



ชุดความรู้เกี่ยวกับ การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท



www.rlpd.go.th
สายด่วนยุติธรรม ๑๑๑๑ กด ๗๗





ชุดความรู้เกี่ยวกับ การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท



www.rlpd.go.th
สายด่วนยุติธรรม ๑๑๑๑ กด ๗๗

ชุดความรู้เกี่ยวกับการไถ่เกลี่ยข้อพิพาท

พิมพ์ครั้งที่ 1	มิถุนายน 2563	
จำนวนพิมพ์	780 เล่ม	
ที่ปรึกษา	นายเรืองศักดิ์ สุวารี นายเกิดโชค เกษมวงศ์จิตร	อธิบดีกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ รองอธิบดีกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ
บรรณาธิการ	ดร.รพีภัค บุรณะสิงห์	ผู้อำนวยการกองส่งเสริม การระงับข้อพิพาท
ผู้ช่วยบรรณาธิการ	นางสาวกัญจนพร ค้อยเชื้อ	เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน
กองบรรณาธิการ	ดร.รพีภัค บุรณะสิงห์ นางสาวกัญจนพร ค้อยเชื้อ นางสาวอานุสรา เอ็บอิม	ผู้อำนวยการกองส่งเสริม การระงับข้อพิพาท เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการไถ่เกลี่ย ระงับข้อพิพาท
ผู้ดำเนินการจัดพิมพ์	กองส่งเสริมการระงับข้อพิพาท กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กระทรวงยุติธรรม ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ ชั้น 3 ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210	
พิมพ์ที่	บริษัท กู๊ดลักซ์ แอนด์ เจน จำกัด 43/722 หมู่บ้านปากเกร็ดวิลเลจ ถนนติวานนท์ ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120 โทร. 09-5948-5466	

คำนำ

กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ซึ่งมีการปฏิบัติงานสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินงานเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ตามกฎหมายว่าด้วยการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท และเป็นหน่วยงานในการส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ตามพระราชบัญญัติการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2562 ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐซึ่งดำเนินการระงับข้อพิพาทโดยวิธีไกล่เกลี่ยข้อพิพาทและศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชน มีแหล่งความรู้ที่เป็นประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงานด้านการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท จึงได้จัดทำ “ชุดความรู้เกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท” ขึ้น

โดย “ชุดความรู้เกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท” เล่มนี้ ได้รวบรวมงานเขียนเชิงวิชาการที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีของความขัดแย้ง การวิเคราะห์ความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ แนวคิดพื้นฐานของการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ทักษะที่จำเป็นและเทคนิคในการเจรจาไกล่เกลี่ย จิตวิทยาเพื่อการสื่อสารกับภาษากายกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท คุณสมบัติและจริยธรรมของผู้ไกล่เกลี่ย ปัจจัยแห่งความสำเร็จข้อพิพาท อุปสรรคในการเจรจา ไกล่เกลี่ย การจัดการกับบุคคลที่ยากกับการเจรจาและการจัดการอารมณ์ของตนเอง ตลอดจนหลักธรรมที่สามารถนำไปปรับใช้ในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท อันจะส่งผลต่อการจัดกระบวนการ ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า “ชุดความรู้เกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท” ที่ได้จัดทำขึ้นนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทและผู้ที่เกี่ยวข้องทั่วไป

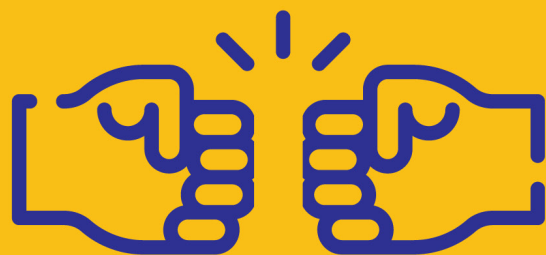
ผู้จัดทำ
มิถุนายน 2563



สารบัญ

	หน้า
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้งและรูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง <i>ดร.ธปภัค บุรณะสิงห์</i>	1
การวิเคราะห์ความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ <i>ดร.ชลัท ประเทืองรัตน</i>	11
พุทธธรรมกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท <i>ดร.ธปภัค บุรณะสิงห์</i>	43
แนวคิดพื้นฐานของการเจรจาและการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท <i>ดร.ชลัท ประเทืองรัตน</i>	69
รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตามหลักสากล <i>ดร.ธปภัค บุรณะสิงห์</i>	101
ทักษะที่จำเป็นและเทคนิคในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท <i>ดร.อภิญญา ดิสรุสมาน</i>	119
ภาษากาย กับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท (Body Language and Mediation) <i>พลเอก เอกชัย ศรีวิลาศ</i>	131
คุณสมบัติ จริยธรรมของผู้ไกล่เกลี่ยและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ย <i>พลเอก เอกชัย ศรีวิลาศ</i>	159
พุทธสันติวิธีเพื่อการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชน <i>ดร.ธปภัค บุรณะสิงห์</i>	191





1 แนวคิด ทฤษฎี ของความขัดแย้ง

ดร.รพภัค บุรณะสิงห์

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง และรูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง

โดย ดร.รพีภัฏ บุรณะสิงห์

ผู้เขียนขอแนะนำเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้ง โดยเรียงลำดับการอธิบายถึง ความหมายของความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง ระดับของความขัดแย้ง เพื่อเชื่อมโยงถึงรูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เป็นหัวข้อหลัก ดังนี้

1. ความหมายของความขัดแย้ง

ความหมายของความขัดแย้ง อธิบายได้เป็นสองนัย กล่าวคือ สำหรับความหมายอย่างแคบ ความขัดแย้งเป็น ความไม่สอดคล้อง ไม่ลงรอยกัน หรือไม่ตรงกัน ซึ่งในความหมายตามพจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถานก็ให้ความหมายว่า “ไม่ลงรอยกัน” ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Conflict” ซึ่งในศัพท์บัญญัติเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและความขัดแย้งได้แปลเอาไว้ในเชิงของความหมายอย่างกว้างว่า¹ “สถานการณ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependent) เชื่อว่าแต่ละฝ่ายมีเป้าหมายหรือความต้องการที่ไปด้วยกันไม่ได้และต่างฝ่ายต่างรู้สึกไม่เป็นมิตรต่อกัน และเข้าขัดขวางอีกฝ่ายหนึ่งมิให้ได้สิ่งที่ต้องการ โดยที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่สามารถได้สิ่งที่ต้องการด้วยตนเองหรือได้สิ่งที่ต้องการโดยไม่อาศัยการยินยอมหรือช่วยเหลือจากอีกฝ่าย โดยมองว่าการบรรลุเป้าหมายของฝ่ายหนึ่ง เป็นการขัดขวางการบรรลุเป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่งหรือในอีกแง่หนึ่งถือได้ว่าคู่ขัดแย้งต้องอาศัยพึ่งพาซึ่งกันและกัน ความขัดแย้งนั้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบด้านเนื้อหาสาระ (Substantive element) อาทิ ประเด็นความต้องการต่าง ๆ ของคู่ขัดแย้งและองค์ประกอบด้านอัตวิสัย (Subjective element) อาทิ อารมณ์ ความรู้สึก ทศนคติ ค่านิยม มุมมองของคู่ขัดแย้งต่อตัวเอง และต่อสถานการณ์ความขัดแย้ง” ในเรื่องนี้ สำนักกระงับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม ได้ให้ความหมายความขัดแย้งไปในทางที่สอดคล้องกันโดยสรุปได้ว่า² “ความขัดแย้งหมายถึงความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยความขัดแย้งนั้นเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์ อาจเกิดจากความต้องการที่แตกต่างกัน อาทิ การแย่งชิงอำนาจ การแข่งขัน หรือความเห็นที่แตกต่างกันทางการเมือง เป็นต้น

¹ สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า, ศัพท์บัญญัติเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและความขัดแย้ง, พิมพ์ครั้งที่ 5, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า, 2547) หน้า 15.

² สำนักกระงับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม, คู่มือการกระงับข้อพิพาททางเลือกสำหรับประชาชน, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท คัมปาย อิมเมจจิง จำกัด, 2547), หน้า 1.

นักคิดตะวันตก ให้ความหมายความขัดแย้ง ในความหมายอย่างกว้าง ดังเช่น แมกค์ และ พีซ (Reymond W. Mack and John Pease) ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง คือ การเป็นปรปักษ์ต่อกันอย่างเปิดเผยของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งมีเป้าหมายที่จะทำลายล้างคู่ต่อสู้ อีกท่านหนึ่งคือ เจมส์ โค ได้ให้ความหมายในแนวทางที่สอดคล้องกันว่า “ความขัดแย้งหมายถึงการต่อสู้ หรือการแข่งขันระหว่างความคิด ความเห็น ความสนใจ หรือผลประโยชน์ มุมมอง รสนิยม ค่านิยม แนวทาง ความชอบ อำนาจ สถานภาพ ทรัพยากร” ในขณะที่ กัลป์ตุง (Johan Galtung) พยายามที่จะชี้ให้เห็นว่า “ความขัดแย้งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลหมายถึงว่า การที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลมีทัศนคติเป็นอริต่อกันเช่นที่เกิดขึ้นเมื่อคนคนหนึ่งเห็นว่าคนอีกคนหนึ่งกำลังขัดขวางเขาในอันที่จะได้มาซึ่งสิ่งที่เขาต้องการ”³ ซึ่งสอดคล้องกับนิยามความขัดแย้งที่กล่าวไว้ใน “Essentials of Negotiation”⁴ ที่ได้ให้นิยามของความขัดแย้งเอาไว้ว่า “ความขัดแย้งคือการไม่เห็นพ้องต้องกันหรือการเป็นปรปักษ์กันอย่างชัดเจนไม่ว่าจะเป็นเรื่องผลประโยชน์หรือเรื่องความคิด และรวมถึงความสนใจหรือความเชื่อที่ชัดเจนได้ว่าแต่ละฝ่ายไม่สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้”

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความขัดแย้งตามความหมายอย่างแคบคือความไม่ลงรอยกันระหว่างความคิด ความเห็นในตัวบุคคลและระหว่างบุคคลรวมไปถึงระหว่างกลุ่มบุคคล ยังอยู่ในระดับความคิด ทัศนคติ ความชอบ และเป้าหมายที่ไม่ลงรอยกัน ส่วนความหมายอย่างกว้างเป็นการขยายของความขัดแย้งในตัวบุคคลโดยการแสดงความไม่เป็นมิตรต่อกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ต่างแสดงความเป็นปรปักษ์ต่อกันอย่างเปิดเผยมีพฤติกรรมที่เป็นอริต่อกัน

2. ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง ตามแนวคิดของ จอห์น แมคคอนเนล และคริสโตเฟอร์ มัวร์ เป็นแนวความคิดที่สามารถนำมาใช้วิเคราะห์เพื่อหาเครื่องมือในการจัดการความขัดแย้งในแต่ละประเภทได้ ซึ่งประเภทของความขัดแย้งแบ่งเป็น 5 ประเภท ดังนี้⁵

1. ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflict) เช่น การเกิดความขัดกันด้านข้อมูล หรือสื่อสารไม่ถูกต้อง หรือ ขาดการสื่อสาร การเข้าใจผิดกับข้อมูลหรือมุมมองต่างกันในเรื่องของข้อมูล
2. ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Interest Conflict) เช่น การต้องการอำนาจ ต้องตำแหน่งหน้าที่

³ พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, พุทธสันติวิธี: การบูรณาการหลักการและเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท 21 เซนจูรี จำกัด, 2554) ,หน้า 19-20.

⁴ Roy J. Lewicki, Bruce Barry and David M. Saunders, กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง (Essentials of Negotiation, 4th Edition), เรียบเรียงโดย วิบูล จารุงศ์วิชัย และนิสิต มโนตั้งวรพันธุ์, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนาเพรส จำกัด, 2555) หน้า 29.

⁵ พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, พุทธสันติวิธี: การบูรณาการหลักการและเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง, หน้า 23-24.

หรือปัญหาใหญ่ขึ้นทำให้ขัดแย้งซึ่งเกี่ยวกับทรัพยากรทางธรรมชาติ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่ต่างฝ่ายต่างปรารถนา และต้องการ

3. ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) เช่น ความขัดแย้งด้านบุคลิกภาพ และพฤติกรรมที่ต่างกัน วิธีการทำงานต่างกัน การตัดสินใจต่างกัน

4. ความขัดแย้งทางโครงสร้าง (Structural Conflicts) เช่น ความขัดแย้งเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติ ความขัดแย้งการใช้วิธีแก่งแย่งโดยเปลี่ยนแปลงระบบกฎเกณฑ์เดิม การขาดความยุติธรรมในกระบวนการ หรือระเบียบ กฎเกณฑ์

5. ความขัดแย้งด้านคุณค่าหรือค่านิยม (Value Conflict) เช่น ความขัดแย้งจากการนับถือศาสนาต่างกัน การให้ความสำคัญที่ต่างกัน เกณฑ์ในการประเมินต่างกัน โลกทัศน์หรือความเชื่อต่างกัน ภูมิหลังทางวัฒนธรรมต่างกัน ภูมิหลังส่วนบุคคลที่ต่างกันและพื้นฐานทางประวัติศาสตร์ที่ต่างกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ประเภทของความขัดแย้ง มี 5 ประเภท ประกอบด้วย ความขัดแย้งด้านข้อมูล ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ความขัดแย้งทางโครงสร้าง และความขัดแย้งด้านคุณค่าหรือค่านิยม

3.ระดับของความขัดแย้ง

ระดับของความขัดแย้ง สามารถจัดระดับได้ทั้งในแง่ของขนาดและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นตามมา ในภายหลังได้ ดังต่อไปนี้⁶

1) ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลหรือภายในจิตใจ ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล คนหนึ่ง เกิดจากอารมณ์ ความคิด ค่านิยม หรือแรงกระตุ้นที่ขัดแย้งกันในตัวเอง เช่น เราอยากกินข้าวมันไก่มาก แต่เรารู้ว่ามันจะทำให้เราอ้วน เราโกรธภรรยา แต่เราก็กลัวว่าภรรยาจะไม่สนับสนุนเงินให้ใช้จ่ายเพราะเงิน ภรรยาควบคุมหมด เป็นต้น

2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เช่น ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นระหว่างเพื่อนบ้าน คู่สมรส พี่น้อง เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมห้อง

3) ความขัดแย้งภายในกลุ่ม เช่น ความขัดแย้งสมาชิกภายในครอบครัว ภายในห้องเรียน ภายในชุมชน เป็นต้น เป็นความขัดแย้งที่ส่งผลต่อความสามารถในการตัดสินใจ การทำงานร่วมกัน การร่วมกันแก้ไขปัญหา และการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

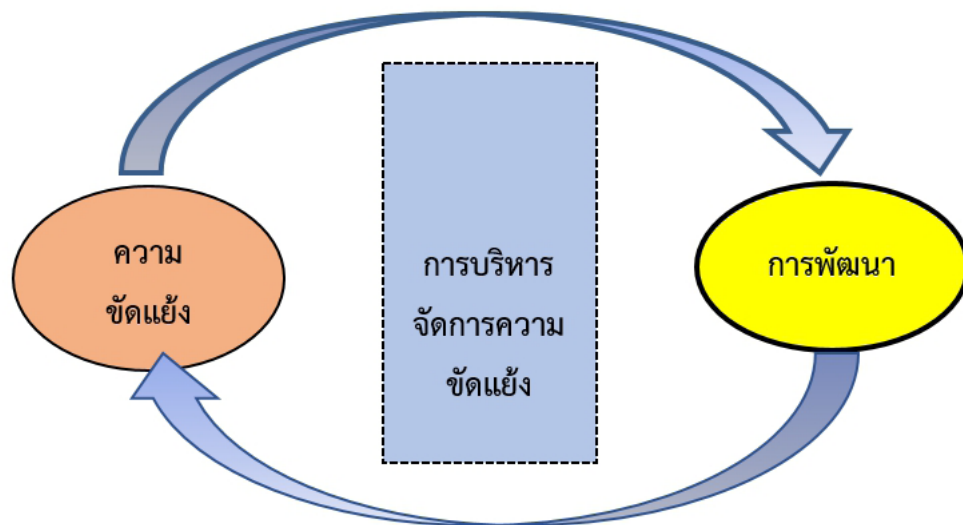
⁶ Roy J. Lewicki, Bruce Barry and David M. Saunders, *กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง (Essentials of Negotiation)*, 4th Edition), เรียบเรียงโดย วิบูล จารุงศ์วิเศษ และนิสิต มโนตั้งวรพันธุ์, (กรุงเทพมหานคร, บริษัท ธนาเพรส จำกัด, 2555) หน้า 29-30.

4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เช่น ความขัดแย้งระหว่างองค์กร ระหว่างเชื้อชาติ ระหว่างประเทศ ระหว่างครอบครัว หรือระหว่างชุมชน เป็นต้น ความขัดแย้งประเภทนี้มีความรุนแรงสูงเพราะมีคนมาเกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้งเป็นจำนวนมาก และมีวิธีการตอบโต้กันและกันหลากหลายวิธี การเจรจาเพื่อจะลดความขัดแย้งในระดับนี้จึงเป็นเรื่องที่ยากที่สุด

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ระดับของความขัดแย้งมีได้ตั้งแต่ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ซึ่งการจัดการความขัดแย้งเหล่านั้นต้องมีบุคคลที่มีความรู้ และทักษะของการจัดการความขัดแย้งจึงจะสามารถยุติความขัดแย้งได้ประสบความสำเร็จได้

4. รูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง

การแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น เพื่อให้ความขัดแย้งมีพัฒนาการไปในทางเชิงบวกได้นั้น เราต้องมีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะการบริหารจัดการความขัดแย้งที่ดี ซึ่งในเรื่องนี้ สรวิศ ลิ้มปริงสี⁷ มองว่า “การพัฒนาที่เกิดขึ้นในสังคมและประเทศชาติหลายประการ ล้วนเกิดขึ้นจากความขัดแย้ง” โดยการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีเข้ามาแก้ปัญหาความขัดแย้ง สามารถนำเสนอเป็นแผนภูมิให้เข้าใจง่าย ๆ ในเรื่องของการบริหารจัดการความขัดแย้งเพื่อการพัฒนา ได้ดังนี้



ภาพ แสดงแนวทางการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการพัฒนา (สรวิศ ลิ้มปริงสี)

⁷ สรวิศ ลิ้มปริงสี, “ความขัดแย้ง...มีด้วยหรือ: ความขัดแย้งกับการพัฒนา” ใน การจัดการความขัดแย้ง, รวบรวมและจัดพิมพ์โดย สำนักส่งเสริมงานตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอกทีฟ พริน จำกัด, 2560), หน้า 11-14.

การบริหารจัดการความขัดแย้งมีหลายรูปแบบ โดย มนตรี ศิลป์มหาบัณฑิต^๖ ได้อธิบายไว้โดยสรุปว่า การบริหารจัดการความขัดแย้ง เป็นกระบวนการที่คู่กรณีเป็นผู้ตัดสินใจเลือกกระบวนการ ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของความขัดแย้ง สถานการณ์ความรุนแรงของปัญหา และอำนาจในการจัดการความขัดแย้ง โดยมีวิธีที่แตกต่างกัน คือ

1) การหลีกเลี่ยงหรือการหนีปัญหา (Avoidance) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งซึ่งโดยปกติเป็นผู้มีหน้าที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วย แต่กลับไม่สนใจในสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งเรียกร้อง หรือคู่กรณีทั้งสองฝ่ายไม่สนใจที่จะแก้ปัญหา อาจมีหลายสาเหตุ เช่น การไม่รู้ว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น หรือรู้แต่ไม่สนใจที่จะแก้ปัญหา ความขัดแย้งนั้น ซึ่งหากข้อขัดแย้งนั้นมีการเริ่มต้นเรียกข้อเรียกร้องจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หากอีกฝ่ายหนึ่งใช้วิธีการนี้ ฝ่ายที่เรียกร้องจะมีความรู้สึกว่าการเรียกร้องของตนไม่ได้รับความสนใจหรือการตอบสนอง จนเกิดความรู้สึกว่าเป็นฝ่ายแพ้ และอาจนำไปสู่ความรุนแรงที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข

2) การเจรจาต่อรองหรือการเจรจา (Negotiation) เป็นวิธีการที่คู่พิพาทสมัครใจที่จะแก้ไขปัญหาระหว่างกัน ด้วยการพูดคุยบอกกล่าวให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบถึงความต้องการและผลประโยชน์ของฝ่ายตน เสร็จจากต่อรองแลกเปลี่ยนประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งกันและกัน และตกลงร่วมกันในการยุติความขัดแย้ง เป็นวิธีการที่สะดวก ง่าย ไม่เป็นทางการ และรวดเร็วที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้ง แต่จะเป็นวิธีการที่จะประสบผลสำเร็จได้ดีก็ต้องอาศัยทักษะและความชำนาญในการเจรจาต่อรองของคู่เจรจาที่ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์และการรักษาความสัมพันธ์ มากกว่าการใช้อารมณ์และความรู้สึก รวมทั้งการรักษาจุดยืนของแต่ละฝ่าย

3) การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทหรือการไกล่เกลี่ยคนกลาง (Mediation) เป็นวิธีการเจรจาที่อาศัยบุคคลที่สามเป็นคนกลาง ซึ่งเรียกว่า “ผู้ไกล่เกลี่ย” คอยช่วยเหลือสนับสนุนให้การเจรจาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังร่วมกับคู่พิพาทแสวงหาทางออกให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย เป็นวิธีการที่รวดเร็ว สะดวก และไม่เป็นทางการ

4) อนุญาโตตุลาการ (Arbitration) เป็นวิธีการซึ่งคู่พิพาทยื่นเรื่องและเสนอพยานหลักฐานต่ออนุญาโตตุลาการหรือคณะอนุญาโตตุลาการเป็นผู้ตัดสินชี้ขาด โดยออกคำชี้ขาด (Award) ที่มีผลผูกพันคู่พิพาท กระบวนการนี้จะแตกต่างจากการฟ้องร้องตรงที่ว่า คู่พิพาทมีสิทธิในการเลือกอนุญาโตตุลาการที่จะทำการชี้ขาดได้ รวมไปถึงการตกลงกันถึงกระบวนการในการนำเสนอพยานหลักฐานได้

^๖ มนตรี ศิลป์มหาบัณฑิต, “การบริหารความขัดแย้ง” ใน การจัดการความขัดแย้ง, รวบรวมและจัดพิมพ์โดย สำนักส่งเสริมงานตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอกทีฟ พรินท์ จำกัด, 2560), หน้า 19-21.

5) การฟ้องร้อง (Litigation) เป็นวิธีการที่คู่พิพาทนำเสนอพยานหลักฐานเพื่อพิสูจน์ข้อเรียกร้องของตนและให้ศาลเป็นผู้ตัดสินความถูกต้อง โดยอาศัยกฎหมายที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นเป็นหลักในการตัดสิน ซึ่งคู่พิพาทต้องยื่นเรื่องราวต่อศาลที่มีเขตอำนาจ โดยอาจเป็นศาลยุติธรรมหรือศาลปกครอง ขึ้นอยู่กับสาระของข้อพิพาทหรือความขัดแย้ง

6) การเผชิญหน้าและประท้วงอย่างสันติ (Non-Violence Confrontation) เป็นวิธีการไม่ได้ใช้ความรุนแรงในการแก้ปัญหา แต่เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งปฏิเสธไม่ทำตามหรือปฏิบัติในกิจกรรมที่ควรปฏิบัติ ซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่ได้เป็นการแก้ไขปัญหา แต่อาจเป็นวิธีการที่กดดันให้อีกฝ่ายหนึ่งต้องยอมปฏิบัติตามสิ่งที่ต้องการ มักจะใช้ได้ผลดีที่สุด สถานการณ์ที่ฝ่ายที่ถูกประท้วงจะต้องพึงพาอาศัยอีกฝ่ายหนึ่งในความเป็นอยู่

7) การใช้กำลังบังคับ (Forcing) เป็นวิธีการจัดการข้อขัดแย้งซึ่งฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง และไม่สามารถชักจูงใจให้ฝ่ายที่ด้อยกว่ายอมจำนนหรือคล้อยตามได้ จึงใช้วิธีการบังคับเพื่อยุติความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการความขัดแย้งมีวิธีการหลายรูปแบบ ตั้งแต่ การหลีกเลี่ยงหรือการหนีปัญหา การเจรจาต่อรองด้วยตนเอง หรือมีคนกลางเข้ามาช่วยในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท หรือหากเกินกว่าจะพูดคุยกันเองแล้วหรือใช้วิธีการอนุญาโตตุลาการ การฟ้องร้องต่อศาล หรืออาจต้องรวมตัวกันเพื่อการเผชิญหน้าและประท้วงอย่างสันติ และจนกระทั่งอาจต้องใช้อำนาจด้วยการใช้กำลังบังคับ ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ยังขึ้นอยู่กับลักษณะของความขัดแย้งสถานการณ์ความรุนแรงของปัญหา และอำนาจในการจัดการความขัดแย้ง นั้น ๆ



บรรณานุกรม

(๑) หนังสือ:

พระมหาพรหมชา ฐมมหาโส, ร.ศ.ดร.. พุทธสันติวิธี: การบูรณาการหลักการและเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง.

กรุงเทพมหานคร: บริษัท ๒๑ เซนจูรี จำกัด, ๒๕๕๔.

มนตรี ศิลปมหาบัณฑิต. “การบริหารความขัดแย้ง” ใน **การจัดการความขัดแย้ง**. รวบรวมและจัดพิมพ์โดย

สำนักส่งเสริมงานตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอกทีฟ พริน จำกัด, ๒๕๖๐.

สรวีศ ลิ้มปรีงษ์. “ความขัดแย้ง...มีด้วยหรือ: ความขัดแย้งกับการพัฒนา” ใน **การจัดการความขัดแย้ง**. รวบรวม

และจัดพิมพ์โดย สำนักส่งเสริมงานตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอกทีฟ พริน จำกัด, ๒๕๖๐.

สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า. **ศัพท์บัญญัติเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและความขัดแย้ง**.

พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๗.

Roy J. Lewicki. Bruce Barry and David M. Saunders. **กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง (Essentials of**

Negotiation). 4th Edition). เรียบเรียงโดย วิบูล จารุงวงศ์วิชย์ และนิสิต มโนตั้ง วรพันธุ์.

กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนาเพรส จำกัด, ๒๕๕๕.

(๒) วารสาร/บทความ/คู่มือ

สำนักกระชับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม. **คู่มือการระงับข้อพิพาททางเลือกสำหรับประชาชน**. กรุงเทพ

มหานคร: บริษัท คัมปาย อิมเมจจิง จำกัด, ๒๕๕๗.





2 การวิเคราะห์ความ ขัดแย้งอย่างเป็นระบบ

ดร.ชลัท ประเทืองรัตนา



การวิเคราะห์ความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ

โดย ดร.ชลัท ประเทืองรัตน

1. องค์ประกอบของการวิเคราะห์ความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาไม่ว่าจะในจิตใจของเรา หรือเมื่อเรามีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การที่จะสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ความขัดแย้ง (Conflict analysis) อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจกำเนิดธรรมชาติ พลวัตและความเป็นไปได้ในการจัดการความขัดแย้ง (Miall, Ramsbotham, & Woodhouse, 1999, p. 20) การวิเคราะห์ความขัดแย้งทำได้โดยพิจารณาหาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับคู่กรณี ประเด็นขัดแย้ง การแยกแยะและระบุมุมมองของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือคู่กรณี การหาต้นตอที่แท้จริงของปัญหาความขัดแย้ง (Source) พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ผ่านมาและในปัจจุบันเป็นอย่างไร ประเมินว่าความขัดแย้งนั้นมีแนวโน้มขยายตัว (Escalation) มากขึ้นหรือลดลง (De-escalation) การศึกษาพฤติกรรมที่กระทำต่อกัน รูปแบบวิธีการที่บุคคลเหล่านั้นใช้ในการจัดการความขัดแย้ง การวิเคราะห์อำนาจของคู่กรณี การพิจารณาถึงบริบททางประวัติศาสตร์ การประเมินทางเลือกต่างๆ (Options) การประเมินความเป็นไปได้ที่จะเจรจาไกล่เกลี่ย และการเจรจาโดยค้นหาจุดยืนและจุดสนใจ (Morris, 2015)

ก่อนที่จะวิเคราะห์ความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ เราสามารถประเมินตนเองก่อน (Self-assessment) โดยใช้คำถาม ที่ไหน (Where) ใคร (Who) ทำไม (Why) อะไร (What) อย่างไร (How) และเมื่อใด (When) งานของ Schirch (2013, pp. 60-63) สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในการวิเคราะห์ตัวผู้ไกล่เกลี่ยก่อนหรือวิเคราะห์เพื่อประเมินตนเอง ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมของตนเองหรือให้กับผู้ไกล่เกลี่ยได้มากขึ้น โดยใช้คำถามดังต่อไปนี้

ที่ไหน? คำถามที่ใช้ เช่น ความยากง่ายในการการเดินทาง ความปลอดภัย บริบทในพื้นที่เป็นอย่างไร? ชุมชนใดจะเป็นพื้นที่สร้างสันติภาพหรือแก้ไขปัญหา?

ใคร? คำถามที่ใช้ เช่น จะสัมภาษณ์ใคร? ใครที่เป็นตัวแสดงหลักหรือเข้าถึงง่ายและมีประโยชน์ในการเป็นเครือข่ายสร้างสันติภาพ? ใครที่จะได้ประโยชน์และเสียประโยชน์จากการสร้างสันติภาพ?

ทำไม? คำถามที่ใช้ เช่น อะไรคือแรงจูงใจของเรา? คุณค่าอะไรที่เรายึดมั่น? ผู้มีส่วนได้เสียตระหนักเกี่ยวกับแรงจูงใจของเราหรือไม่?

อะไร? อะไรคือเป้าหมายของเรา? อะไรที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง? อะไรคือผลที่เลวร้ายที่สุดที่อาจเกิดขึ้นในการสร้างสันติภาพของเรา?

อย่างไร? อะไรคือแหล่งอำนาจ (รวมถึงบุคคล) ที่จะช่วยในการสร้างสันติภาพ? อะไรคือทรัพยากรที่จะช่วยในการสร้างสันติภาพ? เครือข่ายใดที่เรามีในการสร้างสันติภาพ?

เมื่อใด? นานแค่ไหนในการประเมินความขัดแย้งเสร็จสิ้น? ศักยภาพของเรามีมากน้อยเพียงใด? เมื่อใดความขัดแย้งจะได้รับการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลง?

ภายหลังจากที่เราได้วิเคราะห์โดยเริ่มต้นประเมินตนเองแล้ว เราสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของความขัดแย้งได้ต่อไป อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเรียงลำดับตามก่อนหลัง เราสามารถที่จะวิเคราะห์ความขัดแย้งในหัวข้อใดก่อนหลังได้ตามความเหมาะสม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) กับคู่กรณี (Party)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือใคร? ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมบุคคลทั้งหมดหรือบุคคลทั้งหลายซึ่งสามารถทำการตัดสินใจหรือนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Make or implement) สามารถกีดกันหรือบ่อนทำลาย (Block or sabotage) การตัดสินใจหรือการนำไปปฏิบัติ รวมถึงผู้ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการตัดสินใจหรือการนำไปปฏิบัติ ส่วนคู่กรณีอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงในความขัดแย้งหรือการเจรจาไกล่เกลี่ยนั้นๆ (Morris, 2018)

2. ประเด็นขัดแย้ง (Issues in conflict)

คู่ขัดแย้งมักจะไม่เห็นตรงกันในเรื่องประเด็นขัดแย้งหรือความขัดแย้งเกี่ยวกับอะไร ฝ่ายหนึ่งอาจเห็นว่าเป็นความขัดแย้งเกี่ยวกับสิทธิในการกำหนดชีวิตตนเอง ฝ่ายหนึ่งอาจเห็นว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับความปลอดภัย

ทำไมคู่ขัดแย้งจึงมองประเด็นความขัดแย้งแตกต่างกัน คำตอบคือ คุณค่า ความต้องการ ประสบการณ์ที่ผ่านมาที่แตกต่างกัน จึงนำไปสู่การตีความและนิยามประเด็นขัดแย้งที่ต่างกัน เราสามารถพิจารณาประเด็นขัดแย้งได้จากหลายด้าน (Bercovitch, Kremenyuk & Zartman, 2009, p. 70)

2.1 การประเมินความขัดแย้ง (Conflicted evaluations) พิจารณาได้จากหลายประเด็น ทั้งประเด็นผลประโยชน์ (Issues of interests) และประเด็นคุณค่า (Issues of value) ประเด็นผลประโยชน์เกิดขึ้นได้จากการที่คู่กรณีเห็นพ้องต้องกันว่าต้องการอะไร แต่ไม่เห็นด้วยกับการทำอย่างไรให้ได้มา (การจัดสรรทรัพยากร) ประเด็นคุณค่า เป็นประเด็นเกี่ยวกับคุณค่า ซึ่งคู่กรณีไม่เห็นด้วยแม้กระทั่งกับสิ่งที่ต้องการหรือสิ่งที่พึงปรารถนา ถ้าสามารถทำให้คู่กรณีสามารถกำหนดประเด็นขัดแย้งได้ออกมาเป็นรูปธรรม โดยกำหนดออกมาเป็นประเด็นผลประโยชน์ได้ จะทำให้สามารถจัดการความขัดแย้งได้ดีขึ้น

2.2 มุมมองการได้รับประโยชน์ที่ต่างกัน (Differential rewards) ขึ้นอยู่กับมุมมองของคู่กรณีมองว่าได้รับรางวัล (Rewards) หรือการลงโทษ (Punishments) ในเรื่องนั้น ยกตัวอย่างความขัดแย้งมีมากถ้าหากคู่กรณีเห็นว่าถ้าฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายต้องแพ้ เพราะทรัพยากรมีจำกัด ความขัดแย้งจะมีน้อยถ้าคู่กรณีเห็นว่าเป็นความร่วมมือกัน ถ้าฝ่ายหนึ่งได้รับมาก อีกฝ่ายหนึ่งก็จะได้รับมากขึ้นด้วย

2.3 เนื้อหา (Contending content) การพิจารณาความขัดแย้งจากเนื้อหา ทำให้เราสามารถพิจารณาความขัดแย้งได้จากประเด็นทรัพยากร เช่น ดินแดน รายได้ ประเด็นเกียรติยศ ทั้งประเด็นที่วัดได้ อย่างเป็นรูปธรรมและไม่เป็นรูปธรรม ประเด็นเนื้อหาอาจแบ่งได้เป็น ประเด็นทรัพยากร ประเด็นอธิปไตย ประเด็นการอยู่รอด ประเด็นเกียรติยศ และประเด็นอุดมการณ์

การพิจารณาประเด็นความขัดแย้งทำได้หลายแง่มุม Deutsch (2006) มองว่า ประเด็นความขัดแย้งแบ่งได้เป็นประเด็น ทรัพยากร ความเชื่อ คุณค่า และความสัมพันธ์ ในขณะที่ Singer (1996) มองประเด็นความขัดแย้งในหลายประเด็นคือ ดินแดน อุดมการณ์ ศาสนา ภาษา การปกครองตนเอง ทรัพยากร ความเท่าเทียมกัน การแย่งชิง ประเด็นการแย่งชิงดินแดนเป็นประเด็นสำคัญในสถานการณ์ที่เกิดสงคราม ขึ้นนอกจากนี้ ประเด็นดินแดนที่สำคัญคือเป็นประเด็นความขัดแย้งในพรมแดนระหว่างประเทศ ประเด็นทรัพยากรเน้นการเข้าถึงทรัพยากร เช่น น้ำ น้ำมัน ทอง เพชร ดินแดน เกิดความไม่เท่าเทียมกันในการจัดสรรทรัพยากร การขาดแคลนทรัพยากรเป็นประเด็นสำคัญที่นำไปสู่ความขัดแย้ง

3. ประเภท/เหตุปัจจัยของความขัดแย้ง

ประเภท/เหตุปัจจัยหรือสาเหตุของความขัดแย้งมีหลากหลายปัจจัยและแบ่งปัจจัยได้หลายแบบ ในงานนี้แบ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

1. ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายในเป็นการจัดการกับจิตของตนเองให้มีความนิ่ง ลดความอยากได้ มีสติกำกับเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง ประกอบด้วย

(1) ปัญจธรรม

- ความอยากได้ (ตัณหา) ความอยากจัดได้ว่าเป็นความต้องการภายในที่มีอิทธิพลอย่างสูงต่อการแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งเสพหรือวัตถุเพื่อเอื้อต่อการดำรงอยู่ของมนุษย์ จะเห็นว่า การแย่งชิงทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม อำนาจ หรือตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น ล้วนเกิดจากแรงผลักดันของ “ความอยาก” ทั้งสิ้น มนุษย์มีความทะยานอยากอย่างไม่มีที่สิ้นสุด หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มนุษย์มีความอยากอยู่ตลอดเวลา ซึ่งความอยากมีทั้งความอยากในกามเพื่อตอบสนองประสาททั้งห้า ความอยากที่จะเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งและความยินดีพอใจ ในความเห็นที่ผิดว่า ตายแล้วก็ไม่เกิดอีก

- อยากใหญ่ (มานะ) ความอยากใหญ่จัดได้ว่าเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการแย่งชิงอำนาจ และตำแหน่งหน้าที่การงานขององค์กร หรือกลุ่มอื่นๆ ในสังคม จะเห็นว่าความอยากใหญ่ของบุคคลบางคน จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้เกิดการทำลายบุคคลอีกคนหนึ่งเพื่อไม่ให้มีอำนาจเท่าเทียมกับตัวเอง หรือฆ่าบุคคลอื่นเพื่อตัวเองจะกลายเป็นผู้ที่มีอำนาจทดแทน พระไพศาล วิสาโล (2552) เห็นว่ามานะ คือ

การสำคัญว่าฉันเหนือกว่า ฉันดีกว่า หรือที่เรียกว่า นีโกนะ เช่น พุดใส่หน้าคนอื่นว่ารู้ใหม่ว่ากูเป็นใคร รู้ใหม่ว่ากูเป็นลูกใคร มานะนั้นแสดงอาการได้หลายอย่าง ก็คือ เย่อหยิ่ง จ้องมอง ถือตัว ดูถูกคนอื่น รวมทั้ง อวดเก่ง อวดเบ่ง อวดดี อวดฉลาด ขี้โม้ อวดรวย อวดสวย อวดหล่อ แม้แต่นักปฏิบัติธรรมบางคนชอบสร้างภาพว่าฉันสงบ สมณะ เรียบร้อย อันนี้เน้นเรื่องการสร้างภาพ เพื่อต้องการแสดงให้เห็นว่าฉันเหนือกว่าเธอ ฉันดีกว่าเธอ

- ใจแคบ (ทิฐิ) เป็นสภาวะที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีทรัพยากร อำนาจ หรือตำแหน่งหน้าที่การทำงานอย่างเพียงพอ แต่มีจิตที่คับแคบไม่ยินยอมที่จะแบ่งปันทรัพยากร หรือสิ่งอื่นๆ แก่เพื่อนมนุษย์ แม้ว่าเพื่อนมนุษย์จะประสบกับความอดอยากก็ตาม บางสถานการณ์ที่ต้องแบ่งปัน ก็มักจะเกิดจากการบีบคั้นจากปัจจัยอื่นๆ ในสังคม หรือเป็นแบ่งปันเพื่อให้ได้มาซึ่งเกียรติ ชื่อเสียง หรือตำแหน่ง เป็นต้น

(2) อุกุศลมูล รากเหง้าของสิ่งที่ไม่ดี กล่าวคือ ความละโมภ โดยการพยายามที่จะฉกชิง หรือแย่งชิงจากบุคคลอื่นๆ โดยมีได้คำนึงถึงบุคคลอื่นๆ ที่มีความปรารถนาในทรัพยากร เช่นเดียวกัน (โลภะ) ความปรารถนาสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ไม่สามารถที่จะได้มาด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงเคียดแค้น หรือผูกใจเจ็บต่อสิ่งที่ทำให้ตัวเองไม่สมประสงค์ (โทสะ) การลุ่มหลงมัวเมาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และพยายามที่จะแสวงหาเพื่อให้ได้มาสนองความอยาก แต่เมื่อไม่สามารถสนองความต้องการของเรา หรือมีสิ่งใดมาขัดขวางสิ่งที่เราลุ่มหลง และแย่งชิงสิ่งนั้นไป ก็มักจะทำให้คู่กรณีเกิดความขัดแย้งขึ้น (โมหะ)

2. ปัจจัยภายนอก ประเภทของความขัดแย้งที่เป็นปัจจัยภายนอกคริสโตเฟอร์ มัวร์ ได้แบ่งความขัดแย้ง ออกเป็น 5 ประเภท ดังที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้น แต่ผู้เขียนจะยกตัวอย่างประกอบเพื่อความชัดเจน

- ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data conflict) เช่น ข้อถกเถียงกัน ในน้ำมีปะการังหรือไม่มีหรือห้องกว้างและยาวกี่เมตร สลากกินแบ่งที่พิพาทกันดังที่ปรากฏในสื่อมวลชนเป็นของใคร
- ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ (Interest conflict) เช่น ความต้องการได้ตำแหน่งในการบริหารประเทศตำแหน่งเดียวกัน แต่ตำแหน่งมีอยู่อย่างจำกัด
- ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structure conflict) เช่น ความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับสหภาพในเรื่องการขอขึ้นเงินเดือนพนักงาน การใช้ทรัพยากรในป่าชุมชน ชาวบ้านที่อยู่มานานสามารถใช้ทรัพยากรได้มากน้อยเพียงใด พ.ร.บ.การชุมนุมสาธารณะที่ทำให้ผู้ประสงค์จะชุมนุมมีข้อจำกัดมากขึ้นจากการที่ต้องแจ้งให้เจ้าหน้าที่ตำรวจรับทราบ แต่เจ้าหน้าที่ตำรวจสามารถระงับไม่ให้ชุมนุมได้
- ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship conflict) เช่น การอยู่ร่วมกันได้ดีระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์และศาสนาที่แตกต่างกัน ระหว่าง พุทธ คริสต์ อิสลาม ในชุมชนกุฎีจีน ริมแม่น้ำเจ้าพระยา
- ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Values conflict) เช่น มุมมองที่แตกต่างระหว่างฝ่ายที่เห็นว่านักการเมืองระดับชาติต้องมาจากการเลือกตั้ง กับฝ่ายที่เน้นคุณธรรม นักการเมืองอาจไม่ต้องมาจากการเลือก

ตั้งหากเป็นคนที่ดีมีคุณธรรม

4. มุมมอง (Perception) และทัศนคติระหว่างกัน ทัศนคติเกี่ยวข้องกับการรับรู้ (Cognitive) การรับรู้เกี่ยวข้องกับความเชื่อและความคิดของคู่กรณีทัศนคติถูกกำหนดโดยการรับรู้ของแต่ละบุคคล ถ้าเรามองบุคคล ปรากฏการณ์หรือสิ่งของเดียวกันเหมือนกันกับคนอื่นทั้งหมด เรียกได้ว่าเป็นมุมมองที่เป็นวิทยาศาสตร์บริสุทธิ์ แต่ในความเป็นจริงไม่มีใครมีมุมมองเหมือนกันทั้งหมด เนื่องจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม ประสบการณ์ ความต้องการ คุณค่า ความคาดหวังและอารมณ์ (Affective) (Bervitch et al., 2009, p. 72)

มุมมองและทัศนคติระหว่างกันสามารถเป็นได้ทั้งมุมมองด้านบวกและมุมมองด้านลบ แต่ความรุนแรงที่เกิดขึ้นมีแนวโน้มว่าคู่กรณีมักจะมีมุมมองด้านลบต่อคู่กรณีและเป็นมุมมองแบบประทับตรา (Stereotypes) ซึ่งทำให้เกิดการแบ่งแยกเป็นพวกเขาพวกเราอย่างชัดเจน มุมมองได้รับอิทธิพลจากความกลัว ความโกรธ ความขมขื่นซึ่งอยู่ภายในจิตใจมนุษย์ (Miall, Ramsbotham, & Woodhouse, 1999) มุมมองที่ต่างกันมาจากพื้นฐานของมนุษย์ที่แตกต่างกัน อาทิ การเลียดจากผู้ปกครอง การสอนจากครู อาจารย์ ภาษา วัฒนธรรม ประสบการณ์ ฯลฯ การหล่อหลอมที่ต่างกันนำไปสู่มุมมองที่ต่างกัน ซึ่งเป็นเรื่องปกติที่เราจะมีมุมมองเช่นนั้น และไม่ได้เป็นปัญหาแต่อย่างใด แต่ปัญหาจะเกิดขึ้นถ้ามีมุมมองที่ต่างกัน แล้วประสงค์จะให้คนอื่นเห็นหรือเชื่อเหมือนเรา ถ้าไม่เชื่อเหมือนเราก็ต้องกลายเป็นศัตรู ทั้งที่จริงแล้วมุมมองหรือความเห็นแตกต่างเป็นเรื่องปกติ ซึ่งเราจะต้องมาทำความเข้าใจกันว่าทำไมอีกฝ่ายจึงคิดเช่นนั้น แต่ไม่ใช่ให้มาเชื่อเหมือนกัน จุดสำคัญคือแม้จะเห็นแตกต่างกัน แต่ก็สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ

5. ความสัมพันธ์ (Relationship) และความไว้วางใจ (Trust) ระหว่างกัน การจัดการความขัดแย้งจำนวนมากยุติลงได้ด้วยการจัดการที่ความสัมพันธ์ สัมพันธภาพหรือความสัมพันธ์ระหว่างกันมีความสำคัญมาก หากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่ขัดแย้งกันยังไม่ดี แทบจะไม่สามารถนำคู่กรณีมาหาข้อยุติร่วมกันได้ ความสัมพันธ์เป็นปัจจัยที่สำคัญมากของการเกิดหรือไม่เกิดความขัดแย้ง การจัดการความขัดแย้งไม่ควรคำนึงถึงแต่เป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการเท่านั้น (Furlong, 2005, p. 22) ประเด็นความสัมพันธ์ที่ควรพิจารณาคือความสัมพันธ์ในอดีตที่ผ่านมาเป็นอย่างไร มีการแบ่งออกเป็นฝักฝ่ายหรือรวมกลุ่มกันอย่างไร ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีดี ปัญหาความขัดแย้งมักจะไม่ค่อยเกิดขึ้น และหรือเมื่อเกิดขึ้นแล้วการแก้ปัญหา ก็จะทำได้ง่ายกว่า หากความสัมพันธ์ไม่ดีก็จำเป็นต้องฟื้นฟูความสัมพันธ์ขึ้นมาใหม่ และ**ความสัมพันธ์จะดีหรือไม่ดีก็อยู่ที่ความไว้วางใจหรือความไม่ไว้วางใจ** ถ้าไม่ไว้วางใจกันความขัดแย้งก็อาจนำไปสู่การทำลายกันและแก้ปัญหาได้ยาก ความขัดแย้งที่รุนแรงมักจะทำลายความเชื่อถือ ความไว้วางใจและเพิ่มความไม่ไว้วางใจทำให้การแก้ปัญหาความขัดแย้งยาก แต่สัมพันธภาพจะแข็งแกร่งขึ้น ถ้าสามารถสร้างความไว้วางใจแบบอิงอัตลักษณ์ โดยสร้างความเป็นพวกเราให้เกิดขึ้น หลักการที่สำคัญประการหนึ่งของความเป็นพวกเดียวกันก็คือ การรู้จัก

เอาใจเขามาใส่ใจเรา เข้าใจถึงความทุกข์ ความเจ็บปวดที่มีอยู่ของอีกฝ่าย (Empathy) (วันชัย วัฒนศัพท์, 2550, น. 60)

เราควรจะต้องมีความเข้าใจในความขัดแย้งให้ลึกซึ้งมากขึ้นในมิติต่างๆ เพื่อทำให้เกิดการจัดการความขัดแย้งได้ดีขึ้น จากแนวคิดที่เน้นพิจารณาความขัดแย้งทั้ง 3 ด้าน ทั้งในด้านของเนื้อหา (Substance) วิธีการ (Procedure) และความสัมพันธ์ (Relationship) แต่บางครั้งใช้คำอื่นคือคำว่าอารมณ์ (Emotion) ซึ่งเห็นว่าทั้งวิธีการและความสัมพันธ์ที่ใช้มีความสำคัญมาก ไม่ควรคำนึงถึงแต่เนื้อหาหรือเป้าหมายเท่านั้น ความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีอาจช่วยเอื้ออำนวยให้การจัดการความขัดแย้งเป็นไปได้มากขึ้น คำถามที่ควรต้องพิจารณาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร ความเป็นมาของกฎแห่งความสัมพันธ์ระหว่างกันคืออะไร มีความสัมพันธ์เป็นมาด้วยดีก่อนหน้านี้หรือไม่ เคยมีปัญหาถึงขั้นตัดความสัมพันธ์กันหรือไม่ ตลอดจนที่ผ่านมาเคยมีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้เกิดปัญหาหรือความบาดหมางระหว่างกันหรือไม่ และมีการแบ่งออกเป็นฝ่ายหรือรวมกลุ่มกันอย่างไรหรือไม่ (Morris, 2015)

การใกล้ชิดนั้นคนกลางจะเอื้ออำนวยให้คู่กรณีแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อมูลซึ่งกันและกัน และมีใช้กระบวนการที่จะมุ่งเอาชนะหรือหักล้างคำพูดของอีกฝ่าย อันจะนำไปสู่สัมพันธภาพอันดีระหว่างคู่กรณี ในการพูดคุยกันจะเน้นที่ประเด็นปัญหาหรือมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีนั้น ยังขึ้นอยู่กับว่าคู่กรณียังคงมีความสัมพันธ์ต่อกันในอนาคตต่อไปอีกหรือไม่ ถ้าคำตอบคือใช่ก็อาจจะมุ่งไปที่การเยียวยาความสัมพันธ์ เยียวยารอยร้าว และเสริมสร้างความเข้มแข็งของความสัมพันธ์เพื่อเป็นรากฐานต่อไปในอนาคต แต่ถ้าคู่กรณีไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กันต่อไปอีกในอนาคต ความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีอาจไม่ได้เป็นประเด็นสำคัญนัก

6. พฤติกรรมที่กระทำต่อกัน/พลวัตของความขัดแย้ง พฤติกรรมความขัดแย้งไม่ได้หมายถึงความรุนแรงทางกายภาพเท่านั้น รวมถึงการข่มขู่ การดักเตือน การโน้มน้าวชักจูง การบังคับและการให้รางวัล การโน้มน้าวชักจูงเป็นการมีอิทธิพลเหนือคู่ขัดแย้งด้วยการใช้เหตุผล ซึ่งมีต้นทุนต่ำทั้งทรัพยากรและความเสี่ยง การบังคับเป็นการมีอิทธิพลต่อคนอื่น ทำให้เกิดต้นทุนสูงหรืออาจเกิดการบาดเจ็บ การบังคับมีหลายรูปแบบ รวมถึงการขู่ หรือการใช้ความรุนแรง ทำให้เกิดการสูญเสีย การทำลายชีวิตและทรัพย์สิน สำหรับการให้รางวัล เป็นอิทธิพลด้านบวก และเสนอให้ผลประโยชน์ (Bercovitch, Kremenyuk & Zartman, 2009) พฤติกรรมที่กระทำต่อกันเป็นได้ทั้งความร่วมมือ การบังคับ การแสดงท่าทางความเป็นมิตรหรือศัตรูกัน พฤติกรรมความรุนแรงแสดงออกมาด้วยการข่มขู่ การบังคับและการใช้กำลังเข้าทำร้าย (Miall, Ramsbotham, & Woodhouse, 1999, p. 20) ปฏิบัติการที่ตอบโต้ระหว่างกันไปมา ถ้าไม่เกิดการตัดวงจรความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น จะนำไปสู่ความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดการทำลายล้าง พิฆาตกันและการแก้แค้น

ความขัดแย้งมีพลวัตทั้งการขยายและลดความขัดแย้งลงไป ในกรณีที่ความขัดแย้งขยายตัวด้วยระดับเป็นข้อพิพาทที่เกิดการมุ่งเอาแพ้ชนะกันมากขึ้น จะมีกระบวนการเข้ามาจัดการแก้ปัญหาข้อพิพาท ในรูปแบบต่างๆ คือ การหลีกเลี่ยงปัญหา การใช้คนกลางในการไกล่เกลี่ย (Mediation) การเจรจาไกล่เกลี่ยกันเอง (Negotiation) การใช้อนุญาโตตุลาการ (Arbitration) การฟ้องร้องกัน (Litigation) การใช้กระบวนการนิติบัญญัติในการออกกฎหมาย การชุมนุมประท้วงและการใช้ความรุนแรง การที่คู่กรณีพร้อมที่จะให้มีการจัดการความขัดแย้งด้วยการเจรจาหรือการไกล่เกลี่ยคนกลางเมื่อคู่กรณีตระหนักว่าสถานการณ์สุกงอม (Ripeness) กล่าวคือ ไม่สามารถเอาชนะซึ่งกันและกันได้ Mutually Hurting Stalemate (MHS) (Bercovitch, Kremenyuk & Zartman, 2009, p. 50) การจะเลือกกระบวนการใดในการแก้ปัญหาความขัดแย้งจำเป็นต้องให้ความสนใจระดับการขยายตัวของความขัดแย้ง ความขัดแย้งในที่นี้แบ่งได้เป็นช่วงสร้างสรรค์กับช่วงที่เกิดความเสียหาย ยกตัวอย่างเช่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเจรจากันอย่างสร้างสรรค์ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน จนกระทั่งมีการใช้ความรุนแรงระหว่างกลุ่มที่แบ่งแยกชั่วคราวกระจายออกไปจนเหมือนโรคระบาดต่อสู้กันทั่วไป

7. อำนาจ (Power) การจะเข้าใจและวิเคราะห์ความขัดแย้งได้อย่างถูกต้องมากขึ้น จำเป็นอย่างยิ่งในการวิเคราะห์ถึงมิติเรื่องอำนาจ (Boulding, 1999, p. 20) อธิบายถึงอำนาจว่าแบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ อำนาจบังคับ (Threat power) อำนาจจากการแลกเปลี่ยน (Exchange power) และอำนาจร่วม (Integrative power) อำนาจบังคับเป็นอำนาจที่เกิดจากการบีบบังคับการสั่งให้ทำตาม เช่น ให้ทำตามสิ่งที่เราต้องการ อำนาจแลกเปลี่ยน เป็นอำนาจจากการต่อรอง เช่น ถ้าคุณทำสิ่งที่เราต้องการ เราก็จะทำตามสิ่งที่คุณต้องการ อำนาจร่วมเกิดจากการโน้มน้าว ซึ่งทำให้แก้ปัญหาได้ในระยะยาว เช่น พวกเราสามารถร่วมกันทำสิ่งที่จะดีกว่าสำหรับพวกเรา

การศึกษาประเด็นอำนาจยังสามารถพิจารณาว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างคู่ขัดแย้งเป็นความขัดแย้งแบบเท่าเทียมกันหรือสมมาตรหรือไม่ เช่น รัฐบาลกับกลุ่มผู้ก่อความไม่สงบ นายจ้างกับลูกจ้าง ถือเป็นความขัดแย้งไม่สมมาตร (Asymmetric conflict) ที่คู่ขัดแย้งมีความไม่เสมอภาคหรือเท่าเทียมกัน มีความไม่สมมาตรในความสัมพันธ์ระหว่างคู่ขัดแย้ง ซึ่งยังคงรักษาความสัมพันธ์ทางอำนาจไว้แบบเดิม ก่อให้เกิดต้นทุนกับผู้ที่มีอำนาจบังคับในการกดขี่ให้ผู้มีอำนาจน้อยกว่าอยู่ภายใต้อำนาจ และเมื่อมีต้นทุนเกิดขึ้น จนกระทั่งทั้งสองฝ่ายไม่สามารถทนได้ จะเป็นโอกาสสำหรับการเข้าไปแปรเปลี่ยนความขัดแย้งจากโครงสร้างความสัมพันธ์แบบเดิมไปสู่ความสัมพันธ์แบบใหม่ อำนาจที่ไม่สมมาตรสามารถเข้าไปจัดการได้ โดยการเพิ่มการตระหนักรู้ และการเสริมพลังอำนาจ นำไปสู่การเผชิญหน้ากับความขัดแย้งก่อนที่จะนำไปสู่การเจรจา

เพื่อเปลี่ยนความสัมพันธ์และทัศนคติ (Miall, Ramsbotham, & Woodhouse, 1999, p. 30) ความขัดแย้งแบบไม่สมมาตรพิจารณาได้จากการได้รับการยอมรับที่ไม่เท่ากัน มีฝ่ายที่ชอบธรรมฝ่ายเดียว หลักการของข้อขัดแย้งและแนวทางการแก้ไขไม่เหมือนกัน ฝ่ายหนึ่งได้รับประโยชน์จากกฎเกณฑ์ที่มีอยู่มากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่เท่ากัน ฝ่ายหนึ่งเข้าถึงอำนาจในการตัดสินใจมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง (ฉันทนา บรรพศิริโชติ หวันแก้ว, 2547, น. 51-52) การปรับความสมดุลของอำนาจมักจะกระทำโดยคู่ขัดแย้งที่มีอำนาจน้อยกว่า พยายามลดอำนาจที่ไม่สมมาตรด้วยการใช้พลังคนกลางหรือผู้ที่จะมาเสริมพลังอำนาจให้ได้ ในขณะที่คนที่มีอำนาจมักจะไม่ค่อยให้ความสนใจกับคนที่ด้อยอำนาจ เพราะมองว่าคนเหล่านี้ไม่ค่อยได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อนโยบายที่ผู้มีอำนาจต้องการ และคนที่มีอำนาจมากจะพยายามใช้การกดดันที่จะมีความเหนือกว่าในความสัมพันธ์และเป็นไปได้ยากที่จะให้มาร่วมบรรลุข้อตกลงด้วยการเจรจา สำหรับผู้มีอำนาจต่ำกว่าจะมีความรู้สึกด้านลบต่อผู้มีอำนาจ และอาจเลือกวิธีใช้ความรุนแรงในการจัดการปัญหาหรือใช้แนวทางสันติวิธีเรียกร้องต่อผู้มีอำนาจ การใช้วิธีการรุนแรงหรือไม่ในการเรียกร้องขึ้นอยู่กับผู้ใช้จะประเมินว่าแนวทางใดตนจะได้รับประโยชน์มากกว่ากัน

งานของ Schirch (2013, pp. 141-154) ได้กล่าวถึงการประเมินอำนาจไว้ 3 ด้านคือ

1. การวิเคราะห์อำนาจและวิธีการ (Power and means analysis) วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักหรือแหล่งของอำนาจ แหล่งของอำนาจ เช่น ทางการเงิน ความสามารถของบุคคล ทรัพยากร ด้านเศรษฐกิจ ศีลธรรม บารมี และทุนทางสังคมซึ่งแบ่งได้เป็นทุนทางสังคมแนวดิ่งและแนวขวาง ทุนทางสังคมแนวดิ่งหรือเชิงตั้งแบ่งเป็นผู้นำ 3 ระดับ บน กลาง ล่าง ส่วนทุนทางสังคมแนวราบเป็นความสัมพันธ์ของคนในระดับเดียวกัน การวิเคราะห์อำนาจยังรวมถึงการใช้อำนาจแบบแบ่งปันหรือแบบอำนาจที่เหนือกว่า
2. อัตลักษณ์และอำนาจที่ไม่สมดุล (Identity and power imbalances) ความขัดแย้งรุนแรงเกิดจากอำนาจที่ไม่เท่าเทียมระหว่างคนที่แตกต่างทางศาสนา ชาติพันธุ์ เชื้อชาติ เพศ กลุ่มบางกลุ่มจะถูกมองว่ามีความเหนือกว่าหรือด้อยกว่า ในสังคมแบ่งเป็นชนชั้นเหมือนชั้นบันได กลุ่มที่อยู่ล่างหรือด้อยกว่าจะถูกเลือกปฏิบัติในด้านต่างๆ เช่น การศึกษา การทำงาน การมีบ้าน อาชีพ
3. เพศสภาพ ความขัดแย้งและการสร้างสันติภาพ (Gender, conflict, and peacebuilding) ผู้หญิงกับผู้ชายมีบทบาทที่แตกต่างกันในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ชายจะถูกส่งเสริมให้ใช้ความรุนแรงเพื่อพิสูจน์ถึงความเป็นชาย การเจรจาและการสานเสวนาอาจจะถูกมองว่าเป็นเพศหญิง การสร้างสันติภาพถูกมองว่าเป็นบทบาทของเพศหญิงมากกว่าเพศชาย

8 การวิเคราะห์จุดยืน (Position) และจุดสนใจ (Interest) ของคู่ขัดแย้ง การวิเคราะห์จุดยืนและจุดสนใจ (ความต้องการ) ของคู่ขัดแย้ง เพื่อเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงว่ามีความต้องการที่จะได้อะไร

และมีความห่วง ความกังวลอะไรอยู่ในใจ จุดยืนเป็นแนวทางของการแก้ไขปัญหาที่กลุ่มใช้ เป็นเพียงสิ่งที่คู่กรณีแสดงออกมาว่าต้องการ แต่ไม่ได้เป็นสิ่งที่ต้องการที่แท้จริง สำหรับจุดสนใจเป็นสิ่งที่อยู่เบื้องหลังจุดยืน เช่น ความต้องการที่อยู่ในใจ ความรู้สึกหวาดกลัว ความห่วงกังวล ความหวาดระแวง กล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่ต้องการที่แท้จริง เมื่อหาจุดสนใจของแต่ละฝ่ายได้แล้ว ก็จะสามารถแสวงหาจุดสนใจร่วมที่มีความเหมือนกันได้ อันจะนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกันได้ต่อไป การแก้ไขปัญหาด้วยการเน้นจุดสนใจง่ายกว่าการแก้ไขปัญหาด้วยการเน้นจุดยืน และยังนำไปสู่การบรรลุข้อตกลงได้ ในขณะที่การแก้ไขปัญหาด้วยการเน้นจุดยืนไม่สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหา การแก้ไขปัญหาด้วยการเน้นจุดสนใจทำได้ด้วยการค้นหาความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เช่น อัตลักษณ์ ความมั่นคง การอยู่รอด เมื่อสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานได้อย่างเป็นรูปธรรมจะทำให้ความขัดแย้งได้รับการจัดการ (Miall, Ramsbotham, & Woodhouse, 1999, p. 30)

