ (Win-Win Position) แต่ถ้าหากโครงการพัฒนาน้ำนั้นๆ มีผลกระทบรุนแรงในวงกว้าง ลักษณะการเจรจาก็จะมีลักษณะเป็น ทฤษฎีเกมศูนย์ (Zero Sum game) คือ ทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมุติฐานว่าการเจรจาใดๆ จะต้องมิได้และผู้เสีย คู่เจรจา จะพยายามหาทางออกไปในทางที่ตนเองต้องการเพียงด้านเดียว ทำให้เกิดการมีผู้แพ้ผู้ชนะ ความสัมพันธ์ที่เคยมีในอดีต ก็จะเสื่อมลง ผลที่ได้จากการเจรจาส่วนใหญ่จะออกมาในรูปการชะลอโครงการ หรือยุติโครงการ หรือไม่ก็ออกมาในรูปของการบังคับใช้กฎหมาย จับกุมผู้บุกรุก เป็นต้น เมื่อการเจรจากันเองโดยผู้ขัดแย้งไม่ประสบความสำเร็จ หรือได้ผลการเจรจาไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ ชุดเครื่องมือที่จะถูกนำมาใช้ คือ การไกล่เกลี่ย การประนีประนอม เป็นกระบวนการยุติ หรือระงับข้อพิพาทด้วยความตกลงยินยอมของผู้ขัดแย้งเอง โดยที่มีบุคคลที่สามมาเป็นคนกลางคอยช่วยเหลือแนะนำ

เสนอแนะทางออกในการยุติหรือระงับข้อพิพาทให้แก่คู่ขัดแย้ง อีกชุดเครื่องมือหนึ่งที่น่าสนใจได้ใช้ในทุกระบวนการ ตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มศึกษาโครงการ คือ การสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน การพัฒนาทั้งในการแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหาโดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม ร่วมกำหนดนโยบาย ร่วมวางแผน ตัดสินใจและปฏิบัติตามแผน ร่วมตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐทุกระดับ ร่วมติดตามประเมินผล และรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ อันมีผลกระทบต่อประชาชน ชุมชน และเครือข่ายทุกรูปแบบในพื้นที่ ซึ่งอาจนำกระบวนการการศึกษา การวิจัย มาเป็นเครื่องมือ เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีโอกาส มีพื้นที่ที่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้ผลลัพธ์ที่ได้เป็นที่พึงพอใจสำหรับทุกฝ่าย

4.3 แนวทาง และรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ ที่ได้จากการวิเคราะห์มิติพลังอำนาจแห่งชาติ STEEP-M และการวิเคราะห์ TOWS Metrix รวมถึงความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่นำเสนอในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งอาจเป็นอีกทางเลือกที่สามารถนำไปใช้ในการจัดการความขัดแย้งในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำได้ต่อไป ได้แก่

(1) นำกระบวนการไกล่เกลี่ยคนกลางมาใช้ ในโครงการที่มีผลกระทบมาก และเป็นวงกว้าง โดยต้องแสวงหาคคนกลางที่เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้เสีย มาเป็นแนวร่วมในการจัดการความขัดแย้ง เช่น หน่วยงานความมั่นคง สถาบันการศึกษา ปรากฏชาวบ้าน ผู้แทนราษฎร เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันมี พรบ. การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2562 รองรับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ยุทธนา ชุมวงศ์/ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชยุต ภาวนานันท์กุล<sup>7</sup> (2562) ที่ได้ศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้ง เพื่อการจัดการทรัพยากรน้ำ ระบุว่า ความขัดแย้งมีสาเหตุจากการใช้น้ำในการทำ การเกษตร (ทำนา) ซึ่งการจัดการความขัดแย้งที่ผ่านมาเป็นการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง และมีการจัดการทรัพยากรน้ำโดยหน่วยงานภาครัฐ และราษฎรเป็นผู้บริหารจัดการร่วมกัน

(2) ร่วมมือกับภาคเอกชน และหน่วยงานด้านความมั่นคง ในอบรมส่งเสริมสร้างแนวคิดในการหาทางออกร่วมกันแบบ Win-Win ให้กับกลุ่มผู้ใช้น้ำ อาสาสมัครชลประทาน ฯลฯ เพื่อเป็นเครือข่ายการจัดการความขัดแย้งของหน่วยงานเจ้าของโครงการ ในระดับท้องถิ่น โดยอาจนำเอาหลักนียมการปฏิบัติการจิตวิทยา มาประยุกต์ใช้

(3) สร้าง Nodes เครือข่ายการจัดการความขัดแย้งในพื้นที่ กระจายทุกระดับ โดยร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในพื้นที่ หรือหน่วยงานด้านความมั่นคง ในการจัดฝึกอบรม และเป็นพี่เลี้ยง

(4) ปรับปรุงรูปแบบการมีส่วนร่วม โดยการส่งเสริมให้นำการศึกษา วิจัย มาเป็นเครื่องมือ ให้ผู้มีส่วนได้เสีย ได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา เพื่อให้ได้แนวทางที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน

(5) นำรูปแบบการปฏิบัติการข่าวสาร และการปฏิบัติการจิตวิทยา มาประยุกต์ใช้ เช่น

- การสืบสภาพทัศนคติของประชาชนในพื้นที่ก่อนดำเนินโครงการ
- สร้างมวลชนสัมพันธ์ เช่น มีวงดนตรี แต่งเพลง สร้างการรับรู้ของประชาชน ให้เห็นถึงความจำเป็นของโครงการ ร่วมทำสาธารณประโยชน์กับชุมชน เป็นต้น
- ใช้เทคนิค IO เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเจ้าของโครงการทุกระดับ สามารถพูดหรือให้ข้อมูลที่จำเป็นของโครงการ ได้ตรงกัน โดยใช้บัตรคำเล็ก เขียนคำตอบไว้ในบัตรคำ แล้วให้เจ้าหน้าที่ทุกคนพูดเพื่อไว้ตอบคำถามให้เป็นแนวทางเดียวกัน

(6) เสริมสร้างแนวคิดมิติใหม่ (Share for Changes) ให้กับผู้มีส่วนได้เสีย โดยร่วมมือกับ NGOs หรือหน่วยงานความมั่นคง ประยุกต์หลักนียมการปฏิบัติการจิตวิทยา มาใช้

(7) ร่วมกับผู้แทนราษฎรในพื้นที่ เพื่อผลักดันให้มีการปรับปรุงระเบียบกฎหมายให้ทันสมัย โดยอาจร่วมอยู่ในรูปของอนุกรรมการ เป็นต้น

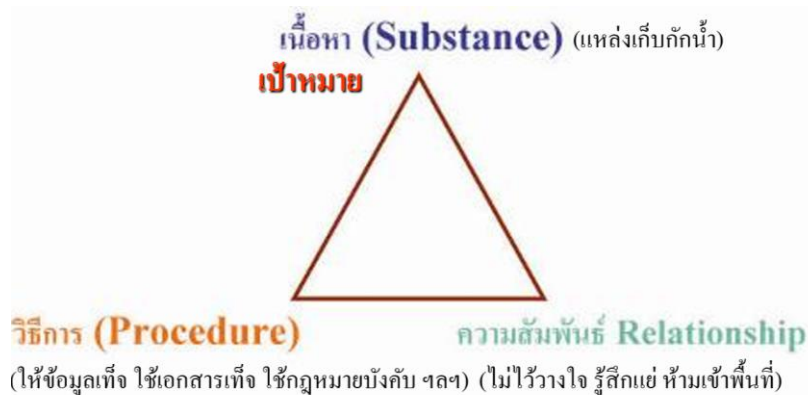
(8) ส่งเสริมให้มีการวิจัยนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถลดขนาดโครงการให้เล็กลง แต่ผลประโยชน์เท่าเดิม เพื่อลดผลกระทบ หรือสามารถลดการใช้น้ำลง เพื่อให้หน้าปริมาณเท่าเดิม แต่มีผลประโยชน์เพิ่มมากขึ้น

(9) สร้าง Platform การเข้าถึงข้อมูลให้หลากหลาย ให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกระดับสามารถเข้าถึงได้ตามที่ถนัด โดยอาจชักชวนเยาวชน คนรุ่นใหม่ เข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุง และเป็นเครือข่ายในการกระจายข้อมูล

(10) จัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานภายนอกที่ผู้มีส่วนได้เสียไว้วางใจ มาศึกษาปรับปรุงข้อมูลด้านต่างๆ ผลกระทบจากโครงการ และแนวทางแก้ไขผลกระทบ ให้เป็นปัจจุบัน และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เพื่อใช้ประกอบในกระบวนการร่วมตัดสินใจ