9 ความเป็นไปได้ในการจัดการความขัดแย้ง

การจัดการความขัดแย้งจำเป็นต้องมีการประเมินความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา (เครตัน, 2547, น. 29) เห็นว่าประเด็นดังต่อไปนี้ประเด็นสำคัญ คือ

- (1) คู่กรณีตระหนักว่าการให้ความขัดแย้งดำรงอยู่มีความสูญเสียมากกว่าก่อให้เกิดประโยชน์
- (2) เริ่มรับรู้ถึงความชอบธรรมของกลุ่มอื่นหรือผู้มีส่วนได้เสียอื่น
- (3) กลุ่มต่างๆ รวมตัวกันดีพอที่ตัวแทนจะให้สัตยาบันแทนกลุ่มได้
- (4) ทุกคนเชื่อว่ามีโอกาสที่จะนำไปสู่ทางออกแม้ว่าจะเป็นเพียงเล็กน้อย
- (5) ทุกคนเชื่อว่าถ้าเขาต่างเข้าร่วมอยู่ในกระบวนการนี้ “เป็นเรื่องจริง” (ไม่ใช่เล่นๆ) เวลานั้นคือเวลาที่ควรจัดการอะไรก็แล้วแต่

10 สถานการณ์ที่เหมาะสมในการเจรจา

การที่คู่กรณีพร้อมที่จะให้มีการจัดการความขัดแย้งด้วยการเจรจาหรือการไกล่เกลี่ยคนกลาง เมื่อคู่กรณีตระหนักว่าสถานการณ์สุกงอม (Ripeness) กล่าวคือ ไม่สามารถเอาชนะซึ่งกันและกันได้ด้วยวิธีการใช้ความรุนแรงอีกต่อไป Mutually Hurting Stalemate (MHS) และต้นทุนของการใช้ความรุนแรงมีสูงกว่าการยุติความรุนแรง ถ้าคู่กรณียังไม่พร้อมเข้าสู่การเจรจาอย่างเป็นทางการ จะใช้การสนับสนุนผู้ที่อยากให้เกิดสันติภาพขึ้น เพื่อให้ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้ง เช่น การกดดันด้วยวิธีการต่างๆ จนทำให้อำนาจเกิดความสมมาตรหรือเท่าเทียม (Bercovitch, Kremenyuk & Zartman, 2009, p. 30) บางครั้งสถานการณ์ยังไม่สุกงอม การจัดการความขัดแย้งสามารถใช้การเร่งด้วยวิธีการต่างๆ ทำให้คู่กรณีหันหน้ามาเจรจากันเนื่องจากหากรอให้สถานการณ์สุกงอมอาจเกิดความสูญเสียเป็นจำนวนมาก

กล่าวโดยสรุป ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่อยู่คู่กับมนุษย์ไม่ว่าจะในระดับบุคคลหรือในระดับสังคม การที่จะจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ความขัดแย้งทำได้โดยพิจารณาประเด็นขัดแย้ง การแยกแยะ และระบุมุมมองของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือคู่กรณี การหาต้นตอที่แท้จริงของปัญหาความขัดแย้ง (Sources) พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ผ่านมาและในปัจจุบันเป็นอย่างไร ประเมินว่าความขัดแย้งนั้นมีแนวโน้มขยายตัว (Escalation) มากขึ้นหรือลดลง (De-escalation) การศึกษาพฤติกรรมที่กระทำต่อกัน รูปแบบวิธีการที่บุคคลเหล่านั้นใช้ในการจัดการความขัดแย้ง การวิเคราะห์อำนาจของคู่กรณี การพิจารณาถึงบริบททางประวัติศาสตร์การประเมินทางเลือกต่างๆ (Options) การประเมินความเป็นไปได้ที่จะเจรจาไกล่เกลี่ย การเจรจาโดยค้นหาจุดยืนและจุดสนใจ สถานการณ์ที่เหมาะสมในการเจรจา และรูปแบบวิธีการที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้ง

2. เครื่องมือวิเคราะห์ความขัดแย้ง

เมื่อเราได้วิเคราะห์ความขัดแย้ง เข้าใจถึงองค์ประกอบของการวิเคราะห์ความขัดแย้งแล้ว ในส่วนต่อไปเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ความขัดแย้ง ซึ่งมีเครื่องมือที่หลากหลาย ในหนังสือ Background Reader UN High Level Mediation ที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการอบรมเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ย ได้ระบุถึงเครื่องมือวิเคราะห์ความขัดแย้งจำนวน 9 เครื่องมือ ประกอบด้วย

1. ระยะของความขัดแย้ง (Stages of conflict) 2. เส้นเวลา (Timeline) 3. แผนที่ความขัดแย้ง (Conflict Mapping) 4. สามเหลี่ยมเอบีซี (The ABC triangle) 5. หัวหอม (The onion) 6. ต้นไม้ความขัดแย้ง (The conflict tree) 7. การวิเคราะห์กลุ่มพลัง (Force-Field Analysis) 8. ปัจจัยรากฐาน (Pillars) 9. พีระมิด (The Pyramid) (UN High Level Mediation Course, 2018, p. 167)



ภาพที่ 1 กระเป๋าเครื่องมือวิเคราะห์ความขัดแย้ง

ที่มา : ผู้เขียนประมวลรวบรวมจาก UN High Level Mediation Course, 2018

1. ระยะของความขัดแย้ง Stage of Conflict

เครื่องมือวิเคราะห์ระยะของความขัดแย้ง คือ การวิเคราะห์การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของความขัดแย้งผ่านภาพในช่วงเวลาต่างๆ วัตถุประสงค์เพื่อให้เห็นวงจรการขยายตัว และการลดลงของความขัดแย้ง สามารถใช้อธิบายว่าสถานการณ์เป็นอย่างไรแล้ว และใช้เพื่อทำนายอนาคต เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความรุนแรงขึ้นในอนาคต เครื่องมือนี้นั้ควรใช้ตอนต้นของการวิเคราะห์ความขัดแย้งก่อนที่จะนำไปสู่การใช้เครื่องมืออื่นๆ ต่อไป

ความขัดแย้งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เปลี่ยนไปในขั้นต่างๆ การวิเคราะห์ขั้นสามารถใช้ร่วมกับเครื่องมืออื่นได้ด้วยในการวิเคราะห์พลวัตและเหตุการณ์ที่สัมพันธ์กัน การวิเคราะห์ประกอบด้วย 5 ขั้น ประกอบด้วย (UN High Level Mediation Course 2018, p. 168)

- ก่อนความขัดแย้ง (Pre-conflict) ช่วงนี้เป็นช่วงของเป้าหมายที่ขัดกันหรือไปกันไม่ได้ของ 2 ฝ่าย หรือมากกว่า 2 ฝ่าย ความขัดแย้งจะซ่อนอยู่ แม้ว่าจะมีคู่กรณีตระหนักถึงการเผชิญหน้า อาจมีความตึงเครียดในความสัมพันธ์และหรือความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงการติดต่อกับอีกฝ่าย
- การเผชิญหน้า (Confrontation) ในระยะนี้ความขัดแย้งเปิดมากขึ้น ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรู้สึกรู้ว่ามีปัญหาเกิดขึ้นแล้ว ผู้สนับสนุนอาจจะเริ่มปฏิบัติการบางอย่างหรือแสดงพฤติกรรมการเผชิญหน้า การต่อสู้

- ชุดความรู้เกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท -

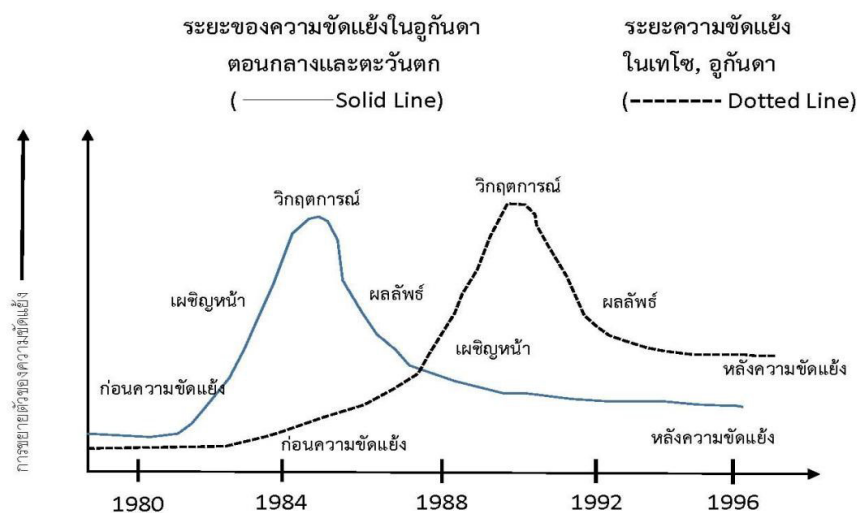
หรือเริ่มเกิดการใช้ความรุนแรงขึ้นระหว่างสองฝ่าย แต่ละฝ่ายสะสมทรัพยากรและพันธมิตรในการเผชิญหน้ากับความรุนแรง ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายตึงเครียด นำไปสู่การแบ่งข้างระหว่างผู้สนับสนุนของแต่ละฝ่าย

- วิฤตการณ์ (Crisis) ระยะนี้เป็นจุดสูงสุดของความขัดแย้ง เกิดการใช้ความรุนแรง เกิดการสู้รบ มีการเสียชีวิตเกิดขึ้น การสื่อสารระหว่างสองฝ่ายยุติลง ข้อความที่สื่อสารออกมาจะเป็นการกล่าวโจมตีอีกฝ่าย

- ผลลัพธ์ (Outcome) วิฤตการณ์นำไปสู่ผลลัพธ์ ฝ่ายหนึ่งอาจจะแพ้หรือเรียกร้องให้ยุติสงคราม ฝ่ายที่แพ้อาจจะยอมรับทำตามความต้องการจากอีกฝ่าย คู่กรณีอาจจะเห็นด้วยที่จะเจรจา ไม่ว่าจะมีคนกลางหรือไม่ก็ตาม ฝ่ายที่สามที่มีพลังอาจจะเข้ามายุติการสู้รบ ความตึงเครียด การเผชิญหน้าและความรุนแรงลดลง อาจจะมีการทำข้อตกลงร่วมกัน

- หลังความขัดแย้ง (Post- Conflict) สถานการณ์ได้รับการแก้ไขไปในทิศทางที่ยุติการเผชิญหน้าด้วยความรุนแรง มีการลดความตึงเครียดลงและปรับความสัมพันธ์ต่อกันดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ถ้าประเด็นและปัญหาจากเป้าหมายที่ขัดกันยังไม่ได้รับการจัดการ จากขั้นนี้ก็อาจกลับไปสู่ขั้นแรกของก่อนความขัดแย้งได้

ระยะของความขัดแย้ง



ภาพที่ 2 ระยะของความขัดแย้ง ตัวอย่างจากอุกันดา

ที่มา : UN High Level Mediation Course, 2018

ตัวอย่างนี้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งมีความตึงเครียดมากในตอนกลางและตะวันตกของอุกันดา ระหว่างปีค.ศ. 1984-1986 แต่การเผชิญหน้าและวิกฤตเกิดตามมาใน Teso Region ในปี ค.ศ. 1988-1992 ในขณะที่บางส่วนของประเทศมีความสันติ แต่บางส่วนของประเทศกลับอยู่ในช่วงของความรุนแรง และความไม่ปลอดภัย จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ช่วงเวลาให้ครบถ้วนเพื่อเข้าใจทั้งสองส่วนของประเทศที่เกิดความรุนแรง

2. เส้นเวลา (Timeline)

เครื่องมือเส้นเวลาคืออะไรและมีความเป็นมาอย่างไร? เครื่องมือเส้นเวลา เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการทบทวนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันตามลำดับเหตุการณ์ได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ นอกจากนั้นเครื่องมือชนิดนี้ยังใช้เพื่อรวบรวมข้อมูล แบ่งปันความเข้าใจ และสะท้อนความคิดเห็นของผู้เข้าร่วม เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นภาพสถานการณ์ปัจจุบันได้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อสร้างเป้าหมายร่วมกันในอนาคต เหมาะสำหรับใช้ในโครงการ ในองค์กร และชุมชน (Unicef, 2015, p. 148)

การที่ผู้เข้าร่วมได้อภิปรายร่วมกันในเรื่องอดีตที่ผ่านมา ทำให้ทุกคนมีข้อมูลตรงกันและมีโอกาสในการเข้าใจมุมมองคนอื่น นำไปสู่การสร้างความเข้าใจร่วมกันของกิจกรรมและสร้างความเข้มแข็งในการเชื่อมต่อการทำงานร่วมกันระหว่างคนที่ทำงานร่วมกัน

เครื่องมือเส้นเวลามีคุณูปการหลายประการดังนี้คือ

ประการแรก ทำให้เข้าใจสถานการณ์ปัจจุบัน ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแต่โครงการของตนเองเท่านั้น ด้วยการวิเคราะห์ว่าจะพัฒนาร่วมกันอย่างไร ช่วยในการระบุจุดอ่อนหรือช่องว่างโดยการเปรียบเทียบเจตนารมณ์หรือค้นพบความดั้งเดิมที่ซ่อนอยู่

ประการที่สอง ผลลัพธ์ของเครื่องมือเส้นเวลาทำให้แต่ละฝ่ายเห็นภาพรวมได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ช่วยในการระบุทางออกของปัญหา ตลอดจนนำไปสู่กระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจากสาเหตุและหาทางทำให้ผลกระทบลดน้อยลง

ประการที่สาม การใช้กระบวนการนี้ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง การอภิปรายทำให้แต่ละฝ่ายเห็นมุมมองที่แตกต่างจากตนเอง การไม่ด่วนตัดสินผู้ที่เห็นต่างจะสร้างความเข้มแข็งให้การวางแผน ทำให้ตระหนักถึงแนวโน้มและตอบสนองหรือได้รับประโยชน์ในการวางแผนในอนาคต

ประการที่สี่ ได้บทเรียนจากประสบการณ์ และเข้าใจในข้อท้าทายในปัจจุบันที่ชุมชนเผชิญอยู่ โดยการพิจารณาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมและปัจจัยอื่นๆ ของช่วงเวลาที่เกิดขึ้น (Unicef, 2015, p. 149)

เมื่อใดควรใช้ ทำไมถึงใช้และวิธีการในการจัด ? เครื่องมือเส้นเวลามักจะถูกนำมาใช้ในกระบวนการเริ่มต้น โดยจะใช้ควบคู่กับเครื่องมืออื่น สามารถนำไปใช้เมื่อประชาชนไม่เห็นด้วยกับเหตุการณ์หรือไม่รู้จักประวัติศาสตร์ของอีกฝ่าย ช่วยให้ประชาชนยอมรับว่ามุมมองของตนเองเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งของความจริง ไม่ใช่ความจริงทั้งหมด (UN High Level Mediation Course, 2018, pp. 170-171)

การที่จะเลือกเครื่องมือนี้มาใช้ได้นั้นผู้จัดต้องพิจารณาว่าเหตุการณ์ ประเด็นประวัติศาสตร์ ความขัดแย้ง หรือโครงการ จะต้องดำเนินมาระยะเวลาที่ยาวนานพอสมควร สิ่งท้าทายคือการขาดความเข้าใจอดีต และโอกาสสำคัญที่จะส่งผลต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงผู้เข้าร่วมระหว่างที่มีการใช้เครื่องมือนี้ มักจะทำให้เกิดช่องว่าง เมื่อบุคคลที่เข้าใจหรือมีความรู้ย้ายไป บุคคลใหม่เข้ามาแต่มีข้อจำกัดในความเข้าใจ เหตุการณ์ในอดีต การตัดสินใจที่ถูกต้องจะเกิดขึ้นได้โดยการเข้าใจสิ่งที่เคยเกิดขึ้นมาในอดีต ด้วยการช่วยเหลือจากบุคคลสำคัญผู้ซึ่งมีความรู้มายาวนาน (Firsthand) เติมเต็มข้อมูลทำให้เข้าใจมากขึ้น เครื่องมือนี้เปรียบได้กับการวางการ์ดทั้งหมดลงบนโต๊ะและทำให้ได้บริบทที่สมบูรณ์สำหรับทุกคน

ประโยชน์ของเครื่องมือนี้ไม่ใช่เพียงแค่โครงการที่กำลังดำเนินการต่อไปที่ได้รับประโยชน์จากเส้นเวลานี้ การเริ่มต้นใหม่ต้องการความเข้าใจสถานการณ์ในปัจจุบันด้วย และทำไมมันจึงมาถึงวันนี้ได้ สถานการณ์ทั้งหมดหรือปัญหาทั้งหมดในทุกชุมชน มีเรื่องราวสำคัญในอดีต ที่ส่งผลต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน เครื่องมือนี้จึงใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผน โดยการสร้างความเข้าใจร่วมในอดีตและระบุหลักชัยหรือเป้าหมายที่คาดหวังจะบรรลุในระยะสั้นและระยะยาว สำหรับขั้นตอนในการใช้เครื่องมือนี้สามารถแบ่งได้เป็นขั้นตอนการเตรียมการก่อนใช้ ขั้นตอนระหว่างการจัดกิจกรรม และขั้นตอนในช่วงจัดกิจกรรม (Unicef, 2015, p. 150)

ตัวอย่างการใช้ในต่างประเทศ : เหตุการณ์ระหว่างประชาชนเทโซและรัฐบาลอุกันดา

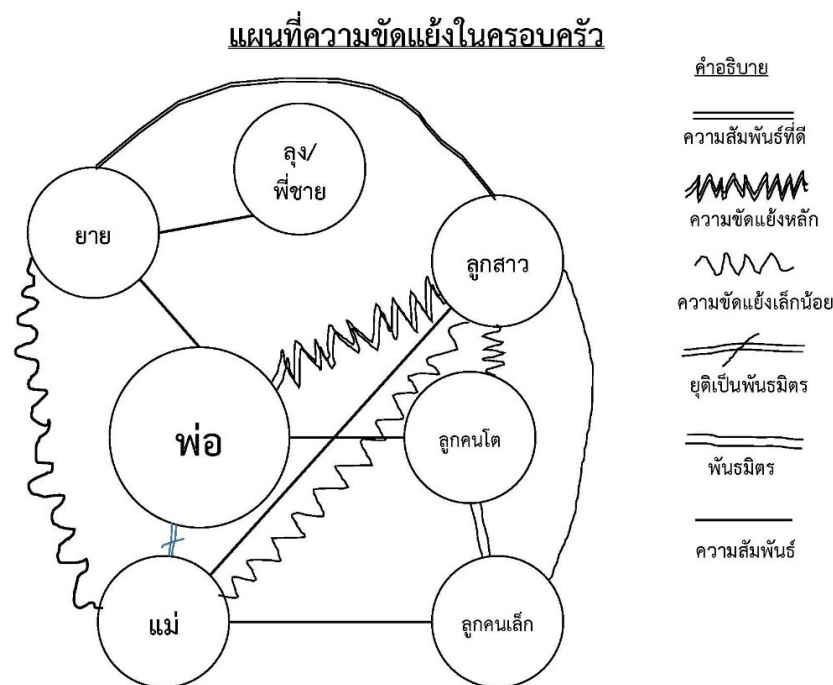


ภาพที่ 3 เหตุการณ์ความขัดแย้งในอุกันดาที่มีมุมมองโดยประชาชนของเทโซและรัฐบาลแห่งชาติ
ที่มา : UN High Level Mediation Course, 2018

จากรูปภาพจะเห็นได้ว่าเครื่องมือเส้นเวลาจะถูกใช้ในการพิจารณาเหตุการณ์ในอุกันดาที่ถูกมองโดยประชาชนชาวเทโซกับฝ่ายรัฐบาล แต่ละฝ่ายจะมีความทรงจำในแต่ละเหตุการณ์ที่แตกต่างกัน และตีความเหตุการณ์ไม่เหมือนกัน เช่น เหตุการณ์ในปี ค.ศ. 1992 ประชาชนชาวเทโซมองว่ากลุ่มขบวนการหยุดต่อสู้เพื่อประโยชน์ของประชาชน ในขณะที่รัฐบาลอุกันดาถือว่ากลุ่มขบวนการยอมแพ้ เป็นต้น (Un High Level Mediation Course 2018, pp. 169-171)

3. แผนที่ความขัดแย้ง

แผนที่ความขัดแย้งใช้หาคู่กรณีที่เกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ต่อกัน โดยควรเลือกช่วงเวลาที่เราสนใจในการวิเคราะห์ ไม่ควรเลือกวิเคราะห์ภาพใหญ่ทั้งหมดโดยลงรายละเอียดเนื่องจากใช้เวลามากและสลับซับซ้อน เครื่องมือนี้จะมีประโยชน์มากหาวิเคราะห์โดยคนที่มีความมองที่แตกต่างและควรถามผู้วิเคราะห์ว่าเห็นด้วยหรือไม่กับแผนภาพที่ได้วิเคราะห์ ในการวิเคราะห์ควรระบุว่าผู้วิเคราะห์อยู่ตรงไหนในแผนที่นี้ด้วย แผนที่นี้จะทำให้ได้เห็นภาพที่ชัดเจนอีกทั้งรู้ว่าใครมีศักยภาพ ใครมีอำนาจมากกว่าใคร (UN High Level Mediation Course, 2018, p. 171)



ภาพที่ 4 แผนที่ความขัดแย้งในครอบครัว
ที่มา : UN High Level Mediation Course, 2018

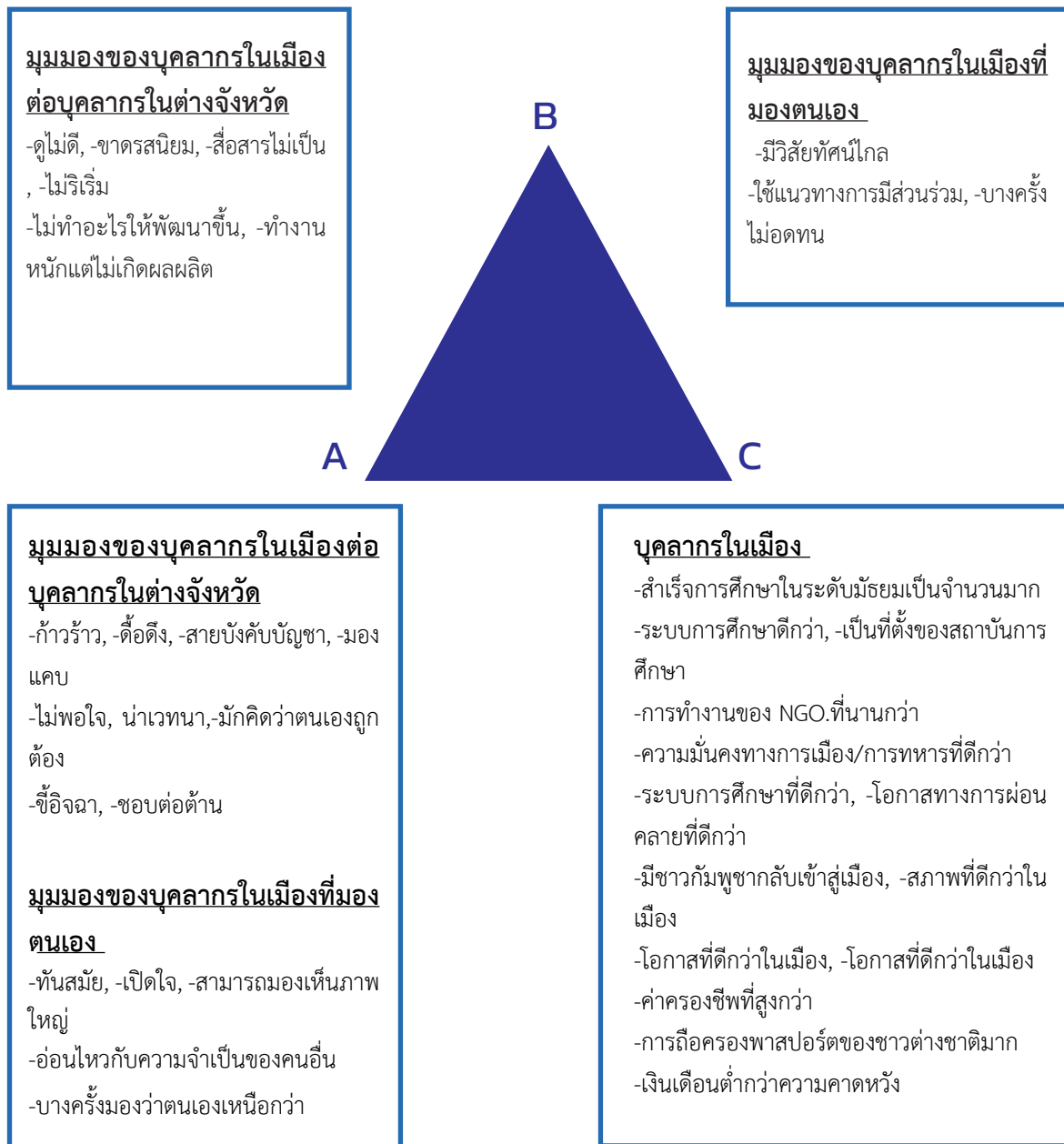
จากตัวอย่างในภาพเป็นแผนที่ความขัดแย้งในครอบครัว เป็นความขัดแย้งหลักระหว่างพ่อกับลูกสาวในเรื่องการแต่งงาน เส้นหนาๆ เป็นความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างยายกับหลาน (ลูกสาว) ส่วนแม่กับพ่อมีความสัมพันธ์ที่แตกร้าง ตัวอย่างนี้เป็นตัวอย่างในครอบครัวแต่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับความขัดแย้งในมิติอื่นๆ ที่กว้างกว่าได้ด้วย

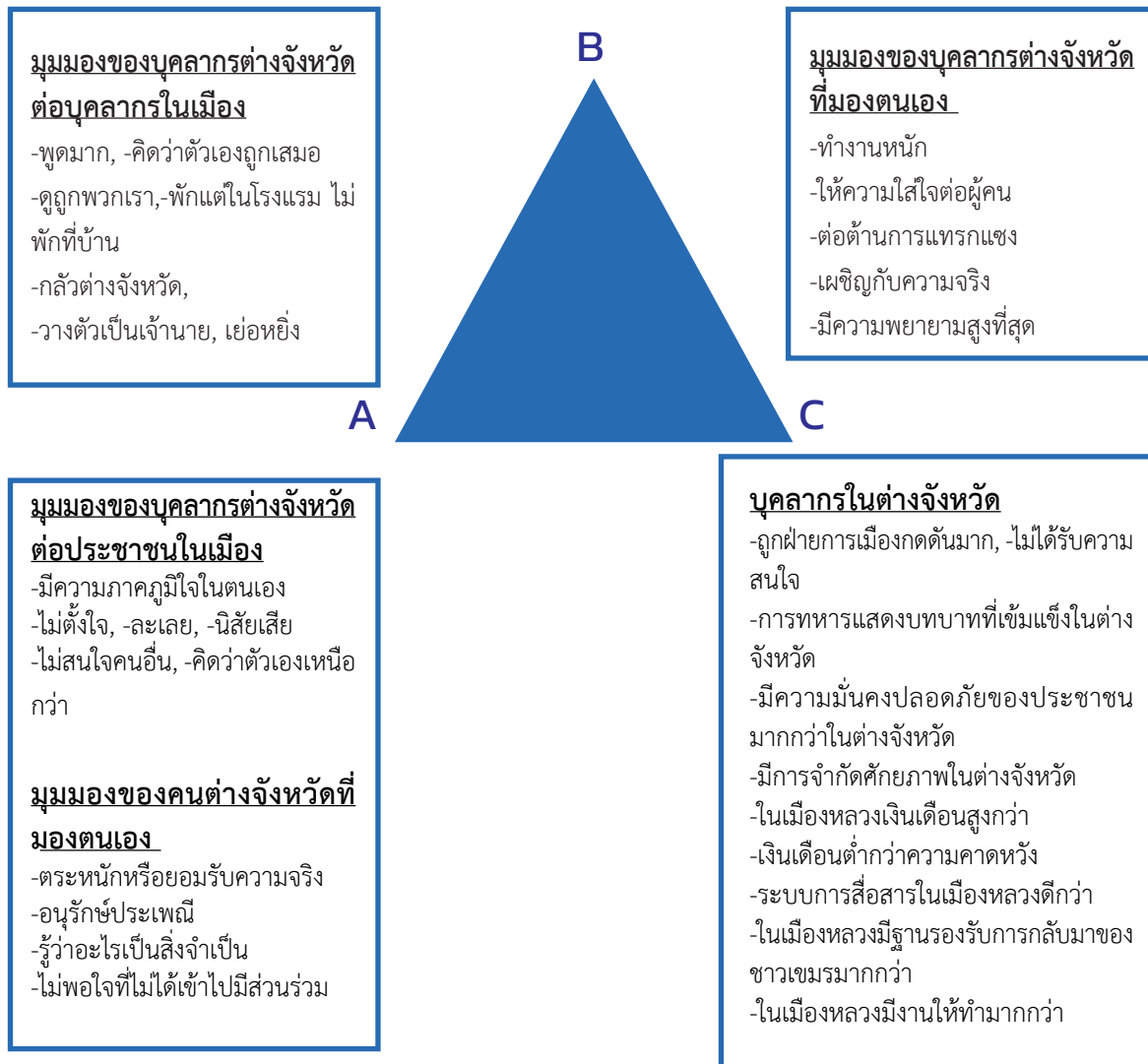
4. สามเหลี่ยม ABC (The ABC Triangle)

เครื่องมือนี้อยู่บนฐานคิดว่าความขัดแย้งแบ่งได้เป็น 3 องค์ประกอบหลักคือ 1. บริบทหรือสถานการณ์ (Context) 2. พฤติกรรม (Behavior) และ 3. ทศนคติ (Attitude) ทั้ง 3 ปัจจัยนี้มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

ลูกศรจึงเชื่อมโยงถึงกันหมด เช่น บริบทที่ละเลยความต้องการของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งจะนำไปสู่ทัศนคติที่คับข้องใจและจะนำไปสู่การประท้วงได้ต่อไป พฤติกรรมเช่นนี้อาจนำไปสู่บริบทที่ปฏิเสธสิทธิ ชุณเคื่อง กลายเป็นความโกรธและนำไปสู่ความรุนแรงได้ จึงควรที่จะเปลี่ยนแปลงบริบท โดยยอมรับ ตอบสนองความต้องการของคน การช่วยลดระดับความคับข้องใจโดยช่วยประชาชนให้หันมาสนใจในการพัฒนาระยะยาว หรือช่วยให้พฤติกรรมมีความไม่รุนแรงซึ่งจะช่วยลดความตึงเครียดได้ เครื่องมือนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ระบุองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านของแต่ละฝ่าย 2. วิเคราะห์การมีอิทธิพลซึ่งกันและกันในแต่ละด้าน 3. เพื่อระบุจุดที่จะเริ่มต้นในการเข้าไปแทรกแซงในการแก้ปัญหา การใช้เครื่องมือนี้ใช้เมื่อใด? ใช้ในช่วงเริ่มต้นเพื่อให้เข้าใจแรงจูงใจของแต่ละฝ่าย เพื่อระบุได้ต่อมว่าจะเข้าไปจัดการกับปัญหาในองค์ประกอบใด เพื่อค้นหาว่าจะเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบมุมใด และแต่ละองค์ประกอบก็จะสามารถส่งผลต่ออีกองค์ประกอบได้ (UN High Level Mediation Course, 2018, pp. 174-176)

ตัวอย่างการวิเคราะห์สามเหลี่ยม ABC ความตึงเครียดระหว่างบุคลากรในเมืองกับบุคลากรในชนบทของหน่วยงานช่วยเหลือด้านการเงินในกัมพูชา (โปรดดูภาพด้านล่าง)





ภาพที่ 5 สามเหลี่ยม ABC ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในเมืองกับบุคลากร
ในต่างจังหวัดของหน่วยงานช่วยเหลือด้านการเงินในกัมพูชา
ที่มา : UN High Level Mediation Course, 2018

จากตัวอย่างสามเหลี่ยม ABC พบว่า ในประเด็นบริบทที่เป็นข้อมูลมีความใกล้เคียงกัน เช่น โอกาสที่ดีกว่าในเมือง แต่มุมมองต่อพฤติกรรมและทัศนคติมีการวิเคราะห์และมุมมองที่แตกต่างกันมาก การมองตนเองจะมองเป็นภาพบวก ส่วนการมองคนอื่นจะเป็นภาพลบ

เครื่องมือนี้ใช้อย่างไร (Un High Level Mediation Course 2018, p. 176)

1. วาดสามเหลี่ยม ABC สำหรับแต่ละฝ่ายในสถานการณ์ความขัดแย้ง
2. ในแต่ละสามเหลี่ยม จดประเด็นแต่ละประเด็น ทัศนคติ พฤติกรรม และบริบทจากมุมมองของแต่ละฝ่าย
3. ชี้ให้แต่ละฝ่ายเห็นว่าอะไรที่เขาคิดว่าสำคัญที่สุด จำเป็นหรือความกลัวในใจกลางของสามเหลี่ยม
4. เปรียบเทียบสามเหลี่ยม หาทั้งความเหมือนและความแตกต่างระหว่างมุมมองของคู่กรณี

คู่ขัดแย้งมักจะมีมุมมองและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน พวกเขาจะมองมุมของความขัดแย้งที่แตกต่างกัน เช่น ฝ่ายหนึ่งมองว่าความขัดแย้งเกิดจากความไม่ยุติธรรม ขณะที่อีกฝ่ายมองว่าเกิดจากความไม่มั่นคงปลอดภัย แต่ละฝ่ายจะมอง เน้นไปที่ประเด็น ความห่วงกังวลของตัวเองมากที่สุด หรือในพื้นที่ที่เขาารู้สึกว่าทุกข์ที่สุด สาเหตุทั้งหมดเหล่านี้มีความสำคัญทั้งหมด และจะต้องได้รับการแก้ไขก่อนที่จะสามารถแก้ไขความขัดแย้งและปรับปรุงสถานการณ์ให้ดีขึ้นได้ ประเด็นความท้าทายคือช่วยให้ทุกคนเห็นว่าความแตกต่างทั้งหมดเป็นส่วนหนึ่งของปัญหา แม้ว่าบางประเด็นอาจมีความสำคัญกว่าประเด็นอื่นก็ตาม การใช้เครื่องมือนี้มีความสำคัญในการวิเคราะห์เป็นมุมมองของใคร แต่สิ่งที่สำคัญคือควรจะมองจากมุมมองของแต่ละฝ่ายในแต่ละด้านทั้งบริบท พฤติกรรมและทัศนคติ

5. หัวหอม (The onion)

เครื่องมือหัวหอมบางครั้งเรียกว่าโดนัทที่ใช้วิเคราะห์สิ่งที่อยู่ภายใต้จุดยืนของคู่กรณีและเข้าใจความต้องการและความจำเป็นของคู่กรณี และเพื่อหาสิ่งที่เป็นการจุดร่วมกันของคู่กรณี เครื่องมือนี้สามารถใช้เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการไกล่เกลี่ยได้ หัวหอมความขัดแย้งแบ่งได้เป็นหลายชั้น ชั้นนอกสุดเป็นจุดยืน (Position) ที่สื่อสารออกไปให้คนอื่นได้ยินได้รับรู้ หัวหอมชั้นต่อไปคือความต้องการ (Interest) เป็นความต้องการที่ต้องการได้จากสถานการณ์นั้น และเปลือกชั้นสุดท้ายเป็นความจำเป็น เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้เราพึงพอใจ อย่างไรก็ตามบางตำราแบ่งเป็น 4 ชั้น ชั้นสุดท้ายคือความกลัว เมื่อสัมพันธภาพต่อกันดีมีความไว้วางใจคู่กรณีจะยินยอมเปิดเผยให้เห็นถึงความจำเป็นที่ซ่อนอยู่ต่อผู้อื่น แต่ในสถานการณ์ที่ไม่น่าไว้วางใจคู่กรณีจะปกปิดความจำเป็นไว้เพื่อไม่ให้คนอื่นมองว่าตนเองอ่อนแอ เครื่องมือนี้จะอธิบายโดยละเอียดในหัวข้อต่อไป

6. ต้นไม้ความขัดแย้ง (The conflict tree)

เครื่องมือนี้ใช้วิเคราะห์ร่วมกันเป็นกลุ่ม ในความขัดแย้งมักจะมีคำถามว่า อะไรคือปัญหาหลัก? อะไรคือรากเหง้าของความขัดแย้ง? อะไรคือผลกระทบที่จะเกิดจากผลของปัญหานี้ อะไรคือประเด็นสำคัญที่สุดสำหรับกลุ่มของเรา? ต้นไม้ความขัดแย้งใช้สำหรับกลุ่มในการหา ระบุประเด็นที่ในกลุ่มเห็นว่าสำคัญในด้านต่างๆ คือ 1. ปัญหาหลัก 2. สาเหตุและ 3. ผลกระทบ วัตถุประสงค์ในการใช้เครื่องมือนี้เพื่อ? 1. อภิปราย กระตุ้นเพื่อหาสาเหตุและผลกระทบจากความขัดแย้ง 2. เพื่อช่วยให้กลุ่มเห็นตรงกันถึงปัญหาหลัก 3. เพื่อช่วยกลุ่มตัดสินใจเกี่ยวกับลำดับความสำคัญในการระบุประเด็นความขัดแย้ง 4. หาความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลกระทบซึ่งกันและกัน ใช้เมื่อไหร่? เมื่อกลุ่มมีความยุ่งยากในการตัดสินใจหาปัญหาหลักในสถานการณ์ ใช้กับกลุ่มซึ่งเห็นว่ามีคามจำเป็นในการหาว่าควรเน้นความขัดแย้งประเด็นใด (UN High Level Mediation Course 2018, p. 178)

ใช้เครื่องมืออย่างไร?

- วาดรูปภาพต้นไม้ ต้น ราก ลำต้นและกิ่ง ลงในกระดาษ หรือบอร์ด ฟลิปชาร์ตในผนังหรือบนพื้น
- แจกการ์ดคำหรือกระดาษเล็กๆ สำหรับเขียนคำ หรือสัญลักษณ์ลงบนความขัดแย้งที่เขาเห็น
- เชื้อเชิญให้คนหยิบการ์ดไปติดที่ต้นไม้
 - ลำต้น ถ้าเห็นว่าเป็นประเด็นแกนกลางของปัญหา
 - ราก ถ้าเห็นว่าเป็นสาเหตุ
 - กิ่ง ถ้าเห็นว่าเป็นผลกระทบ
- หลังจากติดการ์ดทุกใบแล้ว ควรมีคนนำ ขวนอภิปรายเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันว่าอะไรเป็นประเด็นหลักของปัญหา
- ถ้าตกลงกันได้แล้ว คนในกลุ่มจะต้องตัดสินใจว่าประเด็นไหนอยากจัดการเป็นอันดับแรก
- กระบวนการนี้ใช้เวลานานและจำเป็นที่ต้องอาศัยความต่อเนื่องในการพูดคุย



ภาพที่ 6 ต้นไม้ความขัดแย้งตัวอย่างจากเคนยา
ที่มา : UN High Level Mediation Course, 2018

ตัวอย่างต้นไม้อันนี้ความขัดแย้งในภาพในชุมชนวาจิ (Wajir) ตะวันออกเฉียงเหนือของเคนยา พวกเขาเห็นพ้องต้องกันว่า ความบาดหมางในการใช้ที่ดิน เป็นปัญหาหลัก ส่วนปัญหาอื่นเป็นสาเหตุและผลกระทบ เมื่อใช้เครื่องมือนี้ ประเด็นต่างๆ จะได้เป็นจำนวนมาก และเป็นได้ทั้งสาเหตุและผลกระทบของความขัดแย้ง เช่นอาหารขาดแคลน เป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม แต่ก็ยังเป็นผลลัพธ์ได้เช่นกันจากการใช้ความรุนแรงที่ส่งผลให้ทำการเพาะปลูกได้ยาก ประเด็นเดียวกันจึงอาจปรากฏได้ทั้งสองแห่ง

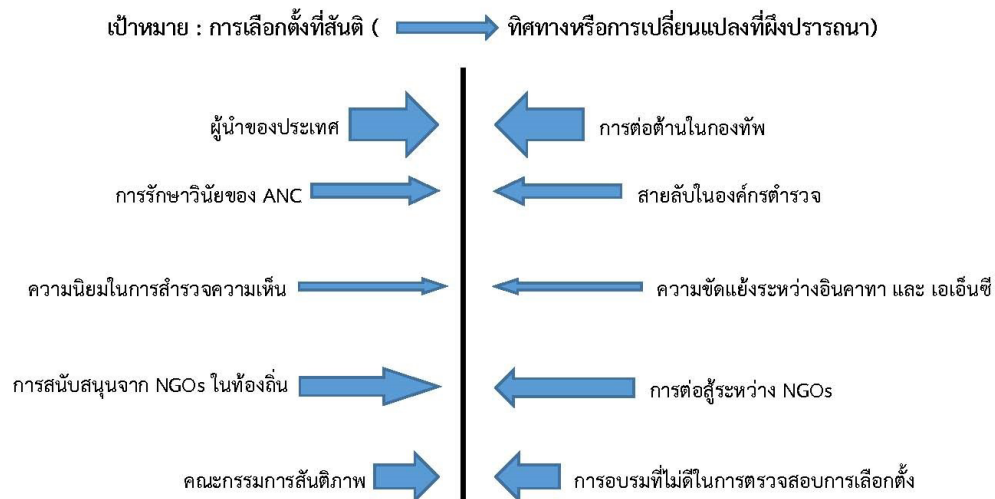
7. การวิเคราะห์กลุ่มพลัง (Force-Field Analysis)

เครื่องมือนี้ใช้ระบุความแตกต่างของกลุ่มพลังที่ส่งผลต่อความขัดแย้ง เมื่อไหร่ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง จะมีกลุ่มพลังทั้งจากผู้สนับสนุนหรือคัดค้าน เครื่องมือนี้ใช้ได้ทั้งเชิงบวกหรือเชิงลบ รวมถึงการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน วัตถุประสงค์ของเครื่องมือนี้เพื่อ 1.ระบุพลังทั้งฝ่ายสนับสนุนและขัดขวางการกระทำหรือการเปลี่ยนแปลงที่พึงปรารถนา 2. ประเมินจุดแข็งของพลังและความสามารถของพวกเราในการมีอิทธิพลเหนือสิ่งนั้น 3. กำหนดวิธีในการเพิ่มพลังเชิงบวกหรือลดพลังของพลังเชิงลบ เครื่องมือนี้ใช้เมื่อไหร่? เมื่อวางแผนกระทำหรือยุทธวิธี ทำให้เห็นได้อย่างชัดเจนถึงพลังที่จะสนับสนุนหรือขัดขวาง

เครื่องมือนี้ใช้อย่างไร

1. เริ่มโดยการระบุวัตถุประสงค์ เช่น การกระทำที่ต้องการเปลี่ยนแปลงหรือความปรารถนาในการบรรลุ เขียนวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่ด้านบนของกระดาษและลากเส้นจากตอนกลางของกระดาษ
2. ในเส้นฝั่งหนึ่ง เขียนพลังเชิงบวกในการสนับสนุนและช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ ต่อมาลากเส้นไปที่ศูนย์กลางความยาว ความหนาของลูกศรชี้ไปขึ้นอยู่กับพลังของแต่ละกลุ่ม ชี้ไปในทิศทางที่ต้องการเปลี่ยนแปลง
3. ในอีกฝั่งหนึ่งของเส้น เขียนพลังเชิงลบที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ต่อมาลากเส้นไปยังศูนย์กลางขวางกลับมาเข้ามายังศูนย์กลาง โดยความยาว ความหนาของลูกศรขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งที่เราประเมิน
4. พิจารณาพลังที่สามารถมีอิทธิพล ในฝั่งที่เข้มแข็งและพิจารณาหาทางลดพลังฝั่งที่จะขัดขวางเป้าหมาย
5. อาจจะทบทวนแผนและขยายยุทธวิธี เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้พลังเชิงบวก ขณะเดียวกันก็พยายามที่จะลดผลกระทบจากฝั่งที่เป็นฝั่งด้านลบ

การวิเคราะห์กลุ่มพลัง : ตัวอย่างจากแอฟริกาใต้



ภาพที่ 8 สถานการณ์ในช่วงการเลือกตั้งแห่งชาติในปี ค.ศ. 1994 ของแอฟริกาใต้

ที่มา : UN High Level Mediation Course, 2018

ภาพนี้ประเมินความเข้มแข็งของแต่ละกลุ่ม โดยวิเคราะห์ความหนาของเส้นลูกศร

- ควรให้ผู้นำทางการเมืองของชาติ บริหารหรือควบคุมสมาชิกท้องถิ่นมากขึ้น ในขณะที่พึงระวังกองกำลังทหารและตำรวจที่เป็นพลังด้านลบ
- นำผู้แทนอินคาทาและและเอเอ็นซีมาอยู่ร่วมกันในคณะกรรมการธิการสันติภาพ
- รวมสมาชิกจากกองทัพและตำรวจมาอยู่ในคณะกรรมการธิการสันติภาพ
- จัดตั้งการสนับสนุนจากสาธารณะโดยใช้สื่อมวลชนระดับชาติ
- ให้การอบรมให้ดีขึ้นในการตรวจสอบการเลือกตั้ง โดยการช่วยหรือสนับสนุนจากเอ็นจีโอ

8. ปัจจัยรากฐาน (Pillars)

ในสถานการณ์ความขัดแย้งสถานการณ์จะไม่หยุดนิ่ง โดยมีปัจจัยที่เป็นรากฐานของความขัดแย้ง ถ้าเราระบุปัจจัยรากฐานเหล่านี้ได้ เราจะสามารถลดปัจจัยเชิงลบแต่ละปัจจัยให้กลายเป็นปัจจัยเชิงบวกได้ เครื่องมือนี้คือเครื่องมือแสดงปัจจัยแสดงสถานการณ์ที่ไม่มั่นคงหรือไม่ปกติ วัตถุประสงค์ 1. เพื่อเข้าใจว่าโครงสร้างเหล่านี้คงอยู่ได้อย่างไร 2. เพื่อระบุปัจจัยที่ทำให้สถานการณ์ที่พึงปรารถนายังดำรงอยู่ 3. เพื่อพิจารณาวิธีในการทำให้ปัจจัยด้านลบอ่อนตัวลงหรือหมดไป หรือเปลี่ยนแปลงไปในสู่ทิศทางเชิงบวก เครื่องมือนี้ใช้เมื่อไหร่? 1. เมื่อไม่ชัดเจนว่าปัจจัยใดทำให้สถานการณ์ที่ไม่มั่นคงดำรงอยู่ 2. เมื่อสถานการณ์เหมือนติดอยู่ในโครงสร้างของความไม่ยุติธรรม

วิธีใช้เครื่องมือนี้?

1. ระบุสถานการณ์ที่ไม่มั่นคง (ปัญหาความขัดแย้งหรือความไม่ยุติธรรม) ลงในด้านล่างของสามเหลี่ยมต่างๆ ทั้งสองฝั่ง
2. ระบุปัจจัยที่ยังคงสถานการณ์ไว้ได้ เป็นปัจจัยสนับสนุนลงในทั้งสองฝั่งของช่องสามเหลี่ยม
3. พิจารณาว่าปัจจัยด้านลบเหล่านี้จะลดลงหรือแก้ไขได้อย่างไร ระบุยุทธวิธีเหล่านี้ในแต่ละช่องสามเหลี่ยม
4. พิจารณาว่าสถานการณ์มั่นคงใดจะนำมาแทนสถานการณ์ที่ไม่มั่นคงได้บ้าง

เครื่องมือนี้แสดงระดับของผู้มีส่วนได้เสียในความขัดแย้ง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ระบุตัวแสดงหลัก ผู้นำระดับต่างๆ 2. ตัดสินใจว่าผู้นำระดับใดที่คุณจะทำงานด้วยและอาจจะรวมผู้นำระดับอื่นๆเข้าไปด้วย 3. เพื่อประเมินวิธีการที่เหมาะสม 4. เพื่อพิจารณาวิธีการในการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างผู้นำระดับต่างๆ 5. เพื่อระบุศักยภาพของพันธมิตรในระดับต่างๆ

เครื่องมือนี้ใช้เมื่อใด

1. เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์แล้วเห็นว่ามีความขัดแย้งที่มาจากหลากหลายระดับ
2. เมื่อแผนปฏิบัติการระบุถึงความขัดแย้งที่มีระดับหลากหลาย
3. เมื่อต้องตัดสินใจว่าจะเน้นการทำงานไปที่ระดับใด

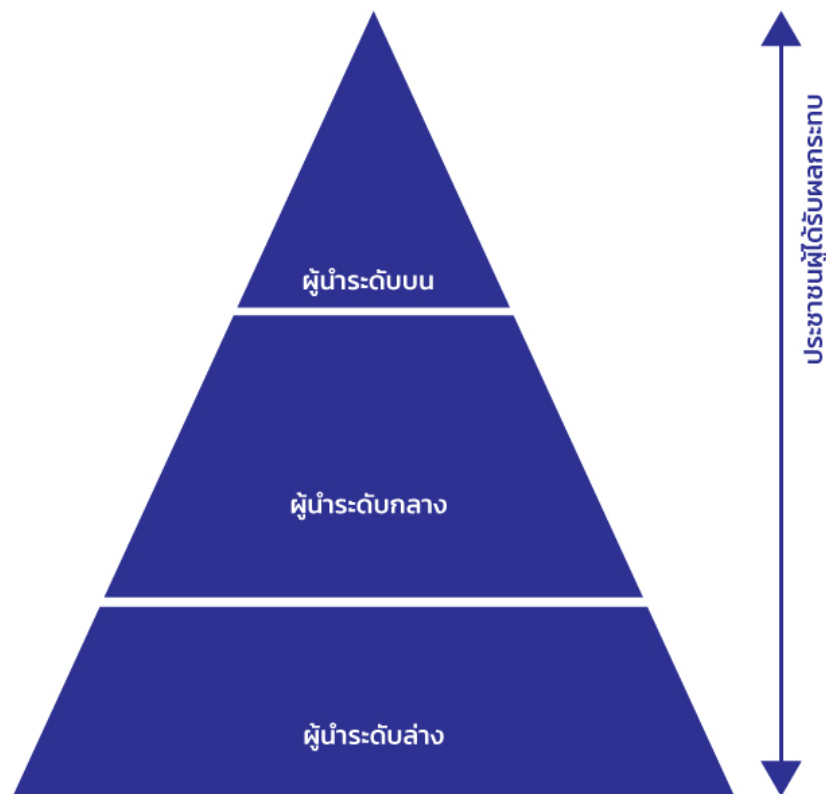
ผู้นำระดับต่างๆ ประกอบด้วย

ผู้นำระดับบน Track1 : ทหาร นักการเมือง ผู้นำศาสนาระดับสูง องค์กรระหว่างประเทศ เจ้าหน้าที่รัฐ

ผู้นำระดับกลาง Track 2 : ผู้นำในภาคส่วนต่างๆ ผู้นำศาสนา ผู้นำชุมชน นักวิชาการ ผู้นำ NGO นักวิชาการ

ผู้นำระดับล่าง (รากหญ้า) Track 3 : ผู้นำชุมชน ผู้นำอาวุโส ผู้นำแรงงานและ NGO ในชุมชน กลุ่มเยาวชนและสตรี เจ้าหน้าที่ด้านสุขภาพในชุมชน ผู้นำในแคมป์อพยพ นักกิจกรรม

อย่างไรก็ตามการแบ่งผู้นำระดับต่างๆ เป็น 3 ระดับอาจเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสมและสถานการณ์ แต่การระบุเป็นแต่ละระดับเพื่อที่จะได้วิเคราะห์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ถูกต้อง อันมีผลต่อการเข้าไปทำงานร่วมด้วยในการแก้ไขปัญหา



ภาพที่ 10 พีระมิดสามเหลี่ยมสามระดับ
ที่มา : สักรินทร์จาก Lederach, 2005 and Ricigliano, 2012

ประสบการณ์จากกัวเตมาลา

กลุ่ม NGO ใช้เครื่องมือนี้ในการวิเคราะห์เพื่อสร้างวิธีแบบมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในกัวเตมาลา บริบทที่เกิดขึ้นคือในปีค.ศ. 1996 รัฐบาลและกลุ่มขบวนการ The Guatemalan National Revolutionary Unity (URNG) ลงนามในข้อตกลงสันติภาพในเมืองกัวเตมาลา การลงนามทำให้อุบัติความขัดแย้งจากการสู้รบภายในประเทศยาวนานนับ 30 ปี และนำไปสู่การเสียชีวิตนับแสนคน ข้อตกลงนี้ทำให้เริ่มต้นสร้างและเกิดกระบวนการปรองดองในประเทศ และวางรากฐานของการเปลี่ยนแปลงไปสู่การมีส่วนร่วมของคนในชาติ ข้อตกลงนี้นำไปสู่สันติภาพอย่างยั่งยืนและการเปลี่ยนแปลงรากฐานในสังคม (UN High Level Mediation Course, 2018, p. 181)

กล่าวโดยสรุป

ความขัดแย้ง คือปรากฏการณ์ ที่มีบุคคลตั้งแต่สองคนหรือสองกลุ่มขึ้นไป ที่มีเป้าหมายไปกันไม่ได้และทั้งสองฝ่ายมีการแก่งแย่งกันเพื่อให้ได้ชัยชนะ ความขัดแย้งยังสามารถอธิบายได้ใน 2 ความหมายหลัก กล่าวคือ ความหมายในเชิงบวกหรือผลกระทบในเชิงบวก และความหมายในเชิงลบหรือผลกระทบในเชิงลบ สำหรับ

ประเภท/เหตุปัจจัยของความขัดแย้ง ความขัดแย้งสามารถแบ่งได้เป็นความขัดแย้งภายในและความขัดแย้งภายนอก ความขัดแย้งภายในเป็นเรื่องของจิตใจของบุคคล เช่น ความอยากได้ อยากใหญ่ ใจแคบ ความขัดแย้งภายนอก เป็นภาวะของความขัดแย้งที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลขัดกัน ไม่ลงรอยกัน และไม่เห็นพ้องต้องกันในด้านความเชื่อและผลประโยชน์ ในทุกความขัดแย้งมีพลวัตไม่หยุดนิ่ง แบ่งได้เป็นความขัดแย้งที่ซ่อนอยู่ ความขัดแย้งที่ปรากฏขึ้น และความขัดแย้งที่ปรากฏชัดเจน ในส่วนของรูปแบบวิธีการที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งมีหลายรูปแบบ ทั้งแข่งขัน ร่วมมือ หลีกหนี ประนีประนอม ยอมตาม การจะใช้วิธีการใดของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับสถานการณ์และบริบทที่เกิดขึ้น

ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติ เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว เราจะใช้วิธีการจัดการด้วยแนวทางสันติวิธีหรือใช้ความรุนแรง การใช้ความรุนแรงก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมากตามมาทั้งในด้านของจำนวน ผลกระทบทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมอีกทั้งเกิดบาดแผลทางจิตใจของผู้สูญเสีย ความขัดแย้งที่ยืดเยื้อเรื้อรังจะจัดการได้ยากขึ้นแต่สามารถจัดการได้โดยจัดการที่โครงสร้างอำนาจ เข้าใจในบริบทในภาพรวมผ่านการวิเคราะห์ความขัดแย้งอย่างเป็นระบบและใช้พลังเครือข่ายทางสังคมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

การวิเคราะห์ความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ จะทำให้เห็นบริบทภาพของความขัดแย้งได้อย่างชัดเจน เข้าใจในองค์ประกอบของการวิเคราะห์ความขัดแย้งในประเด็นคู่ขัดแย้ง มุมมองที่แตกต่างกันของคู่ขัดแย้ง ประเภท จุดยืน ความต้องการ ความกลัวของคู่ขัดแย้ง พฤติกรรม และความสัมพันธ์ต่อกัน โดยวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือต่างๆที่ใช้ในการวิเคราะห์ความขัดแย้ง มีเครื่องมือวิเคราะห์ความขัดแย้ง 9 ชิ้น ประกอบด้วยเครื่องมือ 1. ระยะของความขัดแย้ง (รู้ระดับของความขัดแย้ง) 2. เส้นเวลา (รู้เหตุการณ์ในอดีตที่เกิดขึ้น) 3. แผนที่ความขัดแย้ง (รู้ตัวแสดงและความสัมพันธ์) 4. สามเหลี่ยม ABC (รู้ทัศนคติ พฤติกรรมและบริบท) 5. หัวหอม (รู้จุดยืน จุดสนใจและความจำเป็น) 6. ต้นไม้ความขัดแย้ง (รู้ประเด็นปัญหา รากเหง้าและผลกระทบ) 7. การวิเคราะห์กลุ่มพลัง (รู้กลุ่มพลังที่สนับสนุนหรือขัดขวาง) 8. ปัจจัยฐานราก (รู้ปัจจัยด้านลบและวิถีลดผลกระทบ) 9. พีระมิด (รู้ตัวแสดงที่มีบทบาทสำคัญ) เครื่องมือเหล่านี้ประยุกต์จากประสบการณ์และข้อมูลในแหล่งต่างๆ จากบริบทที่แตกต่างทางสังคมและการเมือง ไม่ได้เป็นเครื่องมือตายตัว แต่ยืดหยุ่นเพื่อเข้าใจบริบทที่ซับซ้อน เพื่อสามารถวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพและระบุความขัดแย้งที่ต้องเน้นหรือให้ความสำคัญ การใช้เครื่องมือเหล่านี้ควรผสมผสานกันไม่ควรใช้เพียงเครื่องมือเดียว เช่น วิเคราะห์ด้วยเครื่องมือระยะของความขัดแย้ง สามเหลี่ยม ABC และพีระมิดเพื่อสำรวจมุมมองที่หลากหลายและปัจจัยที่หลากหลาย



บรรณานุกรม

- คณะกรรมการศึกษาแนวทางการสร้างความปรองดอง สถาปนาปฏิรูปแห่งชาติ. (2558). **รายงานและข้อเสนอแนะเบื้องต้นในการสร้างความปรองดอง**. กรุงเทพฯ : สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- เครตัน, เจมส์. (2547). **คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจของชุมชน**. แปลโดย วันชัย วัฒนศัพท์. ขอนแก่น : ศิริภรณ์ ออฟเซ็ท.
- ฉันทนา บรรพศิริโชติ หวันแก้ว. (2547). **ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับสันติวิธีและธรรมชาติของความขัดแย้งในสังคมไทย**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลากร เทียนส่องใจ. (2553). **การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ : หลักการและเครื่องมือในการจัดการความขัดแย้ง**. (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, สาขาพระพุทธศาสนา.
- บรรพต ดันธีรวงศ์. (2558). ความหมายและความสำคัญของการจัดการความขัดแย้งด้วยแนวทางสันติวิธี. ใน **สลัท ประเทืองรัตน บรณการ. หลักสูตรและคู่มือการฝึกอบรมวิทยากรตัวคุณพัฒนายุติธรรมชุมชนระดับจังหวัด**. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- พระไพศาล วิสาโล. (2552). รู้ทันเจ้าตัวร้าย. **วารสารสุซศาลา**,13. สืบค้นจาก <https://www.visalo.org/article/suksala13.htm>
- พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิตินุญยากร) (2547). นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2550). **ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. ขอนแก่น : ศิริภรณ์ ออฟเซ็ท.
- Azar, Edward. (1990). **The Management of Protracted Social Conflicts: Theory and Cases**. UK : Dartmouth Publishing Company.
- Bercovitch, Jacob., Kremenyuk, Victor., & Zartman, I. William. (2009). **The Sage Handbook of Conflict Resolution**. London : SAGE Publications.
- Boulding, K. (1999). **Three Faces of Power**. USA : Blackwell Publishers.
- Catherine morris. (2018, July). Conflict analysis a tutorial. Retrieved from <http://www.peacemakers.ca/ReportingOnConflict/ConflictAnalysisTutorial.pdf> Updated.Daniel Bar-Tal. (2013). **Intractable conflicts Socio-Psychological Foundation and Dynamics**. New York : Cambridge University Press.
- Deutsch, Morton. (2006). Sincerity and Objectification, Quoted In Axt et al. **Conflict-a literature review**.

- Furlong, Gary T. (2005). **The conflict resolution toolbox models and maps for analyzing, diagnosing, and resolving conflict.** Canada : John Wiley and Sons Canada.
- Galtung, J. (1996). Peace by peaceful means: Peace and conflict, development and civilization. US: Sage Publications, Inc.
- Miall, Hugh., Ramsbotham, Oliver., & Woodhouse, Tom. (1999). **Contemporary Conflict Resolution : the prevention, management and transformation of deadly conflicts.** USA : Blackwell Publishers.
- Morris, Catherine. (2015). Conflict analysis : A tutorial. Retrieved from <https://dokumen.tips/documents/conflict-analysis-a-tutorial-compiled-and-edited-by-catherine-morris-use-your-page-down-key.html>
- Thomas, Kenneth W. and Kilmann, Ralph H.. **(An Overview of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI).** Retrieved from <http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki>.
- Schirch, Lisa. (2013). **Conflict Assesment and Peacebuilding Planning.** London : Kumarian Press.
- Singer, D.Joel. (1996). Armed conflict in the former colonial regions: from classification to explanation, Quoted In Axt et al. : **Conflict-a literature review.**
- Unicef. (2015). **Timeline/ Understanding causes and effects in a project/ initiative.** Retrieved from https://www.unicef.org/knowledge-exchange/files/UNICEF_KnowledgeExchange_Toolbox.pdf
- Un High Level Mediation Course. (2018). Retrieved from <https://www.peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/HLMCReader.pdf>



3 พุทธธรรมกับการ ใกล้เกลี่ยขื่อพิพาท

ดร.รพภัค บุรณะสิงห์

พุทธธรรมกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

โดย ดร.ธปภัค บุรณะสิงห์

1. ความหมายของความขัดแย้งในทางพุทธศาสนา

“ความขัดแย้งในทัศนะของพระพุทธศาสนา”¹ นั้น พบว่า ความหมายของความขัดแย้งในพระพุทธศาสนานั้น มี 2 นัย กล่าวคือ เป็นความขัดแย้งในแง่ของธรรม และความขัดแย้งในแง่ของวินัย ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวนี้ครอบคลุมทั้งความหมายในเชิงโลกและเชิงธรรมที่เกี่ยวข้องกับบรรพชิตและคฤหัสถ์ สิ่งที่น่าสนใจก็คือ การนิยามความหมายความขัดแย้งในแง่ของธรรมมองความขัดแย้งในเชิงราบหรือโลกวิสัย ในขณะที่การนิยามความขัดแย้งในแง่ของวินัยมองในเชิงตั้ง โดยมองจากฐานของวิวาทิกรณ์แล้วกระจายไปสู่คำอื่น ๆ เป็นการมองความขัดแย้งทั้งชุดและมีการจัดกรอบ พร้อมทั้งนิยามเอาไว้อย่างชัดเจนว่า วิวาทกันในแต่ละด้านใดบ้างจึงเรียกชื่อว่า “วิวาทิกรณ์” ส่วนการมองความขัดแย้งในมิติของธรรมนั้น เป็นการมองที่ค่อนข้างจะกว้างกว่าวินัย ซึ่งการคิด การพูด หรือการกระทำในแง่ของธรรมมีความหลากหลายมากกว่า ในขณะที่เดียวกันวิธีการในการจัดการความขัดแย้งในแง่ของธรรมมีความกว้างกว่าและหลากหลายมากกว่า ภาษาของวินัยเรียกความขัดแย้งในลักษณะนี้ว่า “อริกรณ์” เหตุผลสำคัญที่ได้ชื่อว่าอริกรณ์นั้นพระอรรถกถาจารย์ กล่าวว่า เนื่องจากต้องใช้ “อริกรณ์สมณะ” เป็นเครื่องมือในการจัดการความขัดแย้ง และการจัดการความขัดแย้งในลักษณะนี้ต้องอาศัยพระสงฆ์เท่านั้นเป็นผู้จัดการ หรือตัดสินคดี กล่าวคือ อริกรณ์เกิดโดยสงฆ์ พระสงฆ์จึงต้องเป็นผู้จัดการหรือพิจารณาตัดสินกล่าวโดยกลุ่มพระสงฆ์เอง ส่วนฆราวาสนั้นจะเข้ามาเกี่ยวข้องในแง่ของการเป็นพยานบุคคล หรือนำเสนอพยานวัตถุ หรือเอกสารเท่านั้น พระพุทธเจ้าไม่เปิดโอกาสให้ฆราวาสเข้ามาเกี่ยวข้องการทำหน้าที่ของพระสงฆ์แต่ประการใด

การวิเคราะห์ความขัดแย้งแบบพุทธนั้น² มีความจำเป็นเพื่อจะได้สามารถจัดการกับทุกข์หรือความขัดแย้งได้ กรณีขัดแย้งต่าง ๆ กล่าวโดยทั่วไปมีองค์ประกอบหลัก ๆ 3 ประการคือ 1) ประเด็นปัญหาหรือข้อเรียกร้อง 2) บุคคลหรือคู่ขัดแย้ง 3) กระบวนการหรือปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ดังมีรายละเอียดดังนี้

¹ พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี : ศึกษาวิเคราะห์กรณีลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จ.เชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2557) หน้า 119-130.

² พระไพศาล วิสาโล, การไกล่เกลี่ยแบบพุทธ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: https://www.visalo.org/article/P_karn-KlaiKlear.html, [3 สิงหาคม 2562].

1) ประเด็นปัญหาหรือข้อเรียกร้อง ประเด็นปัญหาหรือข้อเรียกร้องส่วนใหญ่จะอยู่ในข่าย 3 ประการนี้ คือ

(1) ผลประโยชน์ทางวัตถุ เช่น ขอขึ้นค่าแรงหรือขอให้ระงับโครงการสร้างโรงไฟฟ้า เนื่องจากไม่ต้องการสูญเสียที่ดิน หรือกระทบต่อการยังชีพ

(2) อำนาจ ศักดิ์ศรี เช่น คัดค้านการกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่ท้องถิ่นหรือประท้วงภาพยนตร์ที่มีเนื้อหาดูหมิ่นประเทศ

(3) ความเชื่อ ลัทธิ อุดมการณ์ เช่น เรียกร้องให้มีกระทรวงพระพุทธศาสนา หรือคัดค้านการละเมิดสิทธิชนกลุ่มน้อย

กรณีขัดแย้งส่วนใหญ่จะไม่ได้จำกัดว่าเป็นเรื่องผลประโยชน์ทางวัตถุ อำนาจและความเชื่อ เฉพาะอย่าง โดยอย่างหนึ่งเท่านั้น หากเกี่ยวข้องกับทั้ง ๓ อย่าง มากบ้างน้อยบ้าง

2) บุคคลหรือคู่ขัดแย้ง ประเด็นปัญหาหรือข้อเรียกร้องเหล่านี้นำไปสู่ความขัดแย้งและลุกลามไปเป็นความรุนแรงได้ก็เพราะผู้คนที่เกี่ยวข้องต่างยืนกรานในจุดยืนของตนด้วยความยึดมั่นอย่างใดอย่างหนึ่งใน ๓ ประการนี้คือ

(1) ตัณหา คือ ความยึดมั่นหรือความทะเยอทะยานในผลประโยชน์ ไม่อยากสูญเสียผลประโยชน์ เช่น ต้องการงบประมาณเพิ่มขึ้น ต้องการค่าชดเชยมากขึ้น ไม่ต้องการสูญเสียผลตอบแทนจากโครงการพัฒนาซึ่งความทะเยอทะยานนั้น ผู้ใดจะได้แล้ว ตัดขาดได้แล้วทำให้สงบ...”³

(2) มานะ คือ ความถือตน ยึดถือในศักดิ์ศรี และอยากมีอำนาจ หรือ การถือตัว กิริยาที่ถือตัว ภาวะที่ถือตัว ความลำพองตน ความทะนงตน ความเชิดชูตนเป็นดุษฎี ความเห่อเหิม ความที่จิตต้องการเชิดชูตนเป็นดุษฎี”⁴ เช่น ต้องการให้หน่วยงานของตนมีอำนาจและเจ้าหน้าที่เหมือนเดิม รวมไปถึงไม่ยินยอมเพราะกลัวเสียหน้า

(3) ทิฐิ คือ ความยึดมั่นในความเห็นของตน เชื่อมั่นว่าความคิดของตนถูกต้อง เช่น เห็นว่าวิธีการของตนเท่านั้นถึงจะแก้ปัญหาได้ มองว่าความคิดของคนอื่นผิดหมด

ตัณหา มานะ ทิฐิ ในทางพุทธศาสนาเรียกว่าอุปปัญจะ 3 คือกิเลส 3 ประการที่ทำให้เนิ่นช้าเป็นตัวการทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ทั้งยังทำให้ปัญหาค้างคานานออกไป เนื่องจากเป็นตัวการขัดขวางไม่ให้เข้าถึงความจริง หรือทำให้ไม่อาจแก้ปัญหาอย่างถูกต้องได้

นอกจากความติดยึดในสิ่งที่ตนมีหรืออยากมี อันได้แก่ ตัณหา มานะ ทิฐิ แล้ว สิ่งที่ต้องคำนึงในการทำความเข้าใจกับกรณีขัดแย้ง ก็คือ ทักษะคติในระหว่างคู่ขัดแย้ง อันได้แก่ อคติที่มีต่อกัน ซึ่งทำให้ความขัดแย้งลุกลามได้ง่าย อคติดังกล่าว ได้แก่

³ ชุ.ม. (ไทย) 29/10/264.

⁴ ชุ.จ. (ไทย) 30/103/353. ดูเทียบใน ชุ.ม. (ไทย) 29/178/510.

- (1) โทสะคติ อคติเนื่องจากความเกลียดชัง
- (2) ภยาคติ อคติเนื่องจากความกลัว
- (3) โมหาคติ อคติเนื่องจากความหลงหรือความไม่รู้
- (4) ฉันทาคติ คือความลำเอียงเพราะชอบ

ทั้งอคติ 4 ประการ และความติดยึด 3 ประการนี้ หากจะสรุปรวมสั้นๆ ก็คือ สิ่งทีพุทธศาสนาเรียกว่า อุกุศลมูล นั้นเอง ได้แก่ โลภะ โทสะ โมหะ ซึ่งเป็นอารมณ์พื้นฐานในความขัดแย้งทุกชนิด

จะเห็นได้ว่ากรณีขัดแย้งนั้นไม่ใช่เป็นเรื่องของเหตุผลล้วน ๆ หรือเป็นเรื่องถูกเรื่องผิดเท่านั้น หากยังมีเรื่องของอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ในการวิเคราะห์หรือทำความเข้าใจกับความขัดแย้งต่าง ๆ เราจึงไม่อาจละเว้นการทำความเข้าใจและจัดการกับอารมณ์ดังกล่าวในตัวคู่ขัดแย้งได้

3) ปฏิสัมพันธ์หรือกระบวนการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีตลอดจนกระบวนการที่ใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งมีผลอย่างมากในการเพิ่มหรือลดความขัดแย้ง

นอกจากนี้ ความขัดแย้งสามารถแบ่งได้เป็นความขัดแย้งภายในและความขัดแย้งภายนอก

1) ความขัดแย้งภายใน (Internal Conflict) ประเด็นสำคัญคือเป็นเรื่องของจิตใจของบุคคล หมายถึง ภาวะหรืออาการที่เกิดขึ้นภายในใจของแต่ละบุคคลที่อยู่ในครอบครัว องค์กร หรือสังคม ซึ่งเกิดความแปลกแยกในตัวเอง หรือแปลกแยกจากคนอื่น ๆ หรือองค์กรอื่น ๆ แต่ยังไม่แสดงออกในทางกายภาพให้คนอื่นได้รับรู้ หรือมองเห็น เช่น ความคิด ความรู้สึก คุณค่า และรสนิยมที่แตกต่างกัน ซึ่งภาวะหรืออาการเช่นนี้เรียกว่า “ความบาดหมาง” (ภักทนะ) อันเป็นความขัดแย้งที่ยังไม่ปรากฏ หรือซ่อนตัวอยู่ลึก ๆ ภายในใจ (Latent Conflict)

2) ความขัดแย้งภายนอก (External Conflict) หมายถึง ภาวะของความขัดแย้งที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลขัดกัน ไม่ลงรอยกัน และไม่เห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับวัฒนธรรม ประเพณี ภาษาชาติพันธุ์ ความสัมพันธ์ผลประโยชน์ ข้อมูล และโครงสร้างทางองค์กรและสังคมที่แตกต่างกัน จนนำไปสู่การปะทะสังสรรค์กันระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อกลุ่มบุคคล กลุ่มบุคคลต่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคลต่อกลุ่มบุคคล อันเป็นการแสดงในเชิงกายภาพ เช่น การทะเลาะวิวาท แย่งชิง บาดหมาง จนนำไปสู่การทำร้ายร่างกายของบุคคลอื่น หรือสิ่งอื่น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความขัดแย้งในพระพุทธศาสนานั้น มีความหมาย 2 นัย กล่าวคือ เป็นความขัดแย้งในแง่ของธรรม และความขัดแย้งในแง่ของวินัย ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวนี้ ครอบคลุมทั้งความหมายในเชิงโลกและเชิงธรรมที่เกี่ยวข้องกับบรรพชิตและคฤหัสถ์ เมื่อทำการวิเคราะห์ความขัดแย้งมักจะมียอดประกอบหลัก ๆ 3 ประการ คือ 1) ประเด็นปัญหาหรือข้อเรียกร้อง 2) บุคคลหรือคู่ขัดแย้ง และ 3) กระบวนการหรือปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และนอกจากนี้ ความขัดแย้งสามารถแบ่งได้เป็นความขัดแย้งภายใน (Internal Conflict) และความขัดแย้งภายนอก (External Conflict) อีกด้วย

2. เหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

คำว่า “เหตุปัจจัย” นั้น พระพุทธศาสนาหมายถึง “สาเหตุ” หรือ “สมุทัย” ซึ่งสมุทัยเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์สาเหตุ หรือเหตุปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิด “ทุกข์” หรือ “ปัญหา” ซึ่งการวิเคราะห์ “ปัญหา” ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และเที่ยงธรรมทั้งในแง่ตนเองและผู้อื่นเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กระบวนการในการแก้ไขปัญหาได้อย่าง “ถูกต้อง แม่นยำ และเที่ยงธรรม”

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) กล่าวไว้ว่า “เหตุปัจจัยที่ทำให้มนุษย์ ขัดแย้งกันจนปัญหา ความรุนแรงเบียดเบียนเกิดขึ้น คือ 1) อยากได้ ท่านเรียกว่า ตัณหา คือ อยากได้ผลประโยชน์ อยากได้สิ่ง บริโภค ทรัพย์สินสมบัติ ความพึงปรารถนา มาบำรุงบำเรอตัวให้มีมากที่สุด ข้อนี้เป็นเหตุใหญ่ให้คนขัดแย้งจนแม้กระทั่งยกทัพไปรบราฆ่าฟันกัน 2) อยากใหญ่ คือ ต้องการอำนาจ ต้องการความยิ่งใหญ่ที่จะสามารถครอบงำผู้อื่น หรือบังคับเขาได้ ข้อนี้ท่านเรียกว่ามานะ 3) ปัจจัยเรื่องลัทธิ ศาสนา และอุดมการณ์ต่าง ๆ ซึ่งไม่ใช่เรื่อง ผลประโยชน์โดยตรง แต่เป็นเรื่องของความเชื่อ และการยึดถือหลักการบางอย่าง โดยถือมั่นไม่ยอมรับไม่ยอมฟัง ซึ่งกันและกัน อย่างนี้เรียกว่าใจแคบ”⁵ พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส⁶ ได้สรุปเหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งไว้ว่าเกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

1) ปัจจัยภายใน

(1) ปปัญจธรรม

1.1 ความอยากได้ (ตัณหา) เป็นความต้องการภายในที่มีอิทธิพลอย่างสูงต่อการแสวงหา และการแย่งชิง เช่น การแย่งชิงทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม อำนาจ หรือตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น มนุษย์มีความทะยานอยากอย่างไม่มีที่สิ้นสุด หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มนุษย์มีความอยากอยู่ตลอดเวลา ซึ่งความอยากมีทั้งความอยากในทางเพื่อตอบสนองประสาททั้งห้า ความอยากที่จะเป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง และความยินดีพอใจ

1.2 อยากใหญ่ (มานะ) เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการแย่งชิงอำนาจ และตำแหน่งหน้าที่ การงานขององค์กร หรือกลุ่มอื่น ๆ พระไพศาล วิสาโล⁷ เห็นว่ามานะคือการสำคัญว่าฉันเหนือกว่า ฉันดีกว่า หรือที่เรียกว่า นีภุมะ เช่น พูดใส่หน้าคนอื่นว่ารู้ไหมว่ากูเป็นใคร รู้ไหมว่ากูเป็นลูกใคร มานะนั้นแสดงอาการได้หลายอย่าง ก็คือ เย่อหยิ่ง จองหอง ถือตัว ดูถูกคนอื่น รวมทั้ง อวดเก่ง อวดเบ่ง อวดดี อวดฉลาด ขี้โม้

⁵ ศิริพร ทศนศรี, “การจัดการความขัดแย้งทางศาสนา กรณีการประกาศศาสนาของพระพุทธเจ้า”, วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร., ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 : 56.

⁶ พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, พุทธสันติวิธี : การบูรณาการหลักการและเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท 21 เซนจูรี จำกัด, 2554), หน้า 202.

⁷ พระไพศาล วิสาโล, “รู้ทันเจ้าตัวร้าย”, วารสารสุขศาลา, ฉบับที่ 13 (2552).

อวดรวย อวดสวยอวดหล่อ แม้แต่นักปฏิบัติธรรมบางคนชอบสร้างภาพว่าฉันสงบ สมณะ เรียบร้อย อันนี้เน้นเรื่องการสร้างภาพ เพื่อต้องการแสดงให้เห็นว่าฉันเหนือกว่าเธอ ฉันดีกว่าเธอ

1.3 ใจแคบ (ทิฐิ) เป็นสภาวะที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีทรัพยากร อำนาจ หรือตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างเพียงพอ แต่มีจิตที่คับแคบไม่ยินยอมที่จะแบ่งปันทรัพยากร หรือสิ่งอื่น ๆ แก่เพื่อนมนุษย์ แม้ว่าเพื่อนมนุษย์จะประสบกับความอดอยากก็ตาม บางสถานการณ์ที่จะต้องแบ่งปัน ก็มักจะเกิดจากการบีบคั้นจากปัจจัยอื่น ๆ ในสังคม หรือเป็นแบ่งปันเพื่อให้ได้มาซึ่งเกียรติ ชื่อเสียง หรือตำแหน่ง เป็นต้น

(2) **อกุศลมูล รากเหง้าของสิ่งที่ไม่ดี** กล่าวคือ โลภะเป็นการพยายามแย่งชิงจากบุคคลอื่น ๆ โดยมิได้คำนึงถึงบุคคลอื่น ๆ ที่มีความปรารถนาในทรัพยากร โทสะเป็นความปรารถนาสิ่งใดสิ่งหนึ่งแต่ไม่สามารถที่จะได้มาด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงเคียดแค้น หรือผูกใจเจ็บต่อสิ่งที่ทำให้ตัวเองไม่สมประสงค์ โมหะเป็น การลุ่มหลงมัวเมาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และพยายามที่จะแสวงหาเพื่อให้ได้มาสนองความอยาก แต่เมื่อไม่สามารถสนองความต้องการของเรา หรือมีสิ่งใดมาขัดขวางสิ่งที่เราลุ่มหลง และแย่งชิงสิ่งนั้นไปก็มักจะทำห้คู่กรณีเกิดความขัดแย้งขึ้น

2) ปัจจัยภายนอก

เมื่อกล่าวถึง “ประเภท” ของความขัดแย้ง ที่เป็นปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย 5 ประเด็นใหญ่ ๆ ด้วยกัน กล่าวคือ⁸

(1) **ความขัดแย้งด้านข้อเท็จจริง หรือข้อมูล (Conflict of Fact or Data)** หมายถึง 1) การที่ข้อมูลของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลขัดแย้ง ไม่สมนัย หรือไม่สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน 2) การที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลขาดข้อมูลในมิติต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการหรือวิถีชีวิตความเป็นไปของกันและกัน จึงก่อให้เกิดการเข้าใจผิด อันเป็นผลมาจากการขาดการสื่อสารหรือสื่อสารไม่ถูกต้อง 3) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีมุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับข้อมูลหรือที่มาของข้อมูลต่าง ๆ และ/หรือ 4) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามที่จะบิดเบือนข้อมูล หรือข้อเท็จจริงที่แต่ละฝ่ายมีอยู่เพื่อให้การชอบธรรมหรือมีวาระซ่อนเร้นเกี่ยวกับการนำเสนอข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ หรือทำให้อีกฝ่ายได้รับความพ่ายแพ้ เช่น กรณีความขัดแย้งกรณีเหลือน้ำชำระไว้ในกระบวย

(2) **ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ หรือความต้องการ (Conflict of Interest or Benefit)** หมายถึง 1) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีผลประโยชน์ หรือความต้องการที่ไม่สมนัย หรือไม่สอดคล้อง

⁸ พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, พุทธสันติวิธี : การบูรณาการหลักการและเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท 21 เซนจูรี่ จำกัด, 2554), หน้า 345

2) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์มากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง และ/หรือ 3) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์ แต่อีกฝ่ายหนึ่งไม่ได้รับผลประโยชน์ตามที่ตัวเองต้องการ ซึ่งประเด็นความขัดแย้งเกี่ยวกับผลประโยชน์หรือความต้องการนี้มักจะ ได้แก่ ทรัพยากรทางด้านธรรมชาติ อำนาจ ตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น

(3) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Conflict of Relationship) หมายถึง 1) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลขาดการปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะต่าง ๆ เช่น การพบปะพูดคุย หรือ ทำกิจกรรมร่วมกัน 2) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีบุคลิกภาพ พฤติกรรม หรือการแสดงออกที่แตกต่างกัน 3) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีพฤติกรรมในเชิงลบเนื่อง ๆ อันทำให้ฝ่ายหนึ่ง ไม่สามารถที่จะยอมรับพฤติกรรมดังกล่าวได้ และ/หรือ 4) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีวิธีการทำงาน และการตัดสินใจที่แตกต่าง เช่น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มของพระวินัยรกับพระธรรมกถึก

(4) ความขัดแย้งด้านคุณค่า หรือค่านิยม (Conflict of Value) หมายถึง 1) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีภูมิหลังทางศาสนา ความเชื่อ วัฒนธรรม ภาษา โลกทัศน์ ความคิดเห็น ชาติพันธุ์ และประวัติศาสตร์ที่แตกต่างกัน 2) การที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลให้คุณค่า ให้ความสำคัญ และประเมินสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวแตกต่างกัน และ/หรือ 3) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลรุกรานวัฒนธรรม ศาสนา ความคิดเห็น และชาติพันธุ์อื่น ๆ อันก่อให้เกิดการปะทะกันระหว่างผู้รุกรานกับสิ่งที่ถูกรุกราน เช่น กรณีเจ้าตากยกยกับเจ้าโกลิยะ และกรณีพระเจ้าวิทูททะทำสงครามฆ่าล้างเผ่าพันธุ์ของเจ้าตากยกย

(5) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Conflict of Structure) หมายถึง 1) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแก่งแย่งช่วงชิงโดยการเปลี่ยนแปลงระเบียบกฎเกณฑ์ดั้งเดิมเพื่อให้เกิดผลในเชิงบวกแก่ตนเอง เช่น เปลี่ยนแปลงระบบการเมืองการปกครอง กฎหมาย เป็นต้น 2) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอยู่ร่วมกันโดยปราศจากความยุติธรรม การบังคับใช้กฎหมาย ขาดความเที่ยงธรรม ขาดความเท่าเทียมเกี่ยวกับวิถีชีวิต และการดำรงชีพในสังคมและ/หรือ 3) การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดช่องว่างระหว่างบุคคลในสังคมไม่ว่าจะเป็นช่องว่างเกี่ยวกับฐานะ การศึกษา ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง” พบว่า เกิดจากรากเหง้าที่สำคัญ 3 ประการ กล่าวคือ “ตัณหา ทิฏฐิ และมานะ” ส่วนเหตุปัจจัยภายนอกเกิดจาก ความขัดแย้งด้านข้อเท็จจริง หรือข้อมูล ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์หรือความต้องการ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ความขัดแย้งด้านคุณค่า หรือค่านิยม และความขัดแย้งด้านโครงสร้าง

3. หลักพุทธธรรมเพื่อการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท จำเป็นต้องมีหลักธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวเพื่อมิให้เกิดความห่อถ้อย ลำเอียง และมีความอดทน อดกลั้น ผู้เขียนมีแนวคิดว่าการจัดการความขัดแย้งหรือข้อพิพาทตามหลักการแห่งศาสนา พุทธที่นำมาปรับใช้ควบคู่กับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีหลักธรรม ดังนี้

1. หลักอริยสัจ 4

หลัก “อริยสัจ 4” ถือเป็นระบบใหญ่ที่ครอบคลุมกระบวนการในการแก้ไขปัญหาทั้งหมด ซึ่งมีสาระสำคัญพอสรุปได้ว่า เมื่อเจอกับปัญหา หรือ “ทุกข์” คือ สภาวะบีบคั้น สิ่งที่ติดขัด บีบคั้น คับข้อง ก็ต้องสืบสาวหาเหตุปัจจัยของมันว่าเกิดจากอะไร เรียกว่า “สมุทัย” เมื่อพบแล้ว ก็ต้องเล็งจุดหมายว่าเราจะเอาอะไรและจะสามารถทำได้แค่ไหน เพียงใด คือ เอาความต้องการมาดูความเป็นไปได้ แล้วตั้งเป้าหมายขึ้นมาเรียกว่า “นิโรธ” เมื่อตั้งเป้าหมายชัดแล้ว ก็จะมาสู่ขั้นการลงมือ ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เรียกว่า “มรรค”⁹

หากนำเอาหลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้าที่เรียกว่า อริยสัจ 4” ดังกล่าวมาปรับใช้กับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก็จะได้ว่า¹⁰

1) สรรวจปัญหาหรือความขัดแย้ง (ทุกข์) ทุกข์หรือปัญหาข้อพิพาทหรือความขัดแย้งระหว่างคู่กรณี ซึ่งก่อให้เกิดความทุกข์ ความเครียด ความอัดอั้นคับข้องใจ ความสูญเสียในเรื่องของเวลา ค่าใช้จ่าย โอกาส และประโยชน์ต่าง ๆ มากมาย การกำหนดประเด็นที่พิพาทให้ชัดเจนจะช่วยให้การหาทางแก้ไขปัญหาหรือดับทุกข์เป็นไปโดยตรงจุดและง่ายขึ้น

2) ค้นหาสาเหตุของปัญหาหรือความขัดแย้ง (สมุทัย) สมุทัยหรือเหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิด ข้อพิพาทหรือความขัดแย้ง เป็นผลอันมีที่มาจากสาเหตุ การจะดับทุกข์ได้อย่างเหมาะสมตรงจุด จะต้องทราบสาเหตุแห่งทุกข์นั้นให้ชัดเสียก่อนการวิเคราะห์ให้เห็นเหตุแห่งปัญหาหรือเหตุแห่งความขัดแย้งจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่ง ซึ่งจะมีสาเหตุหลักอยู่ที่กิเลสของมนุษย์ 3 ประการ คือ¹¹

(1) กามตัณหา คือ ความอยากได้ใคร่มีเพื่อตัวเอง ความเห็นแก่ตัว การแก่งแย่งแสวงหาผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทรัพย์สินเงินทองหรือสิ่งบำรุงบำเรอตนเอง ทั้งหลายทั้งปวง

⁹ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), *สลายความขัดแย้ง: นิติศาสตร์-รัฐศาสตร์-เศรษฐศาสตร์ แนวพุทธ*, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://watnyanaves.net/th/book_detail/438 [20 สิงหาคม 2562].

¹⁰ สำนักงานศาลยุติธรรม, *นิตยสารสำนักงานศาลยุติธรรม*, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณาการพิมพ์, 2553), หน้า 205.

¹¹ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), *สลายความขัดแย้ง: นิติศาสตร์-รัฐศาสตร์-เศรษฐศาสตร์ แนวพุทธ*, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://watnyanaves.net/th/book_detail/438 [20 สิงหาคม 2562].

(2) ภาวตัณหา คือ ความต้องการอยากให้อยู่ อยากให้เป็นอย่างใจคิด อยากให้สิ่งนั้นคงอยู่ตลอดกาล อยู่ด้วยตลอดไป เกิดความกระวนกระวายใจ เป็นเหตุให้ต่อสู้ดิ้นรนเพื่อให้อยู่กับตน

(3) วิภาวตัณหา คือ ความต้องการอยากให้ไป หรืออยากให้พ้น เมื่อไม่พอใจในสิ่งใดก็อยากให้สิ่งนั้นไปเสียให้พ้น

ตัณหาเหล่านี้เปรียบได้กับความต้องการหรือความปรารถนาที่อยู่ภายในใจของคู่พิพาทหรือคู่ความ บางครั้งก็ปรากฏตามข้อเรียกร้องหรือจุดยืนที่แสดงออกมา แต่บางครั้งกลับซ่อนอยู่ภายในไม่เปิดเผยออกมาในการไกล่เกลี่ย หลายครั้งที่ผู้ไกล่เกลี่ยพบว่า ความต้องการที่แท้จริงของคู่ความหรือคู่ความไม่ตรงกับข้อเรียกร้องหรือจุดยืนที่แสดงออกมา トラบใดที่ยังไม่สามารถค้นพบหรือบรรลุถึงความต้องการที่แท้จริงของคู่ความหรือคู่ความปัญหาก็ไม่ยากจะจับได้สิน

การค้นหาค้นพบความต้องการที่แท้จริงที่ซ่อนอยู่นั้นเป็นสิ่งสำคัญ ผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจำเป็นต้องค้นหาความต้องการที่แท้จริงนั้นให้เจอเสียก่อน แล้วจึงหาทางดับหรือระงับข้อพิพาทนั้นได้อย่างเหมาะสมและตรงจุด กระบวนการในการค้นหาความต้องการที่แท้จริงจึงเป็นสิ่งสำคัญ จึงมักเกิดปัญหาว่า ทำอย่างไรจึงจะได้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของทั้งสองฝ่าย

การได้มาซึ่งข้อมูลจากคู่ความนั้นจะช่วยให้ผู้ไกล่เกลี่ยทราบถึงความต้องการที่แท้จริงได้ ดังนั้น จึงต้องพยายามให้คู่ความหรือคู่ความแสดงความต้องการที่แท้จริงออกมาให้ปรากฏ ไม่ว่าจะโดยวัจนะภาษา (คำพูด) หรืออวัจนะภาษา (ภาษากาย) แล้วนำมาพิจารณา

ผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจำเป็นต้องฟัง โดยให้คู่ความหรือคู่ความเล่าเหตุการณ์ เรื่องราวความต้องการ และความประสงค์ให้ผู้ไกล่เกลี่ยฟัง ประกอบกับการสังเกตภาษากายของคู่ความหรือคู่ความ เมื่อได้ฟังและสังเกต จากภาษาพูดและภาษากายของคู่ความหรือคู่ความแล้ว ควรพิจารณาต่อไปว่า สิ่งที่พูดมานั้น สิ่งใดเป็นความต้องการที่แท้จริง หรือสิ่งที่แสดงออกมานั้น เป็นความต้องการที่แท้จริงหรือไม่ หากมีข้อสงสัย หากมีข้อสงสัย ก็ควรถามเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัด และการรู้จักใช้คำถามหรือเทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้คู่ความหรือคู่ความให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องมากที่สุดนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ไกล่เกลี่ยกระจ่างชัดถึงความต้องการที่แท้จริงของคู่ความ บางกรณีอาจต้องพูดคุยทีละฝ่ายเพื่อให้คู่ความหรือคู่ความรู้สึกสะดวกใจหรือผ่อนคลายที่จะเปิดเผยข้อมูลของตนมากขึ้นควรเขียนหรือจดบันทึกข้อมูลที่ได้รับจากคู่ความหรือคู่ความเพื่อช่วยในการจำและใช้ในการวิเคราะห์หาความต้องการที่แท้จริงของคู่ความ และเมื่อพบความต้องการที่แท้จริงของคู่ความทุกฝ่ายแล้วก็จะเข้าสู่ขั้นตอนการค้นหามาทางแก้ปัญหา

3) วางแนวคิดหรือทฤษฎีในการแก้ไขปัญหาหรือระงับความขัดแย้ง (นิโรธ)

นิโรธ หรือความดับทุกข์ การที่จะบรรลุถึงความดับทุกข์ได้จำเป็นที่จะต้องมีการวางแนวคิดหรือทฤษฎีในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม เมื่อเราทราบแล้วว่าทุกข์มาจากต้นหาความต้องการหรือความปรารถนาอัน

อยู่จิตในของคน ๆ นั้น เราก็จำเป็นต้องดับระงับปัญหาที่ต้นกำเนิดในจิตของคน ๆ นั้น แต่ใครจะช่วยเขาดับทุกข์ของตัวเองให้ดีที่สุดได้นอกจากตัวของเขาเอง ทั้งนี้ เมื่อทุกข์หรือปัญหาความขัดแย้งนั้น เป็นเรื่องของคู่ความทั้งสองฝ่ายหรือหลายฝ่ายก็ดี ผู้ที่จะช่วยในการแก้ปัญหาจะระงับความขัดแย้งได้ดีที่สุด จึงควรจะเป็นตัวคู่ความทุกฝ่ายนั่นเอง

การให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการหาทางออกเป็นสิ่งสำคัญ การระดมความคิดเห็นค้นหาทางออกด้วยกันทุกฝ่ายเป็นสิ่งที่ช่วยให้บรรลุถึงทางแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งมักมีสาเหตุมาจากความต้องการที่ซ่อนอยู่ในใจของคู่ความหรือคู่ความ ซึ่งต่างต้องการและพยายามจะปกป้องผลประโยชน์ของตนเองไว้ก่อน จึงเป็นการยากที่ลำพังเพียงคู่ความหรือคู่ความจะสามารถพูดคุยตกลงกันได้ด้วยดี บนภาวะความขัดแย้ง หากปราศจากความช่วยเหลือจากผู้ไกล่เกลี่ย คู่ความหรือคู่ความนั้นยากที่จะพูดคุยเจรจาตกลงกันได้อย่างราบรื่น

ผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจึงมีหน้าที่อีกด้านหนึ่งเป็นผู้ประสานความต้องการของ ทุกฝ่าย แต่มิใช่ฝ่ายใดจะเรียกร้องตามความปรารถนาและความต้องการของตนได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุดปรัชญาของการรอมชอมให้เกิดความยั่งยืน คือหลักของการสร้างความพอเหมาะพอดีได้ สัดส่วน ตามที่ชอบที่ควร เป็นการสร้างสมดุลตามหลักทางสายกลาง พยายามให้เกิดความพอดี พอเหมาะ ไม่ได้เปรียบ เสียเปรียบ และเป็นธรรม ตามที่คู่ความหรือคู่ความสามารถจะยอมรับได้ ทั้งในแง่ผลประโยชน์ และความรู้สึก ผู้ไกล่เกลี่ยควรกระตุ้นให้เกิดกระบวนการค้นหาทางออกร่วมกัน รวมทั้งควบคุมและประสานความต้องการให้ได้อย่างลงตัว ซึ่งมีใชงานที่ง่ายเลย อย่างไรก็ตาม เมื่อสามารถไกล่เกลี่ยระงับ ข้อพิพาทสำเร็จ ก็มักยังความปิติแก่ผู้ไกล่เกลี่ยทุกท่าน

4) กำหนดแนวทางหรือวิธีปฏิบัติเพื่อยุติปัญหาหรือความขัดแย้ง (มรรค) มรรคหรือทางดับทุกข์ ใน การดับทุกข์ของบุคคล พระพุทธองค์ทรงตรัสถึงมรรคมีองค์ 8 ประการ อันเป็นหนทางสู่การดับทุกข์ ได้แก่ (1) สัมมาทิฐิ ความเห็นชอบ (2) สัมมาสังกัปปะ ความดำริชอบ (3) สัมมาวาจา พูดชอบ (4) สัมมากัมมันตะ การงานชอบ (5) สัมมาอาชีวะ การเลี้ยงชีพชอบ (6) สัมมาวายามะ พยายามชอบ (7) สัมมาสติ ตื่นตัวรู้ชอบ (8) สัมมาสมาธิ ตั้งใจมั่นชอบ

มรรคแปดประการนี้เป็นหนทางของความชอบในทางความคิดและการกระทำ หรือกล่าวโดยสรุปคือ คิดดี พูดดี ทำดี หนทางการดับทุกข์นั้นพระพุทธองค์ให้ถือหลักทางสายกลาง ไม่สุดโต่งไปในทางใดทางหนึ่ง ถือหลักของความพอดี และปฏิบัติได้จริง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า หลักธรรมอริยสัจ 4 ถือเป็นระบบใหญ่ที่ครอบคลุมกระบวนการในการแก้ไขปัญหาทั้งหมด จัดเป็นหมวดธรรมที่สำคัญมากของพระพุทธศาสนา เพราะสรุปรวมพระธรรมคำสั่งสอนทั้งหมด อันเป็นหัวใจในการจัดการกับปัญหาด้วยปัญญา คือเมื่อเจอกับปัญหา หรือ “ทุกข์” คือ สภาวะบีบคั้น สิ่งที่ติดขัด บีบคั้น คับข้อง ก็ต้อง สืบสาวหาเหตุปัจจัยของมันว่าเกิดจากอะไร เรียกว่า “สมุทัย” เมื่อพบแล้ว ก็ต้องเล็ง

จุดหมายว่าเราจะเอาอะไรและจะสามารถทำได้แค่ไหน เพียงใด คือ เอาความต้องการมาดูความเป็นไปได้ แล้วตั้งเป้าหมายขึ้น มาเรียกว่า “นิโรธ” เมื่อตั้งเป้าหมายชัดเจนแล้ว ก็จะมาสู่ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เรียกว่า “มรรค” เมื่อนำมาใช้ในกระบวนการไกล่เกลี่ยสามารถปรับใช้ได้ตามขั้นตอน คือ ประการแรก ให้ใช้ปัญญากำหนดรู้ปัญหาหรือทุกข์ที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน ประการที่สอง ค้นหาสาเหตุของความทุกข์ที่เกิดขึ้นให้ได้ พิจารณาหาสาเหตุที่แท้จริงให้ได้ ประการที่สาม กำหนดหรือเข้าใจเป้าหมายของการแก้ปัญหาอย่างชัดเจนและถูกต้อง ทำเพื่ออะไร ผลที่ได้จะเป็นอย่างไร และประการที่สี่ ต้องปฏิบัติตามแนว การแก้ปัญหาอย่างถูกต้อง โดยเห็นได้จากตัวอย่าง ชาตกในเรื่องของ **มโหสถชาตก**¹² เป็นเรื่องราวของพระโพธิสัตว์ ชาตที่ 5 ในทศชาติ มีเรื่องราวของการใช้ปัญหากแก้ปัญหา เรื่องสร้อยคอ โดยมีเหตุการณ์ เกิดจากกรณีพิพาทระหว่างผู้หญิง 2 คน ถกเถียงเรื่องใครเป็นเจ้าของสร้อย ต่างก็อ้างว่าเป็นของตน มโหสถซึ่งอยู่ในที่นั้นพิจารณาด้วยปัญญา แล้วจึงถามที่มาของสิ่งที่ใช้ในการย้อมสร้อย ซึ่งหญิงทั้งสองตอบไม่ตรงกัน แต่หญิงผู้เป็นเจ้าของตอบว่านางย้อมสร้อยด้วยดอกประยงค์ มโหสถ จึงสั่งให้นำสร้อยดังกล่าวไปแช่น้ำก็พบว่าเป็นกลิ่นของดอกประยงค์ ทำให้ผู้คนทราบว่าเป็นเจ้าของที่แท้จริง

2. หลักพรหมวิหารธรรม

คำว่า “พรหมวิหาร” เป็นภาษาบาลี แปลความหมายไว้ว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างพรหม หรือของท่านผู้ใหญ่ ซึ่งประกอบด้วย 2 อย่าง คือ

1) พรหม คือ ผู้ประเสริฐ เข้าใจกันส่วนมาก พรหมมีวิมานอยู่ส่วนหนึ่งต่างหากจากพวกเทพ ไม่มีคูครองเหมือนพวกเทพ อยู่เดียว พวกพราหมณ์ถือว่าเป็นต้นวงศ์ของพวกเขา ทางพุทธศาสนาก็มีเรื่องพรหมอยู่หลายที่ ผู้บำเพ็ญตนได้มานสมบัติก็ว่าตายไปเป็นพรหม ส่วนใหญ่พระพุทธเจ้ามุ่งให้ทุกคนประพฤติธรรมที่จะทำให้เป็นพรหมมากกว่า

2) วิหารธรรม คือ ธรรมเป็นเครื่องอยู่ หมายถึง เอาใจเข้าหาธรรมะ หรือเอาธรรมะเข้ามาไว้ที่ใจ พูดง่าย ๆ ก็คือ ทั้งเนื้อทั้งตัวมีธรรมะ¹³

เมื่อนำ 2 คำศัพท์มารวมกันตามหลักทางภาษา “พรหมวิหาร” จึงหมายถึง ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหม หรือธรรมประจำใจของพรหม กล่าวคือ พรหมเป็นเทพเจ้าสูงสุดในศาสนาพราหมณ์ที่สร้างโลกและอภิบาลโลกตามทศนะของพราหมณ์เพราะถือว่า มนุษย์เมื่ออยู่กันไปพองถึงกับหนึ่งโลกจะพินาศ และ

¹² หลักอริยสัจ 4 กับ กรรม, **กรรม-ธรรมไทย**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.bootcampdemy.com/content/265> [31 สิงหาคม 2562].

¹³ แสวง บุญเฉลิมวิภาส, **รวมคำบรรยายหลักวิชาชีพนกกฎหมาย**, พิมพ์ครั้งที่ ๔. (กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิญญูชน จำกัด, 2543), หน้า 137.

พระพรหมจะสร้างโลกขึ้นมาใหม่และจะลิขิตชีวิตมนุษย์ว่าจะเป็นอย่างใด แต่ทัศนะของพระพุทธศาสนาไม่เชื่อเหมือนศาสนาพราหมณ์และถือว่ามนุษย์ทุกคนมีส่วนรับผิดชอบในการสร้างสรรค์และอภิบาลสังคมด้วยเหตุนี้ ทุกคนต้องทำตัวให้เป็นพรหม หรือคุณธรรมความเป็นพรหม และในการปฏิบัติในลักษณะนี้เป็นการสร้างสรรค์ตนเองด้วยหลักพรหมวิหารและพรหมวิหารเมื่อนำมาใช้กับมนุษย์ในฐานะที่มนุษย์สามารถสร้างสรรค์และอภิบาลโลกได้ด้วยตัวมนุษย์เอง พระเทพโสมภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)¹⁴ กล่าวว่า พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมสำหรับสำหรับนักบริหาร เพราะเมตตาทำให้รู้จักมองแง่ดีของเพื่อนร่วมงานและใช้คนให้เหมาะสมกรณทำให้เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นและปัญหาของผู้อื่น มุทิตาทำให้ส่งเสริมและให้โอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และอุเบกขาทำให้มีความยุติธรรมและรู้เท่าทัน

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)¹⁵ ได้ให้ความหมายของพรหมวิหารธรรม ว่าหมายถึง ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่า ดำเนินชีวิตแบบหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ นอกจากนี้ พรหมวิหารยังมีความหมายที่สามารถแปลอีกในหนึ่งว่า ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหมหรือธรรมประจำใจที่ทำให้เป็นพรหมหรือให้เสมอด้วยพรหมหรือเป็นเครื่องอยู่ของท่านผู้มีคุณยิ่งใหญ่

พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมประจำใจเพื่อให้ดำรงตนตลอดจนทำหน้าที่ได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์

1) เมตตา ความปรารถนาอยากให้ผู้อื่นมีความสุข เมตตา กับคู่ความ เข้าช่วยเหลือและ ให้ความเมตตา กับทุกฝ่ายเสมอเหมือนกัน

2) กรุณา ความปรารถนาอยากให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ให้ความช่วยเหลือ แก้ไขความขัดแย้งและประสานความต้องการ ตลอดจนบรรลู่ทางออกด้วยความกรุณาปราณี

3) มุทิตา ความยินดีที่ผู้อื่นมีความสุข ยินดีที่ผู้อื่นระงับข้อพิพาทความขัดแย้งได้สำเร็จ

4) อุเบกขา การวางใจเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด และมีให้น้ำข้อพิพาทนั้นมาคิดว่าเป็นเรื่องของตน หากคู่ความไม่สามารถบรรลุข้อตกลงได้ก็ไม่นำมาเป็นทุกข์เสียเอง

หลักพรหมวิหาร เป็นหลักสำคัญที่เป็นมาตรฐานในการประคับประคองการยุติข้อขัดแย้ง กล่าวคือสามารถใช้เป็นหลักพิจารณาระดับความดี ซึ่งตรงกันข้ามกับความชั่วของตนและผู้อื่นได้ เพราะพรหมวิหารคือ ความรู้สึกที่มีต่อการกระทำของตน และผู้อื่น เมื่อมีการพิจารณาตัดสินบุคคลสามารถบ่งชี้ได้อย่างเที่ยงธรรมว่า อะไรถูก อะไรผิด นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการใช้อำนาจหน้าที่ให้มีผลสมบูรณ์และ

¹⁴ พระเทพโสมภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), ศ.พิเศษ เสถียรพงษ์ วรรณปก, **มณีแห่งปัญญา**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา และสถาบันบวรธรรม, 2539), หน้า 43-45.

¹⁵ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ 16. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ เอส. อาร์. พรินติ้งแมสโปรดักส์, 2551), หน้า 227.

เกิดสัมพันธภาพอันดี¹⁶ เมื่อเป็นเช่นนี้

กล่าวสรุปได้ว่า พรหมวิหารธรรม คือ ธรรมเป็นเครื่องอยู่ของพรหมหรือธรรมประจำใจของพรหม หรือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติ

ที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักของจิตใจและกำกับความประพฤติ หรือเป็นธรรมที่ใช้ในการยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้ปกครอง ท่านผู้ใหญ่ว่าปฏิบัติตนโดยใช้พรหมวิหารเป็นเครื่องมือในการดำเนินชีวิตแล้ว จึงจะชื่อว่า ได้ดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์ทั้งหลายโดยชอบ ในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรนำพรหมวิหารธรรมเป็นหลักสำคัญเพราะจะทำให้เกิดเป็นมาตรฐานในการประคับประคองการยุติข้อขัดแย้ง นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการใช้อำนาจหน้าที่ให้มีผลสมบูรณ์และเกิดสัมพันธภาพอันดีอีกด้วย โดยเห็นได้จากตัวอย่าง ชาดกที่กล่าวถึงหลักพรหมวิหารในการนำไปปฏิบัติตนเพื่อความเป็นใหญ่ ไว้ในเรื่อง

มหิสาชาดก¹⁷ ซึ่งเป็นเรื่อง ลิงกับควาย กล่าวไว้ว่า ในอดีตกาล เมื่อพระเจ้าพรหมทัตครองราชย์สมบัติในกรุงพาราณสี พระโอรสได้เกิดเป็นกระบืออยู่ในป่าหิมพานต์ พอเจริญวัยก็สมบูรณ์ด้วยกำลังแรงมีร่างกายใหญ่ทอ่งเที่ยวไปตามป่าทึบ เห็นโคนไม้อันผาสุกสำราญแห่งหนึ่ง เทียวหากินอิ่มแล้ว ในตอนกลางวันได้มายืนพักอยู่ที่โคนไม้นั้น ครั้นนั้นมีลิงโสนตัวหนึ่งลงจากต้นไม้ แล้วขึ้นบนหลังของกระบือนั้น ถ่ายอุจจาระปัสสาวะรด จับเขาทั้งสองโหนจับหางแกว่งไปแกว่งมากระบือมิได้ใส่ใจจนอาจารย์ของลิงนั้น เพราะประกอบด้วยขันติ เมตตา และความเอ็นดู ครึ่งวันหนึ่ง เทวดาผู้สิงอยู่ที่ต้นไม้นั้นยืนอยู่ที่ลำต้นของต้นไม้นั้น กล่าวกะกระบือนั้นว่า “พระยากระบือ เพราะเหตุไรท่านจึงอดกลั้นต่อการดูหมิ่นของลิงชั่วตัวนี้ ท่านจงทำโทษมันเสีย” แล้วกล่าวต่ออีกว่า “เพราะเหตุใดท่านจึงอดกลั้นทุกข์ต่อลิงผู้มีจิตกลับกลอก มักประทุษร้ายมิตรประหนึ่งเจ้าของผู้ให้ความใคร่ทั้งปวง ท่านจงขวิดมันด้วยเขา จงเหยียบเสียด้วยเท้า ถ้าไม่ห้ามปรามมันเสีย สัตว์ทั้งหลายที่เฝ้าเวลาที่จะเบียดเบียนรำไป”

กระบือได้ฟังดังนั้นจึงกล่าวว่า “ท่านรูกขเทวดา ถ้าเราเป็นผู้ยิ่งกว่าลิงตัวนี้ โดยชาติ โคตร และ วัสนายุกาล เป็นต้น จักไม่อดกลั้นโทษของลิงตัวนี้ไซ้ มโนระทดความปรารถนาของเราจักถึงความสำเร็จได้ อย่างไร ก็ลิงตัวนี้เมื่อสำคัญแม้ผู้อื่นว่าเหมือนตัวเราจักกระทำอนาจารอย่างนี้ แต่นั่นมันจักกระทำอย่างนี้แก่กระบือดุร้ายเหล่าใด กระบือดุร้ายเหล่านั้นแหละจักฆ่ามันเสีย การที่กระบือตัวอื่นฆ่าลิงตัวนี้นั้น เราจักพ้นจากทุกข์และปามาติบาต”

¹⁶ ทินพันธุ์ นาคะตะ, พระพุทธศาสนากับสังคมไทย, พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วน จำกัด สหยาบสื่อการพิมพ์, 2543), หน้า 112.

¹⁷ มหิสาชาดก พญากระบือผู้ถืออุเบกขา, โครงการรักษาศีล 5 , [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.sila.5i.com> [31 สิงหาคม 2562].

ก็ต่อเมื่อล่วงไป 2-3 วัน กระป๋องได้ไปอยู่ในที่อื่น กระป๋องตัวหนึ่งได้มายืนอยู่ที่โคนต้นนั้น ลิงขี้จิ้งจิ้น หลังกระป๋องตัวนั้น สำคัญว่ากระป๋องตัวนี้ก็คือกระป๋องตัวนั้นแหละ แล้วกระทำอนาจารอย่างนั้นนั่นแหละ ทันใดกระป๋องตัวนั้นสลัดลึงนั้นให้ตกลงบนพื้นดิน เอาเขาขวิดหัวใจ เอาเท้าทั้ง 4 เขยิบให้ละเอียดเป็นจุน

อุทาหรณ์สอนใจจากพญากะป๋อง กับลิงอันธพาล ทำให้เราเห็นวิธีการแก้ปัญหาไม่น้อย เช่นว่า หากใช้วิธีแกล้งมาโกรธตอบ สุดท้ายก็มีแต่ความอาฆาตมาดร้ายตามมา รวมทั้งการกระทำที่สร้างภพชาติต่อไปอีก ไม่สิ้นสุด แต่ที่พญากะป๋องใช้ขันติ เมตตาและอุเบกขา จึงเป็นหนทางตัดภพชาติที่ดีที่สุด ไม่ก่อเวรกรรมใน ภายภาคหน้าอีกต่อไป

3. หลักกัลยาณมิตรธรรม

หลักกัลยาณมิตรธรรม ความหมาย “กัลยาณมิตร” หมายถึง “มิตรผู้มีคุณอันบัณฑิตพึงนับ” หรือ “เพื่อนที่ดี”¹⁸ ในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทนั้น เป้าหมายคือการทำให้เขาคืนดีกันหรือสามารถมีข้อตกลงร่วมกันและนำไปสู่สันติสุขได้ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ก็คือคนที่ทำหน้าที่ในการผูกมิตรให้เกิดขึ้นกับคู่พิพาท กล่าวคือ ต้องทำหน้าที่จากที่เขาเคยเป็นศัตรูกันให้กลับมาเป็นมิตรกันให้ได้ ผู้ที่จะทำหน้าที่ในการผูกมิตร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำตัวเป็นมิตรที่ดีกับบุคคลทั้งสองฝ่าย การทำตัวเป็นมิตรที่ดีตามหลักพระพุทธศาสนานั้นมีหลัก “กัลยาณมิตรธรรม” ซึ่งเป็นการแสดงออกซึ่งมิตรที่ดี อันมีหลักอยู่ 7 ประการ ดังนี้¹⁹

(1) ปิโย เป็นคนน่ารัก คือ เข้าถึงจิตใจ สร้างความรู้สึกสนิทสนม เป็นกันเอง ขวนใจผู้ฟังอันอยากเข้าไปปรึกษาได้ถาม

(2) ครุ เป็นคนน่าเคารพ คือ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้และปลอดภัย

(3) ภาวนีโย คือ เป็นคนน่าจำเริญใจ กล่าวคือ เป็นผู้มีความรู้จริง ทรงภูมิปัญญาแท้จริง และเป็นผู้ฝึกฝนปรับปรุงตนอยู่เสมอ เป็นที่น่ายกย่อง ควรเอาอย่าง ทำให้ผู้รู้จักเอ่ยนามและรำลึกถึงด้วยความซาบซึ้ง มั่นใจ และภาคภูมิใจ

(4) วัตตา คือเป็นคนฉลาดในการพูด กล่าวคือ พูดเป็น รู้จักแจ้งให้เข้าใจ รู้จังหวะและเวลาที่ควรพูด และไม่ควรพูด คอยให้คำแนะนำว่ากล่าว ตักเตือน และเป็นທີ່ปรึกษาที่ดี

¹⁸ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพมหานคร:สหธรรมิกการพิมพ์, 2553), หน้า 391.

¹⁹ อัง.สตุตต. (ไทย) 23/37/57.

(5) วณักขโม คือ อดทนต่อถ้อยคำได้ กล่าวคือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษา คำซักถาม แม้จุกจิก ตลอดจนคำกล่าวล่วงเกินและคำด่าทอเตือนวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ สามารถอดทนฟังได้ด้วยจิตเปี่ยมด้วยเมตตาไม่เบื่อหน่าย และไม่เสียอารมณ์

(6) คัมภีรญจะ กะถัง กัตตา คือ แกลงเรื่องล้าลึกได้ กล่าวคือ กล่าวชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ที่ลึกซึ้งซับซ้อนให้เข้าใจได้

(7) โน จัญฐานเน นิโยชะเย คือ ไม่ชักนำในฐานะที่ไม่ควร กล่าวคือ ไม่ชักจูงในทางเสื่อมเสียหรือเรื่องเหลวไหลไม่สมควร ชักนำแต่เรื่องที่อยู่ในทำนองคลองธรรม เป็นประโยชน์แก่การก่อคุณพัฒนาชีวิตในระดับที่สูงขึ้นไป

กล่าวโดยสรุปได้ว่า หลักกัลยาณมิตรธรรม เป็นหลักธรรมที่จำเป็นสำหรับผู้ทำหน้าที่ ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ต้องเป็นกัลยาณมิตรให้กับคู่กรณีทั้งสองฝ่าย โดยเป็นตัวจุดประกายให้เกิดบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรที่ดี โดยพร้อมที่จะให้ความรู้ในทางที่ถูกต้อง พร้อมให้คำแนะนำ ชี้แจงชักจูง ช่วยบอกช่องทาง หรือหาทางออกของปัญหาให้กับคู่กรณีได้คิดได้พิจารณา และตัดสินใจด้วยตัวคู่กรณีเองในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งนั้น คนกลางจะต้องเป็นมิตรของทั้งสองฝ่าย ให้คำปรึกษาแนะนำทั้งสองฝ่ายให้ตระหนักถึงประโยชน์ร่วมกันในการแก้ปัญหา

4. หลักอคติ 4

อคติ แปลว่า ไม่ใช่ทางไป ไม่ใช่ทางเดิน ไม่ควรไป ไม่ควรเดิน ในภาษาไทย หมายถึง ความลำเอียง ความไม่ยุติธรรม ความไม่เป็นธรรม อคติเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ยังมีกิเลส ซึ่งจะต้องมีด้วยกันทุกคน เพราะปกติคนเราจะทำอะไรก็ตาม มักจะคิดถึงประโยชน์ของตนเอง ญาติพี่น้อง หรือพวกพ้องก่อนเสมอ ซึ่งการกระทำในลักษณะเช่นนี้เป็นสาเหตุทำให้ความถูกต้องอยู่เหนือความถูกต้อง ความผิดอยู่เหนือความถูกต้อง หรือเห็นผิดเป็นชอบ ประเภทของอคติ 4 พระพุทธศาสนาแบ่งอคติออกเป็น 4 ประเภท ตามพื้นฐานแห่งจิตใจ คือ

1) ฉันทาคติ ความลำเอียงเพราะความรักใคร่ หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรม เพราะอ้างเอาความรักใคร่หรือความชอบพอกัน ซึ่งมักเกิดกับตัวเอง ญาติพี่น้อง และคนสนิทสนม การแก้ไขฉันทาคติต้องทำให้เป็นกลางโดยการปฏิบัติต่อทุกคนให้เหมาะสมเหมือน ๆ กัน

2) โทสาคติ ความลำเอียงเพราะความไม่ชอบ เกลียดชัง หรือโกรธแค้น หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรม เพราะความโกรธ หรือลุแก่อำนาจโทสะ การแก้ไขโทสาคติทำได้ด้วยการทำให้หนักแน่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา และพยายามแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกันวิธีแก้ไขทำได้โดยการเปิดใจให้กว้าง ทำให้ใจให้สงบ มองโลกในแง่ดี และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

3) โมหาคติ ลำเอียงเพราะความไม่รู้ หรือความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรม

เพราะความสะเพร่า ความไม่ละเอียดถี่ถ้วน รีบตัดสินใจก่อนพิจารณาให้ดี วิธีแก้ไขทำได้โดยการเปิดใจให้กว้าง ทำให้ให้ส่งสมองโลกในแง่ดีและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

4) ภัยาคติ ความลำเอียงเพราะความกลัว หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรม เพราะมีความหวาดกลัวหรือเกรงกลัวภัยอันตราย วิธีแก้ไขทำได้ด้วยการพยายามฝึกให้เกิดความ กล้าหาญ โดยเฉพาะความกล้าหาญทางจริยธรรม คือ กล้าคิด กล้าพูดในสิ่งที่ดีงาม

ในเรื่องนี้ พระไพศาล วิสาโล²⁰ ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องช่วยหาทางจัดอคติหรืออคติคลุมเครือในใจของคู่ขัดแย้งให้ได้” และ วิฑูล หนูยิ้มชัย²¹ ได้กล่าวว่า “ก่อนที่จะหาทางจัดอคติหรืออคติคลุมเครือในใจของคู่ขัดแย้ง ผู้ไกล่เกลี่ยต้องจัดอคติหรืออคติคลุมเครือในใจของตัวเองก่อน” ดังนั้นหลักอคติ 4 จึงเป็นสิ่งที่ผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทต้องละเว้นขณะทำการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท อคติ 4 ซึ่งเป็น อคติธรรมที่ทำให้ลายจิตใจคนนำไปสู่ความลำเอียง ความไม่ยุติธรรมและก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ อคติ 4 ประกอบด้วย ความลำเอียง 4 ประการคือ

- 1) ฉันทาคติ คือ ความลำเอียงเพราะชอบหรือเพราะรัก มักเกิดกับบุคคลที่ใกล้ชิด
- 2) โทษาคติ คือ ความลำเอียงเพราะโกรธหรือไม่ชอบ
- 3) โมหาคติ คือ ความลำเอียงเพราะหลง รู้เท่าไม่ถึงการณ์
- 4) ภัยาคติ คือ ความลำเอียงเพราะความกลัว หรือเกรงใจผู้มีอำนาจ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า หลักธรรม “อคติ” เป็นธรรมที่เตือนให้ไม่ควรทำ เพราะจะทำให้เกิดความลำเอียง ความไม่ยุติธรรม ความไม่เป็นธรรม อคติเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ยังมีกิเลส ซึ่งจะต้องมีด้วยกันทุกคน เพราะปกติคนเราจะทำอะไรก็ตาม มักจะคิดถึงประโยชน์ของตนเอง ญาติพี่น้อง หรือพวกพ้องก่อนเสมอ ซึ่งการกระทำในลักษณะเช่นนี้เป็นสาเหตุทำให้ความถูกต้องอยู่เหนือความถูกต้อง ความผิดอยู่เหนือความถูกต้อง หรือเห็นผิดเป็นชอบ ดังนั้น อคติ 4 เป็นสิ่งที่ผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยต้องละเว้นขณะทำการไกล่เกลี่ย เพื่อให้ปฏิบัติตนทำหน้าที่ในการไกล่เกลี่ยได้อย่างเที่ยงธรรม ยุติธรรม โดยจะเห็นได้จากตัวอย่างชาดกที่สามารถเป็นคติเตือนใจได้ในเรื่อง อวาริชาดก²² ซึ่งเป็นเรื่อง คำจ้างเรือ อันเกิดจากลำเอียงเพราะโกรธ โดยมีเรื่องเล่าว่า

²⁰ พระไพศาล วิสาโล , “การไกล่เกลี่ยแบบพุทธ”, ใน **หลักศาสนากับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท Version 1.2** , รวบรวมจัดพิมพ์โดย ศูนย์ระงับข้อพิพาททางเลือก สำนักกระงับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม (กรุงเทพมหานคร: บริษัทแอคทีฟพริน จำกัด, 2556), หน้า 83 -86.

²¹ วิฑูล หนูยิ้มชัย, “รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยแนวทางพุทธสันติวิธี: กรณีศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทสหภาพนายความ กรุงเทพมหานคร”, **ดุสิตนิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, 2562), หน้า 113.

²² อวาริชาดก เรื่องคำจ้างเรือ, **นิทานชาดก-ธรรมไทย** , [ออนไลน์], แหล่งที่มา <https://www.dhammathai.org> [31 ตุลาคม 2562].

ในสมัยหนึ่งพระพุทธเจ้าประทับอยู่วัดเชตวัน เมืองสาวัตถีทรงปรารภคนแจวเรือประจำท่าคนหนึ่ง ได้ตรัสอดีตนิทานมาสาธก ว่า...

กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว พระโพธิสัตว์เกิดเป็นฤๅษี บำเพ็ญเพียรอยู่ในป่าหิมพานต์เป็นเวลาช้านาน คิดอยากจะโปรดญาติโยม จึงเข้าไปเที่ยวภิกขาจารในเมืองพาราณสี พระราชาทรงเลื่อมใสแล้วนิมนต์ให้จำพรรษาในสวนหลวงเพื่อถวายทาน พระราชาจะเสด็จไปฟังธรรมวันละครึ่ง ฤๅษีมักจะให้โอวาทเป็นประจำว่า “มหาบพิตร พระราชาไม่ควรมัวคต 4 อย่าง เป็นผู้ไม่ประมาทสมบูรณ์ด้วยขันติ มีเมตตากรุณา ครองราชย์โดยธรรม ที่สำคัญพระองค์อย่างทรงโกรธเป็นอันขาด ไม่ว่าในที่ไหน ๆ จะเป็นในบ้านในป่าหรือที่ลุ่มที่ดอนก็ตาม ถ้าทำได้พระองค์จะเป็นที่รักของทวยราษฎร์ตลอดไป” พระราชาทรงเลื่อมใสมิ่ง จึงถวายหมู่บ้านขันตี ที่เก็บเงินส่วยภาษีได้ปีละ 100,000 กหาปณะให้ 1 ตำบล แต่ฤๅษีไม่รับเพราะถือเป็นกิเลส จนเวลาผ่านไปได้ 12 ปี

ต่อมาวันหนึ่ง ฤๅษีคิดจะเดินทางไปโปรดญาติโยมที่อื่นบ้างจึงไม่ได้เข้าเฝ้าทูลลาพระราชา เพียงบอกให้คนเฝ้าสวนหลวงไปกราบทูลให้ทรงทราบ แล้วก็ออกเดินทางไปถึงฝั่งแม่น้ำ คงคาที่ท่าเรือมีคนแจวเรือไปส่งคนข้ามฟากแล้วค่อยคิดเงินค่าจ้างเอาตามใจชอบ เมื่อลูกค้าไม่ให้อีกก็มีเรื่องทะเลาะชกต่อยและชูปเอาเงินค่าจ้างจากผู้โดยสารอยู่เป็นประจำ

ฤๅษีเมื่อไปถึงท่าเรือแล้วก็ขอใช้บริการเรือจ้างของนายอวาริย์ปีตานั้น เขาถามขึ้นด้วยอาการเกียจคร้านว่า “ท่านจะให้ค่าจ้างเรือผมเท่าไรละ?” “โยม..อาตมาจะให้ของดีทำให้ร่ำรวยทรัพย์แก่ท่าน” ฤๅษีตอบเขาฟังแบบงง ๆ ว่าจะได้อะไรกันแน่ จึงพาฤๅษีข้ามฟากไป พอถึงฝั่งที่หมายแล้ว จึงพูดขึ้นอีกว่า “ท่านจ่ายค่าจ้างด้วยครับ” ฤๅษีจึงบอกของดีเป็นธรรมโอวาทว่า “โยม..ขอค่าจ้างกับคนที่ยังไม่เข้าไปฝั่งโน้นก่อนสิ เพราะจิตใจของคนที่ยังไม่ข้ามฟากแล้วกับคนที่ยังไม่ได้ข้ามต่างกัน โยม.. ขอท่านจงอย่าโกรธนะ ไม่ว่าในที่ไหน ๆ ทั้งในบ้านในป่า ความร่ำรวยในทรัพย์ก็จะมีแก่โยม นี่แหละของดีนะโยม” เขาถามว่า “สมณะ นี่หรือคือค่าจ้างเรือที่ท่านให้ผม” ฤๅษี “ใช่ละ โยม” คนแจวเรือ “ไม่ได้ ต้องเป็นเงินสิ” ฤๅษี “โยม..นอกจากโอวาทนี้แล้ว อาตมาไม่มีอย่างอื่น” เขาโกรธมากพร้อมกับตวาดว่า “เมื่อไม่มีเงินแล้ว ลงเรือผมมาทำไม” ผลักฤๅษีให้ล้มลงแล้วนั่งทับอกตบปากท่านหนึ่งดี ขณะนั้นภรรยาของเขาซึ่งกำลังท้องแก่ได้ถืออาหารมาส่งเขา จำฤๅษีนั้นได้จึงร้องห้ามบอกสามีว่า “พี่.. ฤๅษีนี้ประจำอยู่ราชสำนักนะพ่อย่าตีท่านนะ” เขากำลังอยู่ในอารมณ์โกรธจึงลุกขึ้นตบภรรยาโดยแรง ถาดข้าวแตกกระจาย ภรรยาล้มลงกระแทกพื้นดินทำให้ลูกทะลักออกมาทันที

ชาวบ้านที่อยู่ละแวกนั้นต่างมายืนมุงดูและช่วยกันจับมัดเขาไว้เพราะนึกว่าเป็นโจรฆ่าคนตาย นำไปถวายพระราชา เขาถูกวินิจฉัยให้จำคุกตลอดชีวิต

คติสอนใจจะเห็นได้ว่า อกตหนึ่งซึ่งส่งผลรุนแรงมาก คือ ลำเอียงเพราะโกรธ เพราะจะทำให้จิตใจไม่ตั้งมั่นในความถูกต้อง เทียงตรงอยู่ในธรรม ขาดการไตร่ตรองพินิจพิจารณา เป็นภัยอย่างยิ่งสำหรับผู้หลักผู้ใหญ่

หรือผู้ใกล้ชิดข้อพิพาทและผู้นำชุมชนทุกคน

5. หลักสามัคคีธรรม

สามัคคีธรรม โดยความหมายของ “สามัคคี” คือความพร้อมเพรียง, ความกลมเกลียว, ความมีจุดรวมตัวเข้าด้วยกันหรือมุ่งไปด้วยกัน²³ สำหรับในบริบทของกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจะต้องคอยประสานให้เกิดการประชุมพร้อมเพรียงกัน ที่เรียกว่า “กายสามัคคี” ให้ได้และเมื่อบุคคลเหล่านั้นมาประชุมพร้อมเพรียงกันแล้ว ก็จัดบรรยากาศให้เกิดความชื่นชมยินดีเห็นพร้อมร่วมกัน พอใจร่วมกัน หรือที่เรียกว่า ทำให้เกิด “จิตสามัคคี” หรือ “สามัคคีด้วยใจ” อันจะนำพาสู่ความสำเร็จของกระบวนการไกล่เกลี่ย การที่จะทำให้คู่กรณีเกิด “จิตสามัคคี” ได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับเทคนิคและวิธีการพูดของผู้ทำหน้าที่ในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ซึ่ง วิฑูล หนูยิ้มซ้าย²⁴ ได้กล่าวว่า “ถ้าหากผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมีหลักธรรมประจำใจทั้งหลักธรรมที่มีอยู่ภายในและหลักธรรมที่แสดงออกภายนอก ก็มั่นใจได้ย่อมสามารถสร้างความสามัคคีและทำให้การไกล่เกลี่ยบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี” ซึ่งเทคนิควิธีการพูดในการทำหน้าที่ของผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก็คือการพูด หรือการกล่าววาจาอันบริสุทธิ์ ตรงกับหลักที่ว่าด้วยความบริสุทธิ์แห่งวาจา²⁵ ความบริสุทธิ์แห่งวาจา คือ “ภิกษุในธรรมวินัยนี้ละการกล่าวเท็จ เว้นขาดจากการกล่าวเท็จได้แล้ว” คือ “เป็นคนพูดจริง ตั้งมั่นในความสัตย์ มีถ้อยคำมั่นคง เชื่อถือได้ ไม่กล่าวคำหลอกลวงชาวโลก ละวาจา سوءเสียด เว้นขาดจากวาจา سوءเสียดได้แล้ว ฟังจากข้างนี้แล้ว ไม่ไปบอกข้างโน้น เพื่อทำลายคนหมู่นี้ ฟังจากข้างโน้นแล้วไม่ไปบอกข้างนี้ เพื่อทำลายคนหมู่นี้ เป็นผู้สมานคนที่แตกแยกกัน หรือส่งเสริมคนที่มีประโยชน์ร่วมกัน มีความสามัคคีเป็นที่ชื่นชม ยินดีในความสามัคคี รื่นเริงในสามัคคีธรรม เป็นผู้กล่าววาจา ก่อให้เกิดความสามัคคีละวาจาหยาบ เว้นขาดจากวาจาหยาบได้แล้ว วาจาใดไร้โทษ สบายหู น่ารัก จับใจ แบบชาวเมือง คนส่วนใหญ่ชอบใจ พอใจ ก็กล่าววาจาเช่นนั้น ละการพูดเพ้อเจ้อ เว้นขาดจากการพูดเพ้อเจ้อได้แล้ว พูดถูกเวลาพูดจริง พูดอิงอรรถ พูดอิงธรรม พูดอิงวินัย กล่าววาจาเป็นหลักฐาน มีที่อ้างอิง มีต้นมีปลาย ประกอบด้วยประโยชน์ตามกาลอันสมควร ประกอบด้วยวิสุทธิจิต 4 กล่าววาจาปราศจากโทษ 4 สถาน เป็นผู้งดแล้ว

²³ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, หน้า ๔๓๙.

²⁴ วิฑูล หนูยิ้มซ้าย, “รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยแนวทางพุทธสันติวิธี: กรณีศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทสหภาพความ กรุงเทพมหานคร”, *ดุสิตนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒), หน้า ๑๑๓.

²⁵ พุ.ม. (ไทย) ๒๙/๑๙๖/๕๗๐.

งดเว้นแล้ว เว้นขาดแล้ว ออกแล้ว สลัดออกแล้ว หลุดพ้นแล้ว ไม่เกี่ยวข้องแล้วกับไตรังคนกถา 32 ประการ มีใจเป็นอิสระจากกิเลสอยู่”

กล่าวโดยสรุปได้ว่า หากผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เป็นผู้กล่าววาจาให้เกิดความสามัคคี ยินดีในสามัคคี รื่นเริงในสามัคคีธรรม ละวาทาหยาบ เว้นขาดจากวาทาหยาบ ก็จะทำให้การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเป็นไปอย่างราบรื่น มุ่งไปสู่ความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

6. หลักสัปปุริสธรรม 7

หลักสัปปุริสธรรม คือ ธรรมของคนดีมี 7 ประการ เป็นหลักธรรมในการพัฒนาบุคคล ทั้งภายในและภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทนั้น ควรได้รับการพัฒนาครบทุกมิติ ผู้นั้นย่อมได้ชื่อว่าเป็นสัตบุรุษหรือ คุณสมบัติของคนดี ธรรมของผู้ดี²⁶ หรือมนุษย์โดยสมบูรณ์ การกระทำหรือพฤติกรรมของเขามีความเหมาะสมถูกต้องปราศจากความผิดพลาดน่าประโยชน์มาให้ทั้งแก่ตนเองและสังคมโดยส่วนรวมย่อมอำนวยประโยชน์สันติสุขแก่สังคมนั้น

ความหมายของหลักสัปปุริสธรรม สัปปุริสธรรมเป็นธรรมของสัปปุริสชน คือ คนดีหรือ คนที่แท้ซึ่งมีคุณสมบัติความเป็นคนที่สมบูรณ์และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ในการนิยามความหมาย ของสัปปุริสธรรม ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะต่าง ๆ ไว้ดังนี้

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณสมเด็จพระสังฆราช (อุฎฐายี)²⁷ กล่าวว่า สัปปุริสธรรม 7 หมายถึง คุณธรรม 7 ประการที่บริบูรณ์ในผู้ใด ย่อมทำให้บุคคลนั้นเป็นสัปปุริสชนที่เจริญด้วย คุณสมบัติ ควรแก่ความเคารพนับถือของชนทั้งหลาย ทำให้บุคคลนั้น สามารถปฏิบัติกิจการงานให้ บรรลุผลสำเร็จด้วยดีและเป็นหลักปฏิบัติเพื่อทำคนให้เป็นผู้สงบสุขและความเจริญรุ่งเรือง ก้าวหน้าได้

พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลศัพท์ของพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต)²⁸ ได้ให้ ความหมายว่า สัปปุริสธรรม หมายถึงธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดีธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ มี 7 ประการ คือ 1) ัมมัญญตา รู้หลักหรือรู้จักเหตุ 2) อตถัญญตา รู้ความมุ่งหมายหรือรู้เหตุผล 3) อตตัญญตา รู้จักตน 4) มัตตัญญตา รู้จักประมาณ 5) กาลัญญตา รู้จักกาลเวลา 6) ปริสสญญตา รู้จักชุมชน สังคม 7) ปุคคสญญตา รู้จักบุคคล คุณธรรม 7 ประการอันเป็นคุณสมบัติภายในตัวผู้นำ ซึ่งมีคุณสมบัติทั้ง 7 ประการนี้เป็นองค์ประกอบและ

²⁶ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ 16, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์

เอส. อาร์. พรินตติ้งแมสโปรดักส์, 2551)..

²⁷ สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช (อุฎฐายี), สัปปุริสธรรม. (กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., 2509), หน้า 12.

²⁸ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2538), หน้า 276

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันอย่างสมบูรณ์ที่จะทำให้ผู้นำสามารถจัดการ สามารถปฏิบัติการในการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

จ.เปริญญ²⁹ กล่าวว่า หลักสัปปริสธรรม 7 หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี บุคคลที่มีคุณธรรมประจำใจ โดยยึดเอาหลักสัปปริสธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิต บุคคลที่ยึดเอาหลักสัปปริสธรรมเป็นธรรมประจำใจยังได้ชื่อว่าเป็นผู้มีเหตุผลมีผลในการปฏิบัติตน เมื่อบุคคลรู้จักเหตุผลแล้ว การปฏิบัติตนก็เพียบพร้อมด้วยคุณธรรมคือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล แล้วบุคคลนั้น เป็นคนดีคือ สัตบุรุษ ในทางพระพุทธศาสนาถือว่า เป็นคนดีเพราะ เป็นผู้รักสงบรักความเที่ยงธรรม รู้จักหน้าที่ของตน รู้จักกาลเทศะ มีเหตุผลในการทำงาน โดยเฉพาะผู้ที่มีหน้าที่ในการปกครองคนอื่นจะสามารถบริหารงาน ได้อย่างราบรื่น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า หลักสัปปริสธรรม 7 เป็นหลักธรรมในการพัฒนาบุคคลทั้งภายในและภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ควรได้รับการพัฒนาให้ครบทุกมิติ เพื่อให้มีพฤติกรรมที่มีความเหมาะสมถูกต้อง ปราศจากความผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยต้องเริ่มจากการเข้าใจในสิ่งที่ต้องปฏิบัติตามเหตุผล เข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำลังปฏิบัติหน้าที่ รู้ตามความเป็นจริง ถึงศักยภาพ ความสามารถและคุณธรรมของตนเองเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นได้โดยการยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม รู้จักความพอดี ความพอเหมาะพอควรในการพูดและการปฏิบัติตามหน้าที่อยู่ในขอบเขตงานที่ได้รับผิดชอบ ไม่ทำอะไรเกินหน้าที่ รู้กาลเวลาอันเหมาะสมในการเข้าไปดำเนินการเพื่อจัดการความขัดแย้งนั้น รู้เข้าใจบริบทชุมชน วัฒนธรรมหรือกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผน ขนบธรรมเนียมประเพณีเป็นอย่างดี ตลอดจนสามารถรู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคลในชุมชน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติตนหรือวางตัวให้เหมาะสม ซึ่งหากผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทสามารถปฏิบัติตนเองได้ตามหลักสัปปริสธรรม 7 จะส่งผลให้เป็นคนเก่งและคนดีได้ ย่อมเป็นบุคคลที่เป็นที่ยอมรับและศรัทธาของคนรอบข้างในชุมชน ก็จะทำให้กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเป็นที่ยอมรับไปด้วยเช่นกัน

4. รูปแบบในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตามหลักพุทธสันติวิธี

สำหรับรูปแบบในการนำหลักพุทธสันติวิธีมาใช้ในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการไกล่เกลี่ยในยุคปัจจุบันมากมาย อย่างเช่น

²⁹ พระสมภาร อานนโท, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม”, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐศาสตร์การปกครอง, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหกุฎราชวิทยาลัย, 2548), หน้า 33-34.

³⁰ ธรรมวิทย์ นวชัยนันท์, พระมหาดวงเด่น จิตญาโณ และบรรพต ต้นธีรวงศ์, “การประยุกต์หลักพรหมวิหารเพื่อการไกล่เกลี่ย: ศึกษากรณีผู้ไกล่เกลี่ย ศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท กรมบังคับคดี”, วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์, ปีที่ 5 ฉบับพิเศษ (มีนาคม 2560), 95-96.

ธรรมวิทย์ นวชัยนันท์³⁰ ได้ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ณ ศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท กรมบังคับคดี โดยมีแนวทางสรุปได้ว่า (1) ไกล่เกลี่ยด้วยความรัก ความปรารถนาดี และความเอาใจใส่ (เมตตา) (2) ไกล่เกลี่ยด้วยการชวนชววยอุทิศตนช่วยเหลือ (กรุณา) (3) ไกล่เกลี่ยด้วยความประทับใจซาบซึ้ง ชื่นชมยินดี (มุทิตา) (4) การไกล่เกลี่ยด้วยความเป็นกลางยุติธรรมไม่อคติ (อุเบกขา) การที่ผู้ไกล่เกลี่ยประยุกต์หลักธรรมพรหมวิหารมาปฏิบัติเป็นกรอบในการทำหน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ย คือ ไกล่เกลี่ยด้วยความรัก ความปรารถนาดี และความเอาใจใส่ ความเอื้อเฟื้อ เกื้อกูลต่อกันและกัน สร้างความรู้สึกไว้วางใจในตัวผู้ไกล่เกลี่ย ดุจดั่งญาติมิตรชวนชววยอุทิศตนช่วยเหลือ ความยุติธรรมเท่าเทียม การวางใจเป็นกลาง ไม่ไกล่เกลี่ยเพราะเห็นแก่พวกพ้อง รักใคร่ชอบพอกัน จะเป็นเหตุให้ระบบการไกล่เกลี่ยมีความน่าเชื่อถือ และเป็นทางเลือกที่น่าเชื่อถือที่สังคมใช้เป็นทางออกในการแก้ไขปัญหาเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

สำหรับ ชลากร เทียนส่องใจ ได้สรุปขั้นตอนไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธไว้ อันเป็นการนำหลักพุทธสันติวิธีมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การไกล่เกลี่ยเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ³¹ ดังนี้

1) ขั้นตอนกัลยาณมิตร คือ การคุมสติ ทำหน้าที่กัลยาณมิตร การสื่อสารเชิงพุทธ การวิเคราะห์เรื่องราวและ เข้าถึงวิธีการ ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวนี้ ถือว่าเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของคนกลางโดยตรง สรุปได้ดังนี้อันดับแรก คือ การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางจะต้องคุมสติทั้งของตนเอง และคู่กรณีทั้งสองฝ่าย ไม่ให้การดำเนินการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางนั้น ตกอยู่ในบรรยากาศของความตึงเครียด นั่นคือ จะต้องพยายามสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง ดับอารมณ์ที่คุกรุ่นของคู่กรณีทั้งสองฝ่ายในการที่จะต้องมาเผชิญหน้ากัน จากนั้นคนกลาง จะต้องทำหน้าที่สวมบทบาทของกัลยาณมิตร สร้างศรัทธาให้เกิดขึ้น ในการให้คำชี้แจง หรือ คำแนะนำต่าง ๆ ที่ถูกต้องให้กับคู่กรณี ควบคุมให้เกิดการสื่อสารทั้งผู้ที่เป็นคนกลาง และคู่กรณี ในการพูดและการฟัง ซึ่งจากกระบวนการสื่อสาร ก็จะทำให้คนกลางนั้นได้รับทราบข้อมูลต่าง ๆ ของปัญหาความขัดแย้ง ที่จะสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุที่เป็นปัจจัยภายนอก และรู้ถึงสาเหตุที่เป็นรากเหง้า เพื่อที่จะนำไปสู่วิธีการหรือกลยุทธ์ ในการที่การป้อนสัญญา หรือความรู้ใหม่ให้กับคู่กรณี เกิดความคิดปรุงแต่งที่เป็นไปในแนวทางที่ถูกต้อง สามารถที่จะจัดการกับปัญหาได้

2) ขั้นตอนโยนิโสมนสิการ คือ การคิดอย่างแยบคาย ขั้นตอนดังกล่าวนี้ จัดว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างมาก เพราะเกี่ยวเนื่องกับปัจจัยภายใน ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับความคิดที่จะต้องร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว ทั้งผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลาง และคู่กรณีทั้งสองฝ่าย จะต้องร่วมมือกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เกิดสัมมาทิฐิ ที่จะนำไปสู่หนทางการในแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งหลักหรือวิธีการในการคิด ได้แก่ วิธีคิดแบบโยนิโสมนสิการ

³¹ ชลากร เทียนส่องใจ, “การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ: หลักการและเครื่องมือในการจัดการความขัดแย้ง”, **ดุขฎิณิพนธ์พุทธศาสนดุขฎิณิพนิติต สาขาพระพุทธรศาสนา**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2553), หน้า 233-235.

ทั้ง 10 ประการ ซึ่งวิธีคิดแบบวิภวาทนั้น เป็นวิธีคิดที่ถือว่าเป็นแกนหลัก และครอบคลุมที่สุด สำหรับนักเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ในการที่จะนำมาเป็นหลักคิดในการจัดการความขัดแย้ง เพราะเป็นวิธีคิดที่แยกแยะแสดงความจริงออกให้เห็นทุกแง่มุม หรือกล่าวได้ว่า เป็นวิธีคิดที่ต้องพิจารณาอย่างรอบด้าน ว่าสิ่งใดดีไม่ดี ถูกต้อง หรือไม่ถูกต้องอย่างไร เพราะหลักคิดแบบวิภวาท เป็นระบบความคิดของทางสายกลางทางพุทธจริยศาสตร์ เป็นการใช้อยู่อิงจากข้อมูลที่มีอยู่อย่างรอบด้านมากที่สุด แล้ววิเคราะห์ปัญหาแบบองค์ (Holistic Approach) ซึ่งจะสามารถพบแบบที่ไม่สุดโต่งไปทางใดทางหนึ่ง ก็คือทางเลือกที่เป็นกลาง และเป็นทางสายกลางสำหรับกรณีนี้ ๆ

3) ขั้นตอนการจัดการปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งได้แก่ หาจุดสนใจ เสนอทางเลือก และ สร้างสัมพันธภาพอันดี ในขั้นตอนนี้ทั้งผู้ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลาง และคู่กรณีทั้งสองฝ่าย จะต้องมีบทบาทหน้าที่ร่วมกัน เพราะเมื่อเกิดระบบความคิดที่ถูกต้องแล้ว ก็จะทำให้ได้มาซึ่ง จุดสนใจอย่างแท้จริงของคู่กรณี ที่ทั้งสองฝ่ายจะต้องเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นการแก้ปัญหาที่ตรงจุดอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อจะนำไปสู่แนวทางหรือทางออกในการแก้ไขปัญหา โดยไม่ทำการตัดสินใด ๆ วางตัวอย่างเป็นกลางไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด จนกระทั่งทั้งสองฝ่ายสามารถที่จะหวนกลับมาคืนดี หรือ ให้อภัยซึ่งกันและกันได้ในที่สุด

กล่าวโดยสรุป การนำหลักพุทธธรรมทางพระพุทธศาสนามาปรับใช้การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทนั้น ผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจำเป็นต้องมีหลักธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวเพื่อให้เกิด สติ ในการ ทำหน้าที่และมีให้เกิดความท้อถอย ลำเอียง มีความอดทน (ขันติ) อดกลั้น โดยนำแนวคิดว่าการจัดการความขัดแย้งหรือข้อพิพาทตามหลักการทางพระพุทธศาสนาที่นำมาปรับใช้ควบคู่กับการ ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยเริ่มจากการเข้าใจความขัดแย้งหรือข้อพิพาทย่อหมายถึง “ความทุกข์” ของคู่กรณี วิเคราะห์ปัญหาโดยการสำรวจ ค้นหาความขัดแย้งและกำหนดแนวทางยุติความขัดแย้ง ตามหลักอริยสัจ 4 จนเห็นแนวทางของการจัดการกับความขัดแย้ง แล้วจึงเชิญคู่กรณีเข้าเวทีการเจรจาไกล่เกลี่ยด้วยความรัก ความปรารถนาดี ซื่อสัตย์ และเป็นคนกลาง ตามหลักการของพรหมวิหาร โดยกระบวนการพูดคุยต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองอย่างเป็นมิตร โดยหลักกัลยาณมิตร ซึ่งผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทต้องมีศีล 5 เป็นพื้นฐานที่พึงกระทำด้วยจิตใจเมตตา ไม่คิดเบียดเบียนเพื่อนมนุษย์ด้วยกันโดยถ่ายทอดจากการคิดอย่างแยบคายเพื่อเชิญชวนให้คู่กรณีร่วมมือแก้ปัญหาให้บรรลุเป้าหมาย (โยนิโสมนสิการ) และสามารถเสนอทางเลือกในการแก้ปัญหา โดยไม่อคติ (ไม่อคติ 4) ทำให้หลักธรรมที่ผู้ไกล่เกลี่ยพึงยึดถือปฏิบัติ คือ สติ ขันติธรรม อริยสัจ 4 พรหมวิหาร 4 กัลยาณมิตร ไม่อคติ 4 ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นหลักในการแก้ไขปัญหาทั้งหมด ถ้านำหลักการดังกล่าวไปปรับใช้ ก็จะทำให้การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเกิดสัมฤทธิ์ผลได้เป็นอย่างดี เป็นการระงับข้อพิพาทที่เป็นประโยชน์ต่อคู่กรณีและกระบวนการ

การยุติธรรมเป็นผลให้การดำเนินข้อพิพาทสามารถจบเสร็จสิ้นไปได้ด้วยความรวดเร็วและประหยัดเวลานำมาซึ่งความสมานฉันท์ในสังคม โดยต้องเสริมคุณธรรมที่สำคัญให้กับผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในชุมชน หลักสัปปุริสธรรม 7 ย่อมจะนำบุคคลเหล่านั้นไปสู่ความมีคุณค่าอย่างแท้จริง เรียกได้ว่าเป็นคนสมบูรณ์แบบเป็นคนดีแท้ เป็นบุคคลที่น่าเคารพ และให้ความไว้วางใจด้วยเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งการกระทำหรือพฤติกรรมของเขานั้นได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีความเหมาะสมถูกต้อง หรือสามารถดำรงตนจนปราศจากความผิดพลาดได้นั้น ย่อมนำพาประโยชน์มาให้ทั้งแก่ตนเอง ครอบครัว ชุมชนและสังคมโดยรวม สามารถนำหมู่ชนที่มีข้อพิพาทให้ระงับข้อพิพาทได้ และช่วยให้ประเทศชาติไปสู่ความสันติสุข และความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นตลอดไป



บรรณานุกรม

(1) หนังสือ:

- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539.
- พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, ร.ศ.ดร.. **พุทธสันติวิธี: การบูรณาการหลักการและเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท 21 เซนจูรี จำกัด, 2554.
- พระไพศาล วิสาโล . “การไกล่เกลี่ยแบบพุทธ” ใน **หลักศาสนากับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท Version 1.2**. รวบรวมจัดพิมพ์โดย ศูนย์ระงับข้อพิพาททางเลือก สำนักกระงับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม . กรุงเทพมหานคร: บริษัทแอคทีฟพรีน จำกัด, 2556.
- ชลากร เทียนส่องใจ. “การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ: หลักการและเครื่องมือในการจัดการความขัดแย้ง”. **คู่มือปฏิบัติพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2553.
- พระสามารถ อานนโท. “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม”. **วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัย, 2548.
- วิฑูล หนูยิ้มซ้าย. “รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยแนวทางพุทธสันติวิธี: กรณีศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทสหราชอาณาจักร กรุงเทพมหานคร”. **คู่มือปฏิบัติพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2562.
- พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส. “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี : ศึกษาวิเคราะห์กรณีลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จ.เชียงใหม่”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2557.

(2) วารสาร/บทความ/คู่มือ

- ธรรมวิทย์ นวชัยนันท์. พระมหาดวงเด่น จิตตญาณ และบรรพต ตันธีรวงศ์. “การประยุกต์หลักพรหมวิหารเพื่อการไกล่เกลี่ย: ศึกษากรณีผู้ไกล่เกลี่ย ศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท กรมบังคับคดี”. **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์**. ปีที่ 5 ฉบับพิเศษ. มีนาคม 2560.
- ทินพันธ์ นาคะตะ. **พระพุทธศาสนากับสังคมไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วน จำกัด สหยาบสื่อการพิมพ์, 2543.
- พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตโต). ศ.พิเศษ เสถียรพงษ์ วรรณปก. **มติแห่งปัญญา**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, 2539.
- พระไพศาล วิสาโล. “รู้ทันเจ้าตัวร้าย”. **วารสารสุขศาลา**. ฉบับที่ 13 (2552).
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2538.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**. ชำระเพิ่มเติม. ช่วงที่ 1/เสริม.
(กรุงเทพมหานคร : บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด), 2546.

_____. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิการพิมพ์,
2553.

_____. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ เอส. อาร์.
พรินต์แมสโปรดักส์, 2551.

ศิริพร ทศนศรี. “การจัดการความขัดแย้งทางศาสนา กรณีการประกาศศาสนาของพระพุทเจ้า”. **วารสาร
สันติศึกษาปริทรรศน์ มจร.** ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 , 2556.

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช (อุฎฐายี), **สัปบุริธรรม**. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., 2509.
สำนักงานศาลยุติธรรม. **นิตยสารสำนักงานศาลยุติธรรม**. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณาการพิมพ์,
2553.

แสวง บุญเฉลิมวิภาส. **รวมคำบรรยายหลักวิชาซีพนักกฎหมาย**. พิมพ์ครั้งที่ 4. (กรุงเทพมหานคร: บริษัท
วิญญูชน จำกัด, 2543.

(3) สื่อออนไลน์

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). **สลายความขัดแย้ง: นิติศาสตร์-รัฐศาสตร์-เศรษฐศาสตร์ แนวพุทธ**.

[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://watnyanaves.net/th/book_detail/๔๓๘ [20 สิงหาคม 2562].

มหิษชาตก พญากระบือผู้ถืออุเบกขา. **โครงการรักษาศีล 5**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.sila5i.com> [31 สิงหาคม 2562].

หลักอริยสัจ 4 กับ กรรม. **กรรม-ธรรมไทย**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.bootcampdemy.com/content/265> [31 สิงหาคม 2562].

อาวริยชาตก เรื่องคำจำเรือ. **นิทานชาตก-ธรรมไทย**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.dhammathai.org>.
[31 สิงหาคม 2562].



4 แนวคิดพื้นฐานของ การเจรจาและการ ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

ดร.ชลัท ประเทืองรัตนา

แนวคิดพื้นฐานของการเจรจาและการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท¹

โดย ดร.ชลัท ประเทืองรัตน

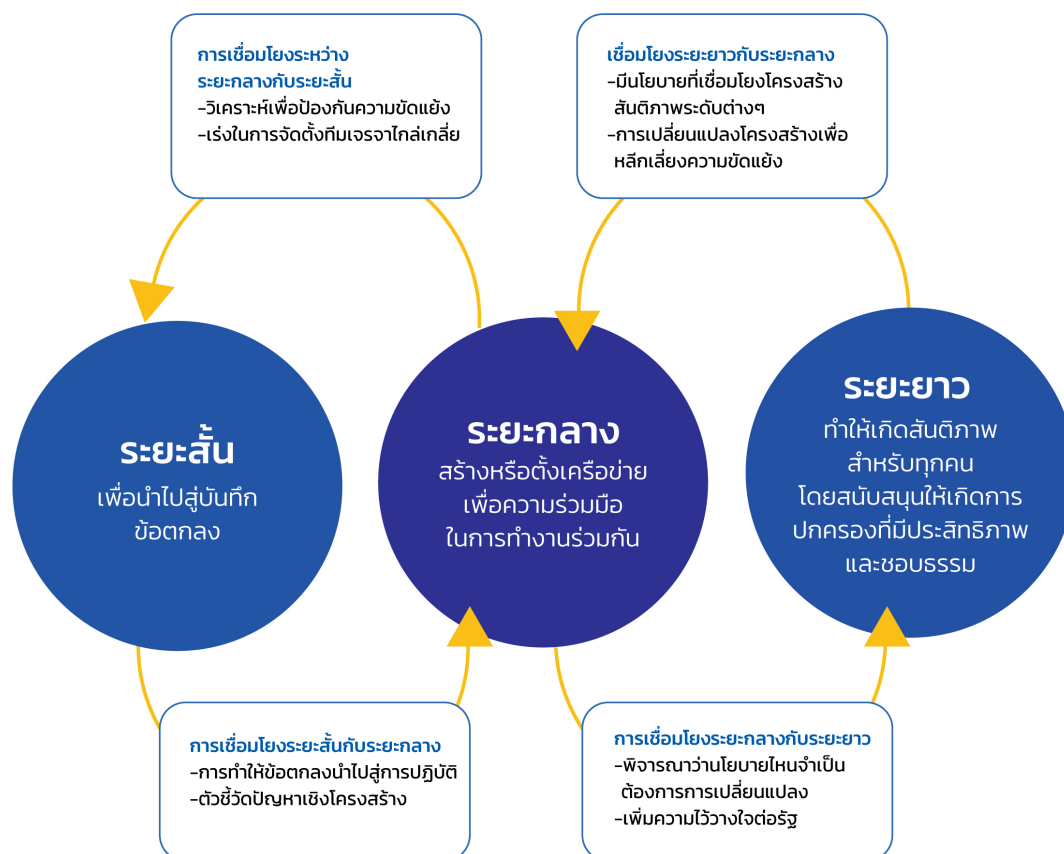
1. ความสำคัญของการเจรจาและการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

การเจรจา (Negotiation) และการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง (Mediation) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการกับความขัดแย้งและความรุนแรงที่เกิดขึ้นด้วยกระบวนการพูดคุยกันอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนมีศิลปะในการพูดคุยกันภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้เกิด มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมให้คนที่ขัดแย้งกันสามารถมาเผชิญหน้ากันได้เมื่อถึงจุดหรือสถานการณ์ที่เหมาะสม และเป็นการพูดคุยที่เป็น การไกล่เกลี่ย ไม่เกลี้ยกล่อม ตะล่อม ช่มชู้ และบังคับ แต่เป็นกระบวนการของความสมัครใจ และเกิดการยอมรับจากคู่กรณี เป็นการพูดคุยที่บรรลุเป้าหมายทั้ง 3 มุมที่ควรจะเป็น กล่าวคือ บรรลุเป้าหมาย (เนื้อหา) ที่ชัดเจนร่วมกัน มีกระบวนการที่ยอมรับร่วมกัน และเกิดสัมพันธภาพต่อกันอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง สัมพันธภาพอย่างยั่งยืนมีความสำคัญมิใช่การเน้นแต่เพียงการทำบันทึกข้อตกลงแต่ละเลยความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มิเช่นนั้นก็จะประสบปัญหา ดังที่ ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ (2546) กล่าวว่า “สนธิสัญญาสันติภาพหรือข้อตกลงสันติภาพนั้น มิได้เป็นการแก้ไข ปัญหา หากเป็นเพียง “แช่เย็น” ความขัดแย้งไว้ชั่วคราวเพื่อให้เกิดโอกาสในการเจรจาหาทางแก้ไข ปัญหา อื่นๆ ต่อไป”

การเจรจา 2 ฝ่ายหรือ การไกล่เกลี่ยที่มีคนกลางนั้น หลายฝ่ายคาดหวังว่าจะเกิดบันทึกข้อตกลงซึ่งมีความสำคัญแต่ไม่ใช่สิ่งสุดท้ายในกระบวนการการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท มีงานวิชาการที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว เช่น งานของ Ibrahim Abdi and Mason (2019) ได้อธิบายถึงบันทึกข้อตกลงว่าเป็นแนวทางระยะสั้น แต่ต้องพัฒนาต่อไปในระยะกลางและระยะยาว เพื่อพัฒนาเป็นนโยบายต่อไป ในงานดังกล่าวได้อธิบายว่า สันติภาพสามารถเป็นวิธีการ กระบวนการระหว่างทางได้ วิธีการเรียกรวมว่า The SMALL มีคำอธิบายคือ S คือ ระยะสั้น (Short term), M คือระยะกลาง (Medium term) และ L คือ ระยะยาว (Long term) ส่วน L สุดท้ายคือ Linkage เป็นการเชื่อมโยงทั้ง 3 แนวทางเข้าไว้ด้วยกัน เป็นการเชื่อมประสานเพื่อให้เกิดสันติภาพทั้งจากในระดับชุมชน ภูมิภาคและประเทศ อีกทั้งระหว่างคนทำงานด้านสันติภาพภายในพื้นที่กับคนทำงานด้านสันติภาพภายนอกพื้นที่ คำอธิบายคือ ในการทำงานระยะสั้นคือการไกล่เกลี่ยและจะมีการทำ

¹ เนื้อหาในหัวข้อหลักที่ 4 เรื่อง แนวคิดพื้นฐานของการเจรจาและการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ปรับปรุงจากหนังสือเรื่องเจรจาไกล่เกลี่ยไม่เกลี้ยกล่อม 2557 และการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเส้นทางแห่งการสร้างความเข้าใจร่วมกัน 2559 เขียนโดยนายชลัท ประเทืองรัตน โดยมีการปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อให้เนื้อหามีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น

บันทึกข้อตกลง และการปฏิบัติตามข้อตกลงที่ได้ ในการทำงานระยะกลาง มีการตั้งคณะกรรมการสันติภาพจากระดับท้องถิ่นโดยมีองค์ประกอบทั้งจากภาครัฐและประชาสังคม เพื่อเป็นตัวเชื่อมประสานงานสันติภาพระหว่างการไกล่เกลี่ยระยะสั้นกับการสร้างสันติภาพในระยะยาว ในการทำงานระยะยาว เพื่อให้สันติภาพเกิดขึ้นได้ เพื่อสร้างนโยบายในระดับชาติที่สถาปนาสันติภาพให้เกิดขึ้นได้ อันจะทำให้ประชาชนมีความมั่นคงปลอดภัยและได้รับบริการสาธารณะที่ดี โปร่งใสภาพด้านล่าง



ภาพที่ 1 The SMALL กรอบการทำงานเพื่อสันติภาพในบริบทที่เปราะบาง
ที่มา: Dekha & J.A. Simon, 2019, p. 13

2. ความหมาย แนวคิดทั่วไปของการเจรจาและการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

1. ความหมายของการเจรจา

ในชีวิตประจำวันพวกเราเจรจาอยู่ตลอดเวลา การเจรจาไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะการเจรจาที่เป็นทางการเท่านั้น ซึ่งอาจทำให้รู้สึกว่าการไกล่เกลี่ยจากตัวเรา เช่น การเจรจาระหว่างประเทศ การเจรจาธุรกิจ การเจรจายุติความรุนแรงในจังหวัดชายแดนภาคใต้ การเจรจากกรณีความเห็นแตกต่างทางการเมือง เป็นต้น แต่ที่จริงการเจรจาเกิดขึ้นกับเราเสมอไม่ว่าจะเป็นการเจรจากับตนเองหรือการเจรจากับผู้อื่น เช่น การเจรจากับเพื่อนว่าจะไปกินข้าวที่ร้านไหน การเจรจากับครอบครัวเรื่องสถานที่เที่ยวในวันหยุด การเจรจาแบ่งหน้าที่กันทำงานในครอบครัว การเจรจาว่าจะไปรับแฟนหรือจะไปประชุม เจรจากับสามีหรือภรรยาว่าจะดูทีวีช่องไหน การเจรจาขอขึ้นเงินเดือนกับนายจ้าง การเจรจาลดราคาซื้อขายสินค้า การเจรจาระหว่างคนไข้กับบุคลากรของโรงพยาบาลเรื่องเงินเยียวยาการรักษาพยาบาล การเจรจาเรื่องการเวนคืนที่ดินเพื่อสร้างถนนหลวง เป็นต้น

คำว่า Negotiation มีผู้แปลและเรียกคำนี้แตกต่างกันไป แต่หนังสือแปลหรือหนังสือส่วนใหญ่จะใช้คำว่า “การเจรจาต่อรอง” ถ้าเป็นการเจรจาแบบมุ่งเน้นผลประโยชน์ผู้เขียนเห็นสอดคล้องว่าควรใช้คำว่า การเจรจาต่อรอง แต่ถ้าเป็นการเจรจาแบบมุ่งเน้นสร้างความร่วมมือ เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันไม่ทั้งความชนะหรือความถ่วงดุล ผู้เขียนเห็นสอดคล้องตามที่ วันชัย วัฒนศัพท์ (2550) ได้นิยามศัพท์ไว้ว่า “การเจรจาไกล่เกลี่ย” ซึ่งเป็นกรณีที่คุณกรณีหันหน้ามาพูดคุยกันเอง ไม่ได้แย่งกันว่าใครผิด ใครถูก แต่เป็นการมาทำความเข้าใจในความต้องการของแต่ละฝ่ายทั้งฝ่ายตนและฝ่ายอื่น

สำหรับคำว่า การเจรจานั้นมีผู้ให้นิยามความหมายไว้เป็นจำนวนมาก อาทิ Coltri (2004, p. 50) นักวิชาการจากมหาวิทยาลัย Maryland ให้นิยามความหมายไว้ว่า การเจรจาเป็นการมาพูดคุยกันเองโดยตรงของคุณกรณี และเป็นวิธีการที่ดีกว่าการไปฟ้องร้องต่อศาลยุติธรรม สำหรับ Zartman (2009, p.89) ผู้เชี่ยวชาญด้านการเจรจาระหว่างประเทศจากสหรัฐอเมริกา เห็นว่าการเจรจาเป็นกระบวนการรวมจุดยืนของความขัดแย้งมาเป็นข้อตกลงร่วมกัน (Joint agreement) การเจรจามีลักษณะที่แตกต่างจากการตัดสินใจด้วยการลงคะแนนเสียง และการพิพากษาโดยศาล ด้วยการหาความเห็นพ้องต้องกัน (Unanimity) ใน 3 ทาง คือ ใช่ ไม่ใช่ หรือจะเจรจาต่อไป (Yes, No, Or continue negotiating) การเจรจาเกี่ยวข้องกับ การแลกเปลี่ยนกันมากกว่าชัยชนะของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เป็นการให้บางสิ่ง (Give something) เพื่อได้รับบางสิ่ง (Get something) แม้ว่าอาจจะไม่ได้เท่ากันทั้งสองฝ่ายก็ตาม กระบวนการเจรจากระทำภายใต้บรรทัดฐานของสังคม (Norms) กระบวนการและผลลัพธ์จึงไม่เหมือนกันมีความแตกต่างกันไปในแต่ละแห่ง ในขณะที่ วิลเลียม ยูริ (2545) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ก็มีความเห็นในทิศทางเดียวกันว่าการเจรจาเป็นกระบวนการ

ของการสื่อสารไปมาที่มุ่งหวังให้บรรลุข้อตกลงกับฝ่ายอื่น โดยที่ความต้องการบางส่วนของคุณได้รับการพิจารณาและบางส่วนอาจถูกคัดค้านหรือไม่ได้รับการตอบสนอง

2. เหตุผลและเงื่อนไขพื้นฐานของการเจรจา

ไม่ว่าจะเป็นรัฐ กลุ่มหรือปัจเจก ต่างก็พอใจมากกว่าที่จะตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาย่อยๆเพียงฝ่ายเดียว ในเงื่อนไขที่เราสามารถควบคุมการตัดสินใจและไม่ต้องพึ่งพิงฝ่ายอื่น อย่างไรก็ตาม เมื่อแต่ละฝ่ายเห็นว่าจะต้องมีการเจรจาเมื่อต้องพึ่งพิงฝ่ายอื่นและไม่สามารถแก้ไขปัญหาย่อยๆเพียงฝ่ายเดียว (Zartman, 2009) ดังนั้น การเจรจาจึงเกิดขึ้นเนื่องจากไม่สามารถกระทำได้เพียงลำพังในการแก้ไขปัญหาย่อยๆ

การเจรจาภายใต้สถานการณ์แบบใดที่มีความเหมาะสมและน่าจะทำให้การเจรจาประสบความสำเร็จ แต่ละฝ่ายก็ต้องมีการแลกเปลี่ยนเจรจาอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงกระบวนการต้องได้รับการยอมรับจากคู่กรณี การยอมถอยหรือการยอมให้กันต้องมาจากทั้งสองฝ่าย อยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยน มิใช่มีเพียงฝ่ายเดียวที่ยอมให้อีกฝ่ายละเลยความยุติธรรมในด้านของความเท่าเทียมกันจะส่งผลต่อการขัดขวางการเจรจา

การเจรจามีหลายระดับและความยากง่ายที่แตกต่างกันไป ปัญหาที่ไม่สลับซับซ้อนมีคนเกี่ยวข้องไม่มากนัก ไม่เกิดการสูญเสียชีวิต ทรัพย์สิน การเจรจาก็จะทำได้ไม่ยากนัก แต่ถ้าเกิดความรุนแรงอย่างยืดเยื้อเรื้อรัง การเจรจาเพียงอย่างเดียวอาจยังไม่เพียงพอ แต่ต้องมีกระบวนการอื่นๆ เข้ามาร่วมด้วย หรือต้องเน้นจัดการในเรื่องอื่นๆ ที่เน้นคุณค่ามากกว่าเรื่องผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม ดังที่ ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ (2546) มองว่าการแก้ไขข้อขัดแย้ง (Conflict Resolutions) ที่ลึกซึ้ง มิใช่การทำให้ข้อขัดแย้งหายไปด้วยการเจรจา แต่ต้องเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ในกรณีที่เกิดขึ้น และวิเคราะห์สภาพความขัดแย้งให้ลึกซึ้งโดยคำนึงถึงมิติแห่งความเป็นมนุษย์ที่เน้นความเมตตาและการให้อภัย

3. ความหมายของการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

ความหมายของการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง สรุปได้ ใน 3 ลักษณะคือ

1) การอำนวยความสะดวก

คนกลางไม่เน้นผลลัพธ์ที่ได้และเน้นที่การดำเนินการแทรกแซง กล่าวคือบุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินการไกล่เกลี่ยด้วยตนเอง หรือการเชิญชวนจากคู่กรณี เพื่อมาช่วยทำให้เกิดข้อตกลงร่วมกันที่สำคัญคือเป็นกระบวนการที่บุคคลที่สามไม่มีอำนาจตัดสินใจ มิใช่ผู้พิพากษาหรืออนุญาโตตุลาการแต่ช่วยหรือเอื้ออำนวยความสะดวก กระตุ้นให้คู่กรณีมาสู่ข้อตกลงที่ยอมรับร่วมกัน กล่าวคือเป็น “คุณอำนวย” ไม่ใช่ “คุณอำนาจ” เน้นอำนวยความสะดวก ไม่เน้นการตัดสินใจจากคนกลาง

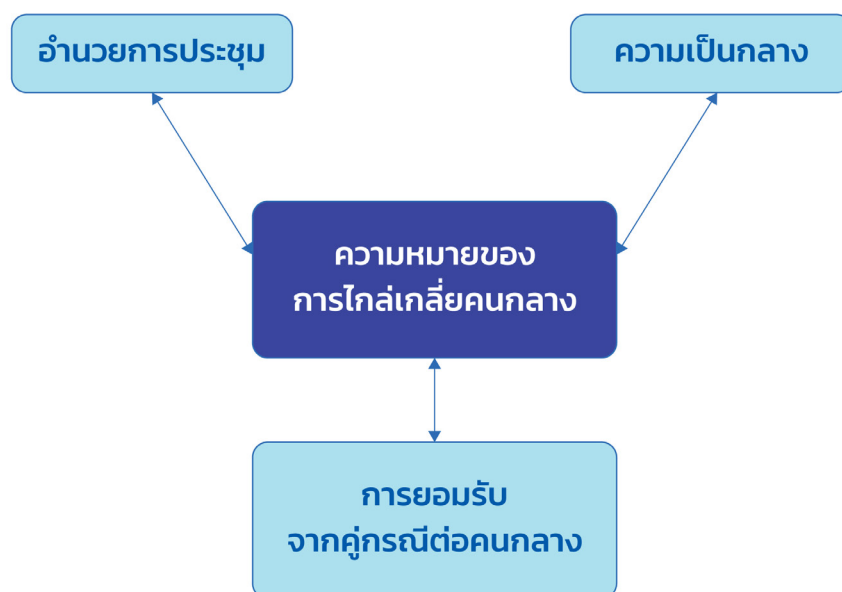
2) ความเป็นกลาง

เป็นกระบวนการที่เข้ามาช่วยจากฝ่ายที่สามที่มีความเป็นกลาง ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด เข้ามาช่วยจำแนก แยก ประเด็นความขัดแย้งเพื่อสร้างทางเลือก พิจารณาทางเลือกร่วมกัน และนำมาสู่ข้อตกลงที่สนองความต้องการของฝ่ายต่างๆ สิ่งสำคัญมากคือ ความเป็นกลางในกระบวนการที่ดำเนินการให้คู่กรณีรู้สึกพึงพอใจ

3) การได้รับการยอมรับจากคู่กรณี

การยอมรับการทำหน้าที่ของคนกลางเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวก ประชุม เอื้ออำนวยกระบวนการให้บรรลุผล รวมถึงคำแนะนำบางประการของคนกลาง แต่ไม่ได้หมายความว่ายอมรับทุกสิ่งที่คนกลางบอกให้ทำหรือชี้แนะ การสร้างการยอมรับจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ถ้าคู่กรณียอมรับในตัวคนกลาง การดำเนินการไกล่เกลี่ยก็มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้น

ภาพที่ 2 เป็นการสรุปให้เห็นถึงความหมายของคนกลางว่าแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ การเน้นอำนวยความสะดวก ประชุม มีความเป็นกลางและการยอมรับจากคู่กรณีต่อคนกลาง



ภาพที่ 2 ความหมายของการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้เขียน

4. ความแตกต่างระหว่างการเจรจากับการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

ความแตกต่างระหว่างการเจรจากับการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางที่เป็นหัวใจสำคัญคืออะไร? การเจรจาเป็นการที่คู่กรณีหันหน้ามาพูดคุยกันเองได้โดยตรง สามารถพูดคุย เสนอข้อเสนอสั่งและตกลงกันได้เองไม่จำเป็นต้องพึ่งหรืออาศัยคนกลางแต่อย่างใด การพูดคุยกันเองนั้นถ้าสามารถเกิดขึ้นได้เป็นสิ่งที่ดีกว่าการอาศัยคนกลาง เพราะคู่กรณีไม่ต้องนำเรื่องของตนเองไปเปิดเผยให้คนอื่นได้รับรู้ ยกตัวอย่างการเจรจาระหว่างประเทศ ก็มักจะใช้การเจรจากันเองโดยใช้กระบวนการทางการทูตทั้งเรื่องเล็กไปจนกระทั่งเรื่องใหญ่ และมักจะดำเนินไปอย่างลับๆ ในระหว่างที่มีการเจรจา จนกระทั่งประสบความสำเร็จถึงจะเปิดเผยและมีการทำบันทึกข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบต่างๆ ร่วมกัน (สมพงษ์ ชูมาก, 2552, น. 30) อย่างไรก็ตามการเจรจาอาจเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าความสัมพันธ์ต่อกันไม่ดี หรือมีอารมณ์และความรู้สึกไม่พอใจซึ่งกันและกันมาก จนไม่สามารถหันหน้ามาพูดคุยกันหรือตกลงกันได้เอง ความรู้สึกเสียหน้าอาจเกิดขึ้นได้ถ้าพูดคุยกันเองแล้วต้องยอมให้อีกฝ่ายบางครั้งการพึ่งคนกลางก็จะหาทางออกได้เพราะคู่กรณีไม่รู้สึกเสียหน้าว่ายอมให้อีกฝ่าย แต่ที่ยอมให้ก็ด้วยเป็นเพราะยอมให้คนกลาง

การเจรจามีความแตกต่างจากการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางอย่างชัดเจน กล่าวคือ การเจรจาไกล่เกลี่ยเป็นการที่คู่กรณีพูดคุยเพื่อหาข้อตกลงหรือยุติปัญหาด้วยกันเองโดยไม่ต้องพึ่งพิงบุคคลที่สาม ในขณะที่การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเป็นกระบวนการที่บุคคลที่สามเข้ามาช่วยกำกับกระบวนการและกระตุ้นให้คู่กรณีตัดสินใจหาข้อตกลงร่วมกัน เบอร์นาร์ด เมเยอร์ (2533, น. 90) ผู้สอนและผู้ไกล่เกลี่ยที่มากด้วยประสบการณ์จาก CDR Associates ซึ่งเป็นองค์กรด้านการจัดการความขัดแย้งที่มีชื่อเสียงระดับนานาชาติ เห็นว่าการเจรจาเป็นวิธีการที่คู่กรณีมักเลือกใช้ในการจัดการปัญหาเป็นอันดับแรก นอกเสียจากว่าปัญหามีระดับที่รุนแรงมากขึ้นจนควบคุมได้ยาก คู่กรณีจึงจะเลือกใช้วิธีการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง ด้วยการแสวงหาความช่วยเหลือจากภายนอกหรือบุคคลที่สาม

ไม่ว่าเป็นการเจรจากันโดยตรงของคู่กรณีหรือการไกล่เกลี่ยโดยมีคนกลางเข้ามาช่วยในการระงับข้อพิพาท ล้วนแต่มีหลักการสำคัญร่วมกัน ในเรื่อง 1) อำนาจ 2) การเข้าใจบุคลิกภาพของคน และ 3) ยุทธวิธีที่ใช้คู่เจรจาหรือคนกลาง ประเด็นอำนาจอยู่บนฐานความเชื่อว่าคุณค่าความเท่าเทียมกันเป็นสถานการณ์ที่เหมาะสมที่สุดในการเจรจา ความไม่เท่าเทียมกันไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเจรจา เพราะคู่ขัดแย้งก็จะใช้เวลาและความพยายามไปกับการพยายามยึดมั่นในจุดยืนที่ได้เปรียบต่ออีกฝ่ายหรือการพยายามทำให้ตนเองขึ้นมาเท่าเทียมกับอีกฝ่ายเช่นกัน ประเด็นการเข้าใจบุคลิกภาพของคน เน้นศึกษาคนหรือคู่เจรจาว่ามีบุคลิกภาพแบบใด เช่น แข็งกร้าวหรือนุ่มนวล ซึ่งจะช่วยให้เราเลือกวิธีการเจรจาไกล่เกลี่ยได้อย่างเหมาะสม Thomas and Killman (1977) ได้แบ่งบุคลิกภาพ (Personality) ของคนเป็น 5 แบบ คือ แข่งขัน หลีกหนี ยอมตาม ร่วมมือ และ

ประนีประนอม (ฉลาม, เต่า, หมูเห็ดดี, นกเค้าแมว และสุนัขจิ้งจอก) อย่างไรก็ตาม บางครั้งการแบ่งบุคลิกภาพของแต่ละคนและสรุปเหมารวมอาจจำแนกได้ยากและเกิดความคลาดเคลื่อน ในการจะบอกว่าบุคคลใดเป็นบุคลิกภาพแบบใด หรือในการเจรจา บางครั้งเราก็อาจใช้แนวทางเชิงกระต้างเพื่อให้บรรลุในเป้าหมาย บางครั้งเราก็อาจใช้ความอ่อนโยน มุ่งเน้นความร่วมมือ สรุปก็คือขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ว่าเป็นสถานการณ์เช่นใด 3) ยุทธวิธีที่ใช้ในการเจรจาและการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจะนำเสนอใน 2 ส่วนคือ ยุทธวิธีของคนกลาง (การเน้นที่ใครเป็นผู้ตัดสินใจ) กับการเจรจาที่มุ่งเน้นความร่วมมือ (การเน้นที่สัมพันธภาพของคู่กรณี)

5. ยุทธวิธีในการเจรจาและไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

ยุทธวิธีที่ใช้ ในการเจรจาและการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจะนำเสนอใน 2 ส่วนคือ ยุทธวิธีของคนกลาง (การเน้นที่ใครเป็นผู้ตัดสินใจ) กับการเจรจาที่มุ่งเน้นความร่วมมือ (การเน้นที่สัมพันธภาพของคู่กรณี)

1) ยุทธวิธีของคนกลาง

การไกล่เกลี่ยเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ และผู้ไกล่เกลี่ยแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันในการทำให้การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางบรรลุเป้าหมาย คำถามสำคัญคือผู้ไกล่เกลี่ยควรใช้ยุทธวิธีการไกล่เกลี่ย (Tactics of mediation) แบบใดถึงจะทำให้บรรลุในเป้าหมาย? คงไม่มีคำตอบตายตัวว่าวิธีการใดดีที่สุด แต่ละวิธีมีจุดแข็ง จุดอ่อนที่ต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นวิธีแบบเน้นการอำนวยความสะดวก และวิธีแบบประเมิน (Coltri, 2004) ดังนี้

(1) การไกล่เกลี่ยแบบอำนวยความสะดวก (Facilitative tactics in mediation) คนกลางแทรกแซงกระบวนการพูดคุยในระดับต่ำที่สุด เป็นบทบาทแบบให้ข้อมูลหรือให้ความรู้ (Educating) ด้านประโยชน์และกระบวนการของการไกล่เกลี่ยแก่คู่กรณี

ยุทธวิธีข้างต้น เรียกได้ว่าเป็น “**คุณอำนวย**” อำนวยการประชุมให้เกิดขึ้นให้ได้ หรือเป็น “**ผู้กำกับ**” กำกับเฉพาะกระบวนการพูดคุย แต่บางครั้งก็มีคนกลางบางคนเข้าใจผิดว่าตัวเองเป็นผู้อำนวยความสะดวก สามารถสั่งให้คู่กรณียอมรับได้ ยุทธวิธีนี้เน้นให้คู่กรณีมาพบปะ มาพูดคุยกัน ช่วยเปลี่ยนมุมมองของคู่ขัดแย้งที่อาจมีอารมณ์ ทัศนคติ อยากเอาชนะอีกฝ่าย เพื่อนำไปสู่ความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน อีกทั้งเน้นกระบวนการค้นหาความต้องการที่แท้จริง เน้นที่ความพึงพอใจในกระบวนการการพูดคุยร่วมกัน คนกลางใช้ทักษะในการสื่อสาร ปรับปรุงการสื่อสาร (Improving communication) ระหว่างคู่กรณีเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกัน พยายามคลายจุดยืนของแต่ละฝ่ายที่ยึดมั่น ควบคุม จัดการกับอารมณ์ (Handling emotions) ด้อารมณ์โกรธของคู่กรณีให้ได้ ความพึงพอใจก็จะเกิดขึ้นทั้งกระบวนการ สำหรับเนื้อหาสาระให้เป็นเรื่องของคู่กรณีตัดสินใจ ไม่ได้เน้นว่าต้องมีบันทึกข้อตกลงกันให้ได้ ข้อตกลงนั้นจะยั่งยืนจากการตัดสินใจของคู่กรณีเอง “คนกลางต้องไม่เสนอความเห็นหรือให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาใดๆ ทั้งสิ้น”

(2) การไกล่เกลี่ยแบบประเมิน (Evaluative tactics in mediation) เป็นรูปแบบการแทรกแซงที่เข้มข้น ผู้ไกล่เกลี่ยจะพยายามส่งผลและควบคุมเนื้อหาของการไกล่เกลี่ย เป้าหมายสูงสุดคือยุติความขัดแย้งด้วยการนำไปสู่ข้อตกลง เน้นที่ผลลัพธ์การไกล่เกลี่ยเป็นหลัก

ยุทธวิธีข้างต้น เรียกได้ว่าเป็น “**คุณอำนาจ**” ผู้ไกล่เกลี่ยจะพยายามควบคุมเนื้อหาของการไกล่เกลี่ย เป้าหมายสูงสุดคือยุติความขัดแย้งด้วยการนำไปสู่ข้อตกลง เพื่อไม่ให้เรื่องต้องส่งต่อไปสู่กระบวนการยุติธรรม ไม่เสียเวลาและเสียงงบประมาณ เช่น ในการไกล่เกลี่ยทางธุรกิจ คนกลางก็จะพยายามให้เกิดข้อตกลงให้ได้ โดยทำให้เห็นถึงข้อเสียของการฟ้องร้องกันไป วิธีการที่ใช้คือ ค่อยๆ ทำให้สงสัย (Instilling doubt) เป็นการลดความคาดหวังของคู่กรณี และชี้ให้เห็นว่าฟ้องร้องดำเนินคดี อาจจะไม่ชนะคดีอย่างที่คาดหวัง คนกลางเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่พูดคุย เช่น ด้านแรงงาน ด้านครอบครัว เมื่อคู่กรณีขาดข้อมูลที่เพียงพอ “คนกลางจะประเมินความได้เปรียบเสียเปรียบของคู่กรณี รวมถึงช่วยตัดสินใจให้” อีกทั้งเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการฟ้องร้อง (Offering opinions about the case) อาจจะคาดการณ์ให้ทราบถึงเงินค่าเสียหายที่จะได้รับ หากมีการตัดสินโดยผู้พิพากษา วิธีนี้มักจะใช้โดยผู้พิพากษาที่เกษียณอายุแล้วมาทำหน้าที่คนกลางในสหรัฐอเมริกา อีกวิธีการที่ใช้คือการแยกเจรจา (Caucusing) ฝ่ายที่ใช้วิธีการไกล่เกลี่ยแบบประเมินจะใช้มากกว่าไกล่เกลี่ยแบบอำนวยความสะดวก เนื่องจากฝ่ายที่เน้นการไกล่เกลี่ยแบบหลังเห็นว่าจะทำให้เกิดปัญหาความไม่ไว้วางใจ การเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจากการคุยกันเพียงลำพัง ฝ่ายที่ใช้การไกล่เกลี่ยแบบประเมินมีโอกาสนี้จะทำให้คู่กรณีทบทวนว่าอาจไม่ชนะคดีอย่างที่คาดหวังไว้ ดังนั้นทางออกที่ดีกว่าคือหาข้อตกลงร่วมกันให้ได้

คนกลางอาจใช้วิธีการ “การไกล่เกลี่ย เกลี่ยกล่อม” เพื่อให้เรื่องจบลง วิธีนี้จะเหมาะสมกับกรณีที่คู่กรณีให้การยอมรับต่อตัวคนกลาง ไม่ว่าจะเป็นการยอมรับเพราะความรู้ บารมี คุณธรรม อำนาจหน้าที่ที่ดำรงอยู่ เมื่อคนกลางบอกหรือเสนอแนะคู่กรณีก็จะให้การยอมรับ อย่างไรก็ตาม นพพร โพธิ์รังสิยากร (2555, น. 80) เห็นว่า Evaluative Mediation ในสหรัฐอเมริกาหากพิจารณาโดยผิวเผินเหมือนกับการ “หักคอให้ยอมรับ” คล้ายๆ กับการเกลี่ยกล่อม แต่การที่ผู้พิพากษาใช้กระบวนการนี้ เนื่องจากมีการไกล่เกลี่ยด้วยกระบวนการอำนวยความสะดวกมาก่อน ทำให้คู่กรณีเกิดความเข้าใจกันแล้ว วิธีนี้จึงไม่ใช่การเกลี่ยกล่อม โดยผู้พิพากษาช่วยชี้ทางออกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นบนฐานของกระบวนการที่ถูกต้อง การไกล่เกลี่ยบางครั้งคู่กรณีไม่สามารถหาทางออกด้วยตนเอง แม้ว่าจะใช้กระบวนการที่เน้นการตัดสินใจจากคู่กรณีเป็นหลัก ก็อาจขอให้ผู้ไกล่เกลี่ยช่วยชี้แนะแนวทางแก้ปัญหาข้อพิพาทให้ ถ้าเป็นกระบวนการไกล่เกลี่ยนอกศาลยุติธรรมจะมีชื่อเรียกว่า “Med-Arb” ย่อมาจากคำว่า Mediation และ Arbitration ซึ่งเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นด้วยกระบวนการไกล่เกลี่ย แล้วจึงเข้าสู่กระบวนการอนุญาโตตุลาการ โดยขอให้ผู้ไกล่เกลี่ยช่วยชี้ทางออกในการแก้ไขปัญหาให้