## 5. อภิปรายผลการวิจัย

เมื่อพิจารณาจากสามเหลี่ยมความก้าวหน้าของการจัดการความขัดแย้ง ตามภาพ จะพบว่าในอดีต การพัฒนาของภาครัฐจะสนใจเป้าหมาย เพราะต้องการเร่งรัดในการพัฒนา โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่มุ่งนำไปสู่เป้าหมาย แต่ขาดความใส่ใจด้านความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นอีกมุมหนึ่งของฐานสามเหลี่ยม จึงทำให้ฐานของสามเหลี่ยมไม่สมดุล เช่น แจ้งแต่ข้อดี ไม่บอกผลกระทบ ใช้กฎหมายบังคับเวนคืน ไม่มีการถามความคิดเห็นของคนในพื้นที่ เพราะคิดว่าสิ่งที่นำมาให้ดีแล้ว การดำเนินการตามทีนำมาให้นี้จะทำให้พื้นที่เจริญ เป็นต้น ซึ่งการมุ่งเน้นวิธีการเพื่อให้ได้เป้าหมายอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงด้านความสัมพันธ์นี้ นำไปสู่บทเรียนความล้มเหลวของการพัฒนาในอดีต ดังวลีที่อาจคุ้นเคยกัน เช่น มิ่งสร้าง ภูเขา เป็นต้น สิ่งหนึ่งที่ผู้คัดค้านโครงการมักจะนำมากล่าวอ้าง คือ เคยถามชุมชนบ้างไหมว่าต้องการหรือเปล่า ต่อมารัฐธรรมนูญได้กำหนดให้ภาครัฐมีส่วนร่วมของประชาชนมาใช้ แต่ในปัจจุบันก็ยังคงปรากฏเหตุการณ์ความขัดแย้งอยู่เป็นประจำ ในการวิจัยนี้ จึงมุ่งหวังที่จะนำเสนอแนวทาง และรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่จะช่วยลดความขัดแย้ง รักษาความสัมพันธ์ และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย คือ สามารถพัฒนาแหล่งน้ำ ได้ตามแผนงานที่กำหนด และผู้มีส่วนได้เสียสามารถยอมรับร่วมกันได้ ซึ่งจากการวิจัย ได้พบข้อสังเกต ดังนี้



สามเหลี่ยมความก้าวหน้าของการจัดการความขัดแย้ง

### Conflict Resolution Progress

Gregg B. Walkers  
Oregon State University

5.1 แนวทางในการแก้ปัญหาที่ได้จากการวิจัย ในบางครั้งมีความเชื่อมโยงกัน เช่น การปรับปรุงกฎหมายให้ทันสมัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ แต่ในขณะเดียวกันก็ช่วยลดความขัดแย้งด้านโครงสร้างได้ด้วย

5.2 จากการทำ TOWS METRIX จะพบว่า ในบางครั้งจุดแข็งที่หน่วยงานมี ไม่สามารถที่จะนำมาใช้ร่วมกับโอกาส หรืออุปสรรค ที่ได้จากภาวะแวดล้อมได้ ซึ่งทำให้ในการกำหนดกลยุทธ์ ไม่สามารถกำหนดรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่พึงประสงค์ได้ ซึ่งอาจจำเป็นต้องพึ่งพาจุดแข็งของหน่วยงานนอกมาช่วย

5.3 หน่วยงานภายนอกที่ราษฎรให้ความเชื่อมั่น เช่น สถาบันการศึกษา หน่วยงานด้านความมั่นคง ผู้แทนราษฎร เป็นต้น จะมีบทบาทมากในการเป็นคนกลาง เพื่อช่วยประสาน เปรียบเทียบ ให้ความขัดแย้งลดลง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นิธิดา สิริพงศ์ทักษิณ<sup>3</sup> (2561) ระบุว่า รูปแบบและกระบวนการในการจัดการความขัดแย้งเพื่อสร้างความยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ มีวิธีที่ถูกนำมาใช้อย่างผสมผสานกัน ได้แก่ การเจรจาต่อรองโดยอาศัยระบบเครือข่าย การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยบุคคลที่เป็นที่เคารพ และนำเชื่อถือ ซึ่งมีทั้งคนเดียวและทำเป็นกลุ่ม

5.4 แนวทาง และรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ ตามที่นำเสนอทั้ง 10 ข้อ เป็นการสังเคราะห์ทฤษฎีด้านการจัดการความขัดแย้ง ร่วมกับข้อคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้มีประสบการณ์ ผู้มีส่วนได้เสีย และ NGOs เพื่อหาแนวทาง และรูปแบบใหม่ๆ



เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง ในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ ซึ่งแนวทาง และรูปแบบทั้ง 10 ข้อ ได้ถูกสังเคราะห์จากปัจจัยภายใน และภายนอก ตามวิธีการภาพฉากทัศน์ที่เป็นผลจากแรงผลักดันสำคัญ ในมิติพลังอำนาจแห่งชาติ STEEP-M และการวิเคราะห์ TOWS Metrix ดังนั้นจึงเป็นแนวทาง และรูปแบบ ที่ผู้วิจัยคิดว่าสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อย่างไรก็ตามเมื่อมีการนำไปทดลองปฏิบัติ จะต้องมีการเก็บรวบรวมประเมินผลว่าแนวทาง และรูปแบบ ที่นำเสนอนี้ สามารถช่วยลดความขัดแย้งได้ในระดับใด

5.5 จากการวิจัยพบว่าประเภทของความขัดแย้ง ตามทฤษฎีของ จอห์น แมคคอนแนล และ คริสโตเฟอร์ มัวร์ ทั้ง 5 ประเภทนั้น ประเภทของความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ในบางครั้งจะเชื่อมสัมพันธ์เป็นฐานของประเภทความขัดแย้งอื่นๆ ด้วย เช่น ในประเภทของความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ การผู้ที่ได้รับผลกระทบจากโครงการไม่ยอมรับโครงการ ส่วนหนึ่งก็มาจากความไม่เชื่อมั่นว่าหน่วยงานเจ้าของโครงการจะสามารถเยียวยาได้ตามที่บอก เพราะเคยได้ยินได้รับฟังบทเรียนในอดีต หรือในประเภทของความขัดแย้งด้านข้อมูล การผู้ที่คัดค้านโครงการไม่เชื่อในข้อมูลที่หน่วยงานเจ้าของโครงการนำเสนอ เช่น พื้นที่น้ำท่วมของอ่างฯ ท่วมไม่ถึงหมู่บ้าน สร้างอ่างฯแล้วน้ำจะไม่ท่วม หากเกิดแผ่นดินไหวอ่างฯไม่แตก เป็นต้น ส่วนหนึ่งก็มาจากความไม่เชื่อมั่นเกรงว่าหน่วยงานเจ้าของโครงการจะปกปิดข้อมูล เพราะเคยได้ยินได้รับฟังบทเรียนในอดีตของโครงการอื่นๆ เป็นต้น หรือแม้แต่การขอสัมภาษณ์เชิงลึกในการวิจัยนี้ กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ และกลุ่ม NGOs ยังต้องอาศัยคนกลางมาช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ เพื่อสร้างความไว้วางใจ และยินดีให้สัมภาษณ์ เป็นต้น ดังนั้นการจัดการความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ จึงเป็นฐานเริ่มต้นที่ควรนำมาดำเนินการก่อนเป็นลำดับแรกๆ โดยการนำหลักนิยมปฏิบัติการจิตวิทยา และหลักนิยมปฏิบัติการข่าวสาร มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสีย ไว้วางใจ และเชื่อมั่น เสียก่อน ซึ่งจะช่วยให้เอื้อต่อการดำเนินการกระบวนการอื่นๆ ต่อไป

## 6. ข้อเสนอแนะ

6.1 กรอบแนวทางในการทำวิจัยนี้ หากเห็นว่าเหมาะสม สามารถนำไปต่อยอดได้ในอนาคต โดยการวิจัยเพิ่มเติมในส่วนของแรงผลักดันสำคัญ ในส่วนที่เหลือ ได้แก่ ประเภทความขัดแย้งด้านคุณค่าหรือค่านิยม และประเภทความขัดแย้งด้านโครงสร้าง นอกจากนี้หากในอนาคตภาพฉากทัศน์ของแรงผลักดันสำคัญ ที่ถูกเลือกมาในการวิจัยนี้ มีบริบทที่เปลี่ยนไป ก็สามารถใช้กระบวนการนี้ในการทบทวนกลยุทธ์ รูปแบบใหม่ ที่รองรับกับบริบทที่เปลี่ยนไปได้ หรือในอนาคตสามารถต่อยอดในการคิดกลยุทธ์อื่นๆ ที่ยังไม่ได้คิดจากการจับคู่ปัจจัยภายใน และภายนอกที่เหลืออยู่จากการวิเคราะห์ TOWS METRIX ก็ได้

6.2 ในการประยุกต์ใช้กระบวนการวาดภาพฉากทัศน์ ที่เป็นผลจากแรงผลักดันสำคัญ และนำมิติพลังอำนาจ STEEP-M มาเป็นกรอบในการพิจารณาผลกระทบต่อการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ ว่าเป็นโอกาสหรือภัยคุกคาม ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก นำมาวิเคราะห์ร่วมกับการวิเคราะห์ SWOT ที่เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และนำปัจจัยภายใน และภายนอกมาจับคู่กัน โดยใช้ TOWS METRIX มาใช้เป็นกรอบในการพิจารณากลยุทธ์ที่ต้องการ ทำให้การพิจารณากลยุทธ์เป็นไปอย่างมีกระบวนการ แต่เนื่องจาก STEEP-M ใช้ในการทหาร ในอนาคตอาจปรับเป็นสภาพแวดล้อมอื่นที่เราสนใจได้ เช่น STEEP-N โดย N คือ เครือข่าย (NETWORK) หรือ STEEP-I โดย I คือ การบูรณาการ (INTEGRATED) ก็ได้