การจะเลือกใช้วิธีการใดในการไกล่เกลี่ยขึ้นอยู่กับ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณี 2) บริบทของความขัดแย้ง 3) ประวัติศาสตร์ที่ผ่านมา 4) ความเข้มข้นของความขัดแย้งว่ามากหรือน้อย 5) ประเภทความขัดแย้งเป็นประเด็นคุณค่า อุดมการณ์ ซึ่งไกล่เกลี่ยได้ยากกว่าขัดแย้งในเรื่องข้อมูลที่แตกต่างกัน 6) ตำแหน่งและอัตลักษณ์ของผู้ไกล่เกลี่ย เป็นผู้ไกล่เกลี่ยที่ได้รับแต่งตั้งจากรัฐหรือองค์การพัฒนาเอกชน มีชื่อเสียงหรือไม่ ส่วนคำถามที่ว่ายุทธวิธีการเจรจาแบบใดที่เราควรใช้ แบบมุ่งผลแพ้ชนะ หรือแบบมุ่งเน้นความร่วมมือที่มุ่งจะทำให้ชนะ-ชนะกันทั้งคู่? คำตอบคือขึ้นอยู่กับว่าเรายังคำนึงถึงความสัมพันธ์ต่อกันต่อไปอีกหรือไม่ เช่น ถ้าเป็นการซื้อขายกันในครั้งนี้เดียวไม่จำเป็นต้องเจอกันอีกต่อไป เราก็อาจเจรจาแบบมุ่งผลแพ้ชนะ ในแบบที่เราได้รับประโยชน์สูงสุด แต่ในทางกลับกัน หากเรายังจำเป็นต้องคบหากันต่อไป จำเป็นต้องรักษาความสัมพันธ์ต่อกันเราสามารถเลือกใช้วิธีการเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือกันได้ อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนเห็นว่าการเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือสามารถนำมาใช้ได้กับทุกสถานการณ์ในการเจรจา แม้ว่าเราจะซื้อขายกันในครั้งนี้เดียวแต่ถ้าสามารถตอบสนอง ความต้องการของทุกฝ่ายแบบเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันก็จะเกิดประโยชน์ที่ยั่งยืนกว่าการเจรจาแบบมุ่งผลแพ้ชนะ

(3) การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือ (Integrative Negotiation)

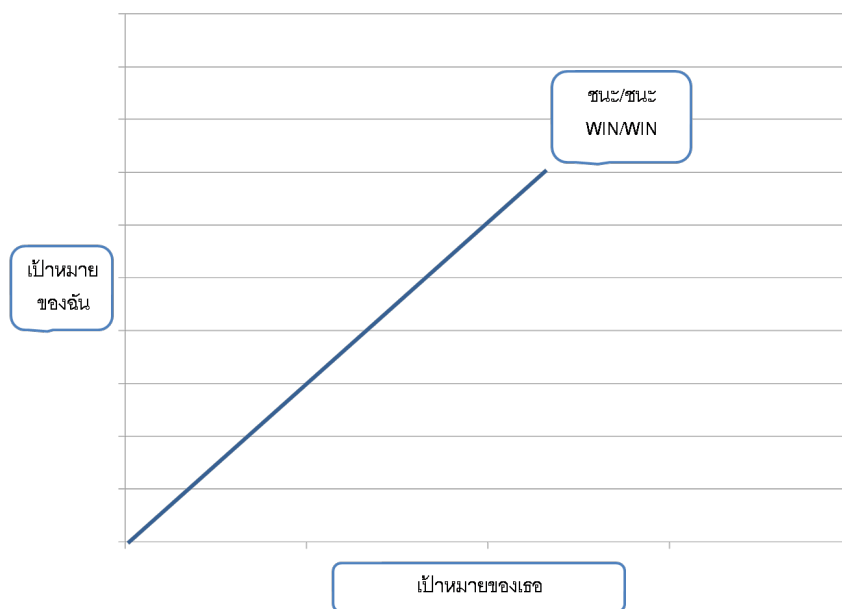
1 แนวคิดการเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือ

การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือ (Integrative negotiation) หรือการเจรจาไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการ (Principle negotiation) เป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย นักเจรจาไกล่เกลี่ย และนักวิชาการด้านการเจรจาจำนวนมากแนะนำให้ใช้วิธีนี้ในการเจรจา เนื่องจากนำไปสู่การแก้ไขความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี เกิดความพึงพอใจหรือผลลัพธ์ที่ชนะ-ชนะทั้งคู่ และนำไปสู่การสร้างความร่วมมือต่อกันในระยะยาว ไม่นำไปสู่ความเคียดแค้น ยกตัวอย่างเช่น Roy J. Lewicki จากมหาวิทยาลัยโอไฮโอ Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด Bernard Mayer รวมถึง Christopher Moore ผู้สอนและผู้ไกล่เกลี่ยที่มากด้วยประสบการณ์จาก CDR Associates อีกทั้ง Laurie Coltri จากมหาวิทยาลัยแมริแลนด์, Leonard J. Marcus ผู้เชี่ยวชาญด้านการไกล่เกลี่ยทางสาธารณสุข William Wilmot, Oliver Ramsbotham, Tom Woohouse Hugh Miall และ Michael Warner นักวิจัยผู้มากด้วยประสบการณ์ในการเจรจาหลายประเทศ การเจรจา นอกจากนี้สถาบันการศึกษาระดับโลกอย่าง Pepperdine University School of Law ประเทศสหรัฐอเมริกา ก็ใช้แนวทางนี้ในการจัดการเรียนการสอน

ในการเจรจานั้นจำเป็นหรือไม่ที่ผลลัพธ์ที่ได้คือเราชนะ และอีกฝ่ายแพ้ ถ้าเราได้ทรัพยากรมาก อีกฝ่ายต้องได้ทรัพยากรน้อยใช่หรือไม่ เนื่องจากทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด ทำอย่างไรจึงจะไม่ทำให้การเจรจาเป็นบรรยากาศแบบปฏิปักษ์ ที่จะเน้นเอาชนะอีกฝ่ายไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม ทำอย่างไรจึงจะทำให้

ข้อตกลงจากการเจรจานำไปสู่ความยั่งยืน ไม่ใช่เพียงได้ข้อตกลงที่เกิดจากการใช้เล่ห์เหลี่ยมบังคับให้ยอมๆ กันไป การใช้การเจรจาไกล่เกลี่ยแบบเน้นความพึงพอใจร่วมกัน จึงได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อจัดการกับปัญหาเหล่านี้ โรเจอร์ ฟิชเชอร์ วิลเลียม ยูรี และบรูซ แพทตัน แห่งโครงการเจรจาไกล่เกลี่ย มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้พัฒนาเทคนิคการเจรจาแบบนุ่มนวลที่โด่งดังมากในรอบ 30 ปี ที่ผ่านมา ทำให้ความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างคู่เจรจาดำเนินต่อไป เป็นการเน้นความร่วมมือไม่นำไปสู่การเป็นปฏิปักษ์ เป็นเทคนิคการเจรจาแบบมีหลักการ (Principle Negotiation) ประกอบไปด้วยหลายหลักการ

การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือหรือแบบมีหลักการ ไม่จำเป็นต้องนำไปสู่การมีผู้แพ้ ผู้ชนะ แต่ทุกฝ่ายสามารถชนะด้วยกันทั้งคู่ (Win-Win) เรียกได้ว่าเกิดผลแบบวิน-วิน เป็นการชนะที่เกิดการอยู่ร่วมกันได้แบบยั่งยืน การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือ เป็นการสร้างความร่วมมือ การร่วมกันแก้ไขปัญหา การเจรจาดังกล่าวถ้าฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมาย ไม่ได้หมายความว่าอีกฝ่ายต้องเป็นฝ่ายเสียประโยชน์ การเจรจาแบบนี้จะเน้นที่แลกเปลี่ยนข้อมูล มีการสร้างให้เกิดความไว้วางใจกัน มีความเต็มใจในการเปิดเผยวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่ายรับฟังซึ่งกันและกัน และเข้าใจความห่วงกังวลของแต่ละฝ่าย การทำความเข้าใจความต้องการและวัตถุประสงค์ของอีกฝ่าย จะทำให้เข้าใจว่าอะไรคือเป้าหมายหลัก อะไรคือเป้าหมายรอง นอกจากนี้ เน้นการค้นหาคู่ตรงและจำกัดจุดที่แตกต่างให้น้อยลง การหาจุดตรงกันให้ได้เป็นสิ่งจำเป็น เช่น บางแผนกในบริษัทอาจไม่พอใจถ้าถูกตัดงบประมาณ แต่จะไม่ทักท้วงถ้าทุกแผนกถูกตัดงบประมาณเช่นกันเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร อนึ่งการค้นหาทางเลือกที่ตอบสนองเป้าหมายทั้งสองฝ่ายเป็นสิ่งจำเป็น ถ้าเป็นการเจรจาแบบมุ่งผลแพ้ชนะจะห่วงแต่เป้าหมายของตนเอง แต่การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือจะคำนึงถึงการค้นหาความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย



ภาพที่ 3 ผลของการเจรจาแบบชนะทั้งคู่
ที่มา : บอนพิน, 2550, น. 121

2. หลักการและวิธีการเจรจาแบบมีหลักการ

การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือหรือแบบมีหลักการเป็นการช่วยรักษาสัมพันธภาพของคู่กรณี เน้นตัดสินใจปัญหาโดยยึดจุดสนใจร่วมกันอันจะเป็นประโยชน์ต่อคู่กรณีมากที่สุด อีกทั้งเป็นการเจรจาที่มีหลักเกณฑ์มีมาตรฐานประกอบการตัดสินใจ เน้นการสร้างทางเลือกให้ได้มากที่สุดก่อนการตัดสินใจ การเจรจาดังกล่าวมีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง Lewicki (Lewicki, Saunders & Minton, 2001, p. 53) แห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอได้นำเสนอขั้นตอน

3. ขั้นตอนของการเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือไว้ คือ 1) ระบุและนิยามปัญหา 2) ค้นหาจุดสนใจและความต้องการ 3) สร้างทางเลือก 4) ประเมินและเลือกทางเลือก โดยมีสาระสำคัญคือ

1. ระบุและนิยามปัญหา กำหนดปัญหาในแนวทางที่ยอมรับทั้งสองฝ่าย ซึ่งมาจากการร่วมกันนิยาม ทำให้ตอบสนองความต้องการทั้งสองฝ่ายได้ โดยไม่ไปกำหนดปัญหาที่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ร่วมกันระบุว่ามีปัญหาอะไรบ้างที่จะต้องแก้ไข และไม่พยายามชี้ว่าความคิดตัวเองถูก อีกฝ่ายผิด แต่มาร่วมกันพิจารณาปัญหาร่วมกัน จุดเน้นคืออย่ากระโจนไปสู่ทางออกอย่างรวดเร็ว รอจนกระทั่งสามารถค้นหาปัญหาได้ทั้งหมดก่อน และไม่เลือกแต่ทางออกของตนเองแต่ฝ่ายเดียว แต่เป็นทางออกร่วมกันที่มาจากหลายๆ ทางออกให้มากที่สุด

2. ค้นหาจุดสนใจหรือความต้องการ สิ่งที่สำคัญมากคือการเข้าใจจุดสนใจของคู่กรณี เป็นสิ่งที่ห้วงกังวล ความต้องการ และความกลัว เมื่อเข้าใจสิ่งเหล่านี้จะสามารถหาทางออกได้ที่ตอบสนองจุดสนใจ (Interest) ได้ ไม่ได้เน้นที่จุดยืน (Position) ที่ต้องการเฉพาะของตนเอง การค้นหาความต้องการที่แท้จริงสามารถใช้คำถาม ด้วยการตั้งคำถามว่าทำไมถึงต้องการทำอย่างนั้นก็จะได้รับคำตอบ ถ้าทั้งคู่เข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการที่แท้จริง ก็จะสามารถแก้ปัญหา และหาทางออกได้ดีและยั่งยืนกว่าการใช้แนวทางการเจรจาแบบมุ่งผลประโยชน์

3. สร้างทางเลือก การสร้างทางเลือกที่หลากหลายทาง โดยไม่รีบด่วนสรุป เป็นสิ่งสำคัญ มีวิธีการต่างๆ เช่น วิธีการขยายเค้กหรือเพิ่มทรัพยากรด้วยการลาหยุดพักร้อนนานขึ้น วิธีการแลกกัน เช่น สร้างประเด็นมากกว่า 1 ประเด็นและต่างฝ่ายต่างเลือก วิธีการชดเชยคือ ชดเชยให้อีกฝ่ายที่ไม่บรรลุเป้าหมาย วิธีลดผลกระทบให้เหลือน้อยที่สุด ทำให้กระทบต่ออีกฝ่ายที่ไม่บรรลุเป้าหมายให้เหลือน้อยที่สุด และวิธีสร้างทางเลือกใหม่ร่วมกัน โดยหาทางเลือกที่ตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้ (รายละเอียดโปรดดูในส่วนของการสร้างทางเลือก)

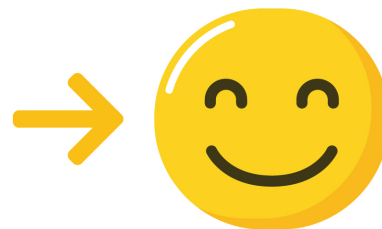
4. ประเมินและเลือกทางเลือก โดยมีหลักเกณฑ์ที่คู่กรณีเห็นพ้องต้องกันในแนวทางที่ใช้ในการประเมินทางเลือกและการหาข้อตกลงร่วมกัน

หลักการเจรจา ซึ่งโรเจอร์ ฟิชเชอร์ วิลเลียม ยูรีและบรูซ แพทตัน แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Fisher, Ury & Patton, 2002) ระบุไว้ มี 4 หลักการ ซึ่งผสมผสานวิธีการเข้าไปด้วย คือ 1) แยกคนออกจากปัญหา (Separate the people from the problem) 2) เน้นที่ความต้องการไม่ใช่จุดยืน (Focus on interests, not positions) 3) สร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย (Invent options for mutual gain) 4) ใช้บรรทัดฐานที่วัดได้ (Insist on using objective criteria) ซึ่งต่อมา วิลเลียม ยูรี (2545) ได้พัฒนาการเจรจาไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการเพิ่มขึ้นอีก 2 หลักการคือ ทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่เจรจาหรือตกลงกันไม่ได้ (BATNA) และข้อเสนอ (Proposals) สำหรับข้อตกลง

ประมวลสรุป การเจรจาไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการ แบ่งได้เป็น 6 หลักการ ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจร่วมกันของคู่กรณี คือ

การเจรจาไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการ

1. การพูดคุยกับคนอย่างนุ่มนวลแต่จัดการกับปัญหาอย่างจริงจัง
2. เน้น (ผลประโยชน์) จุดสนใจ ไม่ใช่จุดยืนว่าใครจะแพ้หรือชนะ
3. สร้างทางเลือกก่อนการตัดสินใจขั้นสุดท้าย
4. ใช้บรรทัดฐานที่วัดได้
5. หากทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่เจรจาหรือตกลงกันไม่ได้
6. ข้อเสนอสำหรับข้อตกลง



ภาพที่ 4 การเจรจาไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการ

ที่มา : ผู้เขียนสังเคราะห์จากโรเจอร์ ฟิชเชอร์ , วิลเลียม ยูรี และบรูซ แพทตัน

1. การพูดคุยกับคนอย่างนุ่มนวลแต่จัดการกับปัญหาอย่างจริงจัง

มนุษย์มีอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด มีจิตใจ มีอารมณ์โกรธ เกลียด แตกต่างกันไป แต่ทุกคนก็มีความรู้สึก และต้องการให้คนอื่นปฏิบัติต่อตนเองอย่างให้เกียรติ โรเจอร์ ฟิชเชอร์เห็นว่า ต้องใช้วิธีนุ่มนวลกับคน และแก้ปัญหาเรื่องของความสัมพันธ์ไม่ชี้หน้าว่าใครผิดใครถูก ส่วนตัวปัญหาต้องจัดการอย่างเคร่งครัด (Soft on human and hard on problem) หลักการนี้เน้นไปที่อารมณ์ ความรู้สึกของคน ที่มีความอ่อนไหว สารพัดรูปแบบ มีค่านิยมที่แตกต่างกัน ถ้าเราเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของคนได้ดี สนใจว่าคนอื่นกำลังคิด รู้สึกอย่างไร ก็มีโอกาสได้รับความเข้าใจกลับมามาเช่นกัน ในการเจรจาจึงควรต้องถามตัวเองเสมอว่า ได้ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ของคนอื่นมากพอหรือยัง? คู่เจรจาก็เป็นคนที่มีหัวใจ อย่าปฏิบัติกับเขาเยี่ยงสิ่งไร้ชีวิตหรือไร้ความรู้สึก คู่เจรจาจำนวนไม่น้อยคิดว่าตัวบุคคลและปัญหาเป็นเรื่องเดียวกัน เช่น คำพูดว่า “ครีวสกรปรก จัง” ซึ่งเนื้อความสื่อไปในทางที่โจมตีตัวบุคคล ดังนั้นการเจรจาที่เน้นแต่จุดยืนของตนเองเป็นหลักทำให้การต่อรองไม่ราบรื่น เพราะเกิดบรรยากาศของการเอาชนะกัน และต่างฝ่ายต่างก็จะคิดว่าอีกฝ่ายไม่เห็นคุณค่าของความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (Fisher, Ury & Patton, 2002)

ความคิดที่ว่าจัดการกับปัญหาควรจริงจังโดยไม่เน้นโจมตีที่คน สอดคล้องกับหนังสือ การปฏิบัติ การไกล่เกลี่ยที่ใช้เรื่องเล่า ซึ่งเน้นว่าความขัดแย้งจะคลายปมได้หากแต่ละฝ่ายเริ่มมองว่า คนไม่ใช่ปัญหา ปัญหาคือปัญหา การคิดเช่นนี้อาจทำให้เปลี่ยนมุมมองจากการกล่าวโทษกัน มาเป็นการคิดว่าจะร่วมกันแก้ไข ปัญหา โดยมองออกนอกไปจากเรื่องราวความขัดแย้งมาเป็น เรื่องราวเชิงสร้างสรรค์เพื่อนำมาสู่ความร่วมมือ กัน

(วินสเลต, 2008)

อารมณ์ของคนที่รุนแรงเปรียบเสมือนกำแพงที่ขวางกั้นความร่วมมือกัน วิลเลียม ยูริ ได้นำเสนอไว้ ประกอบด้วย 1) ปฏิกริยาของคุณ 2) อารมณ์ของอีกฝ่าย 3) จุดยืนของอีกฝ่าย 4) ความไม่พอใจของอีกฝ่าย 5) อำนาจของอีกฝ่าย

1. ปฏิกริยาของคุณ (Your reaction) คือ กำแพงขวางกั้นที่อยู่ในตัวเรา เมื่อใดเรารู้สึกว่า ถูกโจมตี ธรรมชาติของเราก็จะอยากตอบโต้กลับไป เหมือนเป็นวงจรของกริยา-ปฏิกริยา ผู้เขียนขอยกตัวอย่าง เวลาเราถูกภรรยาหรือสามีต่อว่า ดุด่าว่ากล่าวเรา หรือเวลาเจ้านายดุด่าเรา เราก็มักจะอยากตอบโต้ต่างกลับ ไป แม้แต่เวลารถชนกัน เราจะเห็นแต่ละฝ่ายลงมาโต้เถียงกันอย่างหน้าดำหน้าแดง ไม่มีใครยอมรับว่าตนเอง ผิด

2. อารมณ์ของอีกฝ่าย (Their emotion) จากความเชื่อที่ว่า เขาถูกต้องและเราเป็นฝ่ายผิด และไม่ฟังความเห็นอีกฝ่าย สามารถทำให้เกิดการขยายตัวของความขัดแย้ง เราจึงควรปล่อยให้เขาได้แสดง ความรู้สึกออกมา ระบายออกมา แทนที่จะไปพูดจาขัด ก็ปล่อยให้เขาได้พูดอย่างเต็มที่

3 จุดยืนของอีกฝ่าย (Their position) คือ เน้นที่การมุ่งเน้นเอาชนะ เพราะเขาคิดว่า ถ้าไม่เอาชนะ ก็คือ ต้องยอมแพ้ ในประเด็นจุดยืนนั้นมีทั้งจุดยืนของเขา จุดยืนของเรา การแก้ไขปัญหาคือ ต้องหา จุดสนใจหรือความต้องการร่วมกันที่แท้จริง ดังจะได้ขยายความในหัวข้อจุดยืนและจุดสนใจ ในสถานการณ์ ความขัดแย้งเราจะเห็นการเรียกร้องที่ปกป้องจุดยืนของฝ่ายตนเองเป็นจำนวนมาก แต่การแก้ปัญหาก็เกิดขึ้นได้ถ้าเราแก้ไขที่ความต้องการที่แท้จริง

4 ความไม่พอใจอีกฝ่าย (Their dissatisfaction) รวมถึงกลัวการเสียหน้าที่จะต้องถอยออกมาจากจุดยืน การรักษาหน้าเป็นการทำให้อีกฝ่ายไม่ต้องรู้สึกว่าเป็นฝ่ายพ่ายแพ้

5 อำนาจของอีกฝ่าย (Their power) ทำไมจะต้องร่วมมือกับอีกฝ่าย ในเมื่อตนเองรู้สึกว่ามีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่าย การที่คู่เจรจามีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่าย และไม่เห็นความจำเป็นต้องมาเจรจาแต่อย่างใดนั้น วิธีที่จะทำให้คู่เจรจากลับมาสู่โต๊ะเจรจานั้น ต้องทำให้เขาเห็นว่าการเจรจาจะเป็นประโยชน์ มากกว่าการไม่เจรจา ดังจะได้กล่าวโดยละเอียดในหัวข้อที่ว่าด้วย BATNA หรือ ทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่เจรจา

เมื่อได้รู้ถึงกำแพงที่ขวางกั้นความร่วมมือว่ามีอะไรบ้าง หรืออะไรคืออุปสรรคที่ขัดขวางการเจรจา เราควรทำความเข้าใจหรือหาแนวทางในการจัดการกับอุปสรรคเหล่านี้ แนวทางในการจัดการกับอารมณ์และความรู้สึกไม่พอใจของคู่ขัดแย้ง ทำได้หลากหลายวิธี เช่น การเอาใจเขามาใส่ใจเรา และการเน้นที่การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) มีความสำคัญในการแก้ไขความขัดแย้ง การเข้าใจเพียงแต่ว่าทั้งสองฝ่ายมีความคิดเห็นขัดแย้งกันยังไม่เพียงพอ แต่ต้องเข้าใจถึงมุมมองที่แท้จริง เข้าใจความรู้สึกนึกคิดของแต่ละฝ่ายจริงๆ เช่น เราอาจมองเห็นน้ำเพียงครึ่งแก้ว แต่มองไม่เห็นอีกมุมหนึ่งของคู่สมรส ที่มองเห็นแก้วสกปรกใบหนึ่งที่มีน้ำพร่องไปครึ่งแก้ว และไอน้ำกำลังหยดลงมาทำให้โต๊ะไม้มะฮอกกานีต่างเป็นวง การเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อให้ทั้งคู่กรณีเข้าใจถึงสิ่งที่ตนเองต้องการหรือมุมมองของตนเอง เช่น การถามคำถามว่า คุณจะทำอย่างไรกับสถานการณ์นี้ถ้าคุณเป็นฉัน ก็จะทำให้เข้าใจมุมมองซึ่งกันและกันมากขึ้น เป็นต้น (Lewicki, Saunders & Minton, 2001)

การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ยังช่วยป้องกันปัญหาที่จะเกิดในอนาคตได้อีกด้วย

เช่น ในช่วงก่อนการเจรจา ขอให้พยายามสร้างความสัมพันธ์ ทำความรู้จักฝ่ายตรงข้ามชอบหรือไม่ชอบอะไร แม้กระทั่งระหว่างหรือภายหลังการเจรจาก็ไม่ควรละเลยหรือทิ้งประเด็นความสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพอันดีระหว่างกันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ความสัมพันธ์นั้นเป็นมุมหนึ่งที่สำคัญมากในการจัดการความขัดแย้งสามเหลี่ยมแห่งความก้าวหน้าในการจัดการความขัดแย้งมีนักคิดหลายท่านได้เสนอไว้เป็นการเน้นแก้ไขความขัดแย้งที่ต้องทำให้ครบทั้ง 3 มุม คือ เนื้อหาหรือเป้าหมายที่ต้องการ วิธีการที่เหมาะสมในการพูดคุยหรือจัดการ และความสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพอันดีต่อกันที่ต้องดำเนินไป จะขาดซึ่งความสัมพันธ์อันดีปัญหา ก็จะไม่ลุล่วงไปได้

ตัวอย่างในการสนับสนุนความสำคัญของประเด็นความสัมพันธ์ในการทำให้การเจรจายังคงดำรงต่อไปได้แม้ว่าจะเห็นแตกต่างกัน เช่น นักการเมืองสายเสรีนิยม นายเคนเนดี กับนักการเมืองสายอนุรักษ์นิยม นายแฮทซ์ มีแนวคิดแตกต่างกันมาก แต่ด้วยความสัมพันธ์ที่แนบแน่นทำให้สามารถหาข้อตกลงร่วมกันได้ในประเด็นสำคัญ และทำให้ทั้งคู่กรณีสามารถแยกกระบวนการ (การเคารพซึ่งกันและกัน ระดับของความไว้วางใจ) ออกจากเนื้อหา (นโยบายที่เห็นต่างกัน) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดังกล่าวเกิดขึ้นได้ แม้จะความสัมพันธ์ระหว่าง 2 พรรคการเมืองนี้จะแตกต่างออกไป ไม่ได้ดีเหมือนกับในระดับบุคคล (Ricigliano, 2012)

2. เน้นความต้องการที่แท้จริงไม่ใช่จุดยืน

การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทควรเน้นการค้นหาความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่ายให้ได้ว่ามี

ความต้องการอะไร เพื่อจะได้ตอบสนองให้ตรงตามความต้องการ และแก้ปัญหาได้ตรงจุด สามารถสนองตอบต่อความต้องการร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน ความหมายของจุดยืนและ

จุดสนใจ โรเจอร์ ฟิชเชอร์ ได้นิยามไว้ว่า จุดยืน (Position) คือสิ่งที่เรียกร้องหรือบอกว่าจะทำ หรือสิ่งที่ตัดสินใจ อะไร (What) ที่บอกว่าจะทำโดยคู่ขัดแย้ง จุดสนใจคือ (Interest) เหตุผลเบื้องหลังจุดยืนหรือสิ่งที่ผลักดันอยู่เบื้องหลังการตัดสินใจ ทำไม (Why) จึงบอกว่าการเช่นนั้น การวิเคราะห์จุดสนใจจะทำให้เข้าใจจุดยืนของคู่ขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง รวมถึงความเชื่อ คุณค่า แรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลัง (Coltri, 2004) จุดยืนหรือข้อเรียกร้องอาจเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา ส่วนจุดสนใจเปรียบได้กับส่วนของน้ำแข็งที่ซ่อนอยู่ใต้น้ำ ที่เรามองไม่เห็นด้วยตาเปล่า แต่เราก็สามารถค้นพบจุดสนใจหรือความต้องการนั้นได้ถ้าใช้การค้นหาอย่างรอบคอบและมีทักษะในการตั้งคำถาม

ความแตกต่างระหว่างการเจรจาแบบเน้นจุดยืนและจุดสนใจคืออะไร? การเจรจาแบบเน้นจุดยืนนั้นเป็นการเรียกร้องเพื่อให้เราได้รับสิ่งที่เราต้องการมากที่สุด และเชื่อว่าความสำเร็จของตนอยู่บนความพ่ายแพ้ของอีกฝ่าย ต่างกับการเจรจาแบบเน้นจุดสนใจ ทำให้ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์อย่างยุติธรรม เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ คำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของเราและของอีกฝ่ายด้วย (มาร์คัส, 2552, น. 55) การเจรจาเราจึงไม่ควรเน้นที่จุดยืนหรือความต้องการของเราแต่ฝ่ายเดียว เนื่องจากจะเกิดผลเสียมากกว่าผลดีและทำให้การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จ ข้อเสียของการเจรจาโดยยึดจุดยืน คือ 1) ไม่ได้เกิดสัมพันธภาพหรือความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ส่วนการเจรจาโดยยึดจุดสนใจนั้น จะไม่รีบร้อนไปสู่ข้อสรุปแต่จะอย่างถ่วงแท้เสียก่อน แล้วคำตอบร่วมกันจะตามมาในภายหลัง 2) จุดยืนค่อยๆ หากความต้องการของอีกฝ่ายที่แต่ละฝ่ายยึดอยู่นั้น จะเป็นเหมือนหน้ากากที่ปิดบังความต้องการที่แท้จริง 3) มองข้ามข้อพิจารณาทั้งหมดที่อาจเป็นทางเลือกซึ่งตอบสนองต่อความต้องการร่วมกันได้

อุปสรรคของการระบุและค้นหาความต้องการที่แท้จริง การค้นหาจุดสนใจหรือความต้องการที่แท้จริงเป็นสิ่งจำเป็น แต่คู่เจรจาก็อาจจะไม่บอกถึงความต้องการที่แท้จริงต่อคู่เจรจาด้วยเหตุผลต่างๆ คริสโตเฟอร์ มัวร์ (Moore, 1984) ระบุถึง อุปสรรคของการระบุและค้นหาความต้องการที่แท้จริง ดังนี้

1. คู่กรณีไม่รู้ว่ามีผลประโยชน์ที่แท้จริงของตนเองคืออะไร อาจคิดแต่เพียงสิทธิในการได้ดูแลบุตรของตนเอง มองแต่ในมุมแคบๆ แต่ไม่เข้าใจว่าแม้ชนะคดี แต่ก็ทำลายความสัมพันธ์ระหว่างคู่สามีภรรยาและต่อบุตรด้วย
2. คู่เจรจางงใจปิดบังข้อมูลและผลประโยชน์ไว้ ด้วยความกลัวว่าถ้าบอกออกไปอาจได้รับน้อยกว่าที่ควรจะได้รับ จึงปิดบังไว้เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์มากที่สุด เพราะไม่อยากเสียอำนาจต่อรอง เช่น การบอกออกไปว่าต้องการอยู่ใกล้ที่ทำงานและได้อยู่ใกล้ลูกจะถูกนำข้อมูลไปใช้
3. ยึดจุดยืนใดจุดยืนหนึ่งอย่างมั่นคง ทำให้ไม่มองไปที่ข้อเสนออื่น ยึดมั่นแต่จุดยืนของตนเอง ว่าจะให้จ่ายค่าชดเชย ในกรณีที่เกิดสัญญา แต่ไม่ได้มอง ค่าชดเชย การยอมรับความผิด การเยียวยาทางจิตใจ

4. ไม่ทราบถึงกระบวนการค้นหาความต้องการที่แท้จริง กล่าวคือไม่ทราบวิธีการว่าดำเนินการอย่างไร หรือเป็นอย่างไร

เมื่อได้รู้ถึงอุปสรรคที่ขวางกั้นการค้นหาความต้องการที่แท้จริงแล้ว เราควรรู้ถึงวิธีการในการค้นหาความต้องการที่แท้จริง ผู้เจรจาสามารถ ใช้วิธี 2 อย่าง ในการระบุและค้นหาความต้องการที่แท้จริงคือ วิธีการโดยอ้อมและวิธีการโดยตรง

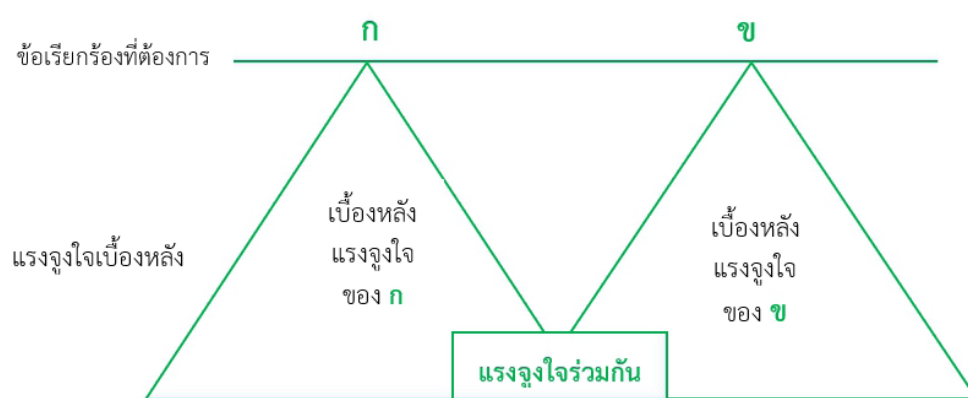
วิธีการโดยอ้อม คือ การเข้าไปแทรกแซงเพียงเล็กน้อย ไม่ได้เข้าไปอย่างชัดเจนและเผชิญหน้าโดยตรง เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ การทดสอบ (Testing) การทดสอบเป็นการเน้นที่การฟังอย่างตั้งใจเพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริง สำหรับการฟังอย่างตั้งใจนั้น มีตำราที่เขียนไว้เป็นจำนวนมากที่เน้นการสบตา การกล่าวทวนความ ทวนอารมณ์ความรู้สึก และการตั้งคำถาม แบบจำลองสมมุติฐาน (Hypothesis) ผู้เจรจาเสนอทางเลือกต่างๆ แก่คู่กรณี แต่ไม่ได้ถามว่าเห็นด้วยหรือไม่ให้การรับรองหรือไม่ แต่เป็นเพียงเพื่อดูว่าข้อเสนออื่นเป็นที่พึงพอใจมากกว่าหรือน้อยกว่าข้อเสนออื่นที่นำมาพิจารณา ก็จะทำให้ผู้เจรจาเกิดความเข้าใจว่าต้องการอะไร โดยไม่ต้องมีการระบุหรือพูดออกมาตรงๆ วิธีการนี้ถูกนำมาใช้เมื่อคู่พิพาทปิดบังความต้องการที่แท้จริงไว้ หรือเมื่อคู่กรณีไม่มีความไว้วางใจในการเปิดเผยผลประโยชน์ออกมา

วิธีการโดยตรง เป็นการตั้งคำถามโดยตรง เน้นให้ตั้งคำถามโดยตรง เมื่อเราได้รับรู้จุดยืนของคู่เจรจาก็ให้เน้นการตั้งคำถามว่า ทำไมจุดยืนนั้นจึงมีความสำคัญ หรือเบื้องหลังของจุดยืนนั้นคืออะไร เช่น การตั้งคำถามว่า ทำไมจึงมาชุมนุมเรียกร้องไม่ให้สร้างโรงไฟฟ้า? แรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังคือ ความต้องการสิทธิ ความเชื่อ วัฒนธรรม ความต้องการด้านสวัสดิการสังคม การรักษาหน้า การเข้ามามีส่วนร่วม ความยุติธรรม การสูญเสียอำนาจ เป็นต้น ถ้าเราสามารถเข้าใจเบื้องหลังเหล่านี้ได้การแก้ไขปัญหาก็สามารถทำได้ตรงจุดและลดความขัดแย้งได้สำหรับประเภทแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลัง 2 ประเภท ประกอบด้วย (Warner, 2001, p. 63)

(1) แรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังร่วมกัน เกิดจากสองฝ่ายหรือคู่ขัดแย้งมีแรงจูงใจเบื้องหลังร่วมกัน เช่น ความขัดแย้งระหว่างชุมชนในการใช้ป่าชุมชน เราจึงหาความต้องการร่วมกันว่าคืออะไร และอาจได้ทราบว่าแต่ละฝ่ายก็ต้องการรักษาป่าไม้ไว้เหมือนกัน และสามารถหารายได้จากการใช้ป่าชุมชน

(2) แรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังของปัจเจกบุคคล แต่ทุกคนก็จะมีแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังแตกต่างกันไป บางครั้งความต้องการก็ไปกันไม่ได้กับคนอื่น แต่ก็น่าจะมีทางที่จะหาทางออกร่วมกันที่ทำให้ทั้งคู่พึงพอใจร่วมกันได้

การแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งจะทำได้ดีกว่า ถ้าจะเริ่มต้นแก้ปัญหาจากการหาจุดที่แต่ละฝ่ายต้องการร่วมกัน โดยเริ่มจากหาความต้องการที่ซ้อนอยู่ของแต่ละคนก่อน จากนั้นก็พยายามหาความต้องการร่วมกัน ดังแผนภูมิด้านล่าง



ภาพที่ 3.12 การค้นหาแรงจูงใจร่วมกัน

ภาพที่ 5 แรงจูงใจร่วมกัน

ที่มา : Warner, 2001, p. 63

นอกจากการค้นหาแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังร่วมกันแล้ว อีกวิธีการหนึ่งก็คือการค้นหาจุดสนใจที่อยู่ลึกลงไป เรียกว่า หัวหอมความขัดแย้ง (Conflict onion) เป็นการวิเคราะห์จุดสนใจ จากจุดที่เห็นชัดเจนที่สุด ไปสู่สิ่งที่อยู่ลึกลงไปๆ เช่น หลักการ คุณค่า ความต้องการขั้นพื้นฐาน และทำให้เข้าใจเหตุผลที่อยู่เบื้องหลัง จุดยืน เหมือนเราปอกหัวหอม ทีละชั้นๆ ก็จะเห็นหัวหอมในชั้นต่อไป (Coltri, 2004, p. 135)



ภาพที่ 6 หัวหอมความขัดแย้ง

ที่มา : Coltri, 2004, p. 135

อธิบายแผนภาพได้ โดยเปรียบเทียบกับหัวหอมเรียงตามลำดับชั้นนอกสุดไปหาหัวหอมชั้นในสุด จุดยืน เป็นสิ่งที่เรียกร้อง สิ่งที่ต้องการจริงๆ คือความคาดหวังที่เป็นรูปธรรม เป็นสิ่งสำคัญที่คู่ขัดแย้งมองหา จุดสนใจ เป็นเหตุผลสำหรับความคาดหวังที่เป็นรูปธรรม หลักการและคุณค่า เป็นความเชื่อที่มีอิทธิพลต่อจุดสนใจ ความต้องการขั้นพื้นฐานมนุษย์เป็นความต้องการที่อยู่เบื้องหลังที่ขับเคลื่อน

3. สร้างทางเลือกก่อนที่จะตัดสินใจ

คู่กรณีมีแนวโน้มที่จะมาสู่โต๊ะเจรจาพร้อมกับข้อเสนอของตนเองในการแก้ปัญหาซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ผิด แต่การจำกัดที่ข้อเสนอของตนเองเท่านั้น อาจทำให้ขาดโอกาสในการแก้ปัญหาร่วมกัน ดังนั้นการสร้างทางเลือก ร่วมกันหลายๆ ทางเลือกจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการได้ทางออกที่สร้างสรรค์ โดยมีกระบวนการนำเสนอ ที่ไม่วิพากษ์วิจารณ์ความเห็นของคนอื่น สอดคล้องกับที่ฟิชเชอร์ได้เสนอแนะให้สร้างทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อจะได้พิจารณาประโยชน์ร่วมที่เหมาะสมที่สุด ได้กระบวนการที่จะช่วยกันสร้างทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อ ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย เราไม่ควรไปยึดติดกับคำตอบใดคำตอบหนึ่งเท่านั้น แต่ให้สร้างทางเลือกหลากหลาย ทางที่มาจากข้อเสนอของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ได้มากที่สุด เน้นการเลือกก่อนตัดสินใจที่หลัง มองหาความต้องการ ร่วมของทุกฝ่าย และผสมผสานความต้องการที่ต่างกันอันจะนำไปสู่การตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพและ การยอมรับในทางเลือกที่ตัดสินใจร่วมกัน นอกจากนี้ฟิชเชอร์ยังได้กล่าวถึงอุปสรรคที่ขัดขวางการคิดค้น

ทางออกในการเจรจา 4 ประการ คือ การตัดสินใจก่อนถึงเวลาอันควร เป็นการตัดสินใจไปแล้วโดยไม่คิดจะหาทางออกใหม่

(1) การมองหาคำตอบเพียงหนึ่งเดียว เนื่องจากมองว่าแค่เรื่องเดียวก็ตัดสินใจยากอยู่แล้ว ถ้ามีทางเลือกหลายๆ ยิงตัดสินใจได้ยากและเกิดความสับสน

(2) การใช้สมมติฐานที่ว่าขนมเค้กมีขนาดคงที่ เนื่องจากมองว่าทรัพยากรมีจำกัดถ้าคุณได้มาก ฉันก็ได้น้อย แล้วทำไมฉันจะต้องหาทางเลือกอื่นให้เธอพอใจด้วยล่ะ

(3) ทศนคติที่ว่า การแก้ปัญหาเป็นเรื่อง “ตัวใครตัวมัน” ทำไมจะต้องไปสนใจคู่เจรจา แต่แท้ที่จริงแล้วการมองเห็นแต่ความต้องการของตนเองมักจะนำไปสู่ความขัดแย้งรุนแรงมากกว่า

รูปแบบและวิธีในการสร้างทางเลือก มีหลากหลายวิธี สำหรับรูปแบบในการจัดการหรือสร้างทางเลือก มีหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการคิดสร้างสรรค์ คิดออกจากกรอบเดิมเพื่อก้าวข้ามปัญหา การระดมสมองเพื่อให้ได้ทางเลือกหลายๆ ทางมากที่สุดก่อนการตัดสินใจการทำความเข้าใจแรงจูงใจและมุมมองของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน เพื่อให้เข้าใจสิ่งที่อยู่เบื้องลึกในจิตใจ (Warner, 2001, p. 63)

วิธีการต่างๆ ในการสร้างทางเลือก มีหลากหลายวิธีการ โรเจอร์ ฟิชเชอร์, เจมส์ เครย์ตัน, คริสโตเฟอร์ มัวร์, เลวิก และนักวิชาการอีกหลายท่าน ได้นำเสนอวิธีการต่างๆ ในการสร้างทางเลือก ซึ่งมีความสอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน ที่เน้นการสร้างทางเลือกหลายๆ ทางก่อนการตัดสินใจ สามารถประมวลสรุปได้ดังนี้

(1) สร้างความตระหนักต่อความต้องการให้มีทางเลือก คู่พิพาทมักเข้าสู่การเจรจาด้วยความยึดมั่นว่าได้ค้นพบทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดแล้ว ดังนั้นในการเจรจาต้องพยายามทำให้เห็นว่า มีทางเลือกหลายๆ ทางเพื่อให้สามารถเลือกทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดร่วมกัน ดีกว่าการยึดมั่นในจุดยืนของตนเองเท่านั้น ซึ่งต้องทำให้ผู้ที่ยึดมั่นในจุดยืนเห็นว่า อีกฝ่ายก็อาจจะไม่ยอมรับการยึดมั่นจุดยืนของตน

(2) แยกคู่พิพาทออกจากจุดยืนที่ไม่เป็นที่ยอมรับ คู่พิพาทยึดติดกับจุดยืนของตนด้วยเหตุผลหลายประการ อาทิ ตอบสนองต่อความต้องการทางจิตใจ หรือรู้สึกว่าเป็นทางแก้ไขปัญหาก็ดีที่สุด จึงจำเป็นต้องหาวิธีทำให้ลดการยึดมั่นถือนั่นลง ด้วยวิธีทางจิตวิทยาทางจิตใจด้วยการฟังอย่างตั้งใจ การสรุปความและเรียบเรียงประโยคใหม่ เพื่อให้เห็นว่าฟังอย่างตั้งใจและใส่ใจต่อคู่กรณี และอาจต้องทำให้เขาตระหนักถึงความเสียหายว่าอาจจะเกิดขึ้นได้ ทั้งการเสียเวลา เสียงบประมาณ เสียโอกาสต่างๆ ที่ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ (Moore, 2014, p.81) การฟังอย่างตั้งใจ การกล่าวทวนเนื้อหา และการกล่าวเรียบเรียงประโยคใหม่เป็นทักษะในการสื่อสารที่สำคัญมากในการดื่บอารมณ์โกรธและยังสร้างความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันได้เป็นอย่างดี แต่การฟังอย่างตั้งใจเพียงอย่างเดียวอาจยังไม่เพียงพอในการจัดการกับปัญหา แต่ต้องมีความมุ่งมั่นและศรัทธาในการแก้ปัญหาร่วมด้วย

(3) การแยกการคิดค้นและการตัดสินใจออกจากกัน ฟิชเชอร์ เห็นว่าควรแยกการคิดค้นและการตัดสินใจออกจากกัน หากทางออกเตรียมไว้หลายๆ ทางก่อนแล้วจึงค่อยตัดสินใจ โดยมีบรรยากาศการพูดคุยที่เป็นกันเอง เกิดความสบายใจในการพูดคุยกัน โดยอาจจัดเวทีเป็นวงกลม นั่งข้างๆ กันหันหน้าเข้าหากระดานและคิดร่วมกัน โดยอาจมีกติกาว่าห้ามวิพากษ์วิจารณ์ความเห็นของคนอื่น จนกระทั่งได้ทุกความเห็นครบถ้วนแล้วถึงเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์ วิจารณ์และเลือกแนวคิดที่เหมาะสมร่วมกัน (Fisher, Ury & Patton, 2002) เช่นเดียวกับที่ เครย์ตัน (2547, น. 32) มีความเห็นสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันว่าไม่ควรรีบร้อนตัดสินใจ และยังเห็นว่าการระดมสมองก่อให้เกิดบรรยากาศที่รู้สึกปลอดภัยและมีอิสระที่จะมีส่วนร่วมโดยปราศจากความกลัว

(4) สร้างทางออกให้เพิ่มขึ้น แทนที่จะพิจารณาเพียงทางออกเดียว พยายามหาทางออกให้ได้มากที่สุด โดยไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดใคร และไม่ได้หาเพียงคำตอบเดียว เช่นเดียวกันกับสิ่งที่ควรทำเมื่อมีคนถามว่า ใครควรได้รางวัลโนเบลสาขาสันติภาพ เราควรจะค่อยๆ รวบรวมรายชื่อที่เหมาะสมให้มากที่สุดเสียก่อน สัก 100 ชื่อ และก็ไม่ได้มีคำตอบเพียงคำตอบเดียว Fisher, Ury & Patton, 2002, p. 41)

(5) หาทางออกที่เป็นผลดีต่อทุกฝ่าย โดยค้นหาความต้องการที่แท้จริง และหาความต้องการร่วมกันของทั้งสองฝ่าย นำไปสู่การผสมผสานความต้องการทั้งสองฝ่ายเข้าไว้ด้วยกัน เช่น ผู้ที่เรือแตกลอยอยู่ในเรือยาง มีอาหารจำกัด ก็ควรเลิกทะเลาะกันเรื่องอาหาร แต่ควรหาทางช่วยกันพายเรือให้ถึงฝั่ง แต่การจะทำให้คนเลิกทะเลาะกันเรื่องอาหารได้ ก็ต้องมีวิธีที่ทำให้คู่กรณีเห็นประโยชน์ร่วมกันจากการเน้นเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ต่อตัวเขา ในกรณีนี้ก็คือการร่วมกันพายเรือให้ถึงฝั่ง

(6) วิธีการและเทคนิคในการสร้างทางเลือก สามารถกระทำได้ในหลายวิธีการ

(6.1) ตกลงกันในหลักการหรือจะแบ่งประเด็นปัญหาเป็นประเด็นย่อย วิธีแรก การตกลงในการใช้หลักการเพื่อนำไปสู่ข้อตกลง เป็นการหาความตกลงกันในหลักการทั่วไปเสียก่อน ซึ่งจะเหมาะสมกับกรณีที่มีค่านิยมที่สอดคล้องกันของคู่กรณี เช่น ตกลงกันในหลักการให้ได้ก่อนว่า ในเมืองเดนเวอร์ มีความต้องการน้ำเพิ่มขึ้นหรือไม่ และการสร้างเขื่อนจำเป็นหรือไม่ จึงนำไปสู่ข้อตกลงกัน 3 ข้อว่า 1. มีความต้องการน้ำเพิ่มขึ้น 2. มาตรการประหยัดน้ำ 3. การสร้างเขื่อนในพื้นที่ด้านตะวันออกของภูเขารอกี้ วิธีการนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างเขื่อนหรือฝ่ายเก็บน้ำในบ้านเราได้เช่นกัน วิธีการที่สอง แบ่งประเด็นปัญหาออกเป็นปัญหาย่อยๆ เป็นการแตกเป็นกลุ่มย่อย จะทำให้คู่พิพาทอาจมองและเข้าใจประเด็นปัญหาที่เล็กกว่าได้ง่ายกว่า ปัญหาซึ่งซับซ้อน เช่น เมื่อมีการสร้างคอนโดมิเนียมใกล้ที่อยู่อาศัยของชาวบ้าน ก็จะแบ่งประเด็นออกเป็น ความเป็นส่วนตัว ประเด็นการมองเห็น การได้ยินและประเด็นความแออัด เป็นต้น

(6.2) การแลกกัน จะเน้นที่สร้างประเด็นมากกว่า 1 ประเด็น และคู่เจรจาก็จะแลกกันว่าใครจะเลือกในประเด็นใด เช่น สามีกับภรรยาไม่เห็นด้วยในสถานที่จะไปพักผ่อน และประเด็นที่พัก ภรรยา

อาจอยากได้ที่พักที่หรูหรา แต่สามีอยากได้ที่พักที่ธรรมดาไม่หรูหรา ภรรยาอาจคิดว่าประเด็นที่พักสำคัญกว่า ประเด็นสถานที่พักร้อน ภรรยาก็อาจจะยอมไปเที่ยวภูเขาตามที่สามีต้องการ แต่ต้องไปเที่ยวภูเขาที่มีที่พักที่หรูหรา (Lewicki, Saunders & Minton, 2001, p. 51)

(6.3) การผลัดเปลี่ยนกัน คู่เจรจาอาจผลัดเปลี่ยนกันระหว่างทางเลือกที่แต่ละฝ่ายพอใจ ในขอบเขตการแลกเปลี่ยนที่ไม่มีฝ่ายใดต้องละทิ้งทางเลือกที่ตนพอใจ เช่น การเลือกสถานที่พักร้อนที่ไหนดีระหว่างสามี ภรรยา อาจไปภูเขาปีนี้ แล้วไปทะเลในปีหน้า

(6.4) หาทางเลือกที่ตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละฝ่าย แต่ไม่ให้อีกฝ่ายสูญเสียสิ่งที่ตนต้องการไป เช่น กรณีเด็กสองคนแย่งสัมภาระเดียวกัน แม่จะอย่างไร จะแบ่งครึ่งสัมภาระหรือแม่จะแบ่งให้ แต่แม่ก็เลือกใช้วิธีการพูดคุยซักถามและได้คำตอบว่าเด็กคนหนึ่งต้องการรับประทานเนื้อส้ม และอีกคนต้องการเปลือกเพื่อทำหน้าขนมเค้ก สุดท้ายก็เลยตกลงกันได้ลงตัว วิธีการนี้คล้ายๆ กับการหาจุดสนใจหรือความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่าย ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในส่วนของจุดยืนและจุดสนใจ

(6.5) การขยายเค้ก เป็นการเพิ่มทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น สามีภรรยาอาจจะขอเวลาหยุดพักร้อนเพิ่มเป็น 4 สัปดาห์ ก็จะสามารถแก้ปัญหานี้ได้ แต่อาจมีข้อจำกัดกรณีที่ไม่สามารถขอเพิ่มทรัพยากรได้ ก็ต้องใช้วิธีการอื่นควบคู่กันไป

(6.6) การชดเชย โดยฝ่ายหนึ่งได้รับในสิ่งที่ตนเองต้องการตามเป้าหมาย แต่อีกฝ่ายจะได้รับการชดเชยโดยฝ่ายแรกจ่ายเงินหรือให้สิ่งของแลกกับการได้มา เช่น ถ้าสามียอมไปเที่ยวทะเล ภรรยาจะซื้อกล้องให้สามี หรือสมัครสมาชิกกอล์ฟคลับ แต่ก็ต้องพิจารณาว่าจำนวนเงินเท่าใดถึงจะเหมาะสม หรือตัวอย่างถ้ายินยอมให้มีการสร้างโรงไฟฟ้าในพื้นที่ก็จะมีกองทุนสำหรับพัฒนาชาวบ้านรอบๆ โรงไฟฟ้า เป็นต้น

(6.7) ลดผลกระทบให้เหลือน้อย ฝ่ายหนึ่งจะบรรลุในเป้าหมายของตนและความต้องการของอีกฝ่าย จะได้รับการพิจารณาอย่างจริงจังโดยทำให้เขาได้รับผลกระทบน้อยที่สุด เช่น สามีต้องการไปเที่ยวในสถานที่สงบ ไม่ชอบทะเลเพราะมีผู้คนมาก แต่ภรรยาชอบทะเลเพราะมีกิจกรรมมาก ถ้าสามีเห็นว่าการไปทะเลแล้วสามารถมีที่ที่สงบ และภรรยารับประกันว่าจะหาสถานที่ให้ ก็อาจจะยอมไปทะเล

กล่าวโดยสรุป การสร้างทางเลือกนั้นเป็นการขยายขนมเค้ก เพิ่มทรัพยากร หรือหาวิธีการต่างๆ โดยไม่ได้คิดหรือมุ่งแต่เพียงการแบ่งเค้กที่มีอยู่อย่างจำกัด แต่มีทางออกอื่นๆ อีกมากมายหลายวิธี นอกเหนือจากทรัพยากรที่มีอยู่ จึงไม่ใช่การเน้นที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องแพ้แต่เป็นการมาคิดร่วมกันเพื่อให้ได้ทรัพยากรร่วมกัน ทศนคติดังกล่าวเชื่อว่ามีเส้นทางหลายสาย หลายวิธีการที่จะไปสู่ปลายทางเดียวกัน ไม่ได้ติดหรือจำกัดแต่เพียงเส้นทางเดียว เป็นทัศนคติที่ไม่ใช่การก่อกำแพงล้อมรอบตนเอง จนเกิดการปิดกั้นไม่ยอมรับทางออกอื่นๆ หรือเหมือนกับม้าที่ถูกบังตามองเห็นแต่ทิศทางข้างหน้าของตนเองเท่านั้น

4. การสร้างมาตรฐานที่คู่กรณียอมรับ

ในการเจรจาหลายครั้งที่คู่กรณีจะยึดมั่นในจุดยืนสุดโต่งของตนเอง และมุ่งมั่นที่จะเอาชนะแต่ฝ่ายเดียวเท่านั้น แต่ผลที่เกิดขึ้นคือ การเจรจาล้มเหลวหรือไม่ประสบความสำเร็จ ยกตัวอย่างในการซื้อขายบ้านนั้น เป็นเรื่องธรรมดาที่ลูกค้าต้องการจ่ายเงินให้น้อยที่สุดในการซื้อบ้าน แต่คุณต้องการให้ลูกค้าซื้อบ้านในราคาที่สูงที่สุด เราจะทำอย่างไรดี? จะหาราคามาตรฐานอย่างไรที่คู่กรณียอมรับร่วมกัน

แนวทางหนึ่งที่ใช้ในการเจรจาก็คือ การใช้บรรทัดฐานหรือมาตรฐานที่คู่กรณียอมรับ ฟิชเชอร์ (Fisher, Ury & Patton 1991, p. 105) ได้ยกตัวอย่างการก่อสร้างบ้าน ถ้าหากผู้รับเหมาฝังเสาคอนกรีตบอกว่าควรฝังเสาคอนกรีตลึก 2 ฟุต ในขณะที่คุณคิดว่าควรฝังเสาลึก 5 ฟุต คุณในฐานะเจ้าของบ้านยอมกังวลเรื่องมาตรฐานความปลอดภัยของบ้านที่ตนอาศัยอยู่ แล้วเราควรใช้มาตรฐานใดในการเจรจาร่วมกัน? นอกจากนี้ ฟิชเชอร์ได้ยกตัวอย่างการเจรจาเพื่อตีมูลค่ารถยนต์กับบริษัทประกันภัยว่าควรใช้บรรทัดฐานที่ยุติธรรมใด อาจใช้บรรทัดฐาน ต้นทุนลบด้วยค่าเสื่อมราคา รวม ราคาตลาดในขณะนั้น ราคาที่ปิดประกาศขายในปีนั้น ค่าซ่อมให้เหมือนรถคันใหม่ และมูลค่าที่ศาลตัดสินสิ่งที่พึงระลึกไว้คือ มาตรฐานที่ดีไม่ได้เป็นมาตรฐานของเราเท่านั้น คู่เจรจาก็อาจมีมาตรฐานที่ดีได้เช่นกัน เราจึงควรเปิดใจรับฟังสิ่งที่คู่กรณีเสนอมาอย่างมีเหตุผล

การเจรจาโดยเน้นมาตรฐานจึงเป็นการยึดเหตุผล มีการอ้างอิงได้ มีตัวเลขที่เป็นมาตรฐาน และไม่ต้องเสียเวลาไปกับการโต้เถียงกันอย่างไร้เหตุผล แต่มาตรฐานที่ควรจะเป็นนั้นควรมีการอ้างอิงจากอะไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็น หลักสากล แนวทางปฏิบัติที่เคยทำมาตัวเลขอ้างอิง ราคาตลาด ราคาประเมินจากทางการ วันชัย วัฒนศัพท์ เน้นว่าให้พยายามหามาตรฐานต่างๆ หลายมาตรฐานให้ได้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นวิธีการโยนหัว ก้อย วิธีจับไม้สั้นไม้ยาว วิธีการประกวดราคา วิธีการที่คนหนึ่งสับไฟและอีกคนตัดไฟ หรือวิธีแบ่งขนมเค้ก ด้วยการให้คนหนึ่งตัดแบ่ง อีกคนเป็นคนเลือก วิธีการหาผู้ชำนาญการที่ทั้งสองฝ่ายเชื่อถือ วิธีใช้อินญาโตตุลาการ มาตัดสิน มาตรฐานต่างๆ ที่ระดมความเห็นออกมาอาจมีมากมายหลายวิธี เมื่อได้มาตรฐานมาแล้วหลายๆ มาตรฐาน เราก็อาจนำมาเรียงลำดับที่ขอบนน้อยที่สุดไปหาที่ขอบมากที่สุดร่วมกัน เช่น การประกวดราคา ใครให้ราคาต่ำสุดก็ชนะ หรือใช้มาตรฐานราคากลางในท้องตลาด หรือให้ใครมาก่อนได้ก่อนด้วยวิธีการเข้าคิว เป็นต้น



ภาพที่ 7 การสร้างมาตรฐานที่พึงพอใจร่วมกัน

ที่มา : วันชัย วัฒนศัพท์, 2550

ตัวอย่างของการใช้มาตรฐาน เช่น กรณีแบ่งเค้กระหว่างเด็กสองคน ก็คือ ให้เด็กคนหนึ่งตัดแบ่งและให้เด็กอีกคนหนึ่งเลือกก่อน ดังนั้นเด็กที่เป็นคนตัดแบ่งจะตัดแบ่งให้เค้กมีขนาดเท่ากันให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพราะอีกฝ่ายหนึ่งจะเป็นคนเลือกขนมเค้ก ฟิชเชอร์ (Fisher, Ury & Patton, 1991, p. 109) ได้ยกตัวอย่างกรณีการเจรจาทางทะเลและการหย่าร้าง กรณีการเจรจาทางทะเล เรื่องการจัดสรรพื้นที่ขุดแร่ใต้ท้องทะเลลึก แต่ก็ตกลงกันไม่ได้เสียที ระหว่างบริษัทเอกชนกับดิเอ็นเตอร์ไพรส์ ซึ่งเป็นองค์กรเหมืองแร่ของสหประชาชาติ บริษัทเอกชนมีเทคโนโลยีที่สูงกว่าดิเอ็นเตอร์ไพรส์จึงมีความกังวลว่าจะได้รับสัมปทานในส่วนแบ่งที่เสียเปรียบ ทั้งสองฝ่ายได้ตกลงกันว่าจะให้บริษัทเอกชนรับไปศึกษาและแบ่งบริเวณขุดแร่ออกเป็นสองส่วน จากนั้นจึงมานำเสนอให้ดิเอ็นเตอร์ไพรส์เลือกเอาส่วนหนึ่ง ส่วนที่เหลือจึงให้สัมปทานบริษัทเอกชนไป

5. ทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่เจรจาหรือตกลงกันไม่ได้ (BATNA)

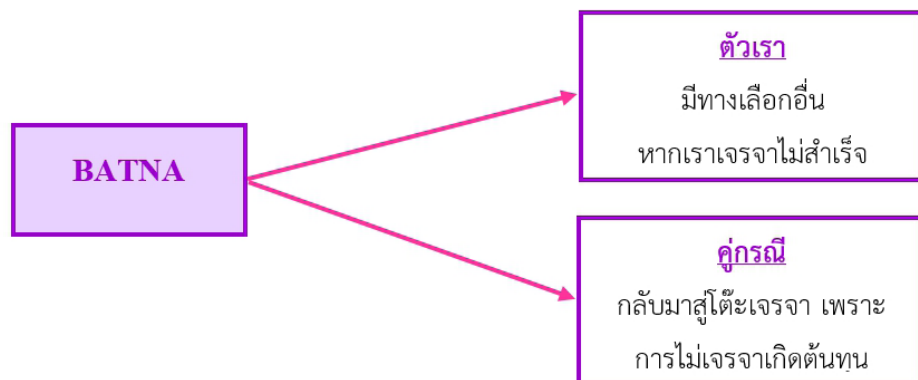
การตัดสินใจเจรจาหรือไม่เจรจานั้น ขึ้นอยู่กับคู่เจรจาประเมินว่าได้หรือเสียมากกว่า ในการมาพูดคุยสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549, น. 80) เห็นว่าการเจรจาเป็นเรื่องของการถ่วงน้ำหนักระหว่างต้นทุนกับผลกำไร (Cost-benefit) โดยพิจารณาทางเลือกอื่นๆ ว่าเป็นประโยชน์มากกว่าสำหรับคู่เจรจาหรือไม่ ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าต้นทุนน้อยกว่าก็จะใช้ทางเลือกอื่น เช่น ลูกจ้างเห็นว่าการหยุดงานมีต้นทุนน้อยกว่าเจรจาก็จะใช้การนัดหยุดงาน สำหรับประเด็นทางเลือกที่ดีที่สุด หากไม่เจรจาหรือตกลงกันไม่ได้ Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA) ฟิชเชอร์ เห็นว่าเป็นการเตรียมทางออกอื่นเพื่อไว้ล่วงหน้าในกรณีที่การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จ ทำให้เรามีทางเลือกอื่นรองรับ โดยได้ยกตัวอย่าง ในการตัดสินใจราคาขายบ้านนั้น เราไม่ควรถามว่าควรได้เงินค่าบ้านขั้นต่ำเท่าใด แต่ควรถามว่า หากพวกเขาขายบ้านไม่ได้ในเวลาที่กำหนดไว้ เราควรทำอย่างไร? เช่น ขายบ้านต่อไปเรื่อยๆ หรือให้เช่า หรือรื้อบ้านทิ้งทำเป็นลานจอดรถ หรือปล่อยให้คนอื่นมาอาศัยโดยมีเงื่อนไขว่า ผู้อาศัยคนใหม่ต้องทาสีบ้านให้ เป็นต้น BATNA คือ เรามีทางเลือกอื่นหรือไม่ โดยเห็นว่าการมีทางเลือกอื่นทำให้เจรจาได้ง่ายขึ้น และมีอำนาจต่อรองมากขึ้น เช่น การซื้อขายรถยนต์ ถ้าเราต้องการขายรถยนต์ที่เราใช้อยู่ เราจะสามารถเจรจาได้ดีขึ้น ถ้าเราสอบถามราคาจากบริษัทรับซื้อรถและทราบราคาว่าบริษัทจะรับซื้อรถในราคาเท่าใด