6.3 เมื่อคัดเลือกกลยุทธ์ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งฯ ได้แล้ว ควรนำไปรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียอีกครั้ง โดยอาจจัดเป็นลักษณะ FOCUS GROUP หรือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ ก็ได้ เพื่อให้กลยุทธ์รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง เป็นรูปธรรม สามารถดำเนินการได้ และช่วยลดความขัดแย้ง

6.4 แนวทาง และรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง ในการดำเนินการโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ ตามที่นำเสนอ หากมีการนำไปทดลองปฏิบัติ จะต้องมีการเก็บรวบรวมประเมินผลว่าสามารถช่วยลดความขัดแย้งลงได้ตามที่ต้องการหรือไม่เพียงใด

## 7. บรรณานุกรม

- (1) เจมส์ แอล. เครย์ตัน แปลโดย วันชัย วัฒนศัพท์ ถวิลวดี บุรีกุล และเมธิตา พงษ์ศักดิ์ศรี **คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชน : การตัดสินใจที่ดีกว่าโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม** พิมพ์ครั้งที่ 3. ขอนแก่น : ศิริภักดิ์ ออฟเซ็ท, 2552.
- (2) ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550) **Conflict Management (การจัดการความขัดแย้งในองค์กร)**. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท.
- (3) นิธิตา สิริพงศ์ทักษิณ. “ยุติธรรมเชิงสมานฉันท์: การจัดการความขัดแย้ง เพื่อสร้างคุณธรรมของชุมชนพหุวัฒนธรรม จังหวัดนครศรีธรรมราช”. วารสารพัฒนาสังคม ปีที่ 20 ฉบับที่ 1 (เมษายน 2561). 1-16.
- (4) พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิตินุญจร). “**รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี : กรณีลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จังหวัดเชียงใหม่**”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2548
- (5) พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส. **พุทธสันติวิธี : การบูรณาการหลักการและเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง**. กรุงเทพมหานคร : 21 เซ็นจูรี่, 2554.
- (6) ภาณุมาศ ฉัตรพิทักษ์โชค. (2556). “**กระบวนการขั้นตอนการเจรจาต่อรอง. 756457: Negotiation เจรจาต่อรอง 3**”.<https://www.slideshare.net/chamokaka/ss-23606449> 18 มกราคม 2561
- (7) ยุทธนา ชมวงศ์/ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชยุต ภาวนานันท์กุล. “**รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบสันติวิธี เพื่อการจัดการทรัพยากรน้ำ จังหวัดนครสวรรค์**”. เอกสารการประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 10 ปีที่ 1 ฉบับที่ 17 (2562): 972-973
- (8) วันชัย วัฒนศัพท์.(2547).**ความขัดแย้ง : หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา** (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า.
- (9) สนธยา พลศรี.(2553).**หลักสังคมวิทยา (Principle of Sociology)** (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- (10) สุนทร ปัญญาพงษ์/วิทยุทธ์ จำรัสพันธุ์/วงศา เล้าหศิริวงศ์. “**ความขัดแย้งระหว่างชุมชนท้องถิ่นกับหน่วยงานภาครัฐในการจัดการทรัพยากรน้ำจากเขื่อนลำปะทาว อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ**”. วารสารสังคมลุ่มน้ำโขง ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2555): 115-135.
- (11) **แนวคิดและทฤษฎีในการเจรจาต่อรอง**. [https://kpi.msu.ac.th/upload/ag\\_tor\\_ref\\_vyval/ag\\_3\\_in\\_1.4.2.2\\_30\(2556\).pdf](https://kpi.msu.ac.th/upload/ag_tor_ref_vyval/ag_3_in_1.4.2.2_30(2556).pdf)
- (12) Aldag, R. J. & Sterns, T. M. (1987). **Managament. Ohio : South Western.**
- (13) Gultung,J. (1975). **Peace : Research, Education, Action : Essays in PeaceResearch 1.Copenhagen** : Christian Ejlers.
- (14) March, J. G. & Simon, H. A. (1998). **Organization. New York** : John Wiley and sons, InC.