การใช้ BATNA เป็นประโยชน์ในการเปลี่ยนมุมมองของแต่ละฝ่าย เป็นการชี้ให้คู่กรณีเห็นว่าการที่จะฟ้องร้องในศาลหรือเดินขบวนประท้วงหรือไปก่อกวนตักกันนั้นไม่ได้เป็นทางเลือกที่ดีที่สุด แต่การมานั่งโต๊ะเจรจานั้นจะเกิดประโยชน์กับคู่กรณีมากกว่า เนื่องจากคู่กรณีจะสามารถหาข้อยุติที่เป็นที่พึงพอใจของทั้งคู่ การรู้ BATNA ของคู่กรณีทำให้ดึงคู่เจรจามาคุยกับเรา และฟังเรามากขึ้น ตัวอย่างเช่น คุณกำลังรณรงค์ต่อต้านก๊าซพิษที่ปล่อยออกมาจากโรงงาน BATNA ของโรงงานคือ ไม่ต้องสนใจข้อเรียกร้องของเราและดำเนินการสร้างโรงงานต่อไป ดังนั้นถ้าคุณต้องการให้โรงงานหยุดฟังข้อเรียกร้องของคุณ ก็ต้องมีการส่งเรื่องร้องเรียนไปยังศาลเพื่อขอให้เพิกถอนใบอนุญาตก่อสร้าง สรุปได้ว่าถ้าหากคู่เจรจาคิดว่า BATNA ของตนเอง ดีที่สุดแล้วจนไม่ต้องมาเจรจาใดๆ กับเรา ก็ขอให้ทำบางสิ่งเพื่อเปลี่ยนแปลงความคิดนั้น

BATNA เป็นสิ่งที่คู่กรณีคิดว่าดีที่สุดสำหรับตนเอง ยกตัวอย่างเช่น ถ้าไม่สามารถเจรจากับนายจ้างเรื่องขึ้นเงินเดือนได้ หากลูกจ้างมีงานที่อื่นที่จ่ายเงินเดือนดีกว่า ก็จะไปหาทางเลือกอื่น แต่หลายครั้งคู่กรณีอาจประเมินสิ่งที่คิดว่าดีที่สุดสูงเกินไป ถ้าคิดว่า BATNA ตัวเองดีกว่า (แม้ว่าอาจไม่เป็นจริงอย่างที่คิด) ก็จะไม่อยากเจรจา เช่น ถ้าคิดว่าสามารถได้รับชัยชนะจากการรบ จะต้องไปเจรจาทำไม

การใช้ BATNA เพื่อดึงคู่เจรจากลับมาสู่โต๊ะเจรจานั้น ควรใช้การเตือนด้วยข้อเท็จจริง แต่อย่ามุ่งทำให้เกิดความเจ็บปวดกับอีกฝ่าย โดยให้ตั้งคำถามว่า “คุณจะทำอะไรในกรณีที่ไม่มีข้อตกลง” เพื่อทำให้เห็นว่าคู่กรณีของเราอาจประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดของเขาสูงเกินไป และเกิดการฉกฉวยขึ้นมาได้ว่าควรกลับมาสู่โต๊ะเจรจา หรืออีกทางหนึ่งถ้าฝ่ายอื่นไม่คิดว่าจำเป็นต้องมีการเจรจา เราก็อาจทำให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกได้ว่า เรามีทางเลือกอื่นเหมือนกัน เช่น ถ้าตัวเราไม่เจรจาเราก็สามารถไปฟ้องร้องต่อศาลยุติธรรมได้ โดยการหาหนทางความมาอยู่ด้วยในการเจรจา เมื่อทำเช่นนี้ คู่กรณีก็จะรู้สึกได้ว่าเราก็มีทางเลือกอื่นเหมือนกัน ถ้าการเจรจาไม่ประสบผลสำเร็จ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ การเปิดทางไว้เสมอสำหรับการเจรจา เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งกลับมาสู่โต๊ะเจรจาได้ตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุป การใช้ BATNA นั้นเป็นประโยชน์กับเราในการเจรจา ประการแรกเป็นการสร้างทางเลือกและอำนาจต่อรอง ทำให้การเจรจาของเราไม่เสียเปรียบคู่เจรจา และมีทางเลือกอื่นให้กับตัวเราในกรณีที่เจรจาไม่ประสบความสำเร็จ ประการที่สอง การใช้ BATNA เป็นการทำให้คู่เจรจากลับมาสู่โต๊ะเจรจา เพราะการไม่เจรจาส่งให้เกิดต้นทุน เกิดความเสียหายต่อคู่กรณี แต่การเจรจากันจะเกิดประโยชน์มากกว่า



ภาพที่ 8 การเข้าใจ BATNA ของเราและคู่เจรจา
ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้เขียน

6. ข้อเสนอสำหรับข้อตกลง (Proposals)

ข้อเสนอเป็นข้อตกลงที่น่าจะเป็นไปได้ซึ่งคุณพร้อมที่จะตอบตกลง มีทางเลือกที่น่าจะเป็นไปได้สำหรับข้อตกลงมากกว่าหนึ่งทาง แต่อย่างน้อยน่าจะมีข้อเสนอสำหรับข้อตกลงไว้ 3 ระดับคือ 1) อะไรคือข้อเสนอที่เราต้องการมากที่สุด 2) ข้อเสนอที่เราพอใจรองลงไป 3) ข้อเสนอที่พอรับได้ ข้อเสนอที่เราต้องการมากที่สุดเป็นข้อเสนอที่เราคาดหวังไว้สูงสุดที่จะบรรลุการตั้งเป้าหมายไว้สูงจะเป็นประโยชน์กับตัวเราในการได้สิ่งที่เราต้องการ แม้ว่าอาจจะได้รับการตอบสนองหรือไม่ก็เป็นอีกประเด็นที่จะต้องมีการเจรจากันต่อไป สำหรับข้อเสนอที่เราพอใจรองลงไป ก็คือเราอาจจะไม่ได้รับการตอบสนองทั้งหมดหรือร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่ก็ยังถือว่าเรายังได้รับการตอบสนองอย่างน่าพึงพอใจ สามารถตอบสนองความต้องการของเราได้ สุดท้ายเป็นข้อเสนอที่พอรับได้ ก็คือเป็นข้อเสนอที่เราไม่พึงพอใจเท่าใดนัก เกือบจะถึงขั้นไม่ตกลงกัน หรือเดินออกจากโต๊ะเจรจา เป็นสิ่งที่จะช่วยเตือนเราได้อย่างดีว่าถ้าเราได้รับการตอบสนองต่ำกว่านี้ เราก็จะเดินออกไปจากโต๊ะเจรจา อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอทั้ง 3 ระดับนี้ ไม่ได้เป็นจุดยืนที่ตายตัว เนื่องจากเราก็ไม่รู้ว่าคู่เจรจามีข้อเสนออย่างไรบ้าง ข้อเสนอที่เราเสนอจึงควรปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ แต่ก็ต้องเป็นไปในทิศทางที่ตอบสนองความต้องการของคู่เจรจา

การเจรจาทุกครั้งถ้าเรามีข้อเสนอในใจ เท่ากับว่าเราได้เตรียมตัวเป็นอย่างดี รู้ว่าอะไรคือข้อเสนอที่เราต้องการสูงสุด ลำดับรองลงมาและข้อเสนอสุดท้ายที่จะต่ำกว่านี้อีกไม่ได้แล้ว ถ้าได้รับการตอบสนองข้อเสนอที่ต่ำกว่านี้การเจรจาก็จะไม่สามารถบรรลุได้ นอกจากนี้การรู้เขา รู้เรา ทำให้การเจรจามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เราอาจคาดการณ์หรือคาดเดาล่วงหน้าด้วยว่า คู่เจรจามีข้อเสนอเรียงตามลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุดอย่างไรบ้าง

กล่าวโดยสรุป

การเจรจาและการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการกับความขัดแย้งและความรุนแรงที่เกิดขึ้นด้วยกระบวนการการพูดคุยกันอย่างเป็นระบบมีขั้นตอน มีศิลปะในการพูดคุยกันภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้เกิด มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การใช้วิธีการแบบใดขึ้นอยู่กับการประเมินของคู่กรณี

การเจรจามีความแตกต่างจากการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางอย่างชัดเจน กล่าวคือการเจรจาไกล่เกลี่ยเป็นการที่คู่กรณีพูดคุยเพื่อหาข้อตกลงหรือยุติปัญหาด้วยกันเองโดยไม่ต้องพึ่งพิงบุคคลที่สาม ในขณะที่การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเป็นกระบวนการที่บุคคลที่สามเข้ามาช่วยกำกับกระบวนการและกระตุ้นให้คู่กรณีตัดสินใจหาข้อตกลงร่วมกัน

การศึกษาการเจรจาไกล่เกลี่ยมีความแตกต่างกันไป มีทั้งเน้นมิติอำนาจ บุคลิกภาพของคน และยุทธวิธีที่ใช้ในการเจรจา ซึ่งประกอบด้วยการเจรจาแบบมุ่งผลแพ้ชนะที่มุ่งเน้นเอาแพ้-ชนะ หรือแบบมุ่งเน้นความร่วมมือที่มุ่งจะทำให้ชนะ-ชนะกันทั้งคู่ แต่การเจรจาแบบเน้นความร่วมมือจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีและเกิดสัมพันธภาพอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 1) การพูดคุยกับคนอย่างนุ่มนวลแต่จัดการกับปัญหาอย่างจริงจัง 2) เน้น (ผลประโยชน์) จุดสนใจไม่ใช่จุดยืนว่าใครจะแพ้หรือชนะ 3) สร้างทางเลือกก่อนการตัดสินใจขั้นสุดท้าย 4) ใช้บรรทัดฐานที่วัดได้ 5) หาทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่เจรจาหรือตกลงกันไม่ได้ 6) ข้อเสนอสำหรับข้อตกลง



บรรณานุกรม

- คณะกรรมการศึกษาแนวทางการสร้างความปรองดอง สถาปนิกรูปแห่งชาติ. (2558). **รายงานและข้อเสนอแนะเบื้องต้นในการสร้างความปรองดอง**. กรุงเทพฯ: สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- เครตัน, เจมส์. (2547). **คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจของชุมชน**. แปลโดย วันชัย วัฒนศัพท์. ขอนแก่น : ศิริภรณ์ ออฟเซ็ท.
- จอห์น วินสเลด. (2008). **การไกล่เกลี่ยที่ใช้เรื่องเล่า**. แปลโดย โคทม อารียาและคณะ. สถาบันสิทธิมนุษยชนและสันติศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชลัท ประเทืองรัตน. (2557). **เจรจาไกล่เกลี่ยไม่เกลี้ยกล่อม**. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- _____. (2559). **การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง : เส้นทางแห่งการสร้างความเข้าใจร่วมกัน**. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- ชลากร เทียนส่องใจ. (2553). **การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเชิงพุทธ : หลักการและเครื่องมือในการจัดการความขัดแย้ง**. (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, สาขาพระพุทธศาสนา.
- ชัยวัฒน์ สถาอานันท์. (2546). **อาวุธมีชีวิต แนวคิดเชิงวิพากษ์ว่าด้วยความรุนแรง**. กรุงเทพฯ : ฟาเดียวก้น.
- นพพร โพธิ์รังสิยากร. (2555). **รายงานประจำปีสำนักงานคณะกรรมการเสริมสร้างความสมานฉันท์แห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการเสริมสร้างความสมานฉันท์แห่งชาติ.
- มาร์คัส, ลีโอนาร์ด เจ., และคณะ. (2552). **เจรจาแนวใหม่ มิติแห่งการป้องกันและระงับความขัดแย้งในทีมงานและระบบสุขภาพ**. แปลโดย บรรพต ตันธีรวงศ์. กรุงเทพฯ : พิมพ์คบไฟ.
- เมเยอร์, เบอร์นาร์ด. (2533). **พลวัตการจัดการความขัดแย้ง**. แปลโดย บรรพต ตันธีรวงศ์. กรุงเทพฯ : คบไฟ.
- ยูริ, วิลเลียม. (2545). **เอาชนะคำว่าไม่ ใช้เรื่องยาก**. แปลโดย ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2550). **ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. ขอนแก่น : ศิริภรณ์ ออฟเซ็ท.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2549). **กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- สมพงษ์ ชูมาก. (2552). **การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างประเทศ. ใน ศรีเพ็ญ ศุภพิทยากุล บรรณาธิการ, มนุษย์กับสันติภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Coltri, S. Laurie. (2004). **Conflict Diagnosis and Alternative Dispute Resolution and Mediation**. New Jersey : Pearson Prentice Hall.

- Daniel Bar-Tal. (2013). **Intractable conflicts Socio-Psychological Foundation and Dynamics**. New York : Cambridge University Press.
- Fisher, Roger, Ury, William L., and Patton, Bruce. (2002). **Getting to Yes : Negotiating an agreement without giving in**. London : Random House.
- Ibrahim Abdi, Dekha & Mason, Simon J.A. (2019). **Mediation and Governance in Fragile Contexts : Small Steps To Peace**. London : Kumarian Press.
- Lewicki Roy J., Saunders, David M., and Minton, John W. (2001). **Essentials of Negotiation**. New York : Irwin/Mcgraw-Hill.
- Moore, Christopher. (1984). **The Mediation Process : Practical Strategies for Resolving Conflict**. San Francisco : Jossey-Bass Inc..
- Ricigliano, Robert. (2012). **Making Peace Last : A Toolbox for Sustainable Peacebuilding**. New York : Routledge
- Thomas, Kenneth & Killman, Ralph. (1977). Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior. **Educational and Psychological Measurement**. 37(2):309-325.
- Warner, Michael. (2001). Complex Problems : Negotiated Solutions. London : ITDG Publishing.
- Zartman, William I. (2009). Conflict Resolution and Negotiation in Bercovitch, Jacob, Victor Kremenyuk, & I. William Zartman (Eds.). **The SAGE Handbook of Conflict Resolution** (p89). London : SAGE Publications.





5 รูปแบบการไกล่เกลี่ย ข้อพิพาทตามหลักสากล

ดร.รพภัค บุรณะสิงห์

รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตามหลักสากล

โดย ดร.รพีภัฏ บุรณะสิงห์

1.ความเป็นมาในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตามหลักสากล

ผู้เขียนขอแนะนำเสนอจากการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของโลกตะวันตกเชื่อมโยงมาสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของโลกตะวันออก เพื่อกำหนดเป็นรูปแบบในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตามหลักสากลต่อไป

1.1 ความเป็นมาในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของโลกตะวันตก

แรกเริ่มกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยคนกลางมักเป็นอำนาจในการเกลี้ยกล่อมหรือตัดสินเพื่อการยุติข้อพิพาทแบบนี้ขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจเหล่านั้น ต่อมาในยุคสมัยหลังรูปแบบกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในโลกตะวันตก ได้พัฒนากระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยยึดหลักให้คู่เจรจาคิดหาทางออกร่วมกัน คนกลางเป็นแต่เพียงผู้กำกับกระบวนการ ทำให้รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยคนกลางแบบนี้ จึงเริ่มพัฒนาการขึ้นมากในประเทศแถบตะวันตก โดยเริ่มมีการใช้แก้ไขปัญหาความขัดแย้งในครอบครัว ในชุมชน ความขัดแย้งในเรื่องทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม หรือแม้กระทั่งในโรงเรียน ในช่วงต้นทศวรรษที่ 1970 โรงเรียนต่าง ๆ เริ่มขอความช่วยเหลือจากองค์กรภายนอกเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาในที่สุดคณะกรรมการชุมชนเกี่ยวกับนโยบายและการฝึกอบรมแห่งเมืองซานฟรานซิสโก(San Francisco Community Board for Policy and Training) ได้ก่อตั้งโครงการผู้จัดการความขัดแย้งขึ้น (Conflict Managers Program) เพื่อฝึกนักเรียนให้ทำหน้าที่ผู้ไกล่เกลี่ยในโรงเรียน¹ โดยในช่วงเริ่มต้นรูปแบบของกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทส่วนใหญ่เริ่มจากคดีหรือความเสียหายที่เกิดจากการกระทำผิดทางอาญา ต่อมาได้มีแนวความคิดของการนำกระบวนการยุติธรรมทางเลือกเชิงบังคับมาใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยเริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 เนื่องจากในช่วงระยะเวลาดังกล่าวศาลในมลรัฐต่าง ๆ ประสบปัญหาเกี่ยวกับคดีความที่มีอยู่มากมาย ในขณะที่ทรัพยากรของศาลมีข้อจำกัดไม่ว่าจะเป็นจำนวนผู้พิพากษา สถานที่ในการพิพากษาคดี อีกทั้งคดีที่ค้างคั่งอยู่ในศาลจำนวนมาก ส่งผลให้คู่ความมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ทั้งค่าทนายความ ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง สิ้นเปลืองเวลา ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจของคู่ความและระบบเศรษฐกิจโดยรวม แนวความคิดในการนำกระบวนการยุติธรรมทางเลือกเชิงบังคับมาใช้จึงเกิดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าว

¹ เนติภูมิ มายสกุล, บรรณาธิการ, การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนาเพลส จำกัด, 2558), หน้า 3-5.

ในประเทศสหรัฐอเมริกา ระบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเชิงบังคับ ซึ่ง ในปัจจุบันมีมลรัฐต่าง ๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ออกกฎหมายบังคับให้คู่ความเข้าสู่กระบวนการยุติธรรมทางเลือก หากไม่สามารถตกลงกันได้ จึงค่อนข้างคืบคลานขึ้นสู่ศาล และประเภทคดีที่ถูกกำหนดให้มีการใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเชิงบังคับมากที่สุด ได้แก่ คดีที่เกี่ยวข้องกับครอบครัวและมรดก คดีเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบของแพทย์ คดีที่เกี่ยวข้องกับสิทธิของประชาชนและคดีเกี่ยวกับผู้บริโภค ทำให้นักวิชาการและผู้เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายด้านกระบวนการยุติธรรมพยายามเสนอหลักเกณฑ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดให้มีการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเชิงบังคับเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของกระบวนการดังกล่าวที่กำหนดไว้²

ในสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนีนับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1991 ได้มีการนำกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์มาใช้ในการระงับข้อพิพาทในคดีอาญา โดยเริ่มจากการนำมาใช้ในกระบวนการพิจารณาคดีอาญาของเยาวชน (Juvenile Criminal Code) ในลักษณะที่เป็นกระบวนการทางกฎหมาย (Judicial Measure) โดยให้อำนาจอัยการใช้ดุลยพินิจในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทได้ถ้าหากผู้กระทำผิดเป็นเยาวชน³

ในประเทศแคนาดาได้มีการนำรูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมาใช้ไกล่เกลี่ยผู้เสียหาย-ผู้กระทำความผิด (Victim-Offender Conference) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1997 โดยรูปแบบดังกล่าวนี้ ผู้เสียหายหรือเหยื่อมีโอกาสพบเผชิญหน้ากันกับผู้กระทำความผิด เพื่อพูดคุยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นระบายความรู้สึก แลกเปลี่ยนข้อเสนอแนะเพื่อคลายความบาดหมาง⁴ จะเห็นได้ว่าความเป็นมาที่กล่าว ส่วนใหญ่เริ่มจากการแก้ปัญหาในคดีอาญาเพื่อมุ่งหวังให้เกิดความปรองดองสมานฉันท์ และสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ลดการลงโทษด้วยวิธีการแก้แค้นของฝ่ายตรงข้าม โดยส่วนใหญ่วิธีการนี้มักใช้กับผู้กระทำผิดที่เป็นเยาวชนอันเป็นลักษณะของการเยียวยาแก้ไขปัญหานั้น เนื่องจากเห็นว่าเยาวชนยังขาดวุฒิภาวะโดยมองไปในอนาคตของเยาวชน ของการอยู่ร่วมในสังคมต่อไป จึงเป็นการวางรูปแบบในลักษณะของการแก้ไขมากกว่าการลงโทษ ส่วนข้อพิพาททางแพ่งนั้นการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเป็นการลดภาระของกระบวนการยุติธรรมทางศาล ลดเวลาในการพิจารณาคดี ส่งผลให้คู่พิพาทได้กลับไปประกอบธุรกิจของตนได้เร็วขึ้น เกิดผลดีต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมอีกทางหนึ่ง

² เปรมมิศา หนูเรืองงาม, การพัฒนากระบวนการยุติธรรมทางเลือก: กรณีศึกษาการนำกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเชิงบังคับมาใช้ในประเทศไทย, **วารสารกระบวนการยุติธรรม**, ปีที่ 6 เล่มที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2556) : 104 – 106.

³ เกียรติยศ ศักดิ์แสง, “กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์กับการระงับข้อพิพาทคดีอาญาตามเจตจำนงแห่งรัฐธรรมนูญ : กรณีศึกษาในชั้นศาล” **วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2557), หน้า 152-153.

⁴ เรื่องเดียวกัน, หน้า 166.

1.2 ความเป็นมาในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของโลกตะวันออก

รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของโลกตะวันออก จะเป็นลักษณะของผู้อาวุโสหรือผู้มีอำนาจที่เป็นที่ยอมรับนับถือของคู่กรณีเป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยวัฒนธรรมตะวันออกเน้นการรักษาความสัมพันธ์ภาพมากกว่าตะวันตก โดยเน้นความเชื่อสูงกว่าทางตะวันตก ตัวอย่างเช่น ความเชื่อของชาวตะวันออกว่าวิญญาณบรรพบุรุษจะมาเข้าร่วมในการไกล่เกลี่ย ขาดิพันธ์ทางภาคเหนือในประเทศไทยบางชาติพันธ์จะมีการเตรียมอาหารไหว้บรรพบุรุษไว้ ถ้าไกล่เกลี่ยสำเร็จก็จะได้กินอาหารร่วมกัน ถ้าไกล่เกลี่ยไม่สำเร็จก็ไม่ได้กินอาหารที่เตรียมไว้⁵ ความเชื่อที่สำคัญคือความเชื่อในทางศาสนาซึ่งความเชื่อทางศาสนานี้มีผลอย่างมากต่อแนวปฏิบัติในกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท หากเป็นโลกตะวันออกในส่วนของตะวันออกกลาง หรือแม้แต่ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น ในอาเซียนบางประเทศที่คนส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม ความเชื่อในทางศาสนามีอิทธิพลอย่างมากในกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ตามหลักศาสนาอิสลามการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเป็น “กระบวนการทำข้อตกลงระงับข้อพิพาทระหว่างคู่กรณี และด้วยข้อตกลงนี้จะนำไปสู่การยอมรับกันระหว่างคู่พิพาททั้งสอง” ความเชื่อทางศาสนามีบทบาทต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทส่งผลให้รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของทางตะวันออกมีความแตกต่างออกไปจากทางตะวันตก ในประเทศสิงคโปร์ ได้มีการรับเอาวัฒนธรรมตะวันตกมาผสมผสานใช้ในเรื่องของกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ประเทศสิงคโปร์มีการพัฒนากระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในระบบยุติธรรมเป็น “Singapore Mediation Center : SMC” หรือ “ศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทกลางแห่งสิงคโปร์” และปัจจุบันจัดให้มีระดับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในหลายระดับตามประเภทและความหนักเบาของคดี โดยเฉพาะประเภทคดีอาญาเล็กน้อยสามารถให้ระดับชุมชนดำเนินการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ในรูปแบบศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชุมชน (Community Mediation Center) ให้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในชุมชนเพื่อคดีความต่าง ๆ ไม่ต้องไปสู่การพิจารณาของศาล ยังมีอีกประเทศหนึ่งที่รับอิทธิพลของทางตะวันตก ได้แก่ ประเทศฟิลิปปินส์ อันเนื่องมาจากเป็นประเทศที่เคยตกเป็นเมืองขึ้นของชาติตะวันตกมาหลายชาติและเวลายาวนาน ทำให้ประเทศฟิลิปปินส์ใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในระดับชุมชน (บารังกาย) เรียกว่าระบบยุติธรรมของบารังกาย (Barangay Justice System)⁶ เป็นหน่วยงานท้องถิ่นเทียบเท่าหมู่บ้าน ที่ใช้ผู้นำชุมชนมีส่วนร่วมเป็นคนกลางผู้ไกล่เกลี่ยความผิดอาญาที่มีค่าสินไหมทดแทน

⁵ ชลัท ประเทืองรัตน, การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง เส้นทางแห่งการสร้างความเข้าใจร่วมกัน, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ศูนย์การพิมพ์แก่นจันทร์ จำกัด, 2559), หน้า 23.

⁶ วันชัย วัฒนศัพท์, ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา, พิมพ์ครั้งที่ 4, (ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา, 2555), หน้า 183.

สำหรับประเทศไทยมีความเป็นมาในเรื่องการประนีประนอมข้อพิพาทที่พอจะมีหลักฐานปรากฏตั้งแต่สมัยล้านนาซึ่งปกครองโดยพระยาเม็ญราย ได้มีการตรากฎหมายที่เรียกว่า “มังรายศาสตร์” ซึ่งลักษณะในการตรามีการอธิบายเหตุผลประกอบด้วยบทกฎหมาย มีจริยธรรมสอดแทรกและยืดหยุ่นเพื่อความเหมาะสม โดยมีความตอนหนึ่งว่า “การประนีประนอมยอมความให้ใช้หลัก บัวอย่าให้ซ้ำ น้ำอย่าให้ขุ่น งูอย่าให้เคียด เขียวอย่าให้ตาย ไม้อย่าให้ตัด ค้อนอย่าให้หัก ผึ้งอย่าให้พังทลายลงมา” ซึ่งจะเห็นได้ว่าหลักการประนีประนอมและการหาทางออกอย่างสันติวิธีนั้นมิใช่กันมาตั้งแต่สมัยล้านนา เมื่อเข้าสู่สมัยกรุงศรีอยุธยา มีกฎหมายต่าง ๆ ออกมาภายใต้พระราชอำนาจของพระมหากษัตริย์อันเป็นรัฐอธิปไตย มีกฎหมายหลายฉบับแต่ไม่ปรากฏว่ามีกฎหมายที่เอื้อต่อการผ่อนปรนแต่อย่างใด ทำให้จำเป็นต้องหาทางเลือกอื่นที่มีเป็นตัวอย่างในต่างประเทศและใช้อยู่ก่อนแล้วคือการใกล้เคียงข้อพิพาท ประเทศไทยจึงมีการใช้วิธีเดียวกับต่างประเทศ อย่างเช่นประเทศสหรัฐอเมริกาในการหาทางออกเมื่อกฎหมายไม่เป็นธรรมโดยวิธีการใกล้เคียง จนมีคำกล่าวที่ว่า “ข้อตกลงที่ว้าแยะ ยังดีกว่าคำพิพากษาที่ว้าเหว่” ปัจจุบันสังคมไทยขึ้นมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ทำให้กระบวนการทางศาลไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งให้หมดไปได้แล้ว และยิ่งอาจก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งลุกลามกลายเป็นความแค้นระหว่างครอบครัวและญาติพี่น้องของคู่พิพาท ดังนั้นการนำวิธีการใกล้เคียงข้อพิพาท มาใช้ในการแก้ไขปัญหาในกระบวนการยุติธรรมของไทยจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นและเหมาะสมอย่างยิ่ง⁷

กระบวนการใกล้เคียงข้อพิพาทนอกศาลนั้น พบว่าในอดีตกฎหมายได้กำหนดช่องทางการใกล้เคียงข้อพิพาทในระดับพื้นที่ เช่น พระธรรมนูญศาลหัวเมือง รัตนโกสินทรศก 114 (พ.ศ. 2438) หมวดที่ 6 กำหนดให้กำนันมีอำนาจใกล้เคียงข้อพิพาท “ความแพ่งแลความพิพาทเล็กน้อย” ในคดีที่มีทุนทรัพย์หรือเบี้ยปรับไหมไม่เกิน 20 บาท และเป็นความที่ไม่มีโทษหลวง หากจำเลยอยู่ในพื้นที่ตำบล และให้นายแขวงมีอำนาจใกล้เคียงในคดีที่กำนันใกล้เคียงไม่สำเร็จหรือมีทุนทรัพย์หรือเบี้ยปรับตั้งแต่ 20 ถึง 40 บาท หากคู่ความต้องการ (มาตรา 27-28) ต่อมาเมื่อมีการบังคับใช้พระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่ พ.ศ. 2457 ภารกิจดังกล่าวก็ได้โอนมาให้นายอำเภอ โดยให้มีอำนาจใกล้เคียงความแพ่งที่ผู้ถูกร้องมีภูมิลำเนาหรือมีมูลคดีเกิดขึ้นในพื้นที่อำเภอ และมีทุนทรัพย์พิพาทไม่เกิน 20,000 บาท หากผู้ร้องร้องขอ (มาตรา 108)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า รูปแบบการใกล้เคียงข้อพิพาท มีมานานแล้วอยู่คู่กับมนุษย์มาตั้งแต่มนุษย์ต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มคนและขยายกลายเป็นสังคม โดยปกติของการอยู่ร่วมกันย่อมมีความขัดแย้งต่อกันได้ ทำให้มีความจำเป็นต้องหาวิธีในการระงับความขัดแย้งนั้นอย่างสันติวิธี โดยประเทศทางตะวันตกหรือทางตะวันออกของโลก ล้วนต้องพบกับความขัดแย้งเพราะเมื่อสังคมเริ่มมีความซับซ้อนมากขึ้น ก็ต้องมีกฎหมาย

⁷ ป้อมฤดี กุมพันธุ์, การใกล้เคียงข้อพิพาทก่อนฟ้องศาลในสวนคดีของนักท่องเที่ยว, วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขานิติศาสตร์, (คณะนิติศาสตร์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2557) หน้า 10-11.

เข้ามากำกับเพื่อให้คนในสังคมอยู่ได้อย่างปกติสุข เมื่อสถานการณ์เริ่มเปลี่ยนไปของกระบวนการยุติธรรม กระแสหลักก็มีข้อจำกัดไม่สามารถจัดการความขัดแย้งที่เพิ่มมากขึ้น จำเป็นต้องคิดหากระบวนการยุติธรรม ทางเลือกในรูปแบบต่าง ๆ หนึ่งในนั้นคือการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เพื่อช่วยจัดการข้อพิพาทของสังคม ทำให้ ประเทศไทยในปัจจุบันหันมาให้ความสำคัญต่อการแก้ปัญหาตั้งแต่ในชุมชน โดยเปิดโอกาสให้ภาคประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความเป็นธรรมด้วยตัวของชุมชนเอง เช่นเดียวกับนานาประเทศซึ่งได้ผลดีและ ประสิทธิภาพ สามารถลดปริมาณคดีขึ้นสู่ศาลได้และสร้างความสงบสุขให้กับคนในสังคมภาพรวมได้อีกด้วย

2. หลักการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตามหลักสากล

หลักการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทนั้น ไม่แน่ชัดว่าหลักการได้มีการกำหนดเริ่มต้นตั้งแต่เมื่อใด เริ่มจากโลก ตะวันตกหรือโลกตะวันออก แต่สังคมของโลกตะวันตกและตะวันออกนั้นมีความแตกต่างกัน ที่สำคัญคือทาง โลกตะวันตกมีการวางระบบไว้ค่อนข้างเป็นขั้นเป็นตอนและมีการบันทึกที่ชัดเจนโดยลักษณะของเป้าหมาย ในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทแบ่งแยกได้เป็น 2 ลักษณะ⁸ คือ

1. การระงับข้อพิพาทด้วยการไกล่เกลี่ยให้กลับคืนดี เช่น การไกล่เกลี่ยโดยที่คู่กรณียังคงรักษาสัมพันธภาพ อันดีต่อกันไว้ได้ ไม่เกิดอคติที่ไม่ดีต่อกัน ซึ่งถือเป็นผลดีที่จะได้รับการระงับ ข้อพิพาทด้วยวิธีการไกล่เกลี่ย สัมพันธ์อันดียังคงดำเนินต่อไปได้ เพราะไม่มีผู้แพ้ผู้ชนะ ซึ่งการระงับ ข้อพิพาทด้วยการไกล่เกลี่ยไม่ได้ มุ่งประสงค์หาคำตอบว่าฝ่ายใดผิดฝ่ายใดถูก

2. การระงับข้อพิพาทโดยการไกล่เกลี่ยเพื่อให้เกิดข้อตกลง เป็นการช่วยให้คู่ความได้ตกลงกันในเงื่อนไข สำคัญที่สืบเนื่องจากข้อพิพาทที่มีอยู่โดยต่างฝ่ายต่างบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่สามารถยอมรับซึ่งกันและกัน ได้ โดยไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียเปรียบ ทำให้สามารถจัดการความขัดแย้งลงได้ ซึ่งถือเป็นความสำคัญและเป็น หัวใจของการระงับข้อพิพาท

ผู้เขียนเห็นว่าหลักการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตามหลักสากลที่มุ่งระงับข้อพิพาทด้วยการไกล่เกลี่ยให้กลับ คืนดี เป็นเป้าหมายของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ดีที่สุด และควรกระทำให้เกิดขึ้น เพื่อความผาสุกของสังคม

2.1 หลักการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของโลกตะวันตก มีหลักการซึ่งพัฒนามาจากหลักการไกล่เกลี่ย ข้อพิพาทของโลกตะวันตก มีดังนี้⁹

⁸ สุรเชษฐ์ เณรบำรุง, ปัญหาการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีผู้บริโภค: ศึกษาเฉพาะกรณีการไกล่เกลี่ยในชั้นของคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค, วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย รุจกบัณฑิต, 2552) หน้า 135-136.

⁹ ป้อมฤดี กุมพันธ์, การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้องศาลส่วนคดีนักท่องเที่ยว, วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์, (คณะนิติศาสตร์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2557), หน้า 15-16.

1) **หลักชี้แนะ** เป็นหลักการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่มีผู้ไกล่เกลี่ยคอยควบคุมและดำเนินการโน้มน้าวให้คู่ความเจรจากัน เปิดเผยความต้องการอันแท้จริงของตนเอง พร้อมทั้งเปิดใจรับฟังความต้องการของอีกฝ่าย โดยผู้ไกล่เกลี่ยจะคอยควบคุมเนื้อหาของการเจรจา เพื่อให้การเจรจาเกิดประโยชน์สูงสุด

2) **หลักความสมัครใจที่แท้จริง** เป็นหลักสำคัญของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เพราะหากคู่ความสมัครใจที่จะทำการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท กระบวนการของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก็จะไม่สามารถเริ่มขึ้น ดังนั้นคู่พิพาทอาจถอนตัวหรือยกเลิกการเจรจาเมื่อใดก็ได้ และความสมัครใจนี้จะต้องเป็นความสมัครใจโดยแท้จริง กล่าวคือต้องประสงค์จะทำการเจรจาเพื่อหาทางออกร่วมกันโดยแท้จริง มิใช่แค่เพียงมีความคิดที่ว่าลองทำดูก็ไม่เสียหายอะไร

3) **หลักการยุติข้อพิพาทด้วยความพึงพอใจของคู่ความ** เป็นหลักการที่คู่ความต้องเป็นผู้ตัดสินใจว่าข้อตกลงที่เกิดขึ้นจากการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทนั้น ตนเองต้องพึงพอใจแล้ว ซึ่งความพึงพอใจนี้จะนำไปสู่ข้อยุติที่แท้จริง ข้อตกลงใดที่ไม่ได้เกิดจากความพึงพอใจร่วมกันของคู่ความ ข้อตกลงนั้นอาจหาทางยุติไม่ได้ แม้ว่าการไกล่เกลี่ยจบลงและมีข้อยุติแล้ว หากข้อยุตินั้นมิได้เกิดจากความพอใจร่วมกันของคู่ความ ข้อยุตินั้นก็อาจไม่เป็นผล

4) **หลักไม่พิจารณาความถูกผิดในข้อกฎหมายและต่างผ่อนปรนให้แก่กัน** เป็นหลักการการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ไม่มีการเปิดประเด็นที่ว่า ใครเป็นผู้ก่อให้เกิดความเสียหาย หรือใครเป็น ฝ่ายผิดใครเป็นฝ่ายถูก เพราะการเปิดประเด็นว่าผิดถูกดังกล่าวเป็นการปลุกความรู้สึกโกรธแค้นของคู่ความ ทำให้คู่ความไม่ยอมเจรจา การไกล่เกลี่ยก็จะไม่ประสบความสำเร็จ และในการไกล่เกลี่ยนั้นคู่ความจะต้องผ่อนปรนแก่กันรับฟังความคิดเห็นและความต้องการซึ่งกันและกัน เป็นสำคัญ

5) **หลักการเป็นความลับ** เป็นหลักการรักษาความลับของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่มีอยู่สองกรณีด้วยกันคือ เป็นความลับโดยห้ามคู่ความนำข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการไกล่เกลี่ยไปใช้เป็นประโยชน์ในการดำเนินคดี และการเป็นความลับโดยห้ามผู้ไกล่เกลี่ยนำข้อมูลที่ได้จากคู่ความฝ่ายหนึ่งไปถ่ายทอดให้กับคู่ความอีกฝ่ายหนึ่งรับรู้

2.2 หลักการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของโลกตะวันออก

การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของโลกตะวันออกนั้นมีมานานแล้ว แต่ไม่ปรากฏหลักฐานที่มาอย่างเป็นรูปแบบมากนัก เพียงแต่ในปัจจุบันโลกตะวันออกได้รับเอาวัฒนธรรมตะวันตกอันเป็นวัฒนธรรมสากลเข้ามาใช้ แต่ก็ยังหลงเหลือวัฒนธรรม ประเพณีของชาวตะวันออกที่สามารถนำมาศึกษาวิเคราะห์ในหลักการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของโลกตะวันออกได้ ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอเรียงลำดับ ดังนี้

1) ระบบเจ้าโคตรทางภาคอีสานของประเทศไทย¹⁰ ระบบเจ้าโคตรเป็นระบบตามความเชื่อของชาวอีสานในประเทศไทย โดยเจ้าโคตรมักเป็นผู้ใหญ่ในตระกูลในหมู่บ้าน ทำหน้าที่ระงับความขัดแย้งในสังคม ด้วยหลักการประนีประนอม เป็นระบบที่ใช้มิติทางวัฒนธรรมชุมชนเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งเบื้องต้น และยังมีหน้าที่อบรมดูแลลูกหลานให้ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบ เป็นตัวแทนลูกหลานในกลุ่มเครือญาติในการเจรจากับคู่กรณี เป็นผู้ไกล่เกลี่ยในกรณีความขัดแย้งในหมู่ญาติหรือกับคนข้างนอกตระกูล ทำการเจรจาต่อรองต่าง ๆ เพื่อให้มีการปรับไหมเสียโทษ เป็นต้น โดยเจ้าโคตรมักมีคุณสมบัติเป็นผู้อาวุโสที่มีความน่าเชื่อถือ เป็นที่เคารพของลูกหลานและบุคคลทั่วไป เป็นผู้มีเมตตาและคุณธรรมต่อทุกคน เป็นคนซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา ไม่เหลาะแหละ เป็นผู้นำ และเอาใจใส่ต่อประเพณี ศาสนาในชุมชน โดยปัจจุบันในแนวทางปฏิบัติชุมชนอีสานเริ่มให้ความสำคัญเจ้าโคตรน้อยลงในกรณีการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยส่วนใหญ่ยังเห็นความสำคัญของเจ้าโคตรในการทำพิธีแต่งงาน ขึ้นบ้านใหม่และพิธีทางศาสนาต่าง ๆ ในหมู่บ้าน

2) การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภายในหมู่บ้านหรือบารังไกย์ ของประเทศฟิลิปปินส์¹¹ เป็นการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในหมู่บ้านของประเทศฟิลิปปินส์ โดยใช้ผู้นำหมู่บ้านและผู้อาวุโสในหมู่บ้านที่มีอิทธิพลและเข้มแข็งมาช่วยในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในชุมชนให้ระงับไปได้อย่างเหมาะสม โดยไม่จำเป็นต้องนำคดีขึ้นสู่ศาลบารังไกย์ (Barangay) ปัจจุบันรัฐบาลได้ปรับรูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทชุมชนโดยการจัดให้มีคณะผู้นำหมู่บ้านและผู้อาวุโสในชุมชนนี้เรียกว่า Lupong Tagarpayapor ในคณะมีจำนวน ๑๐-๒๐ คน มาจากการเลือกตั้งของคนในหมู่บ้าน มีวาระในการดำรงตำแหน่งทุก ๒ ปีโดยคณะ Lupong Tagarpayapor จะคอยทำหน้าที่ในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ผู้นำหมู่บ้านไกล่เกลี่ยแล้วไม่สำเร็จ ประชุมกับนายเทศมนตรีซึ่งกำกับดูแล Lupong Tagarpayapor ทุกเดือน โดยคณะ Lupong Tagarpayapor จะมีคุณสมบัติเป็นผู้นำหมู่บ้านหรือบารังไกย์ และ/หรือ เป็นผู้อาวุโสในชุมชน

3) การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในประเทศญี่ปุ่น¹² มีการไกล่เกลี่ยคนกลางที่ยาวนานในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นระบบที่ดำเนินการให้เกิดการสื่อสารกันระหว่างคู่กรณีพิพาท การเจรจาไกล่เกลี่ยได้ก่อตัวฝังอยู่ในวัฒนธรรมของธุรกิจ โดยมีคนกลางเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเจรจาเรียกว่า “โชไก-ชา” (Shokai-sha) ทุกวันนี้การใช้กระบวนการดังกล่าวประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง

¹⁰ อุดม บัวศรี และชอบ ดีสวนโคก, “เจ้าโคตร : การระงับความขัดแย้งในวัฒนธรรมอีสาน” งานวิจัยโครงการวิจัยสำนักศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยขอนแก่น, (สถาบันพระปกเกล้า: นนทบุรี, 2549) , บทคัดย่อ.

¹¹ สันฐิติ ธรรมใจ, การไกล่เกลี่ยคดีอาญา: ศึกษาเฉพาะการยุติคดีอาญาโดยนายอำเภอ, วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2553), หน้า 112-113.

¹² สุรศักดิ์ ศรีสาร, การพัฒนารูปแบบการไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทโดยชุมชนอย่างมีสมานฉันท์, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), หน้า 20.

กล่าวโดยสรุปได้ว่า หลักการไกล่เกลี่ยของทางตะวันตกจะเน้นกำหนดเป็นรูปแบบของหลักการในไกล่เกลี่ยอย่างมีหลักการที่ชัดเจนกว่าทางตะวันออก อันประกอบด้วย หลักการชี้แนะ ให้คำปรึกษา หลักความสมัครใจที่แท้จริง หลักความพึงพอใจของคู่กรณี หลักการไม่พิจารณาถูกผิดและต่างผ่อนปรนให้แก่กัน หลักการรักษาความลับ หลักการให้กลับคืนดีกัน หลักการคนกลางไม่มีอำนาจตัดสิน และหลักการข้อตกลงต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ส่วนหลักการไกล่เกลี่ยของทางตะวันออกยังไม่เน้นการกำหนดเป็นรูปแบบที่ชัดเจน เพราะเป็นการนำเอาวัฒนธรรม ประเพณีมาใช้ในการไกล่เกลี่ยที่เน้นความเชื่อมั่น เคารพนับถือในคนกลางซึ่งเป็นผู้อาวุโสในสังคม ทำให้เมื่อนำหลักการไกล่เกลี่ยของทางตะวันตกมาเทียบเคียงกับทางตะวันออก จะพบว่าหลักการไกล่เกลี่ย ข้อพิพาทของโลกตะวันออกจะอาศัยบริบทของผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยให้เข้ามาตกลงพูดคุยกัน และ ควบคุม สนับสนุนกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยให้เกิดความสงบราบรื่น โดยลักษณะของกระบวนการเช่นนี้ผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทอาจเป็นผู้แนะนำเสนอทางเลือกหรือทางออกให้คู่พิพาทได้พิจารณาเลือกทางออกซึ่งมักจะมีการปฏิบัติสลับทอดกันมา ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าหลักการไกล่เกลี่ยของโลกตะวันออกมักจะยึดถือผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือของทั้งสองฝ่าย เช่น ผู้อาวุโสของวงศ์ตระกูล ผู้มีอำนาจในท้องถิ่น ถึงแม้ปัจจุบันจะมีการนำกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจากโลกตะวันตกเข้ามาใช้กันมาก จนได้รับการยอมรับเป็นกระบวนการไกล่เกลี่ยที่เป็นสากลแต่ในทางปฏิบัติของชาวตะวันออก ก็ยังคงยึดปฏิบัติตามหลักการที่ยึดถือในตัวบุคคลของผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย และยังยึดถือประเพณี วัฒนธรรมที่เป็นตะวันออกกันอยู่ โดยผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาททางตะวันตกและทางตะวันออกจะมีคุณสมบัติเช่นเดียวกันโดยการเป็นบุคคลที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ ทุกฝ่ายยอมรับนับถือ เป็นกลางปราศจากอคติ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ เป็นผู้มีคุณธรรมเที่ยงธรรม เป็นผู้อาวุโสด้านวัยวุฒิและคุณวุฒิ เป็นผู้ฉลาดรอบรู้ มีจิตใจเมตตา เป็นคนซื่อสัตย์ มีทักษะการสื่อสาร พูดจาดีมีศิลปะ มีเหตุผล และมีเป็นผู้มีความรู้ในขนบธรรมเนียมประเพณี ดังนั้น หากต้องการให้การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเกิดประสิทธิภาพจึงควรนำหลักการทางตะวันตกมาปรับใช้เพื่อบูรณาการให้เข้ากับบริบทความเชื่อถือ ประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่นของทางตะวันออก เพื่อให้เกิดความสมานฉันท์ในชุมชนได้ด้วยดียิ่งขึ้น

3.รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตามหลักสากล

ผู้เขียนขอเสนอรูปแบบในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของนักวิชาการโลกตะวันตกและตะวันออก เพื่อกำหนดเป็นรูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตามหลักสากล ต่อไป

3.1 รูปแบบในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของโลกตะวันตก

ในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทนั้น ชลัท ประเทืองรัตน¹³ ได้กล่าวอ้างถึงนักวิชาการตะวันตกที่ได้ให้ความหมายของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ไว้ดังนี้

ศาสตราจารย์ Jacob Bercovitch แห่งมหาวิทยาลัย Canterbury in Christchurch ในนิวซีแลนด์ เห็นว่า “การไกล่เกลี่ยคนกลางเป็นศิลปะเฉพาะแห่ง ไม่น่าจะมีการพัฒนาและวิเคราะห์ได้อย่างเป็นระบบ หรือพัฒนาขึ้นเป็นการทั่วไปได้”

Arther Meyer เห็นว่า “บทบาทของผู้ไกล่เกลี่ยเปรียบได้กับการล่องเรือในทะเลที่มีคลื่นลมแรง ไม่มีสูตรสำเร็จสำหรับการเดินเรือ ไม่สามารถใช้ประสบการณ์จากคนอื่นได้ ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล

William Simkin มีความเห็นว่า ไม่มีประโยชน์ที่จะพัฒนารูปแบบที่ตายตัวสำหรับกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทให้เป็นทฤษฎีที่ใช้ได้เป็นการทั่วไป

ดร.เบอร์นาร์ด เมเยอร์¹⁴ แห่ง CDR Associates องค์กรด้านการจัดการความขัดแย้งแห่งอเมริกา เห็นว่าการไกล่เกลี่ยคนกลางคือการจัดการด้านความขัดแย้ง เป็นเครื่องมือในการแทรกแซงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยมีบุคคลที่สามเข้าช่วยเหลือคู่กรณีในการจัดการความขัดแย้ง ไม่ใช่เป็นผู้ตัดสินใจหรือกำหนดวิธีแก้ปัญหา

จากการที่ ชลัท ประเทืองรัตน ได้นำเสนอความหมายของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ข้างต้นพอสรุปรูปแบบของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในมุมมองของนักวิชาการตะวันตกได้เป็น ๒ ประเด็น ดังนี้

1) ประเด็นของกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเป็นกระบวนการที่ใช้เน้นความสมัครใจ ไม่มีสภาพบังคับโดยสิ้นเชิง ขึ้นอยู่กับคู่กรณีเป็นหลัก เมื่อคู่กรณีเห็นว่ากระบวนการไกล่เกลี่ยจะเป็นประโยชน์สำหรับพวกเขา เขาย่อมเข้าสู่กระบวนการนี้เพื่อรักษามลประโยชน์ แต่ถ้าเห็นว่ากระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทไม่มีประโยชน์สำหรับพวกเขาในความขัดแย้งที่เกิดขึ้น คู่กรณีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งย่อมเดินออกจากกระบวนการไปได้ทันทีโดยไม่มีอิทธิพลใด ๆ จะมามีผลต่อพวกเขาได้

2) ประเด็นเกี่ยวกับผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เป็นเพียงผู้เอื้ออำนวยในการสร้างโอกาสและบรรยากาศให้กับคู่กรณีเกิดความคิดที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ไม่มีอำนาจในการตัดสินชี้ขาด ดังนั้นผู้ไกล่เกลี่ยจึงต้องใช้ความสามารถในการฟังและการตั้งคำถามเพื่อให้คู่กรณีได้คิดหาวิธีแก้ปัญหาและหาทางออกร่วมกัน

ในเรื่องนี้สอดคล้องกับแนวทางของ ดร.เบอร์นาร์ด เมเยอร์ แห่ง CDR Associates องค์กรด้านการจัดการความขัดแย้งแห่งอเมริกา กล่าวถึงว่ากระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทว่า การไกล่เกลี่ยคนกลางเป็นการจัดการความขัดแย้งโดยผู้ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยมีหน้าที่ให้คำปรึกษาคู่กรณี

¹³ ชลัท ประเทืองรัตน, การไกล่เกลี่ยคนกลางและการแก้ไขความขัดแย้ง (Mediation and Conflict Resolution), วารสารยุติธรรมปริทรรศน์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: www.library.go.th, [9 สิงหาคม 2562].

¹⁴ เมเยอร์ เบอร์นาร์ด, พลวัตการจัดการความขัดแย้ง, แปลโดย นายแพทย์บรรพต ตันธีรวงศ์, (กรุงเทพมหานคร : คปพ., 2553), หน้า 276–280.

โดยมีวิธีการอยู่ 4 วิธีการหลักที่นักเจรจาไกล่เกลี่ยที่นักไกล่เกลี่ยสามารถปรับใช้เพื่อให้เกิดพลวัตในการแก้ปัญหาคัดแย้ง ดังนี้

1) นักไกล่เกลี่ยเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของปฏิสัมพันธ์ เบอร์นาร์ด เมเยอร์ กล่าวว่า ผู้ไกล่เกลี่ยควรทำให้คู่กรณีรู้สึกว่าการเข้ามาของตนจะทำให้คู่กรณีเกิดความปลอดภัย เมื่อคู่กรณีเกิดความรู้สึกปลอดภัยก็จะเกิดการแสดงออกถึงความต้องการต่าง ๆ ออกมาให้คนกลางผู้ไกล่เกลี่ยได้เห็นได้รับรู้ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์แนวทางเจรจาและแก้ปัญหาได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

2) นักไกล่เกลี่ยใช้ความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ และความเป็นมนุษย์ในการปฏิสัมพันธ์ นักไกล่เกลี่ยต้องสร้างความเข้าใจ ความเชื่อมั่นว่าการไกล่เกลี่ยจะสามารถช่วยคู่กรณีในการจัดการความขัดแย้งได้ โดยนักไกล่เกลี่ยต้องสร้างตัวตน ความเป็นมนุษย์ ความอบอุ่นและอารมณ์ขัน ให้คำแนะนำแก่คู่กรณี ตลอดจนแสดงความสามารถในการสานความสัมพันธ์แก้ขัดแย้ง สิ่งเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

3) นักไกล่เกลี่ยใช้ทักษะและดำเนินการเป็นขั้นตอน นักไกล่เกลี่ยใช้ทักษะและขั้นตอนในกระบวนการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร การวางกรอบโครงสร้าง การวิเคราะห์ความขัดแย้ง การแก้ปัญหาคัดแย้ง การจัดการภาวะวิกฤติ การรักษาความเป็นกลาง และวางแผนการจัดการความขัดแย้ง ความรู้เหล่านี้อาจได้จากการฝึกอบรมหรือประสบการณ์ บางครั้งอาจเป็นพรสวรรค์หรือความสามารถพิเศษตามธรรมชาติ นักไกล่เกลี่ยจะกำหนดขั้นตอนต่าง ๆ โดยกำหนดให้คู่กรณีดำเนินไปตามนั้น และกำหนดเกณฑ์พื้นฐานรวมทั้งวิธีการเฉพาะเพื่อระบุประเด็นปัญหา ผลประโยชน์ ทางเลือก และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

4) นักไกล่เกลี่ยใช้ค่านิยมและจริยธรรม สิ่งสำคัญที่สุดซึ่งนักไกล่เกลี่ยใช้จัดการความขัดแย้งอาจเป็นค่านิยมและมาตรฐานทางจริยธรรมของตน เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นตัวกำหนดข้อผูกมัดสำคัญที่นักไกล่เกลี่ยมีต่อคู่กรณี และมีผลกระทบอย่างมากต่อกระบวนการจัดการความขัดแย้ง คู่ขัดแย้งไม่จำเป็นต้องยึดมั่นในค่านิยมเหล่านี้ แต่ต้องเข้าร่วมในการไกล่เกลี่ยและต้องรับรู้ในค่านิยมดังกล่าวตลอดจนมีส่วนร่วมในระดับหนึ่ง ข้อผูกมัดเชิงจริยธรรมเช่นนี้เป็นพื้นฐานสำหรับคู่กรณีในการสร้างความเชื่อถือ ความสัมพันธ์ และความสะดวกในการไกล่เกลี่ย

3.2 รูปแบบในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของโลกตะวันออก

นักวิชาการตะวันออก ได้แก่ นายแพทย์วันชัย วัฒนศัพท์¹⁵ ได้กล่าวไว้ว่า “กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางนี้ ในสังคมไทยก็ได้มีมานานแล้ว โดยเฉพาะในสังคมชนบทที่ผู้หลักผู้ใหญ่หรือพ่อใหญ่แม่ใหญ่

¹⁵ วันชัย วัฒนศัพท์, ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา, พิมพ์ครั้งที่ 4, (ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา, 2555), หน้า 171-172.

มีบทบาทอยู่มาก ทางภาคอีสานเราเรียกว่า ระบบ “เจ้าโคตร” ซึ่งระบบเจ้าโคตรเอง คือ ปู่ย่า ตายาย (ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ชาย) ที่เป็นที่เคารพนับถือของลูกหลานตระกูลนั้น หรือแม้แต่คนละตระกูล เจ้าโคตรจะทำหน้าที่เป็นคนกลางในกรณีมีข้อขัดแย้งในครอบครัวหรือแม้แต่ในชุมชน แต่เมื่อมีกระบวนการยุติธรรมจากระบบส่วนกลางเข้ามามีบทบาทอย่างเป็นทางการ ระบบเจ้าโคตร ก็ค่อยๆหายไป ซึ่งคนกลางตามแนวคิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่น จะเป็นกระบวนการไกล่เกลี่ยที่อาจจะค่อนข้าง “เกลี้ยกล่อม” และมีส่วนอาศัยบารมีในการตัดสินใจจากคนกลางโดยความน่าเชื่อถือของคนกลาง” จากประเด็นดังกล่าวเรื่องนี้จะเห็นว่ารูปแบบและแนวทางการไกล่เกลี่ยแบบเดิม ๆ ที่เคยมีอยู่ในประเทศไทยนั้น อาจเป็นการเกลี้ยกล่อมจากผู้ที่มีความน่าเชื่อถือและได้รับความเคารพจากชุมชน แต่สำหรับในยุคปัจจุบัน นักวิชาการตระวันออกได้ยอมรับรูปแบบและแนวทางของนักวิชาการตะวันตกมาปฏิบัติ เพียงแต่การปรับใช้ให้เหมาะสมนั้นจะกระทำได้อย่างไรให้เข้ากับสังคมตะวันออก

พระมหาพรหม ธรรมหาโส¹⁶ ผู้บูรณาการหลักการทางพระพุทธศาสนาเข้ากับหลักการทางสันติวิธีเป็นวิธีการที่เรียกว่า “พุทธสันติวิธี” ท่านได้มีมุมมองเกี่ยวกับการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางไว้อย่างน่าสนใจว่า “นักคิดและนักปฏิบัติการของตะวันตกต่างมุ่งเน้นไปที่ “ต้นทุนทางความเชี่ยวชาญ” ในแนวคิด และการปฏิบัติการเป็นหลัก อาจจะเป็นเพราะความเชี่ยวชาญดังกล่าวเป็นที่มาของต้นทุนทางสังคมก็ได้ แต่ในความเป็นจริงแล้ว การใช้กระบวนการเข้าไปจัดการความขัดแย้ง ควรจะประกอบด้วยการมีต้นทุนทางสังคมสูง และความเชี่ยวชาญ คนกลางหรือบุคคลข้างที่สามผู้ทำการไกล่เกลี่ยนั้น อาจจะได้จำกัดตัวอยู่เฉพาะสองประเด็นใหญ่ ๆ ดังที่ได้กล่าวมา ความขัดแย้งบางชนิดที่ไม่รุนแรง บุคคลข้างที่สามอาจเป็นเพื่อน ญาติ หรือคนในครอบครัวเดียวกันก็ได้ เพราะบุคคลเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อความคิด หรือการกระทำของคู่กรณี สิ่งที่คนกลางหรือบุคคลข้างที่สามพึงตระหนักก็คือ มาตรฐานความเป็นกลางปราศจากอคติต่อคู่กรณี” จากประเด็นการกล่าวในเรื่องนี้จะเห็นได้ว่านักวิชาการตระวันออกเล็งเห็นความสำคัญของต้นทุนทางความเชี่ยวชาญเช่นเดียวกับนักวิชาการตะวันตก แต่ไม่ได้ยึดติดและให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ บางครั้งความสัมพันธ์ของผู้ไกล่เกลี่ยที่คู่กรณียอมรับในแง่ของ เพื่อนหรือญาติ ก็สามารถเป็นคนกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ เพราะบุคคลเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อความคิด หรือการกระทำของคู่กรณี สิ่งสำคัญคือผู้ที่เป็นคนกลางต้องไม่มีอคติในการดำเนินกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของตะวันตกเป็นกระบวนการไกล่เกลี่ยที่เน้น ที่กระบวนการและผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท มีวิธีการหรือแนวทางในการไกล่เกลี่ย

¹⁶ พระมหาพรหม ธรรมหาโส (นิธิบุญยากร), พุทธสันติวิธี: การบูรณาการหลักการและเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท 21 เซนจูรี จำกัด, 2554), หน้า 222-225

ข้อพิพาท อันประกอบไปด้วย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างความสัมพันธ์ด้วยการทำให้คู่กรณีรู้สึกปลอดภัยให้ข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์แนวทางในการแก้ปัญหา การมุ่งมั่นสร้างความเข้าใจให้กับคู่กรณีให้เกิดความเชื่อมั่นในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท การดำเนินการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตามขั้นตอน อาทิ การกำหนดกติการ่วมกัน การระบุประเด็นปัญหา การสร้างทางเลือก การรักษาความเป็นกลาง โดยใช้ทักษะการสื่อสารเป็นสำคัญ และการใช้ค่านิยมและจริยธรรมสร้างความสัมพันธ์ของคู่กรณีในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ซึ่งรูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของตะวันออกจะเน้นการให้ผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทหรือบุคคลข้างที่สามที่เป็นที่เคารพนับถืออาจเป็นเพื่อน ญาติ หรือคนในครอบครัวเดียวกันก็ได้ ดำเนินการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทด้วยความเป็นกลางปราศจากอคติต่อคู่กรณี โดยในประเทศไทยมีกฎหมายกำหนด ขั้นตอนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทประเภทต่าง ๆ ไว้ ซึ่งโดยภาพรวมมีสอดคล้องกัน ตั้งแต่ การรับเรื่องไกล่เกลี่ยโดยคู่กรณีต้องสมัครใจ การดำเนินการไกล่เกลี่ยด้วยการกลั่นกรองปัญหาและวิเคราะห์ปัญหา ระบุประเด็นปัญหา การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเสนอทางเลือก ด้วยความเป็นกลาง การสิ้นสุดกระบวนการไกล่เกลี่ยด้วยการจัดทำเป็นข้อตกลงที่ทุกฝ่ายยอมรับ โดยรูปแบบและแนวทางตามขั้นตอนในแง่ของกฎหมายนั้น จึงไม่แตกต่างหรือหนีห่างไปจากแนวทางในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยทั่วไป ล้วนเป็นการกำหนดให้บุคคลที่สามเข้าช่วยเหลือในการเจรจาให้เกิดการระงับข้อพิพาทของคู่กรณี โดยบุคคลที่สามหรือผู้ดำเนินการไกล่เกลี่ยนี้เป็นคนกลางที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในข้อพิพาท และไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ใดๆ ข้อตกลงในการระงับข้อพิพาทขึ้นอยู่กับคู่กรณีเป็นสำคัญ ซึ่งในปัจจุบันกฎหมายได้พัฒนาเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์และหลักการแนวคิดในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในสากลมากขึ้น โดยคำนึงถึงความยินยอมของคู่กรณีเป็นสำคัญ ซึ่งจะทำให้เกิดความสมานฉันท์ขึ้นในสังคม และข้อตกลงมีผลบังคับได้ตามกฎหมายอย่างสมบูรณ์มากขึ้น ทำให้ปริมาณคดีขึ้นสู่ศาลลดน้อยลง ลดปัญหาความขัดแย้ง ลดงบประมาณแผ่นดินและเสริมสร้างสังคมให้อยู่ร่วมกันอย่างปกติสุข



แผนภาพ รูปแบบในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตามหลักสากล



บรรณานุกรม

(1) หนังสือ:

เนติภูมิ มายสกุล. บรรณาธิการ, **การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนาเพลส จำกัด, 2558.

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, ร.ศ.ดร.. **พุทธสันติวิธี: การบูรณาการหลักการและเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท 21 เซนจูรี จำกัด, 2544.

วันชัย วัฒนศัพท์. **ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา**. พิมพ์ครั้งที่ 4. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา, 2555.

(2) ดุษฎีนิพนธ์/วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์/รายงานวิจัย

เกียรติยศ คักดีแสง. “กระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์กับการระงับข้อพิพาทคดีอาญาตามเจตจำนงแห่งรัฐธรรมนูญ: กรณีศึกษาในชั้นศาล”. **วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์**.

บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2557.

ป้อมฤดี กุมพันธ์. **การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้องศาลส่วนคดีนักท่องเที่ยวน**. **วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชานิติศาสตร์**. คณะนิติศาสตร์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2557.

สันฐิติ ธรรมใจ. **การไกล่เกลี่ยคดีอาญา: ศึกษาเฉพาะการยุติคดีอาญาโดยนายอำเภอ**. **วิทยานิพนธ์ นิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2553.

สุรเชษฐ์ เณรบำรุง. **ปัญหาการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในคดีผู้บริโภค: ศึกษาเฉพาะกรณีการไกล่เกลี่ยในชั้นของคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค**. **วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์**.

บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2552.

สุรศักดิ์ ศรีสาร. **การพัฒนากระบวนการไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทโดยชุมชนอย่างมีสมานฉันท์**. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.

อุดม บัวศรี และชอบ ดีสวนโคก. “เจ้าโคตร : การระงับความขัดแย้งในวัฒนธรรมอีสาน”. **งานวิจัยโครงการวิจัยสำนักศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยขอนแก่น**. สถาบันพระปกเกล้า: นนทบุรี, 2549

(3) วารสาร/บทความ/คู่มือ

ชลัท ประเทืองรัตน. **การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง เส้นทางแห่งการสร้างความสำเร็จร่วมกัน**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ศูนย์การพิมพ์แก่นจันทร์ จำกัด, 2559.

เปรมมิศา หนูเรืองงาม. **การพัฒนากระบวนการยุติธรรมทางเลือก: กรณีศึกษาการนำกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเชิงบังคับมาใช้ในประเทศไทย**. **วารสารกระบวนการยุติธรรม**. ปีที่ 6 เล่มที่ ๒ .พฤษภาคม – สิงหาคม 2556.

เมเยอร์ เบิร์นาร์ด. **พลวัตรการจัดการความขัดแย้ง**. แปลโดย นายแพทย์บรรพต ตันธีรวงศ์.
กรุงเทพมหานคร: คบไฟ, 2553.

(4) สื่อออนไลน์

ชลัท ประเทืองรัตน. การไกล่เกลี่ยคนกลางและการแก้ไขความขัดแย้ง (Mediation and Conflict Resolution). **วารสารยุติธรรมปริทรรศน์**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: www.library.go.th, [9 สิงหาคม 2562].





6

ทักษะที่จำเป็นและ
เทคนิคในการเจรจา
ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

ดร.อภิญญา ดิสสะมาน

ทักษะที่จำเป็นและเทคนิคในการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

โดย ดร.อภิญญา ดิสสะมาน

นักวิชาการผู้ชำนาญการ สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า

1.ความเป็นมาในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตามหลักสากล

การสื่อสาร ปัจจุบันเป็นการสื่อสารที่มีขอบข่ายกว้างขวางมากโดยเฉพาะช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง เช่น การสื่อสารบนช่องทางออนไลน์ หรือการสื่อสารผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีที่ทันสมัย จึงทำให้การสื่อสารกลายเป็นเรื่องง่ายขึ้น ขณะเดียวกันการสื่อสารก็เปรียบเสมือนดาบสองคม เพราะการสื่อสารสามารถสร้างความขัดแย้งในสังคมได้มากเช่นเดียวกัน สิ่งสำคัญของการสื่อสารที่เอื้อต่อความเข้าใจและการอยู่ร่วมกันคือการเข้าใจว่าการกระทำ หรือ การสื่อสารที่แสดงออกมาของบุคคลแต่ละคนหรือการสื่อสารของบางกลุ่มมีความต้องการหรือตอบสนองบางสิ่งบางอย่างซ่อนอยู่ภายใน

ดังนั้น นักเจรจาไกล่เกลี่ย นักจัดการความขัดแย้งหรือนักสันติวิธีจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการสื่อสารอย่างสันติเพื่อการเอื้อต่อการอยู่ร่วมกัน เพราะการสื่อสารอย่างสันติจะช่วยเอื้อให้เกิดการสื่อสารที่เปี่ยมไปด้วยความเข้าใจ ความกรุณา ความเห็นอกเห็นใจและเป็นทางเชื่อมในการสร้างสัมพันธภาพอันดี ระหว่างบุคคล องค์กร สังคม รวมไปถึงประเทศชาติ และพลังของการสื่อสารอย่างสันติจะนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การสื่อสารอย่างสันติเป็นไปได้หลายระดับเช่น การสื่อสารเพื่อการเข้าใจตนเอง การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีกับครอบครัว การสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพกับคนในสังคมซึ่งต้องอาศัยเทคนิควิธีการในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับการตอบสนองได้อย่างเหมาะสม

นิยามของการสื่อสารอย่างสันติ

Marshall Rosenberg เจ้าของทฤษฎีที่ว่าด้วย Nonviolent Communication ดร.โรเซนเบิร์กเรียกวิธีการสื่อสารแบบนี้ว่า **การสื่อสารโดยไร้ความรุนแรง** คำว่า “ไร้ความรุนแรง” นั้นได้รับแนวความคิดมาจากปฏิบัติการไร้ความรุนแรงของท่านมหาตมะ คานธี ผู้นำด้านสันติวิธีของโลก ตลอดเวลา 40 ปีที่ผ่านมา ดร.โรเซนเบิร์ก ได้สอนวิธีการสื่อสารนี้ให้กับบุคคลและองค์กรต่างๆ ทั่วโลก มีการนำวิธีนี้ไปใช้ในโรงเรียน บริษัทธุรกิจ การให้การดูแลสุขภาพ การทำงานเพื่อสังคม การให้คำปรึกษาทางจิตวิทยา การไกล่เกลี่ยความขัดแย้งทั้งในเรือนจำ สถาบันของรัฐ ในความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และในประเทศที่เกิดสงครามโดยหลักการแล้ว

ภาษาของการสื่อสารอย่างสันติ แบ่งออกเป็นสองส่วน คือ การสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้อย่างจริงจัง และการฟังผู้อื่นด้วยความเข้าใจ ทั้งสองส่วนมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือการสังเกต ความรู้สึก ความต้องการ และการขอร้อง

พื้นฐานหลักของการสื่อสารอย่างสันติ คือ เบื้องหลังการกระทำของมนุษย์นั้นล้วนเป็นไปเพื่อการตอบสนองต่อความต้องการบางอย่าง เมื่อเรามีความเข้าใจและรับรู้ความต้องการในสันติภาพในทุกระดับตั้งแต่ระดับบุคคล ชุมชน จนถึงระดับโลก (ไพรินทร์ โชติสกุลรัตน์, 2550, น. 25)

การสังเกต

หัวใจของการสังเกตก็คือ แยกแยะคำตัดสิน การประเมิน การตีความ หรืออคติของเราออกจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริง เช่น ถ้าเราพูดกับบุคคลหนึ่งว่า “คุณเป็นคนใจดีมาก” เขาฟังแล้วอาจจะรู้สึกตกใจหรือโกรธ และพูดตอบกลับมาในลักษณะปกป้องตัวเองหรือตอบโต้อย่างรุนแรงมากขึ้น แต่ถ้าเราพูดว่า “ฉันเห็นคุณเดินผ่านคนที่กำลังโดนรถชนไปโดยไม่รู้สึกอะไรเลยและไม่มีทีท่าที่จะช่วยเหลือ” เขาอาจจะลึกถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ว่าเขาทำเช่นนั้นจริงๆ และชี้แจงให้เราทราบว่า เขาเดินผ่านโดยไม่ได้ช่วยคนที่ถูกรถชนเพราะเหตุใด

การรู้สึก

หัวใจสำคัญในการจับความรู้สึกและแสดงความรู้สึกคือ ใช้คำที่แสดงความรู้สึกของเรา ไม่ใช่ความคิด ในภาษาพูดทั่วไป ความรู้สึกและความคิดมักปะปนมาด้วยกัน ดร.มาร์แชล โรเซนเบิร์กเสนอ หลักในการแยกแยะความรู้สึกออกจากความคิด

ความต้องการ

เมื่อเราพูดถึงความต้องการในระดับที่เป็นความต้องการร่วมของมนุษย์นั้นก็เพราะว่า ในระดับความต้องการนั้น เพราะต่างคนต่างก็มีความต้องการเช่นกัน ทำให้เข้าใจความเป็นมนุษย์ของอีกฝ่ายหนึ่งได้ แต่ความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นเพราะเราไม่ได้มองลึกที่ตัวความต้องการ หากแต่มองไปที่วิธีการในการตอบสนองความต้องการที่ต่างกัน การมองเช่นนี้อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

การขอร้อง

หัวใจสำคัญของการขอร้องคือ เรามีใจที่จะเปิดรับการปฏิเสธและยังพร้อมที่จะดำเนินการสนทนาหรือการสื่อสารต่อไป เพื่อหาวิถีทางให้ความต้องการของทุกฝ่ายบรรลุ เราไม่สามารถตอบสนองความต้องการของเราฝ่ายเดียวโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น การสื่อสารอย่างสันติเชื่อว่าเมื่อเราสามารถเห็นอีกฝ่ายหนึ่งเป็นมิตร เราจะสามารถหาวิธีการที่สร้างสรรค์มาตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้

ทักษะการสื่อสารอย่างสันติเป็นเครื่องมือลดความขัดแย้งสำหรับนักเจรจาไกล่เกลี่ย

- การสื่อสารอย่างสันติ ทำให้เราเข้าใจตัวเองและเข้าใจผู้อื่นได้อย่างลึกซึ้ง
- การสื่อสารอย่างสันติจะนำทางให้เราสามารถเลือกการกระทำของเราได้อย่างถูกต้องโดยมีพื้นฐานการรับฟังผู้อื่นอย่างเข้าใจ
- การสื่อสารอย่างสันติไม่ใช่การแสดงท่าทีภายนอกว่าสงบสันติแต่วิธีการสื่อสารอย่างสันติจะเป็นการกล้าเผชิญหน้ากับอารมณ์ความรู้สึกที่รุนแรงของตัวเองและของคนอื่น อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้อย่างสันติ

เมื่อเราสามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม โดยใช้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง โดยผ่านการเรียนรู้ความรู้สึก (Feeling) และความต้องการ (Need)

Feeling ความรู้สึกเหมือนกลิ่นดอกไม้ในทาง

Need ความต้องการเหมือนดอกไม้



Feeling

ความรู้สึกจะสามารถเกิดขึ้นได้ 2 ประเภท

1. ความรู้สึกเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนอง

ตัวอย่างความรู้สึกประเภทนี้ สบายใจ สงบ ปล่อยวาง ผ่อนคลาย ร่าเริง หัวเราะ ชื่นใจ ประทับใจ ภูมิใจ อุ่นใจ ปลอดภัย ชุ่มชื่นใจ สุขใจ ปลื้ม ครื้นครึกใจ เบิกบาน ฯลฯ

2. ความรู้สึกที่เกิดขึ้นได้เมื่อความต้องการไม่ได้รับการตอบสนอง

ตัวอย่างความรู้สึกประเภทนี้ กลัว ตกใจ โกรธ ตระหนี่ เศร้า ท้อแท้ สิ้นหวัง หดหู่ กังวล สิ้นหวัง ชิงชัง เกลียด ขยะแขยง ทรมาน เสียใจ ลังเล สองจิตสองใจ เจ็บช้ำน้ำใจ ละอายใจ เครียด เหนื่อย เหี่ยวเฉา เบื่อ ไม่นิยมนิยรราย ฯลฯ

Need

ความต้องการเป็นเสมือนหัวใจหลักของการสื่อสารอย่างสันติ โดยเฉพาะถ้าเรามีความเข้าใจและเข้าถึง

ความต้องการได้ชัดเจนเพียงใด ก็จะสามารถช่วยให้เราได้มอบความกรุณาต่อผู้อื่นได้มากขึ้น แม้ว่าผู้นั้นจะเป็นคนที่เราขัดแย้งด้วยก็ตาม

ความต้องการ เป็นการแสดงออกของความเป็นมนุษย์ ทุกคนต้องมีความต้องการเป็นพื้นฐานของชีวิต เช่น น้ำ อาหาร การนอน การต้องการรักษาโรค ความสัมพันธ์กับคนอื่น บางครั้งในแต่ละคนมีความต้องการร่วมและความต้องการหลัก ต้องตระหนักว่าความต้องการไม่ใช่เพียงความต้องการผิวเผิน เช่น เงิน วัตถุ หรือชื่อเสียงเกียรติยศเพราะสิ่งต่างๆ เหล่านี้ เป็นเพียงวิธีการที่มนุษย์ใช้เพื่อตอบสนองความต้องการในส่วนลึก

วิธีการในการค้นหาความต้องการด้วยคำถาม ที่เน้นคำพูดที่สืบค้นความต้องการร่วมของมนุษย์จริงๆ เช่น “ฉันต้องการให้เธอทำงานที่เป็นมืออาชีพกว่านี้” วลีนี้แสดงถึงวิธีการมากกว่าการแสดงความต้องการ อาจจะพูดว่า “ฉันต้องการความมั่นใจจากเธอในการทำงาน”

สังเกตได้ว่า การที่เราพูดถึงความต้องการของมนุษย์ ก็เพราะว่า ในระดับความต้องการนั้น มนุษย์มักจะไม่ขัดแย้งกัน เพราะมนุษย์ทุกคนมีความต้องการเหมือนกัน ทำให้เกิดความเข้าใจความเป็นมนุษย์ของอีกฝ่ายได้ ความขัดแย้งมักจะเกิดขึ้นเพราะเราไม่มองถึงความต้องการ แต่เราสนใจแค่วิธีการที่ให้ได้มาซึ่งความต้องการเท่านั้น ในการตอบสนองความต้องการที่เหมือนกัน การมองแค่วิธีที่จะผ่านไปสู่ความต้องการ มักจะทำให้เกิดความขัดแย้งอยู่เสมอ

ตัวอย่างรูปแบบการสื่อสารที่เป็นอุปสรรคต่อการแสดงความเข้าใจ

แนะนำ	ฉันว่าทางที่ดีควรจะ....
เรื่องตัวเองสำคัญกว่า	เรื่องของคุณมันเล็กๆ เรื่องของผมหนักกว่านั้น
สั่งสอน	เธอต้องไปขอความช่วยเหลือนะ ...เพราะฉันเห็นมาหลายรายแล้ว
หยุดอีกฝ่ายหนึ่ง	พอเถอะ หยุดแสดงอาการเสียใจได้แล้ว
ให้ความสงสาร	ฟังเรื่องของเธอแล้วฉันละสงสารเธอจริง
ชู้	ถ้าคุณไม่ทำตามกฎ คุณก็จะได้รับโทษนะ
ตัดสิน	ทำไมคุณถึงทำอย่างนั้น ทำไมไม่เห็นความสำคัญของ....
เยาะเย้ย	เธอทำตัวเป็นเด็กไม่รู้จักโตไปได้

เมื่อการสื่อสารอย่างสันติเกิดขึ้น จะเกิดความเข้าใจ 2 ระดับคือ การทำความเข้าใจกับตนเอง และการสื่อสารเพื่อให้คนอื่นรับรู้บนพื้นฐานแห่งความเข้าใจกัน เข้าใจความต้องการของกันและกัน

ข้อจำกัดของการใช้การสื่อสารอย่างสันติ คือ

- **ยังต้องเลือกที่จะใช้การสื่อสารอย่างสันติ กับผู้ที่มีท่าทีว่าจะเข้าใจการสื่อสารวิธีนี้** เพราะส่วนหนึ่งผู้ที่ขอคำปรึกษานั้น บางทีอาจจะต้องการคำตอบที่สำเร็จรูป เช่นการปลอบใจ หรือคำแนะนำที่ช่วยให้ทำตามเช่นนั้นได้เลย จึงอาจจะมองข้ามถึงวิธีการทำความเข้าใจกับตัวผู้รับเอง ดังนั้นถือว่าพื้นฐานการรับรู้ของแต่ละคนมีความต่างกัน

- **คำพูดที่ดีเป็นรูปแบบ ขาดความเป็นธรรมชาติ** ที่เป็นเพราะทักษะของผู้รับการอบรมเอง ซึ่งเมื่อได้ถามถึงเพียงแค่ความรู้สึก และความต้องการนั้น ก็ยังเป็นขั้นตอนที่ไม่ตรงกับความรู้สึก ความต้องการของผู้ที่มาปรึกษา จึงเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้เห็นว่าหากจะถามต่อ ก็จะเกรงถึงความเข้าใจของผู้ที่มาปรึกษา อาจจะรู้สึกที่เราช่วยอะไรไม่ได้มาก จึงเป็นเรื่องเฉพาะหน้า ที่ต้องเลือกใช้วิธีที่ดีเป็นธรรมชาติในมุมมองของผู้รับการอบรมเพื่อรักษาสถานการณ์ของความเข้าใจที่มีต่อผู้มาปรึกษาเอาไว้ก่อน ลดความเป็นรูปแบบที่ถูกต้องตามเนื้อหา ด้วยการใช้คำพูดคำถามที่เป็นธรรมชาติมากขึ้น แต่ก็คงไว้ซึ่งขั้นตอนอยู่ แต่อาจจะไม่ใช่การถามว่าใช่หรือไม่ แต่จะนำความเข้าใจที่เราคิดเห็นว่าใช่ ไปผูกเป็นคำแนะนำที่มุ่งถึงความต้องการที่เป็นวิธีการไปด้วย ทั้งนี้พยายามที่จะมองถึงความรู้สึก และความต้องการของผู้มาปรึกษาให้ใกล้เคียงกับสถานการณ์

หัวใจสำคัญของการสื่อสารอย่างสันติ

1. มนุษย์ทุกคนมีความกรุณาเป็นพื้นฐาน
2. ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ หรือความเข้าใจก่อนหาทางแก้ไขปัญหา
3. ใส่ใจและให้คุณค่ากับความต้องการของทุกคน
4. เป้าหมายหลังการกระทำของมนุษย์ คือการตอบสนองความต้องการบางอย่าง



กระบวนการสื่อสารอย่างสันติ

การสื่อสารอย่างสันติ คือ การเข้าถึงความเมตตากรุณาและเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก และดึงความกรุณาที่เป็นพื้นฐานจิตใจของเราเพื่อเข้าใจคนอื่น การสื่อสารอย่างสันติเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ ทั้งในกรณีที่เรเป็นคู่ขัดแย้ง หรือเมื่อเราเป็นคนกลางท่ามกลางความขัดแย้งนั้น จุดเด่นของกระบวนการสื่อสารอย่างสันติ คือ การใส่ใจความรู้สึก และสามารถเข้าใจความต้องการที่อยู่เบื้องหลัง จึงเป็นการสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยมีฐานความเข้าใจเป็นสำคัญ ก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์ขึ้น เราจะเข้าใจถึงพลังชีวิตในการกำหนดพฤติกรรมของเราต่อบุคคลอื่น โดยมีความเข้าใจเป็นสำคัญ

โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่คู่ขัดแย้งไม่สามารถพัฒนาความสัมพันธ์แบบมีคุณภาพขึ้นมาได้ ตัวอย่างของความสัมพันธ์ที่ไม่มีคุณภาพเช่น ความสัมพันธ์แบบไม่ชอบหน้า ไม่ชอบบุคคลิก ไม่ชอบนิสัยใจคอ เมื่อเขามาขอร้องอะไร เราก็ไม่ยอมทำให้จึงมีโอกาสน้อยที่ทำให้ความสัมพันธ์พัฒนาแบบมีคุณภาพได้

ดังนั้น นักสันติวิธีและนักจัดการความขัดแย้งจึงจำเป็นต้องเปิดพื้นที่สื่อสารทำความเข้าใจแบบมีคุณภาพ และให้โอกาสคู่ขัดแย้งได้พัฒนาความสัมพันธ์ร่วมกัน โดยผ่านกระบวนการแก้ปัญหาร่วม และทำให้เห็นความต้องการของแต่ละฝ่ายได้มากขึ้น มองเห็นความเป็นมนุษย์ของทั้งสองฝ่าย ละวางความเป็นศัตรู แต่ไม่ใช่การหาหนทางไปสู่การประนีประนอม หรือบังคับให้อีกฝ่ายยอม หากแต่เป็นการสร้างบรรยากาศแห่งทางเลือกให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ และเป็นการทำให้ความต้องการส่วนลึกของทั้งสองฝ่ายได้รับการตอบสนอง

การเข้าใจทำที่ของคนเพื่อการปรับตัวของพฤติกรรมเพื่อความอยู่รอด Coping Stance

- การปรับตัว คือ รูปแบบการแสดงออกของบุคคลยามที่เขาต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่เขาถือว่าเป็นปัญหา เป็นกลไกการป้องกันตนเองตามแบบของ Satir มีจุดประสงค์เพื่อให้ตนสามารถพ้นจากความรู้สึกที่ตนเองไม่มีค่า เป็นการปกป้องคุณค่าของตนเองเอาไว้ เพื่อสร้างความภูมิใจให้กับตนเอง รวมไปถึงเพื่อเป็นการสร้างคุณค่าให้กับตนเองโดยการต่อต้านทั้งทางคำพูดและทางท่าทาง แบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่



Blame



Compute



Distract



Plakate

1. ผู้ตำหนิ (Blaming) บุคลิกภาพเป็นแบบพวกที่ชอบสั่งคนอื่น คิดว่าทุกอย่างเป็นหน้าที่ของตน โทษคนอื่น มีความคาดหวังทั้งต่อตนเองและผู้อื่นสูง ชอบแนะนำ ชอบตัดสิน ให้ความสำคัญกับตนเองมากกว่าสิ่งอื่นใด มักจะเสียงดัง ตะคอก ตะโกน ชู ไม่รับฟังความเห็นของคนอื่น วิจารณ์คนอื่นเป็นประจำ ข้อดีคือ เป็นคนที่กล้าแสดงออก มีความเป็นผู้นำสูง มีพลัง และมีความคิดสร้างสรรค์ จะเข้าถึงได้ง่ายโดยผ่านทางเรื่องความคาดหวังทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น และที่ผู้อื่นมีต่อตน

2. ผู้ยอม (Plakating) บุคลิกภาพที่อ่อนไหว มักแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการยอมตามใจผู้อื่น ต้องการคนเข้าใจสูง ใจดี ไวต่อความรู้สึก คิดถึงคนอื่นและบริบทรอบข้างจนลืมความรู้สึกของตัวเองทำให้เก็บกดในที่สุด มักจะไม่กล้าตัดสินใจ ฟังฟังมากเกินไป ขอร้อง อ้อนวอน และโทษตนเอง ข้อดีคือ เป็นคนที่อ่อนโยน มักดูแลผู้อื่นได้ดี จะเข้าถึงได้ง่ายโดยผ่านทางเรื่องอารมณ์และความรู้สึกของเขา

3. จอมหลักการ (Compute) บุคลิกภาพเป็นแบบคนฉลาด มีหลักการ มีเหตุและผลเสมอ ยึดหลักของเหตุและผลจนลืมอารมณ์ความรู้สึกทั้งของตนเองและของผู้อื่น ไม่ยืดหยุ่น ชอบชี้แนะ เจ้าก็เจ้าการ จริงจังกับชีวิต ข้อดีคือ เป็นคนฉลาด ลงรายละเอียด แก้ปัญหาได้เก่ง มีเหตุมีผล จะเข้าถึงได้ง่ายโดยผ่านทางคำถามเกี่ยวกับความคิด การรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อที่ตนสัมผัส

4. นักเงื่อน (Distract) บุคลิกภาพแบบหนีปัญหาอย่างชัดเจน เมื่อต้องเผชิญกับปัญหานักเงื่อนมักจะหาทุกวิถีทางที่จะไม่ต้องเผชิญกับปัญหา ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนเรื่องคุย ออกไปจากบ้าน ทำเป็นไม่สนใจ นักเงื่อนจะไม่สนใจทั้งตนเอง ผู้อื่น และเรื่องราวที่เกิดขึ้น เพราะไม่ต้องการรับรู้กับปัญหาที่เกิดขึ้น มักมีบุคลิกภาพแบบกระตือรือร้นมากเกินไป เหลวไหล ตื่นเต้น ไวต่อความรู้สึก ลึกๆ จะรู้สึกเหงา โดดเดี่ยว เศร้า และวิตกกังวล ข้อดีคือ เป็นคนที่มีอารมณ์ขัน มีความคิดสร้างสรรค์ ตลก และยืดหยุ่น จะเข้าถึงได้ง่ายโดยผ่านทางความรู้สึกในร่างกาย การสัมผัสร่างกาย และ การใช้กิจกรรมด้านกายภาพ

4 ทำที่นี้คือการดำเนินชีวิตประจำวันเพื่อการอยู่รอดในสถานการณ์ที่ไม่มั่นคง หรืออาจจะเสี่ยงต่อความขัดแย้ง เมื่อเราเข้าใจช่วยให้เรามีความสามารถในการโต้ตอบ โดยการเลือกทำในสิ่งที่ต่างออกไป เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงพอใจมากกว่า

ทักษะสำคัญของวิทยาการจัดการความขัดแย้งโดยใช้การสื่อสารอย่างสันติ

ทักษะสำคัญของวิทยาการจัดการความขัดแย้งต้องมีคุณสมบัติพิเศษคือมี “คุณลักษณะ” และ “ทักษะ” ของกระบวนการควบคู่กันไป เนื่องจากทักษะที่สำคัญส่วนใหญ่ของกระบวนการจัดการความขัดแย้ง เป็นทักษะภายใน เช่น มีทักษะการสังเกตตนเองและผู้อื่น มีทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง มีทักษะการพิจารณาด้วยใจอย่างใคร่ครวญ การมีสติอยู่กับปัจจุบัน เป็นต้น โดยเฉพาะทักษะด้านการสื่อสารอย่างสันติ การสร้างพื้นที่เพื่อการสร้างบรรยากาศของความรักความเมตตา ความไว้วางใจ ความเข้าใจและการยอมรับรวมทั้งการเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน บนพื้นฐานของความเชื่อมั่นในศักยภาพของความเป็นมนุษย์และความจริงใจอย่างที่สุด

ทั้งระหว่างกระบวนการกับผู้เข้าร่วมกระบวนการ และระหว่างผู้เข้าร่วมกระบวนการด้วยกันเองซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมกระบวนการกล้าเปิดเผยตนเอง กล้าแสดงความคิดเห็น และความรู้สึกได้อย่างเต็มที่ ตลอดจนได้รับกำลังใจและการสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงตนเองในที่สุด

เพื่อหลีกเลี่ยงการเป็นนักจัดกระบวนการที่ไม่พึงประสงค์คือ การทราบถึงคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ของกระบวนการจัดการความขัดแย้ง

คุณลักษณะของนักจัดการความขัดแย้งที่พึงประสงค์	ตัวอย่างคำสะท้อนบุคลิกภาพ
การยึดกรอบความคิดตน	“แข็ง ดิดกรอบ ครอบงำ ไม่เปิดโอกาสให้เรียนรู้ ไม่ยืดหยุ่น” “เทป ม้วนเก่า ซ้ำ ๆ เดิม ๆ ไร้ชีวิต” “ดิดกรอบ ดิดระบบ ไม่ยืดหยุ่น” “มีมาตรฐานประเมิน-ตัดสินตลอด ซัก-ผิด ขาว-ดำ” “เอาตนเองเป็นศูนย์กลางตัดสินถูกผิด มีคำตอบตายตัว” “พูดมาก เป็นชาลัน ถ้วย” “พูดรอกหูตลอดเวลา”
การวางตัวเหนือผู้เข้าร่วมกระบวนการ	“ใช้อำนาจยึดครองพื้นที่” “แสดงอำนาจ เหนือกว่า สั่งการ” “อยู่เหนือ และต้องไม่ได้ โอเวอร์” “ตัวเองอยู่สูงกว่า” “ยกตน ทำตัวเด่นอยู่คนเดียว”
การยึดกรอบความคิดตน	“เครียด ดู ขาดศิลปะ” “ใจดำ” “กระแทกจนทำให้ผู้เข้าร่วมหวาดกลัว ตัวเล็ก” “ใช้อำนาจกลุ่มตัดสินบางคน”
การยึดกรอบความคิดตน	“ไม่ยอมรับความแตกต่าง” “ปิดตัวเอง” “ไม่ยอมเรียนรู้ร่วมกัน” “ใจเล็ก ใจแคบ ใจน้อย”
การยึดกรอบความคิดตน	“ไม่รู้จัก สับสน”

กล่าวโดยสรุป กระบวนการสื่อสารโดยสันติเป็นเครื่องมืออย่างดีมากสำหรับนักสันติวิธี ในการเปิดพื้นที่เพื่อการสื่อสารของคู่ขัดแย้ง เป็นการสร้างกระบวนการกลมเกลียวในวิถีชีวิตแห่งประชาธิปไตยที่เหมาะสมยังสามารถส่งผ่านกระบวนการสื่อสารที่มีคุณภาพ เพื่อนำไปสู่สังคมที่เข้าใจในความต้องการซึ่งกันและกันและจะนำพามาสู่สันติสุข อย่างไรก็ตาม นักสันติวิธีและนักจัดการความขัดแย้งจำเป็นต้องรู้จักคำ ๒ คำในการเดินทางในช่วงเวลาแห่งการปฏิรูปประเทศร่วมกันคือคำว่า 1) ยอมรับกันได้ (Tolerance) และ 2) หลักการไร้ความรุนแรง (Non-violence) เพื่อให้ประเทศไทยก้าวสู่ประชาธิปไตยอย่างสมบูรณ์



- ชุดความรู้เกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท -

บรรณานุกรม

- ธนา นิลชัยโกวิทย์, อติศร จันทรสข. (2552). ศิลปะการจัดการกระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง : คู่มือกระบวนการ กรจิตตปัญญา. นครปฐม : ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ไพรินทร์ โชติสกุลรัตน์. (2550). สื่อสารอย่างสันติ คู่มือการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและแก้ไขความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : เสริมสิขาลัย.
- อภิญา ดิสมะมาน. (2557). การปฏิรูปประเทศไทยกับทางออกวิกฤตการณ์เมืองไทย. วารสารสถาบันพระปกเกล้า, 12(2): 5-28.
- Rosenberg, Marshall. (1999). *Nonviolent Communication: A language of Compassion*. Del Mar : Puddle Dancer Press.



7 ภาษากาย กับการ ใกล้เกลี่ยการสร้าง ความสัมพันธ์

พลเอก เอกชัย ศรีวิลาศ

ภาษากายกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท (Body Language and Mediation)

โดย พลเอก เอกชัย ศรีวิลาศ
ผู้อำนวยการสำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า

ประเภทของภาษา

ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารของมนุษย์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. วจนภาษา (Verbal language) คือ ภาษาล้อยคำ ได้แก่ คำพูดหรือตัวอักษรที่กำหนดใช้ร่วมกันในสังคม หมายถึงเสียงและลายลักษณ์อักษร ภาษาล้อยคำเป็นภาษาที่มนุษย์สร้างขึ้นอย่างมีระบบ มีหลักเกณฑ์ทางภาษาหรือไวยากรณ์ซึ่งคนในสังคมต้องเรียนรู้และใช้ภาษาในการฟัง พูด อ่าน เขียนและคิด การใช้วจนภาษาในการสื่อสารต้องคำนึงถึงความชัดเจนถูกต้องตามหลักภาษาและความเหมาะสมกับลักษณะการสื่อสาร ลักษณะงาน สื่อและผู้รับสาร เป้าหมาย

2. อวจนภาษา (Non - verbal language) คือ ภาษาที่ไม่ใช่ล้อยคำ แต่เป็นภาษาซึ่งแฝงอยู่ ได้แก่ กิริยาท่าทาง ตลอดจนสิ่งอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแปลความหมาย เช่น น้ำเสียง ภาษากาย การยิ้มแย้ม การสบตา การแต่งกาย ช่องว่างของสถานที่ กาลเวลา การสัมผัส ลักษณะตัวอักษร เครื่องหมายวรรคตอน เป็นต้นสิ่งเหล่านี้แม้จะไม่ใช่ล้อยคำ แต่ก็สามารถสื่อความหมายให้เข้าใจได้ในการสื่อสารมักมีอวจนภาษาเข้าไปแทรกอยู่เสมอทั้งโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้ (อัมพร เบญจพลพิทักษ์, น. 10-6)

ประเภทของอวจนภาษา

สายตา หรือ เนตรภาษา (Oculistics) การแสดงออกทางสายตา เช่น การสบตากันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารก็มีส่วนช่วยในการตีความหมาย เช่น การสบตาแสดงออกถึงความจริงใจ การหรี่ตาแสดงออกถึงความสงสัย ความไม่แน่ใจ ฯลฯ การแสดงออกทางสายตาจะต้องสอดคล้องกับการแสดงออกทางสีหน้า การแสดงออกทางสีหน้าและสายตาจะช่วยเสริมวจนภาษาให้มีน้ำหนักยิ่งขึ้น และใช้แทนวจนภาษาได้อย่างดี

กิริยาท่าทาง หรือ อากัณษภาษา (Kinesics) การแสดงกิริยาท่าทางของบุคคล สามารถสื่อความหมายได้โดยไม่ต้องใช้คำพูด หรือใช้เสริมคำพูดให้มีน้ำหนักมากขึ้นได้ ได้แก่ กิริยาท่าทางการเคลื่อนไหวร่างกาย และอากัณษกิริยาท่าทางต่างๆ สามารถสื่อความหมายได้มากมาย เช่น การเคลื่อนไหวมือ การโบกมือ การส่ายหน้า การพยักหน้า การยกไหล่ การยิ้มประออบ การพูด การยกไหล่ การยกคิ้ว อากัณษ ฯลฯ

น้ำเสียง หรือ ปริภาษา (Vocalic / Paralanguage) เป็นอวัจนภาษาที่แฝงอยู่ในภาษาพูด ได้แก่ สำเนียงของผู้พูด ระดับเสียงสูงต่ำ การเปล่งเสียง จังหวะการพูด ความดังความค่อยของเสียงพูด การตะโกน การกระซิบ น้ำเสียงช่วยบอกอารมณ์และความรู้สึก นอกจากนี้ยังช่วยแปลความหมาย ของการพูด เช่น การใช้เสียงเน้นหนักเบา การเว้นจังหวะ การทอดเสียง สิ่งเหล่านี้ทำให้คำพูดเด่นชัดขึ้น การพูดเร็วๆ รัวๆ การพูดที่หยุดเป็นช่วง ๆ แสดงให้เห็นถึงอารมณ์กลัว หรือตื่นเต้นของผู้พูด เป็นต้น

การใช้สิ่งของหรือวัตถุประกอบการสื่อสาร หรือ วัตถุภาษา (Objects) เป็นอวัจนภาษาที่บุคคล เลือกใช้วัตถุเพื่อนำมาสื่อถึงความหมายบางประการเช่น ของใช้ เครื่องประดับ เสื้อผ้า กระเป๋า รองเท้า นาฬิกา ปากกา แว่นตา เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นอวัจนภาษาที่สื่อความหมายได้ทั้งสิ้น เช่น สร้อยทองคำแสดง ถึงความร่ำรวย แต่งกายชุดสีดำ แสดงว่าเสียใจและไว้อาลัยให้ผู้ตาย เป็นต้น

เนื้อที่หรือช่องว่าง หรือ เทศภาษา (Proxemics) เป็นอวัจนภาษาที่ใช้เกี่ยวข้องกับสถานที่หรือ ระยะใกล้ไกลที่บุคคลสื่อสารกัน เป็นอวัจนภาษาที่สื่อสารให้เข้าใจได้ เช่น ระยะห่างของหญิงชาย พระกับ สตรีคนกับสิ่งศักดิ์สิทธิ์ คนสองคนนั่งชิดกันบนม้านั่งตัวเดียวกัน ย่อมสื่อสารให้เข้าใจได้ว่า ทั้งสองคนมีความ สนิทสนมเป็นพิเศษ เป็นต้น

กาลเวลา หรือ กาลภาษา (Chronemics) เป็นอวัจนภาษาที่เกี่ยวข้องกับระยะเวลา หรือช่วงระยะเวลา ที่กำลังสื่อสารกันอยู่ ถือว่า กาล หรือ เวลา เป็นอวัจนภาษาที่สำคัญอย่างมากในทุกสังคม เพราะแสดงให้เห็นถึงการให้เกียรติ ให้ความเคารพ ให้ความสำคัญ เช่น การสัมภาษณ์ทั้งยังแสดงให้เห็นลักษณะนิสัยว่า มีความรับผิดชอบหรือไม่ มีบุคลิกภาพอย่างไร การไม่ตรงต่อเวลานัดหมายเป็นการแสดงความดูถูก เป็นต้น

การสัมผัส หรือ สัมผัสภาษา (haptics) หมายถึง อวัจนภาษาที่แสดงออกโดยการสัมผัสเพื่อสื่อ ความรู้สึก อารมณ์ ความปรารถนาในใจของผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร เช่น การจับมือ การแลบลิ้น การลูบศีรษะ การโอบกอด การตบไหล่ ซึ่งสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของแต่ละสังคม เช่น คนไทยถือมิให้เด็กสัมผัสส่วนหัวของ ผู้ใหญ่ เป็นต้น (สามารถ อรุณวรรณ, 2010)

ความหมายของภาษากาย (Body Language)

ภาษากายเป็นภาษาที่ไม่ใช่คำพูด เป็นภาษาที่ออกมาจากจิตใต้สำนึก เป็นส่วนที่จะถอดออกมาโดยตรง จากความรู้สึกของสมองส่วนลึก ซึ่งไม่ได้ผ่านการปรุงแต่งแต่จะแสดงออกมาเลย

ภาษากาย (อวัจนภาษา) คือ การใช้พฤติกรรมทางร่างกายเพื่อการสื่อสาร ซึ่งเป็นภาษา อีกประเภท หนึ่งที่ใช้เพื่อแสดง ความหมาย

ภาษากาย ท่าทาง การสบตา หรือการใช้ปริภาษาซึ่งเป็นน้ำเสียงที่ใช้ประกอบถ้อยคำ แสดงอารมณ์ของผู้พูดและวัตถุภาษา (ของใช้เครื่องประดับ เสื้อผ้า กระเป๋า ฯลฯ)

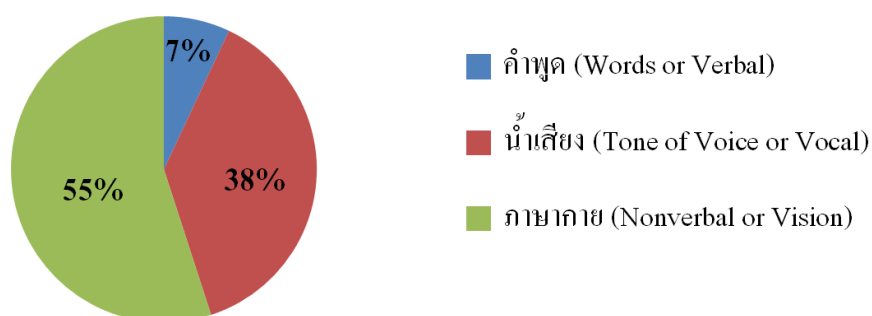
ภาษากายเป็นการศึกษาการเคลื่อนไหวของร่างกายทั้งหมดทุกส่วน

องค์ประกอบของการสื่อสาร

ในปี 1971 ศาสตราจารย์ อัลเบิร์ต เมห์ราเบียน ผู้ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ลอสแอนเจลิสได้ทำการวิจัยและเสนอผลทางสถิติออกมาได้อย่างน่าสนใจ โดยที่เขาได้หาความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์ระหว่างภาษาพูดและภาษากายว่าภาษาแบบไหนที่มีประสิทธิภาพมากกว่ากัน โดยมีการจัดให้มีการเผชิญหน้ากัน ระหว่างผู้ใช้ภาษาพูด และผู้ใช้ภาษากาย การทดสอบแบบนี้ยังคงเป็นที่ยอมรับกันจนถึงปัจจุบันนี้

ผลงานในการทำการวิจัยของศาสตราจารย์ อัลเบิร์ต เมห์ราเบียน ได้แสดงถึงองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบด้วยกันต่อข้อความที่ถูกส่งออกไป องค์ประกอบที่สำคัญคือ ภาษากายที่ใช้ เสียงและคำพูด โดยที่เขาเรียกองค์ประกอบนี้ว่า โมเดล '55, 38, และ 7' ที่ให้ผลดังนี้ว่า

- 55% ของความหมายจากข้อความที่ส่งออกมา มาจากภาษากาย (ท่าที่ ท่าทาง การแสดงของใบหน้า)
- 38% ของความหมายที่ถูกส่งออกมานั้น มาจากภาษากาย แต่เป็นลักษณะของน้ำเสียงที่ได้ยิน เช่น โทนเสียง จังหวะ และความลุ่มลึกของน้ำเสียง
- 7% ของความหมายที่ถูกส่งออกมานั้น มาจากคำพูด (หมายถึงเนื้อหาของผู้พูด)



จากวิจัยดังกล่าว พบว่า 93% จากข้อความของเรานั้น ถูกสื่อออกโดยภาษากาย และจากลักษณะเสียงที่เราเปล่งออกมา ดังนั้นอิทธิพลที่ส่งผลให้มีประสิทธิภาพของการสื่อสารที่มากที่สุด คือ “ภาษากาย” (บอร์จ, 2555, น. 28-30)

ประโยชน์ของการเรียนรู้ภาษากาย

1. สามารถเข้าใจผู้ที่ติดต่อด้วยโดยการรับรู้ถึงอารมณ์และความคิดของคนที่ติดต่อกับได้
2. สามารถที่จะวิเคราะห์ท่าทางที่ถูกต้อง ท่าทางที่ดี และ นำมาประยุกต์ หรือ ปรับใช้ในการทำงาน หรือ การติดต่อทางธุรกิจของตนเอง ซึ่งจะทำให้ภาพลักษณ์ บุคลิกภาพของคุณดูดี และมีศักยภาพในการติดต่อกับผู้อื่นสูง
3. ช่วยให้การงานติดต่อกับผู้อื่นได้อย่างมั่นใจ หากเลือกใช้ภาษากายที่เหมาะสม ภาษากายเมื่อถูกใช้อย่างเหมาะสมจะช่วยให้สามารถสื่อสารได้มากกว่าคำพูด จะทำให้การสื่อสารในระดับต่อไปได้ง่ายและบรรลุความเข้าใจโดยไม่จำเป็นต้องที่จะหาคำพูดที่เหมาะสมในการแสดงความรู้สึกและอารมณ์

ขงจื๊อกล่าวไว้ว่า

“ในยามที่ใจเคลื่อนไหวแปรเปลี่ยน จะปรากฏร่องรอยให้เห็นทางสีหน้า

ขอเพียงเห็นร่องรอยเพียงเล็กน้อย ก็จะหยั่งรู้ใจคนผู้นั้นได้”

สิ่งที่ทำให้ใจเคลื่อนไหวคือ “เวลา”

ยิ่งปล่อยให้เนิ่นนาน ความฟุ้งซ่านย่อมมาก ความกังวลย่อมตามมา การควบคุมพฤติกรรมโดย

ผ่านสติย่อมลดลง ความเป็นตัวตนก็ย่อมปรากฏมากขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องปกติของมนุษย์

“การรู้จักสังเกตแม้เพียงสิ่งเล็กๆ อาจช่วยนำเราไปสู่การตัดสินใจที่ยิ่งใหญ่

เช่นเดียวกับการอ่านใจคน ยิ่งเรารู้สึกเห็นมากเท่าใด

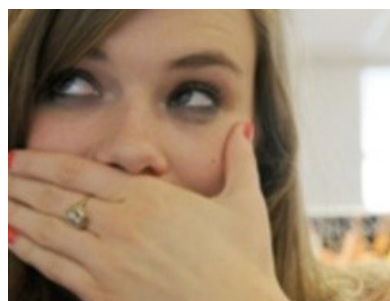
เราก็จะเข้าใจผู้คนและคาดเดาอนาคตที่จะเกิดขึ้นได้มากเท่านั้น ”

ข้อความจากหนังสือ “อ่านคนทะลุใจ”

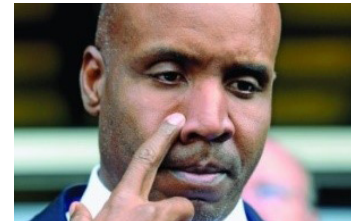


ภาษากายที่มักจะแสดงออกมา “เมื่อโกหก”

1. การเอามือปิดปากหรือเอานิ้วมือมาแตะปากทันที การที่เอามือปิดปากเพื่อพยายามปิดกั้นถ้อยคำที่ไม่จริง อย่างเช่น หากเด็กอายุ 5 ขวบ พูดโกหก ก็มีแนวโน้มที่เขาจะรีบปิดปากตัวเอง ด้วยมือหนึ่งข้างหรือทั้งสองข้างหรือในบางครั้งอาจเป็นแค่นิ้วหรือกำปั้นที่แตะปาก แต่ความหมายไม่ต่างกัน



2. การนำมือมาถูหรือแตะจมูกอย่างรวดเร็ว ที่มาของการแตะหรือถูจมูก คือ จากงานวิจัยพบว่าเมื่อเราโกหกนั้น จะมีสารเคมีชนิดหนึ่งหลั่งออกมา ทำให้หนังหรือเนื้อเยื่อภายในจมูกมีอาการพองขึ้น ทำให้เกิดอาการระคายเคือง



3. การถูตา เป็นปฏิกิริยาที่ผู้พูดใช้เพื่อไม่ต้องมองหน้า หรือสบตาผู้ที่กำลังโกหกอยู่ บางคนอาจจะไม่ใช้มือถูตา แต่จะมองไปทางอื่นแทน



4. การดิ่งปากคอเสื้อ มีงานวิจัยค้นพบว่า บริเวณลำคอก็คือเป็นอีกจุดหนึ่งที่มีการระคายเคืองเมื่อเราโกหก เนื่องจากความดันโลหิตที่สูงขึ้นเมื่อเราโกหก ทำให้เกิดเหงื่อออกบริเวณลำคอ ดังนั้นการดิ่งบริเวณปกคอเสื้อจึงเป็นปฏิกิริยาหนึ่งที่สามารถเกิดขึ้น



5. ไม่สบสายตาสู่ที่สนทนาด้วย กว่า 90% ของผู้ที่โกหกมักจะไม่นิยมนมองหน้าคนที่กำลังพูดด้วยและหลีกเลี่ยงการมองตาระหว่างกัน



6. การกะพริบตาถี่ๆ ผิดจากปกติ คนที่รู้สึกกดดัน เช่นคนที่กำลังโกหก มีแนวโน้มที่จะกะพริบตาถี่ ซึ่งเป็นความพยายามของสมองที่จะปิดกั้นสายตาของเขาจากคุณ และระบายพลังงานทิ้งหลังจากความกดดันจากการพูดโกหก ทั้งนี้ตำรวจในต่างประเทศจึงมักจะใช้อุปกรณ์ตรวจจับความเคลื่อนไหวของดวงตา (Eye tracking technology) ช่วยในการสอบปากคำผู้ต้องสงสัย



ภาษากายที่มักจะแสดงออกมา “เมื่อวิตกกังวล/เครียด”

1. การกัดเล็บมือ บุคคลที่พูดไปกัดเล็บไป นายแพทย์ทางจิตวิทยาได้ทำการวิจัยพบว่า ส่วนมากจะเกิดกับคนที่มีความตึงเครียด หรือบุคคลที่มีลัษณคมในซ่อนอยู่ เป็นคนขาดความมั่นใจในตัวเอง ขี้อายและไม่กล้าเผชิญหน้ากับความเป็นจริง



2. การกัดริมฝีปากหรือการเม้มปาก เป็นภาษากายที่บ่งบอกถึงความวิตกกังวลเมื่อผู้พูดกัดริมฝีปากบ่อยขึ้นกว่าปกติขณะที่พูดถึงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แสดงถึงความกังวลที่มากขึ้น มักจะพบได้บ่อยๆ ในคนที่โกหกหรือพยายามปิดบังบางอย่าง

3. ยืนกระสับกระส่าย ลูกลึกลุกลนเป็นอาการที่บ่งบอกให้เห็นอย่างชัดเจนว่าบุคคลคนนั้นไม่มีความมั่นใจในตัวเอง กำลังวิตกกังวลกับบางสิ่งบางอย่างอยู่นั่นเอง

4. มือสั่น บ่งบอกถึงความวิตกกังวล ความไม่มั่นใจอย่างเห็นได้ชัด



5. การแตะผมบ่อยๆ หรือม้วนปอยผมเล่น แปลว่าผู้นั้นกำลังรู้สึกไม่แน่ใจหรือวิตกกังวล

6. การกระพริบตาบ่อยๆ เรากระพริบตาโดยเฉลี่ยแล้วอยู่ที่ 8-15 ครั้งต่อนาที (ขึ้นอยู่กับสถานการณ์เช่นกัน) การกระพริบตาที่ผิดปกติ มักจะเกี่ยวข้องกับความกังวลใจ บ่งบอกถึงความเครียดที่เกิดขึ้นและอัดอั้นเป็นอย่างมาก มักเกิดกับผู้ที่อยู่ภายใต้ความกดดัน หรือคนที่กำลังพูดโกหก มักจะมีการกระพริบตาในอัตราที่เร็วกว่าปกติ ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นมากระหว่างการพูดถึงเรื่องความสัมพันธ์และการถกเถียงในการประชุมต่างๆ

ภาษากายที่ช่วยเสริมให้เกิดความมั่นใจ

ภาษากายของคุณมีการเชื่อมต่อกับสมองแบบสองทางอันดับแรกภาษากายของคุณสะท้อนความคิดและความรู้สึกประการที่สองภาษากายของคุณมีผลต่อข้อความที่สมองของคุณได้รับจากสภาพแวดล้อมซึ่งหมายความว่า การใช้ภาษากายที่มั่นใจจะช่วยให้คุณรู้สึกมั่นใจมากขึ้นและสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Edison, 2018)

ศีรษะ (Head)

การรักษาศีรษะของคุณให้ตรงเพื่อจะแสดงความมั่นใจ คุณต้องมุ่งหน้าไปข้างหน้า คนที่ไม่มั่นใจมักจะทำให้คางของพวกเขาอยู่ในระดับต่ำเพื่อปกป้องคอที่ไม่มั่นคง

การสบสายตา (Eye contact)

การสบสายตาเป็นส่วนสำคัญในการแสดงความมั่นใจ โดยการสบตาทำให้คุณรู้สึกว่าจริงจังและเข้าถึงได้ ทำให้คนรอบข้างรู้สึกดี ให้มองผู้คนในสายตา 70-80 เปอร์เซ็นต์ของเวลาหากคุณรู้สึกอึดอัดคุณสามารถมองไปที่คิ้วของคู่หูของคุณแล้วค่อยขยับไปที่การสบตาอย่างเต็มที่

การพูด (Speaking)

การพูดด้วยความมั่นใจจะทำให้คุณเป็นที่สนใจของผู้หญิงมากขึ้นและผู้อื่นเคารพในคำสั่งของคุณ เราถูกดึงดูดโดยไม่รู้ตัวกับผู้ที่มีเสียง มั่นเป็นตัวเองซึ่งที่จริงใจและแสดงให้เห็นว่าคุณควรทำตามพวกเขา การพูดด้วยความมั่นใจมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

- พูดให้ช้า การพูดอย่างรวดเร็วสามารถทำให้คุณประหม่าหรือไม่ปลอดภัย ให้พยายามพูดด้วยความสงบผ่อนคลายมากขึ้น

• กำจัดคำที่มักเติม เช่น อ้า อืม น่าจะ ฉันทหมายถึง คุณรู้ไหม ตกลงดังนั้น คำเหล่านี้จะทำให้คุณดูเหมือนไม่แน่ใจเกี่ยวกับสิ่งที่คุณพูด

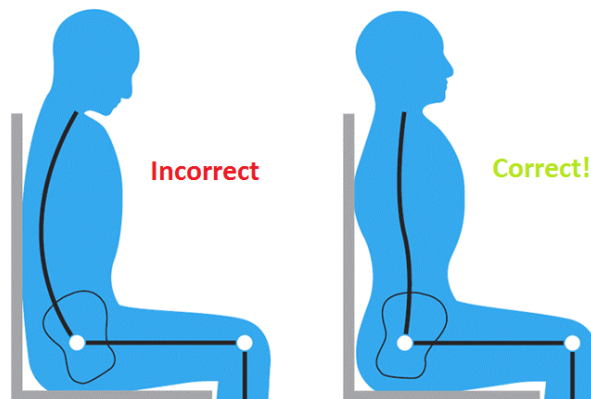
- เมื่อจบประโยคหรือวลีเสียงของคนที่คุณจะมีความมั่นใจจะมีระดับเสียงต่ำ
- หลีกเลี่ยงการตอบกลับอย่างรวดเร็ว คนที่มีความมั่นใจไม่กลัวที่จะรวบรวมความคิดของเขา

มือและแขน (Hands and arms)

ให้เปิดฝ่ามือของคุณไว้เพราะมันแสดงให้เห็นว่าคุณไม่มีอะไรจะปกปิดและอย่าใส่มือไว้ในกระเป๋า กอดอกหรือกอดตัวเอง เราเก็บมือไว้ในกระเป๋าเมื่อเรารู้สึกกังวลหรืออึดอัดหรือไม่แน่ใจให้เอามือของคุณไว้ข้างตัวคุณอย่างผ่อนคลายและใช้มือเน้นในจุดต่างๆ เมื่อคุณพูดคุยกับใครสักคน เมื่อคุณพบใครสักคน คุณควรเป็นคนแรกที่เริ่มจับมือ หรือกอด จับมือกันอย่างมั่นคง ยิ้ม และสบสายตา

ท่าทาง (Posture)

ให้สังเกตระหว่างที่คุณนั่งเก้าอี้คุณมักทำให้ไหล่โค้งหรือไม่? ถ้าเป็นเช่นนั้นคุณต้องนั่งหลังตรงและเท้าราบกับพื้นมันเป็นท่าที่ถูกต้องและยังช่วยป้องกันอาการปวดหลังและคอ คุณอาจจะขอให้สมาชิกในครอบครัวสังเกตท่าทางของคุณและถ้ามันแย่คุณสามารถนำมาแก้ไขได้



วิธีแก้ไขท่าทางที่ไม่ดีได้อย่างไร

1. ให้นิยามการออกกำลังกายที่หนักเกินไปหรือการใช้แล็ปท็อปขณะที่คุณนอน
2. เมื่อใช้คอมพิวเตอร์เป็นเวลาหนึ่งชั่วโมงให้หยุดพักสักครู่เพื่อยืดเส้นยืดสาย
3. การออกกำลังกายท่า Deadlifts นี้จะทำให้กล้ามเนื้อหลังแข็งแรง



การออกกำลังกายท่า Deadlift

หยุดการแสดงอาการไม่นิ่ง

มันเป็นความผิดพลาดทั่วไปที่เราทำกันเป็นครั้งคราว บางครั้งเรารู้สึกประหม่าและเราขยับมือ กระดกดินสอ กระดิกขาของเราไปมา สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าเรารู้สึกกังวล ซึ่งเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความมั่นใจ



เดินด้วยความมั่นใจ

การเดินอย่างมั่นใจจะช่วยให้คุณรักษาท่าทางที่ถูกต้องดึงดูดความสนใจจากผู้อื่นและรู้สึกดีกับตัวเอง วิธีที่จะเดินไปตามถนนที่ทำให้คนคิดว่า "เขามีความมั่นใจ"

1. สายตา - อย่ามองลงต่ำ มันแสดงให้เห็นว่าคุณรู้สึกไม่ดีและคุณมีความนับถือตนเองต่ำ
2. ไหล่ - ดึงไหล่ของคุณไปข้างหลัง หากคุณมองลงต่ำและเดินไปข้างหน้าด้วยไหล่ของคุณจะดูเหมือนว่ากำลังรู้สึกเบื่อหรืออารมณ์ไม่ดีแม้ว่าคุณจะไม่ได้รู้สึกแบบนั้นก็ตาม หากคุณดึงไหล่ของคุณไปข้างหลังและยกหน้าอกขึ้นเล็กน้อยคุณจะดูดีมาก
3. แขน - ปลอ่ยให้แขนของคุณเคลื่อนที่ไปพร้อมกับร่างกายของคุณ
4. ลำตัว - ขณะที่คุณเคลื่อนไหวให้ลำตัวส่วนบนและหัวไหล่ขยับเล็กน้อย ในช่วงแรกคุณจะเคลื่อนไหวในแบบที่เกินจริงไป แต่เมื่อคุณฝึกฝนมันจะกลายเป็นธรรมชาติมากขึ้น
5. เดินช้า - คุณอาจสังเกตเห็นว่าคนที่มีความมั่นใจไม่ว่าจะในภาพยนตร์หรือในชีวิตจริงเดินช้ากว่าคนอื่นเล็กน้อย มันให้ความรู้สึกว่าคุณอยู่ในการควบคุมและมีการวางท่าทาง

การเป็นนักฟังที่ใส่ใจ

ในชีวิตของเรานั้น เราใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการฟัง เพราะการคบหาสมาคม หรือความสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องอาศัยทักษะในการฟัง ผู้ที่มีเสน่ห์ที่สุดและพบความสำเร็จ คือผู้ที่เป็่นนักฟังที่ดี และข้อสำคัญที่สุดคือ เขาได้แสดงให้เห็นว่า เขาคือนักฟังที่จริงจัง โดยที่เราจะรู้ได้โดยการดูผ่านทางภาษากายของเขา ที่ทำที่ว่านี้ หมายถึงการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น และรู้ว่า เวลาใดที่ควรพูด เวลาใดที่ควรฟัง และสิ่งที่สำคัญคือ เขาได้แสดงว่าเขากำลังฟัง ด้วยการรับรู้จากภาษากายของเขาทั้งหมด ผลที่ตามมาคือ เขาได้สร้างมิตรภาพขึ้นมาคนที่มีความสัมพันธ์ที่ดีว่านี้ เป็นคนที่เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น และได้แสวงหาความหมายของผู้พูด มากกว่าแค่เป็นคำพูด แต่ยังสามารถที่จะอ่านนัยของคำพูดอีกด้วย

เรามักจะมองว่า การฟังเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยที่ไม่ต้องไปทำอะไรกับมัน และในความเป็นจริงนั้น มันไม่ใช่เรื่องง่ายเลย ที่เราจะใช้สมาธิทั้งหมดที่เรามีอยู่ไปใช้ในการฟังสิ่งต่างๆ สิ่งสำคัญคือเราไม่เพียงแต่ฟังคำพูดที่เปล่งออกมา แต่เราต้องรู้ว่า คำที่ถูกพูดออกมานั้น ถูกพูดออกมาอย่างไร โดยการฟังเสียง ระดับเสียง ปริมาณเสียง เนื้อเสียง โทนเสียง เหล่านี้ทั้งหมดจะต้องถูกนำมาสังเกต และเราต้องแสดงให้เห็นว่า เรากำลังฟังอยู่

การฟังภาษากาย

การฟังภาษากาย นั้น หมายถึง (1) การใช้สายตาในการสื่อสารกับผู้อื่นอย่างตั้งใจ (2) การเคลื่อนไหวของศีรษะ (3) การสะท้อนตัวเราด้วยภาษากาย

(1) การสื่อสารด้วยสายตา เป็นการใช้ดวงตาในการสื่อสาร ทำให้ผู้พูดมีความมั่นใจ ว่าสิ่งที่เขากำลังพูดอยู่นั้น ได้รับความสนใจจากคนฟัง เพราะไม่มีใครต้องการที่พูดกับผู้คน ที่ผู้คนเหล่านั้นมองออกไปข้างนอกบ้าง มองไปที่อื่นบ้าง ที่ทำให้ผู้พูดรู้สึกว่าเขาไม่ได้รับความสนใจ ดังนั้นคนที่สามารถสื่อสารด้วยสายตาได้ดี มักจะได้รับความชื่นชมจากผู้คน และถูกมองว่าเป็นบุคคลที่น่าสนใจ

(2) การเคลื่อนไหวด้วยศีรษะก็ถือว่าเป็นตำแหน่งที่น่าสนใจ เพราะมันเท่ากับเป็นการแสดงความเห็นชอบหรือสนับสนุนผู้พูด โดยส่วนใหญ่แล้ว การเคลื่อนไหวด้วยศีรษะ อย่างเช่น การ “พยักหน้ารับ” โดยมีลักษณะของการตอบรับด้วยการเคลื่อนไหวของศีรษะ มีดังต่อไปนี้

- การพยักหน้ารับแบบสนับสนุน (น่าฟังจริงๆ)
- การพยักหน้ารับแบบยอมรับ (ใช่ ผม/ดิฉัน ยังฟังอยู่ด้วยความสนใจ)
- การพยักหน้ารับแบบเข้าใจ (ครับ/ค่ะ เข้าใจว่าคุณพูดอะไร)
- การพยักหน้ารับที่เห็นด้วย (ใช่ครับ/ค่ะ จะทำตามต่อสิ่งที่คุณเสนอมา)

การขาดการเคลื่อนไหวด้วยศีรษะ (หรือการฟังภาษากาย) ทำให้บทสนทนาต้องถูกระงับไป เพราะว่าผู้พูดอาจจะคิดว่า คุณไม่ให้ความสนใจในสิ่งที่ผมพูด หรือคุณไม่สนใจเลย ซึ่งได้มีการศึกษาวิจัยว่า ผู้ฟังที่ทำการพยักหน้าตอบรับอยู่บ่อยครั้งนั้น มักจะได้รับข้อมูลมากเป็นสี่เท่าจากผู้พูด เพราะผู้พูดรู้สึกว่าคุณได้รับความสนใจจากผู้ฟัง

ถ้าคุณเป็นผู้ฟังที่ดี ตั้งใจฟังจริงๆ และพยายามเข้าใจความหมายที่แฝงอยู่ในคำพูด ผ่านการสังเกตสีหน้า ท่าทาง รวมทั้งสายตาและน้ำเสียงของผู้ที่กำลังสื่อสารด้วย คุณจะพบว่าผู้ที่สื่อสารกับคุณจะชอบคุณอย่างไม่รู้ตัว

ข้อความที่เราได้รับการ “พยักหน้ารับ” คืออะไร ?

โดยทั่วไปแล้ว ความเร็วของการพยักหน้าด้วยศีรษะนั้น ชี้ให้เห็นว่า ผู้ฟังนั้นกำลังส่งข้อความให้กับผู้พูด หากเราพยายามหาความหมายที่แท้จริงของมันได้ มันจะช่วยให้คุณเข้าใจต่อเรื่องปฏิสัมพันธ์ใน

อนาคตได้เป็นอย่างดี และสามารถหลีกเลี่ยงความสับสนได้ และทำให้ผู้พูดสามารถเข้าใจผู้ฟังได้ดีขึ้นด้วย โดยเฉพาะเวลาที่ผู้ฟังไม่เข้าใจ อย่างเช่น

- การค่อยๆ พยักศีรษะ : ถือว่าเป็นการตอบรับเห็นด้วยกับผู้พูด และส่งสัญญาณว่า ผู้พูดควรพูดต่อไป และยังทำให้ผู้พูดรู้ว่า ผู้ฟังยังคงต้องการฟังต่อไป
- การค่อยๆ พยักศีรษะเร็วขึ้นกว่าเดิม : ผู้ฟังกำลังบอกผู้พูดว่า พวกเขาเข้าใจ
- การพยักศีรษะอย่างรวดเร็ว : มันอาจจะหมายความว่า ผู้ฟังเห็นด้วยอย่างเต็มที่ (ผู้ฟังมีอารมณ์ที่สนใจต่อการฟังมาก) หรือก็อาจเป็นได้ว่า พวกเขาต้องการที่จะขัดจังหวะผู้พูด และต้องการจะพูดอะไรบางอย่างออกมา

หากคุณลองใช้การพยักศีรษะเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีขึ้นกับผู้อื่น คุณจะพบกับความแตกต่างเป็นอย่างดี คุณจะพบว่าบทสนทนาของคุณจะดำเนินไปนานขึ้น จะมีการเปิดใจกันมากขึ้น และการพูดจา ก็จะเป็นธรรมชาติมากขึ้น

(3) การสะท้อนตัวเราด้วยภาษากาย (ในการสร้างมิตรภาพ)

ที่ท่าของการสะท้อนกลับต่อที่ท่าของผู้อื่นที่เกิดขึ้นพร้อมกัน หมายถึง การที่คนที่คุณกำลังมีบทสนทนาด้วย และเขาก็กำลังมีบทสนทนายกับคุณนั้น ต่างก็รู้สึกว่ ทั้งคุณและเขานั้น ต่างก็อยู่ ‘บนคลื่นเดียวกัน’ แน่นนอน คุณไม่สามารถที่จะสะท้อนที่ท่าของเขาราวกับกระจกเขาได้ เพียงแต่คุณสามารถที่จะแสดงที่ท่า ที่มีลักษณะคล้ายกับเขา และคุณพยายามที่จะเก็บที่ท่าของเขา จนดูราวกับว่า ทั้งคุณและเขา มีที่ท่าที่สอดคล้องกันอย่างตามธรรมชาติ ราวกับเป็นจังหวะเดียวกัน การที่คุณโน้มตัวไปข้างหน้า แสดงที่ท่าว่าคุณกำลังให้ความสนใจต่อสิ่งที่ผู้ฟังได้ฟัง และในที่สุด พวกเขาจะทำเหมือนกับที่คุณทำ และสิ่งที่ตามมาคือ การสร้างมิตรภาพผ่านทางภาษากาย

ภาษากายมีความสามารถในการสร้างการ ‘ติดต่อ’ จากผู้หนึ่งไปสู่อีกผู้หนึ่งได้อย่างเช่น ถ้าคุณแสดงที่ท่าแบบเปิด คนที่คุยกับคุณก็จะแสดงที่ท่าเปิดไปด้วย อย่างเช่นตอนแรกๆ เขาอาจจะกอดอก แต่หลังจากที่คุณเสนอภาษาแบบเปิดให้เขาได้เห็น เขาก็อาจจะเริ่มแสดงที่ท่าเปิด ด้วยการเลิกกอดหน้าอก (บอร์จ, 2555, น. 111- 118)

ภาษากายที่ควรหลีกเลี่ยงในขณะที่ต้องงานหรือแม้แต่การสนทนาเรื่อง
ทั่วไป

เล่นหัวแม่มือ

หากคู่สนทนากำลังเอามือประสานกัน และแกว่งนิ้วหัวแม่มือหรือเล่น
กับมันไปมา นั่นหมายถึงจิตใจที่ล่องลอยไปที่อื่น หรือกำลังคิดเรื่องอื่นอยู่
หรือไม่มีสมาธิเท่าไรนัก

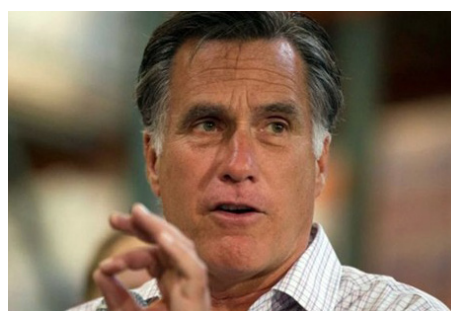
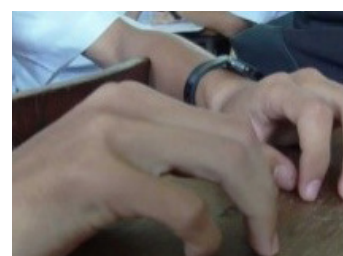
การใช้นิ้วเคาะโต๊ะ

บ่งบอกถึงความรู้สึกที่รีบเร่ง หรือเบื่อหน่ายคู่สนทนา และอยากจะ
ออกจากวงสนทนาโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ การกระทำเคาะนิ้วนี้เป็น
การแสดงออกทางกายที่บ่งบอกถึงการไม่มีความกระตือรือร้นของคู่สนทนาอย่างเห็นได้ชัด

การชี้นิ้วใส่ผู้อื่น (Pointing)

เป็นภาษาสากลที่มีความหมายในแง่ลบและแสดงถึง การเผด็จการ
ข่มขู่ผู้ฟังบ่งบอกถึงความก้าวร้าวและอาการโกรธ เป็นสิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติ
กับผู้อื่นในบางประเทศเช่น มาเลเซียและฟิลิปปินส์ การชี้นิ้วถือเป็น
การดูถูกเพราะทำนี้ใช้กับสัตว์เท่านั้น คนมาเลเซียจะใช้นิ้วโป้งชี้คนหรือบอก
ทิศทางจากผลสำรวจของงานวิจัยหนึ่งซึ่งจัดการทดลองกับผู้บรรยาย 8 คน

ที่ถูกกำหนดให้ใช้สัญญาณมือ 3 แบบนี้ระหว่างการบรรยายครั้งละ 10 นาที และมีการบันทึกปฏิกิริยา
ของผู้ฟังในแต่ละครั้งงานวิจัยนี้พบว่าผู้บรรยายที่ใช้ท่าทางมือขึ้นเป็นส่วนใหญ่ได้รับผลตอบรับในแง่บวกจาก
ผู้ฟังถึง 84% แต่ค่าดังกล่าวลดลงเหลือ 52% เมื่อพวกเขาใช้คำพูดแบบเดียวกันทุกประการกับผู้ฟังอีกกลุ่ม
โดยใช้ท่าคว่ำฝ่ามือเป็นหลักท่าชี้นิ้วได้ผลตอบรับในแง่บวกเพียง 28% เท่านั้น และผู้ฟังบางคนยังเดินออก
จากห้องระหว่างการบรรยายด้วยโดยการใช้ท่าที่เหมาะสมให้พยายามฝึกท่าทางคว่ำฝ่ามือ เพื่อสร้าง
บรรยากาศที่ผ่อนคลายมากขึ้น และเกิดผลลัพธ์ในแง่บวกกับผู้ฟังคนอื่นๆ เข้าหานิ้วโป้งคล้ายกับท่า
โอเค และพูดโดยใช้ท่านี้ คุณจะเป็นคนที่ดีมีอำนาจแต่ไม่ก้าวร้าว



การกอดอก (Crossed arms on chest)

การกอดอกนั้นมีความหมายเชิงลบ เป็นการป้องกันตนเองจากบางสิ่งบางอย่างอยู่ โดยบ่งบอกว่าบุคคลคนนั้นรู้สึกกลัวประหม่าหรือรู้สึกไม่ปลอดภัย เขาจะไม่เปิดใจและคุณจะไม่เข้าถึงใจเขา และเป็นสัญลักษณ์ของความเย่อหยิ่ง คือท่าทางที่ไม่อ่อนน้อม ผู้สื่อสารต้องวิเคราะห์ว่าทำไมเขากอดอกและหาทางให้เขาเปลี่ยนมาทำท่าที่ยอมรับฟังมากขึ้น เช่น วิธีการยื่นบางอย่างให้ผู้ฟังถือ หรือหาอะไรให้ทำ เป็นต้น

จะบีบให้พวกเขาเลิกกอดอกและแนวโน้มตัวมาข้างหน้า ซึ่งเป็นท่าที่เปิดรับมากขึ้นและทำให้รู้สึกเปิดใจมากขึ้นวิธีการทำให้เปิดใจอื่นๆ เช่น คุณอาจโน้มตัวไปข้างหน้า หายใจฝ่ามือขึ้น และพูดว่า “ผมดูออกว่าคุณมีคำถามคุณอยากรู้อะไรครับ” หรือ “คุณมีความเห็นอย่างไรครับ”



เมื่อคุณเห็นใครสักคนทำท่ากอดอก บ่งบอกว่าพวกเขาไม่เห็นด้วยกับบางอย่างที่คุณอาจพูดออกไป แม้ว่าคนผู้นั้นจะบอกว่าเห็นด้วยกับคุณก็ตาม ความจริงคือภาษากายจริงใจกว่าคำพูด

ผลเสียของการกอดอก จากงานวิจัยหนึ่งที่ทำในสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับท่ากอดอก โดยให้อาสาสมัครกลุ่มที่ 1 ได้รับคำสั่งให้เข้าฟังการบรรยาย แต่ละคนห้ามนั่งไขว่ห้าง มือห้ามกอดอก และให้อยู่ในท่านั่งที่สบายๆ ผ่อนคลาย เมื่อสิ้นสุด การบรรยายจะถูกทดสอบความตั้งใจและความรู้ในเรื่องที่บรรยาย รวมถึงความรู้สึกต่อผู้บรรยายด้วย ส่วนอาสาสมัครกลุ่มที่ 2 ได้รับคำสั่งให้กอดอกแน่นตลอดการบรรยาย ผลที่ออกมาคือกลุ่มที่กอดอกเรียนรู้ข้อมูลได้น้อยกว่าอีกกลุ่มถึง 38% กลุ่มที่ 2 ยังมีความเห็นแย้งกับการบรรยายและผู้บรรยายมากกว่า นอกจากนี้เขายังสนใจฟังสิ่งที่ผู้บรรยายพูดน้อยลงด้วย



กลุ่มที่ 1



กลุ่มที่ 2

การล้วงแคะแกะเกาสิ่งต่างๆ

มักจะเกิดเวลาที่คนรู้สึกไม่ปลอดภัย หรือ ไม่มั่นใจ มือมักอยู่ไม่สุข ทำให้มองดูไม่ดี เสียบุคลิก วิธีแก้คือให้วางแขนไว้บนโต๊ะ มือประสานกันไว้

ภาษาที่ถูกต้องใช้บ่อยๆ

การสบสายตา (Eye contact) การสื่อสารทางตา มีบทบาทมากในการสร้างความเป็นมิตรหรือความปรองดองกับผู้อื่น และในการสร้างความไว้วางใจ การสบสายตากับคนรอบข้างที่เรากำลังคุยหรือติดต่อกันเป็นพักๆ (ประมาณ 60-70% ของเวลาทั้งหมด)



การสื่อสารทางตา มีบทบาทมากในการสร้างความเป็นมิตรหรือความปรองดองกับผู้อื่น และในการสร้างความไว้วางใจ การสบสายตากับคนรอบข้างที่เรากำลังคุย หรือติดต่อกันเป็นพักๆ (ประมาณ 60-70% ของเวลาทั้งหมด) และพยายามสบตาให้ครบทุกคน เพื่อแสดงถึงความกระตือรือร้นและสนใจ แต่อย่าจ้องมองนานจนเกินไป การสบสายตาไปย้มน้อยๆ ไป เป็นการแสดงความจริงใจ ความเป็นมิตรกับคนที่เรากำลังติดต่อกับ ส่วนการพูดแล้วไม่สบสายตา อาจจะหมายถึงไม่จริงใจ ไม่ให้ความสำคัญ หรือขาดความมั่นใจ อาจ ตื่นเต้นเกินไป การสื่อสาร ทางตา มีบทบาทมากต่อการอ่านใจผู้อื่น เพราะเป็นบุคลิกเฉพาะของบุคคลผู้นั้นที่เราสามารถสังเกตได้ โดยทันที การสื่อสารทางสายตาอย่างเหมาะสมนั้น ทำให้ผู้คนมองว่าเรานั้น เป็นคนที่น่าไว้วางใจหรือไม่ ดวงตาเรานั้น ทรงพลังมาก โดยเฉพาะการเพ่งนานเกินกว่าสองถึงสามวินาที ที่นานกว่าปกตินั้น อาจส่งสัญญาณที่มีความหมายมาก อย่างเช่น

- ผู้กำลังทำการบรรยาย จะมองไปที่หนึ่งสี่อีกที่หนึ่ง และจะหันไปมองดวงตาผู้ฟังว่าเขาฟังเขาอยู่หรือไม่ (หรือยังไม่ได้หนีออกจากห้องบรรยายไป) และผู้ฟังนั้นยังให้ความสนใจ หรือเข้าใจ ต่อสิ่งที่ผู้บรรยายพูดหรือไม่
- ผู้ฟังจะใช้สายตาสื่อว่า เขาสนใจต่อบทสนทนาที่กำลังดำเนินอยู่ โดยการมองไปที่หน้าของคู่สนทนาบ่อยครั้ง
- ถ้าเกิดความสับสนขึ้นมาในบางสิ่งบางอย่างที่มาจากบทสนทนาหรือเกิดความไม่เห็นด้วยหรืออาจจะถูกทำให้ขาดความสนใจจากสาเหตุบางอย่างหรือเกิดความเบื่อหน่ายขึ้นมาผู้ฟังก็จะสื่อทางตากับผู้พูดน้อยลง
- ถ้าผู้ฟังมองไปที่อื่นตลอดเวลา ก็หมายความว่าบางสิ่งบางอย่างที่ไม่ปกติได้เกิดขึ้นแล้ว คือความสนใจนั้นหมดสิ้นไป

ดังนั้น ปฏิสัมพันธ์โดยทั่วไปนั้น ถือว่าเป็นพฤติกรรมแบบโดยทั่วไป ที่สายตามักจะเคลื่อนไหวกลับไปมา เพื่อต้องการเช็คปฏิกิริยาของผู้ฟังต่อคำพูดของคุณ คุณกำลังมองไปที่ภาษาของเขา และพวกเขาก็กำลังดูภาษาของคุณเช่นกัน (รวมถึงพยายามฟังคำพูดของคุณว่าเป็นอย่างไร) (บอร์จ, 2555, น. 55-56)

การที่ผู้ฟังนั่งฟังพนักงานเก้าอี้ ก้มหน้า และกอดอก

หากผู้ฟังแสดงท่าทางเช่นนี้ ผู้พูดควรสังหรณ์ใจว่า การพูดของเขาเข้าไม่ถึงผู้ฟัง และควรต้องเปลี่ยนวิธีพูด เพื่อให้ผู้ฟังคล้อยตาม หรืออาจตีความหมายว่า บุคคลผู้นี้กำลังรู้สึกติดลบ หรือไม่เห็นด้วยกับข้อเสนอของคุณ

การเกาหรือดึงใบหู

การเกาหรือดึงใบหูมักจะเป็นปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นเมื่อเราได้ยินบางอย่างที่เราไม่เชื่อ หรือไม่เห็นด้วย หรือไม่อยากฟัง แต่เราไม่สามารถพูดออกไปได้ตรงๆ

ท่ายกมือขึ้นแตะหน้า นิ้วชี้ชี้ขึ้นไปทีแก้ม ขณะที่นิ้วอื่นๆ ปิดปาก และนิ้วโป้งรองใต้คาง

เป็นภาษากายที่มักจะปรากฏเมื่อผู้ฟังกำลังใช้ความคิดใคร่ครวญสิ่งที่ได้ยิน ขาที่ไขว้และแขนกอดอก (ป้องกันตัว) ขณะที่ศีรษะและคางก้มต่ำ (ปฏิเสธ/เป็นปฏิกิริยา) ภาษากายนี้แปลได้ว่า “ผมไม่ชอบสิ่งที่คุณกำลังพูด” “ผมไม่เห็นด้วย” หรือ “ผมกำลังข่มกลืนความรู้สึกในแง่ลบ”

การเกาคอ

ท่านี้เป็นสัญญาณของความคลางแคลงใจหรือไม่มั่นใจ และเป็นท่าที่บ่งบอกว่า “ผมไม่แน่ใจว่าเห็นด้วย” ยกตัวอย่างเมื่อคนหนึ่งพูดว่า “ผมเข้าใจความรู้สึกของคุณ” แต่ทำท่าเกาคอ ซึ่งกลับบ่งบอกว่าเขาไม่เข้าใจเลย

การถอนหายใจ

การถอนหายใจออกยาวๆ นั้นทำให้เรารู้สึกดีได้ก็จริงแต่มันกลับสามารถส่งข้อความให้ฝ่ายตรงข้ามเข้าใจผิดได้อย่างชัดเจนว่า คุณไม่ได้ใส่ใจ รำคาญ เบื่อหน่าย หมดกำลังใจ หรือไม่เห็นด้วย

มือส่งภาษาได้อย่างไร

การเคลื่อนไหวด้วยมือ ถือว่าเป็นการสื่อสารที่ดีสำหรับเรา และการเคลื่อนไหวมือจะมีผลหรือมีอิทธิพลต่อสิ่งที่ผู้อื่นมองเรา ว่าเขาคิดอย่างไรกับเรา และโดยทั่วไปแล้ว เราสามารถที่จะส่งข้อความของเรา พร้อมด้วยความชัดเจน โดยอาศัยการเคลื่อนไหวของมือเราเป็นตัวสื่อสาร



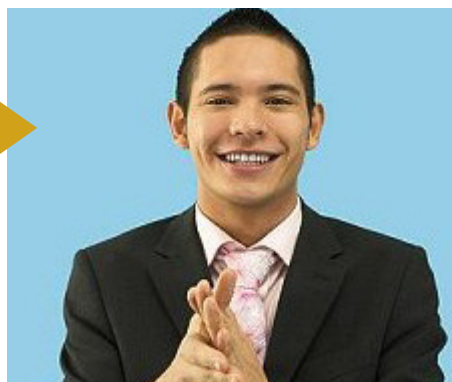
คนบางคนเวลาพูดไป ก็มักจะใช้มือเป็นส่วนหนึ่งของการพูดจา แต่คนบางคนก็รู้สึกทำได้ยาก และอาจจะต้องใช้สมาธิในการที่จะทำให้เป็นนิสัยอย่างนั้นได้ และได้มีการพูดกันว่า คนที่เป็นคนเปิดเผยนั้น มักจะใช้มือออกท่าทางเวลาพูดไปด้วย ซึ่งตรงกันข้ามกับคนที่ชอบเก็บตัวที่จะไม่ใช้มือเป็นส่วนหนึ่งของที่ทำเวลาที่เขาพูด บ่อยครั้งคุณจะพบว่า คนที่พูดอย่างมีประสิทธิภาพ คือคนที่สามารถใช้มือในการเน้นหรือตอกย้ำต่อสิ่งที่เขาต้องการจะสื่อให้เกิดพลังมากขึ้น โดยเฉพาะถ้าการใช้มือในการสื่อสารและการใช้คำพูด เกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน

ดังนั้น นอกจากการแสดงออกทางใบหน้า มือของเราถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญมากในการสื่อสาร และหลายครั้ง เราก็ใช้มือแทนคำพูดของเรา ที่หลายครั้งก็ออกมาตามธรรมชาติ และการใช้มือช่วยในการสื่อสารของเรา เราจะแปลกใจมากที่มันสามารถช่วยให้เราสามารถเน้นประเด็นสำคัญๆ ออกมาได้

อูฝ่ามือ

การอูฝ่ามือเป็นวิธีสื่อความคาดหวังในเชิงบวกความเร็วของการอูฝ่ามือใช้สื่อความคิดของคนผู้นั้นว่า ใครน่าจะได้ผลดีจากสถานการณ์นี้ ตัวอย่างเช่น หากคุณต้องการซื้อบ้านและไปปรึกษานายหน้า หลังจากบรรยายลักษณะบ้านที่ต้องการแล้ว นายหน้าอูฝ่ามือไปมาอย่างรวดเร็วและพูดว่า ในกรณีนี้นายหน้าส่งสัญญาณว่าคุณน่าจะได้ประโยชน์ แต่หากเขาอูฝ่ามือช้ามากๆ ขณะที่บอกคุณ เขาจะดูเจ้าเล่ห์และคุณอาจรู้สึกว่าเขาหวังจะได้ประโยชน์เสียเอง

“ผมมีบ้านที่เหมาะสำหรับคุณแล้ว”

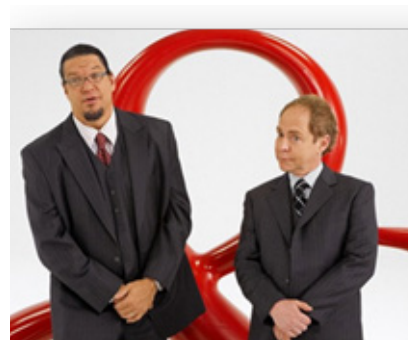


อูนิ้วโป้งกับนิ้วชี้

เป็นภาษากายที่มักใช้เป็นสัญญาณถึงการคาดหวังเงินทอง คนที่มักทำทหานี้คือคนขายของข้างถนนที่พูดว่า “ผมจะลดราคาให้คุณ 40%” หรือ คนที่พูดกับเพื่อนว่า “ขอยืมเงินสัก 500 บาทได้ไหม” มีอาชีพควรหลีกเลี่ยงทหานี้เมื่ออยู่กับลูกค้า เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกในแง่ลบเกี่ยวกับเรื่องเงิน

ท่าประสานมือ

ท่านี้อาจจะดูเหมือนมั่นใจ แต่ท่านี้นี้แสดงความรู้สึกที่เก็บกด ว่าวุ่นใจหรือกำลังสะกดกลั้นความรู้สึกในแง่ลบหรือ ความวิตกกังวล แม้จะยิ้มไปด้วยก็ตามท่าประสานมือแบบหลักๆ มีอยู่ 3 แบบ (1) ประสานมือชูไว้ตรงหน้า (2) ประสานมือวางไว้บนโต๊ะหรือบนตัก (3) ประสานมือวางไว้ตรงเป่ากางเกงขณะยืน โดยตำแหน่งมือเชื่อมโยงกับระดับความหงุดหงิดของคนผู้นั้น คนที่ประสานมือในตำแหน่งสูง หรือกลางเป็นคนที่รับมือได้ยากกว่าผู้ที่ประสานมือในตำแหน่งต่ำ

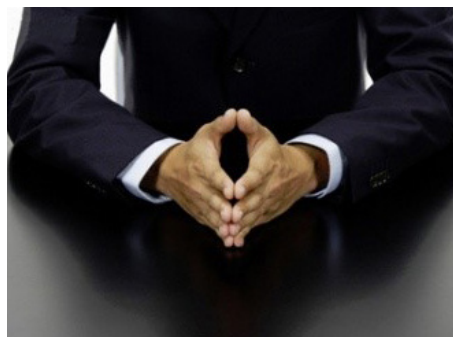
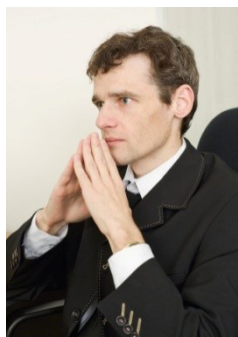


วิธีแก้การประสานมือคุณจะต้องทำอะไรบางอย่างให้เขาคลายนิ้วที่ประสานอยู่กันอยู่ ออก อาจโดยการยื่นเครื่องดื่มให้ หรือขอให้เขาถือบางสิ่ง มิฉะนั้นความรู้สึกในแง่ลบจะไม่หายไป เช่นเดียวกับผู้ที่ทำท่ากอดอก

ท่าประกบปลายนิ้ว

เป็นท่าที่บ่งบอกความมั่นใจหรือความรู้สึกเชื่อมั่นในตัวเอง ลักษณะเป็นผู้นำ ควรหลีกเลี่ยงท่านี้นหากต้องการโน้มน้าวใจคนหรือทำให้อีกฝ่ายไว้วางใจ เพราะบางครั้งท่านี้อาจจะถูกตีความว่าสื่อถึงความหลงตัวเองหรือเย่อหยิ่ง

ท่าประกบปลายนิ้วแบบสูง มักจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ทำกำลังออกความเห็นหรือความคิดหรือเป็นฝ่ายพูด ส่วนท่าประกบปลายนิ้วแบบต่ำ มักจะใช้เมื่อผู้ทำกำลังฟังมากกว่าพูด



ทำจับมือไขว้หลัง

ทำนี้เป็นท่าปกติของผู้นำ रावวงศ์ ดำรงที่เดินตรวจการณ์ในพื้นที่ ครูใหญ่ที่เดินไปรอบๆ สนามเด็กเล่นในโรงเรียน เจ้าหน้าที่ทหารรุ่นใหญ่ และใครก็ตามที่อยู่ในตำแหน่งบังคับบัญชา อารมณ์ที่แฝงอยู่ในท่านี้คือความเหนือชั้น มั่นใจ และอำนาจ ถือเป็นการกระทำจากจิตใต้สำนึกที่ปราศจากความกลัว

หากทำท่านี้ตอนอยู่ในสถานการณ์ตึงเครียดสูง เช่น กำลังถูกนักข่าวหนังสือพิมพ์สัมภาษณ์ หรือกำลังรอมหอฟิน มันจะทำให้คุณเริ่มรู้สึกมั่นใจ และอาจถึงขั้นควบคุมสถานการณ์ได้

ทำนี้เป็นสัญญาณของความหงุดหงิดและความพยายามควบคุมตัวเอง มือข้างหนึ่งจับข้อมือหรือแขนอีกข้างไว้แน่นขณะไขว้หลัง ราวกับแขนข้างหนึ่งพยายามกันไม่ให้อีกข้างยื่นออกมาข้างหน้า

ยิ่งมือจับแขนสูงเท่าใด อารมณ์ของคนผู้นั้นก็อาจจะหงุดหงิดหรือโกรธมากขึ้นเท่านั้น เหมือนคนผู้นี้แสดงความพยายามยิ่งขึ้นในการอำพรางความวิตกกังวลหรือควบคุมตัวเองมากกว่าในภาพก่อน เพราะมือได้ขึ้นไปจับต้นแขนท่านี้มักพบเห็นได้หน้าห้องพิจารณาคดีเมื่อคู่กรณีเผชิญหน้ากัน ในห้องรับแขกของลูกค้าเมื่อพนักงานขายจากต่างบริษัทเผชิญหน้ากันและในห้องที่คนไข้รอพบแพทย์



ท่าหงายฝ่ามือ หรือคว่ำมือ

เวลาที่เรทำการพูดด้วยฝ่ามือที่หงายหรือเปิดออกมานั้น คนฟังเขาจะแปลข้อความของคุณว่า คุณกำลังส่งข้อความที่เป็นใน ‘ทางบวก’ การหงายฝ่ามือ หมายถึงความมีมิตรภาพ ความซื่อสัตย์ และความไว้วางใจ เวลาที่เราทำการสาบาน เราจะหงายฝ่ามือของเรา เวลาที่เราจะบอกผู้อื่นบนโต๊ะประชุมว่า ‘ผมขอพูดอย่างจริงใจนะครับ/ค่ะ’ เรามักจะหงายฝ่ามือของเรา โดยที่ท่างดังกล่าว มักจะปรากฏออกมาภายใต้จิตสำนึกของเรา เรามักจะเชื่อผู้ที่ทำการหงายฝ่ามือเวลาพูดกับเรา และเราจะยอมรับฟังในสิ่งที่เขาเสนอ แต่ถ้าคุณเริ่มคว่ำฝ่ามือคุณลง คະแนนที่คุณได้รับจากผู้ฟังก็จะตกลง ซึ่งเป็นท่าทีของคนที่ยพยายามที่จะโกหก หรือปิดบังความจริง มักจะพยายามที่จะพูดโดยไม่ยอมหงายฝ่ามือของตน

เทคนิคการอ่านภาษากายให้ประสบความสำเร็จ

1. **หมั่นฝึกให้เป็นนักสังเกตรอบตัวที่เก่งกาจ** มันไม่ใช่สิ่งที่ซ้ำเกินไปในการเรียนรู้ถึงภาษากาย และสิ่งนี้มันเป็นทักษะที่คุณสามารถที่จะนำไปใช้ให้กับตัวคุณได้ ถ้าคุณฝึกตัวคุณเองให้สังเกตมากขึ้นโดยเริ่มจากให้ฝึกทำแบบทดสอบเหล่านี้

- ลองหลับตาแล้วให้นึกว่ามีอุปกรณ์อะไรบางอย่างที่อยู่ในห้องนอนของเราออกมาให้ได้ 20 ชิ้น
- ลองฝึกสังเกตพฤติกรรมของคนๆ หนึ่งดู โดยต้องสังเกตที่ทำกริยาต่างๆ ของคนนั้นทุกอย่าง ทุกจังหวะเวลา และทุกวินาทีว่าเขาแสดงอะไรออกมา เช่น สังเกตว่าคนนี้กำลังล้างกระเป๋าสองนิ้ว คนนี้ล้างกระเป๋าสี่นิ้ว คนนี้กำลังหยิบโทรศัพท์ออกมา เป็นต้น
- ฝึกสังเกตที่ทำและปฏิกิริยาของผู้อื่นให้มากยิ่งขึ้น รวมถึงตัวของเราเองด้วย

หากคุณได้ฝึกฝนบ่อยๆ แล้วคุณจะพบว่าคุณสามารถพัฒนาตัวคุณเองให้ก้าวขึ้นไปอีกขั้น และได้ยกระดับประสาทสัมผัสของคุณในเรื่องการใช้สัญชาตญาณ เพราะว่าเราได้ให้ความสนใจมากขึ้นต่อสิ่งที่คุณเห็น และเข้าใจว่า ผู้คนต่างๆ นั้นพวกเขาพยายามสื่อความให้คุณอย่างไร

2. **สังเกตบริบทแวดล้อม (Context)** การที่เราจะเข้าใจภาษากายเราจะต้องดูบริบทแวดล้อมในตอนนั้นว่ามีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้น โดยดูภาษากายของเขาประกอบกันไปด้วย เช่น หากใครสักคนนั่งอยู่ที่ป้ายรถประจำทาง กอดอกแน่น ไชว่ห้าง ก้มหน้า และวันนั้นเป็นวันในฤดูหนาวที่อุณหภูมิติดลบ ก็เป็นไปได้สูงที่เขาทำเช่นนั้นเพราะรู้สึกหนาว ไม่ใช่รู้สึกต่อต้าน

3. **เรียนรู้ที่จะแยกแยะและถอดรหัสด้วยภาษากายที่เป็นสากล** เราต้องแยกแยะให้ออกว่าอะไรเป็นภาษามาตรฐานสากล หรืออะไรเป็นภาษาตัวของเขาเอง เช่น คนส่วนใหญ่เวลาที่เขามั้มปาก จะหมายถึงว่าเวลาที่เขากำลังเจอปัญหาอะไรบางอย่างอยู่ ก็เลยพยายามมั้มปาก

4. **เรียนรู้ที่จะแยกแยะและถอดรหัสด้วยภาษากายเฉพาะบุคคล** ภาษาตัวของบางคนซึ่งเป็นเฉพาะบุคคล เวลาที่ทำอะไรยากๆ ก็จะมีมั้มปากไปด้วย เป็นเพราะว่าเขา กำลังจดจ่ออยู่

5. **พยายามมองหาพฤติกรรมของคนๆ นั้นในยามปกติ** เช่น ในยามปกติคนนี้จะชอบกอดอก หรือชอบนั่งไขว่ห้าง วางมือบนตักตัวเอง เมื่ออยู่ในช่วงเวลาที่ผิดปกติ พฤติกรรมของเขาจะเปลี่ยนไปจากเดิม

6. **พยายามหาเบาะแสหลายๆ อย่าง มองพฤติกรรมที่เป็นกลุ่มก้อน (Cluster)** ควรอ่านการกระทำต่างๆ แบบเป็นกลุ่มและคำนึงถึงบริบทด้วย หากสังเกตแล้วตีความทำไต่ทำหนึ่งโดดๆ โดยไม่สนใจทำอื่นหรือสถานการณ์โดยรวม อาจทำให้ตีความผิดได้ ต้องมองหาหลายๆ ส่วนประกอบกันเป็นกลุ่ม เช่น หากบางคนชอบแตะจมูก เพราะคนนั้นอาจเป็นภูมิแพ้หรือไขหวัดก็ได้ ไม่ใช่กำลังปิดบังบางอย่างอยู่

7. สิ่งสำคัญในการมองหาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมฉับพลัน ตัวอย่าง กรณีที่คนหนึ่งได้รับโทรศัพท์ข่าวร้าย สีหน้าก็จะเปลี่ยนทันที

8. เรียนรู้ที่จะตรวจจับสัญญาณ ที่ส่งออกมาแล้วอาจจะทำให้เราแปลผิด บางคนชอบจับคอดตัวเองบ่อยๆ เพราะว่าเป็นโรคกระดูกคอเสื่อม ซึ่งอาจจะทำให้เราเข้าใจผิดได้

9. การแยกแยะระหว่างความสบายใจ และความอึดอัดใจ แตกต่างกันอย่างไรร ในแต่ละคนจะมีลักษณะเฉพาะของตัวเอง เมื่อไหร่ที่แสดงสัญญาณของความสบายใจหรือความอึดอัดใจออกมา มันจะเป็นรูปแบบที่เป็นกลุ่ม

10. เวลาสังเกตผู้อื่น ให้ทำอย่างแนบเนียน เราต้องสังเกตอย่างนิ่งๆ ต้องไม่ทำให้อีกฝ่ายเขารู้ตัวว่าเรากำลังสังเกตเขาอยู่

ภาษากายกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ภาษากายแสดงออกได้ชัดกว่าคำพูด แต่ก็ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมในแต่ละประเทศ ซึ่งอาจจะแตกต่างกัน ทั้งการแสดงสีหน้า ท่าทาง อากัปกริยาต่างๆ รวมถึงระดับขั้นของการสบตา ยกตัวอย่างเช่น ชาวยุโรปทางตอนเหนือจะใช้แขนประกอบการสนทนาเพียงเล็กน้อย ขณะที่ในอิตาลี สเปน และอเมริกาใต้กลับเป็นองค์ประกอบในการสนทนาที่ขาดไม่ได้เลย ภาษากายในแต่ละวัฒนธรรมจะแตกต่างกัน (Shocking Differences in Basic Body Language around the World, 2015)

ความสำคัญของการรับรู้ทางวัฒนธรรม

ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจระดับโลกในปัจจุบันคุณอาจจะเดินทางไปต่างประเทศหรือสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานในต่างประเทศ คุณอาจทำงานโดยตรงกับผู้คนที่มีวัฒนธรรมและภูมิหลังที่แตกต่างกัน แม้ว่า คุณจะทำงาน แต่เพียงผู้เดียวในประเทศบ้านเกิดของคุณ คุณก็อาจมีลูกค้า เพื่อนร่วมงาน ผู้รับเหมา หรือ คู่ค้าจากที่อื่นๆ ซึ่งทำให้การรับรู้ทางวัฒนธรรมมีความสำคัญสำหรับคุณที่จะเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม เช่น การแต่งกาย อาหาร การสื่อสาร และภาษากาย การแสดงความเคารพต่อวัฒนธรรมอื่นก็เป็นแนวปฏิบัติทางธุรกิจที่ดีเช่นกัน

เมื่อคุณต้องติดต่อกับผู้คนจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันสิ่งสำคัญคือ คุณควรเข้าใจเกี่ยวกับภาษากายที่มีความหมายเกี่ยวกับการดูถูกคนอื่นที่อาจจะทำไปโดยไม่ได้ตั้งใจ ดังนั้นในขณะที่มีพฤติกรรมทั่วไปควรต้องระวังการใช้ภาษากายเพื่อไม่ให้ไปทำสิ่งที่ผิดมารยาททางสังคมในวัฒนธรรมที่ต่างกันเหล่านี้คือตัวอย่างของภาษากายที่ควรระวัง มีดังต่อไปนี้

การจับมือทักทาย (Shaking hands)

ในอเมริกาท่าทางทางวัฒนธรรมของการจับมือและเขย่าตามหลักสากล เพื่อทักทายนั้นถือเป็นบรรทัดฐาน เมื่อทำการแนะนำแบบตัวต่อตัว และในอเมริกานั้นการปฏิเสธการจับมือถือเป็นท่าทางที่หยาบคายมาก

ในซาอุดีอาระเบียคุณสามารถจับมือของชายหลังจากพบเขา แต่คุณไม่สามารถจับมือผู้หญิงด้วยการทักทาย ภายใต้กฎหมายของซาอุดีอาระเบียนั้นเป็นการผิดศีลธรรมสำหรับผู้หญิงที่จะทักทายผู้ชายในที่สาธารณะ นอกเหนือจากสามีของเธอ ดังนั้นเพื่อป้องกันตัวเองและคนอื่นให้พ้นจากปัญหาในซาอุดีอาระเบียให้ออกจากท่าจับมือเพียงอย่างเดียวเว้นแต่จะมีผู้ชายยื่นมือมาหาคุณก่อน

ในออสเตรเลีย หากคุณเป็นผู้หญิงที่จะต้องจับมือทักทายกับผู้ชาย ให้ยื่นมือของเราออกไปก่อนทันที และผู้หญิงชาวออสเตรเลียจะไม่จับมือทักทายกับเพศหญิงด้วยกัน

ในโมร็อกโก จับมือทักทายอย่างเบาๆ นุ่มนวล และจะจับมือทักทายกับเฉพาะเพศเดียวกันเท่านั้น

ในรัสเซีย ไม่จับมือทักทายกับเพศตรงข้าม ยกเว้นว่าเป็นสถานการณ์ในการคุยเรื่องธุรกิจ และผู้ชายควรจะจับมือของผู้หญิง

ทำชูนิ้วโป้งขึ้น (Thumbs up)



ความหมายของการทำท่าชูนิ้วโป้งหนึ่งนิ้วในหลายประเทศ เช่น อังกฤษ เกาหลีใต้ แอฟริกาใต้ รวมถึงในประเทศไทยของเรา ให้ความหมายภาษากายนี้ว่า ดีเยี่ยม สุดยอด ชื่นชมหรือถูกใจแต่สำหรับประเทศทางยุโรปอย่างประเทศฝรั่งเศส โปแลนด์และสวิตเซอร์แลนด์ การชูนิ้วโป้งนิ้วเดียวหมายถึงเลข 1

ในประเทศกรีซ รัสเซีย ประเทศแถบละตินอเมริกาและแอฟริกาตะวันตก การทำสัญลักษณ์นี้เป็น

การสบประมาทที่ร้ายแรงเหมือนกับการชูนิ้วกลางในไทยเรา โดยมีความหมายว่า “Kiss My Ass”

ในญี่ปุ่น นิ้วนี้จะถูกลดความหมายไปทันทีที่แปลว่า นายก็เป็นได้แค่ที่ 5 เท่านั้นเอง เพราะเวลาที่คนญี่ปุ่นเขานับนิ้ว เขาจะเริ่มนับกันที่นิ้วชี้ก่อน ตามด้วยนิ้วกลาง นาง ก้อย แล้วปิดท้ายด้วยนิ้วโป้ง

ส่วนที่ออสเตรเลีย การชูนิ้วโป้งนี้อันตรายมาก เพราะมันมีความหมายหยาบคาย หมายถึง อายากโดนหรือไง! หรือโดยทั่วๆ ไปทำนี้จะหมายถึง โบกธงให้จอด ดี โอเค

การชูนิ้วโป้งลง (Thumb down)

การชูนิ้วโป้งลงหมายถึงเครื่องหมายตรงข้ามของยกนิ้วขึ้น มันเป็นสิ่งบ่งบอกถึงสิ่งที่ไม่ดีหรือสิ่งที่คุณไม่เห็นด้วย นอกจากนี้ยังระบุว่าบางสิ่งหรือบางคนล้มเหลว ทำชูนิ้วโป้งลงนั้นไม่ได้ใช้บ่อยเหมือนกับทำชูนิ้วโป้งขึ้น เพราะเป็นวิธีที่หยาบคายและหึงในการบ่งชี้ความล้มเหลว

การหงายฝ่ามือและกระดิกนิ้วชี้เรียก (Beckoning)

การกระดิกนิ้วชี้เรียก เป็นท่าทางที่ขี้ดนิ้วและเรียกคนมาหาคุณ ถ้าสาวสวยกระดิกนิ้วเรียกในลักษณะนี้แล้วมักเป็นการเชิญชวนและยั่วยวนอีกฝ่ายให้ตามไป หรือเป็นการส่งสัญญาณให้เข้ามาใกล้ๆ เพื่อกระซิบบอกความลับบางอย่าง

อย่างไรก็ตามควรหลีกเลี่ยงในฟิลิปปินส์ เพราะสำหรับชาวฟิลิปปินส์นั้น ท่าทางนี้ใช้เรียกสุนัขเท่านั้น ฉะนั้นถ้าเผลอไปทำใส่ใครจะเหมือนไปว่าเขาเป็นสุนัข และอาจจะทำให้อีกฝ่ายโกรธได้เลย และในประเทศอย่างญี่ปุ่นมันเป็นท่าทางที่หยาบคายเช่นกัน



การชูนิ้วชี้และนิ้วก้อยแบบชาร์ร็อค (Rock sign)

การทำมือเป็นสัญลักษณ์แบบนี้เวลามีการแสดงคอนเสิร์ตเพลงร็อก โดยนำมาจากวัฒนธรรมเพลงแนวเฮฟวี่เมทัลของอเมริกัน แต่ในประเทศบราซิล โคลัมเบีย อิตาลี โปรตุเกส และสเปนถือว่าเป็นสัญลักษณ์บอกให้อีกฝ่ายรู้ว่ากำลังถูกคนรักนอกใจหรือถูกสวมเขา ส่วนที่ไทยถ้าทำสัญลักษณ์เขาควย ก็มักทำเป็นนิ้วโป้งกับนิ้วก้อยหรือชูนิ้วชี้ทั้งสองข้างไว้บนศีรษะ และในไทยก็ใช้คำว่าสวมเขาแสดงถึงการถูกนอกใจด้วยเช่นกัน หรือแม้แต่ในประเทศอาหรับก็ใช้คำว่าสวมเขาเช่นกัน แต่จะกางมือทั้งสองข้างไว้ข้างหูแทน เพื่อแสดงถึงเขากว้างที่มีหลายกิ้ง



การใช้มือซ้าย

การใช้มือซ้ายหยิบจับสิ่งของให้ผู้อื่น ในหลายๆ ประเทศนั้น การที่จะใช้มือซ้ายหรือมือขวาในการหยิบจับสิ่งของนั้น ขึ้นอยู่กับความถนัดของแต่ละคน แต่กลุ่มประเทศตะวันออกกลาง ซึ่งเป็นประเทศมุสลิมหลายๆ ประเทศ การใช้มือซ้ายยื่นรับสิ่งของโดยเฉพาะอาหาร หรือการจับมือทักทายด้วยมือซ้ายเป็นเรื่องที่ไม่สมควรที่สุด เพราะเขามองว่ามือขวาใช้ทำกิจกรรมทั่วไป แต่มือซ้ายใช้ทำความสะอาดร่างกายเท่านั้น โดยเฉพาะหลังทำการกิจเสร็จในห้องน้ำ ฉะนั้นหากใช้มือซ้ายสัมผัสผู้อื่นจะถือเป็นการกระทำที่ไม่ให้เกียรติกัน เปรียบเสมือนนำสิ่งสกปรกยื่นให้ผู้อื่น



การทำสัญลักษณ์ OK (OK sign)

แม้วัฒนธรรมอเมริกันที่แพร่หลายจะทำให้การเอามือนี้ไปกับนิ้วชี้มาชนกันจนเกิดวงกลม และปล่อยสามนิ้วที่เหลือให้กางออกจะแปลว่าโอเค ตกลง หรือดี แต่สำหรับบางประเทศการทำมือแบบนี้มีความหมายอื่น เช่น บางประเทศในทวีปยุโรปแปลว่าเลข 3 ส่วนในจีนแปลว่าเลข 7 แต่ในประเทศกรีซ สเปน และบราซิล เยอรมัน รัสเซีย ตุรกี จะเป็นคำด่า



ที่ญี่ปุ่น หมายถึง เงิน หากคิดจะทำธุรกิจในประเทศญี่ปุ่นพร้อมทำทานี้ ชาวญี่ปุ่นคงคิดว่า คุณกำลังขอเงินใต้โต๊ะในเยอรมนีหลายคนใช้แปลว่าเกย์ และยังมีอีกหลายประเทศในแถบยุโรปตะวันออกที่ใช้คำว่าคนนั้นไม่มีค่า (เป็นศูนย์) หรือคำตรงๆ เลยว่าอ้วน ตัวกลมไปหมด ฉะนั้นจะโอเคกันง่ายๆ เหมือนปกติไม่ได้เวลาจะนำไปใช้ในประเทศอื่นๆ

การกางเฉพาะนิ้วโป้งและนิ้วชี้เหมือนตัว L

จะให้นิ้วโป้งอยู่แนวนอนเหมือนตัว L หรือนิ้วโป้งอยู่แนวตั้งแบบ “ถูกต้องนะคร้าบ” ก็ได้ คนไทยมักใช้เวลาชี้บางอย่าง หรือบางทีอาจจะทำมือแบบนี้แล้วคว่ำมือลงเพื่อถ่ายรูปให้ดูชิบชอบก็ได้ แต่ในสหรัฐอเมริกาและประเทศที่ได้รับอิทธิพลอเมริกันจะมองว่า L มาจาก Loser (คนแพ้) และใช้เป็นสัญลักษณ์ว่าชี้แพ้ ส่วนในจีนหมายถึงเลข 8 และในประเทศเบลเยียม เนเธอร์แลนด์และลักเซมเบิร์กจะแปลว่าเลข 2 สำหรับความหมายแง่ลบของการทำมือแบบนี้พบในประเทศอิตาลีและพื้นที่ข้างเคียง แปลว่าไม่ดี หรือแย่มาก



การกางนิ้วชี้และนิ้วกลางทำเป็นรูปตัว V

นี่เป็นท่าประกอบการถ่ายรูปยอดนิยมของเด็กไทย จะไปไหนก็ขอชูสองนิ้วไว้ก่อน ไม่ได้มีความหมายพิเศษแค่ “น่ารัก” ถ้ากางเฉพาะนิ้วชี้และนิ้วกลางและหันฝ่ามือออกจากตัวสหรัฐอเมริกาและประเทศที่รับอิทธิพลจะมองว่าเป็นสัญลักษณ์แห่งสันติภาพ (Peace Sign) หรือสัญลักษณ์แห่งชัยชนะเพราะเหมือนตัว V ที่มาจาก Victory (ชัยชนะ)



แต่ถ้าหันฝ่ามือเข้าหาตัวขณะทำสัญลักษณ์นี้ แม้ฝั่งอเมริกาจะไม่มี ความแตกต่าง และออกจะดูเท่ด้วยซ้ำไป แต่สำหรับสหราชอาณาจักร ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์แล้ว ถือว่าเป็นคำด่าเหมือนกับการชูนิ้วกลาง แต่ปัจจุบันทำนี่ถือว่างดสุดๆ แล้วทำให้วัยรุ่นอังกฤษเริ่มใช้ในฐานะสัญลักษณ์แห่งสันติภาพ แต่เพื่อความสบายใจแก่ผู้พบเห็นในประเทศจึงมักกางนิ้วโป้งออกมาด้วยให้เป็น 3 นิ้วแทน ส่วนที่อิตาลีนั้นชูเฉยๆ ยังไม่เท่าไร แต่ถ้ากางนิ้วโดยให้จมูกอยู่ตรงกลางด้วยแล้วจะหมายถึงช่องคลอดและเป็นคำด่าที่ร้ายแรง

การชูนิ้วชี้

การชูนิ้วชี้ตั้งขึ้นเพียงนิ้วเดียว เรามักหมายถึงเลข

1 การบอกอีกฝ่ายให้หยุด หรือ

รอสักครู่ แต่ในประเทศแถบอาหรับหรือแถบทะเลเมดิเตอร์เรเนียนจะมีความหมายเท่ากับการชูนิ้วกลางนิ้วเดียวให้อีกฝ่าย



การตีดนิ้ว (Finger snapping)

การตีดินิ้วนั้น ถ้าตีด 1 ครั้ง คนอเมริกาและอังกฤษจะสื่อว่า นึกอะไรออกแล้ว หรือมีไอเดียใหม่ๆ ขึ้นมาในหัว ส่วนการตีดเรื่อยๆ ไปมาหมายถึงกำลังพยายามนึกบางอย่างให้ออกอยู่ แต่สำหรับประเทศแถบละตินอเมริกานั้นหมายความว่าให้คนข้างหน้าช่วยรีบเดินเร็วๆ หน่อย แต่สำหรับประเทศส่วนใหญ่ในโลกการตีดนิ้วใส่หน้าคนอื่นเป็นกิริยาที่หยาบคายมาก (แต่บางประเทศก็หมายถึงดึงความสนใจอีกฝ่ายให้กลับมา)



การแบมือทั้งห้านิ้วโดนหันฝ่ามือออก (Stop)

เมื่อมีใครยกมือขึ้นพร้อมกับฝ่ามือหันไปทางคนตรงข้ามนั้นหมายถึง เป็นการบอกให้ ‘หยุด’ ในอเมริกาและประเทศอังกฤษ หมายความว่าบุคคลมีอำนาจกำลังขอให้ ‘หยุด’ หากนิ้วมือถูกกดลงแสดงว่าให้บุคคลนั้นนั่งลงหรืออยู่กับที่



ในสิงคโปร์หรือมาเลเซียหมายความว่ามีคนพยายาม ‘ร้องทักทาย’ ความสนใจของใครบางคน เช่น พนักงานเสิร์ฟหรือขออนุญาตแต่ที่ประเทศกรีซนั้นมีความหมายที่แรง โดยหมายถึงให้ไปตายซะ



บรรณานุกรม

- สามารถ อรุณวรรณ (2553). ใบความรู้เรื่อง วัจนภาษา และ อวัจนภาษา. สืบค้นจาก <http://www.thaigoodview.com/node/71278>
- บอร์จ, เจมส์. แปลโดย สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล.(2555). **Body Language** อ่านใจจากภาษากาย. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.
- สัญลักษณ์มือ 18 อย่าง ที่เราควรรู้ไว้ใช้.** (ม.ป.ป.). สืบค้นจาก <http://www.horonumber.com/news-2458>
- อัมพร เบญจพลพิทักษ์. (ม.ป.ป.). หน่วยที่ 10 ภาษา การสื่อสาร และการประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน. สืบค้นจาก <http://humaneco.stou.ac.th/UploadedFile/72101-10.pdf>
- Edison. (2018). **Confident Body Language**. Retrieved from <https://lifescodes.com/confident-body-language/>
- Shocking Differences in Basic Body Language around the World.** (2015). Retrieved from <http://issue247.com/around247/differences-in-basic-body-language-around-the-world/>





8 คุณสมบัติ จริยธรรม ของผู้ใกล้เกลี่ย

พลเอก เอกชัย ศรีวิลาศ

คุณสมบัติ จริยธรรมของผู้ไกล่เกลี่ย และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ย

โดย พลเอก เอกชัย ศรีวิลาศ
ผู้อำนวยการสำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า

คุณสมบัติ และจริยธรรมของผู้ไกล่เกลี่ย¹

การไกล่เกลี่ยเป็นวิธีการระงับข้อพิพาทโดยมีบุคคลที่สามซึ่งเป็นคนกลาง หรือเรียกว่าผู้ไกล่เกลี่ยเข้ามาในการเจรจา และส่งเสริมให้คู่พิพาทสามารถระงับข้อพิพาทด้วยความสมัครใจ โดยช่วยให้คู่พิพาทเข้าถึงประเด็นปัญหาของตนเอง ทำให้ผู้ไกล่เกลี่ยหรือคู่พิพาทเข้าใจถึงมุมมองของคู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นมุมมองเกี่ยวกับข้อกฎหมายหรือมุมมองด้านความรู้สึก ช่วยให้คู่พิพาทตรวจสอบและประเมินทางเลือกที่เป็นไปได้ เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่ดีและเป็นที่พอใจของคู่พิพาททั้งสองฝ่าย ผู้ไกล่เกลี่ยจึงเป็นหัวใจสำคัญของการไกล่เกลี่ย

การทำหน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ยเกี่ยวข้องกับความรู้สึกในเชิงลึกของข้อพิพาทอย่างมาก ผู้ไกล่เกลี่ยมีโอกาสที่จะรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับข้อพิพาทและใช้ข้อมูลเหล่านั้นร่วมกับเทคนิคในการไกล่เกลี่ยเพื่อโน้มน้าวให้คล้อยตาม

การทำหน้าที่บนความไว้วางใจของคู่พิพาท จำเป็นที่จะมีแนวทางปฏิบัติหรือกรอบในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติไม่ชอบ ผู้ไกล่เกลี่ยควรมีคุณสมบัติหรือมีคุณลักษณะประจำตัวอะไรบ้าง?

คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย

1. เป็นอิสระ (Independence) และเป็นกลาง (Impartiality) เป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย
2. รักษาความลับของคู่พิพาท (Confidentiality)
3. มีท่าทีสุภาพ นุ่มนวล ใจเย็น และมีความอดกลั้นและอดทน (Restraint) สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้
4. ซื่อสัตย์สุจริตไม่แสวงหาผลประโยชน์ มีความจริงใจในการช่วยแก้ปัญหา
5. มีความรู้และประสบการณ์ในการไกล่เกลี่ย

¹ พลเอก เอกชัย ศรีวิลาศ ผู้อำนวยการสำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า

6. มีความสามารถในการเจรจาและมีทักษะในการสื่อสารที่ดี เช่น การรับฟัง การตั้งคำถาม
7. มีความรู้ความสามารถในเนื้อหาหรือเรื่องที่พิพาท
8. มีความเมตตาและชอบในการไกล่เกลี่ย
9. มีความรู้ความเข้าใจในหลักจิตวิทยาการไกล่เกลี่ย
10. ใจกว้าง มีอารมณ์ขัน เข้าได้กับทุกคน

บุคลิกเด่นนักไกล่เกลี่ยมืออาชีพ

1. นักฟังที่ดี
2. อ่านคนเก่ง
3. ใช้ภาษาและคำพูดเก่ง
4. มีความนิ่ง และเยือกเย็น ควบคุมอารมณ์ได้ดี
5. มีความสามารถเข้าใจปัญหายุ่งยากซับซ้อน
6. เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเก็บรักษาความลับได้
7. มีหลักวิชาดีและนำมาปฏิบัติได้ดี มีความเป็นวิชาชีพ
8. มีอารมณ์ขันและมีความเป็นนักแสดง
9. มีความอดทน ความมุ่งมั่นและความพอดี
10. มีทักษะการตลาดและทักษะด้านการเมือง

คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ยในทางพระพุทธศาสนานั้น แม้จะไม่มีทบัญญัติเขียนเอาไว้ในหลักธรรมของพระพุทธเจ้าแบบตรงๆ แต่มีหลักธรรม “พูด 8” ที่กล่าวถึง ลักษณะของการปฏิบัติที่เหมาะสม ที่มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้ไกล่เกลี่ย ประกอบ ด้วย (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539, น. 208) ที่บอกไว้ว่าผู้ไกล่เกลี่ยควรจะมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นผู้ฟังที่ดี คือฟังอย่างตั้งใจ ฟังให้ลึกซึ้ง และฟังอย่างมีปัญญา เมื่อฟังแล้วสามารถแยกแยะข้อเท็จจริงได้ด้วยปัญญา มีการไตร่ตรอง มีสมาธิสูง เข้าใจปัญหา พร้อมทั้งรู้วิธีการที่จะสามารถแก้ไขปัญหามหาหรือรู้ทางออกของปัญหา ที่จะสามารถทำให้คู่พิพาทบรรลุข้อตกลงกัน เข้าใจกัน ประองตองกัน และอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข
2. มีศิลปะในการพูด มีทักษะการใช้ถ้อยคำ มีวาจาสุภาพ มีความอ่อนหวาน น่าฟัง เสียงที่พูดนั้นต้องมีความชัดเจน ลึกซึ้ง ก้องกังวาน ไพเราะ นุ่มนวล
3. ใฝ่ศึกษาพัฒนาตนเอง มีการพัฒนาด้านศีล มีความรู้ความเข้าใจว่าข้อปฏิบัติใดสามารถทำได้ แยกแยะรู้ผิดชอบชั่วดี รู้ว่าสิ่งใดมีคุณ สิ่งใดมีโทษ และสามารถที่จะเลือกตัดสินใจอย่างถูกต้องโดยธรรม

4. จดจำแม่นยำ มีความจดจำในสิ่งที่ดี รู้ทันกิเลสและตัณหา เป็นการจำได้ เข้าใจ รู้ปัญหา รู้ทางออก รู้วิธีทางที่จะช่วยให้คู่พิพาทเกิดการตกลงกันได้อย่างถูกต้องและยุติธรรม

5. ทำความเห็นได้ถูกต้อง การรู้จักปัญหาว่าปัญหาคืออะไร รู้ว่าปัญหาเกิดจากอะไร รู้ว่าปัญหาแก้ไขแล้วมีผลอย่างไร และรู้ว่าแนวทางวิธีการแก้ไขปัญหว่าสามารถใช้วิธีใดจึงจะมีความ ถูกต้องเหมาะสมที่สุด

6. อธิบายชัดเจน ในฐานะผู้ประนีประนอมที่ดีต้องสามารถชี้แจง อธิบาย เรื่องราว เพื่อสร้างความเข้าใจ ได้โดยเป็นลำดับขั้นตอน ไม่หลงประเด็น ไม่ออกนอกประเด็น มีเหตุผลรับรองเมื่อข้อเท็จจริงใดต้อง ขยายความออกไป เช่น การให้เหตุผลด้านคุณธรรมจริยธรรม เรื่องราวที่กล่าวนั้น ต้องอยู่ในกรอบของความจริง ไม่กระทบใจตนและผู้อื่น ชี้นำข้อคิดที่เป็นประโยชน์อันเต็มไปด้วยความปรารถนาดีไม่หวังผลตอบแทน

7. ฉลาดในสถานการณ์ มีไหวพริบ สติปัญญา ใช้สถานการณ์ให้เป็นประโยชน์ของ ผู้ประนีประนอม ประกอบด้วย ฉลาดในสถานการณ์มีไหวพริบ สติปัญญาทำให้ตนเองได้รับความไว้วางใจจากคู่พิพาททำให้ คู่พิพาทบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้อยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข

8. ประสานสัมพันธ์สามัคคี เป็นผู้มีความเสียสละ พุดจาไพเราะอ่อนหวาน อนุเคราะห์ สงเคราะห์ สิ่งที่เป็นประโยชน์ มีใจเป็นกลาง เสมอภาคเท่าเทียมกัน ปราศจากอคติ ไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความสงบ สุขในขณะเวลาที่ทำหน้าที่ประนีประนอม คุณลักษณะของผู้ประนีประนอมในฐานะนักการทูต ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะด้านคุณธรรมอันสำคัญ 8 ประการ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วเบื้องต้นนั้นถือว่าเป็นบุคคลผู้เหมาะสมเป็นผู้เจรจาไกล่เกลี่ย

ศูนย์ศึกษาและพัฒนาสันติวิธีมหาวิทยาลัยมหิดล ได้อ้างอิงในเรื่องทักษะการไกล่เกลี่ยว่า ผู้ไกล่เกลี่ยต้องทำความเข้าใจสถานการณ์ความขัดแย้ง โดยเฉพาะด้านอารมณ์ความรู้สึก

- เมื่อความขัดแย้งปรากฏตัวขึ้น มักส่งผลให้เกิดแรงกดดันในตัวเองและเก็บกดอารมณ์เอาไว้
- เมื่อแสดงอารมณ์ออกมา ก็มักจะมาพร้อมกับความโกรธและความขุ่นเคือง
- อารมณ์ที่ถูกเก็บกดนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจของคู่ขัดแย้ง และบ่อยครั้งเมื่อความขัดแย้ง ถูกพัฒนาไปสู่อารมณ์ความโกรธเกลียด เริ่มมีการกระทบกระทั่งโต้ตอบกันและปฏิเสธฝ่ายตรงข้าม
- สิ่งตามมา คือ การป้องกันตนเองและความขุ่นเคืองของทั้งสองฝ่าย ช่วงเวลานี้ประเด็นซึ่งเป็นสาเหตุแรกเริ่มของความขัดแย้งจะถูกหลงลืมไป
- สิ่งที่กลายเป็นปัญหาเข้ามาแทนที่ คือ พฤติกรรมที่คู่กรณีกระทำต่อกันหลังจากนั้น ดังนั้นผู้ไกล่เกลี่ย จำเป็นต้องรู้สิ่งนี้ด้วย

1. แต่ละฝ่ายมีความรู้สึกอย่างไรกับตนเองในความขัดแย้ง?
2. แต่ละฝ่ายมีความรู้สึกอย่างไรกับอีกฝ่ายในความขัดแย้ง?
3. แต่ละฝ่ายคิดว่าอีกฝ่ายเข้าใจความรู้สึกของตนเองมากน้อยแค่ไหน?

ผู้ไกล่เกลี่ยในสหรัฐอเมริกา

คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย (Dwilson, 2017)

โดยทั่วไปผู้ไกล่เกลี่ยควรมีบุคลิกที่ดีและสามารถอำนวยความสะดวกในการสนทนาได้โดยไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ศาลของรัฐแต่ละแห่งจะกำหนดคุณสมบัติสำหรับการรับรองว่าเป็นผู้ไกล่เกลี่ยที่ศาลแต่งตั้ง ในแต่ละรัฐแตกต่างกันในคุณสมบัติเฉพาะ แต่บางอย่างมีความคล้ายคลึงกันทั่วไปซึ่งมีอยู่ในข้อกำหนด

คุณสมบัติที่พบบ่อยในผู้ไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพ (แก้ไขและดัดแปลงจาก Alaska Judicial Council, 1998) ได้แก่

1. ความเป็นกลาง (Neutrality) บางสถานการณ์ต้องการมุมมองที่เป็นกลางเพื่อรับฟังและทำความเข้าใจกับข้อพิพาททุกด้าน ในฐานะผู้ไกล่เกลี่ยซึ่งต้องเป็นผู้ที่อดทนฟังและให้โอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีส่วนร่วมในข้อพิพาทเพื่อสามารถพูดและอธิบายในมุมมองของแต่ละฝ่ายได้โดยไม่ถูกตัดสินด้วยความลำเอียงหรือขัดจังหวะ ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องเปิดกว้างและยุติธรรมในขณะที่จัดการกับความขัดแย้งที่แตกต่างกันเพื่อให้ได้การแก้ปัญหาที่ดีที่สุด
2. มีความมั่นคงและวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional stability and maturity) ประกอบกับมีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ที่จะเข้าใจอารมณ์ของแต่ละฝ่ายที่ซ่อนอยู่
3. มีความซื่อสัตย์ (Integrity)
4. มีการตอบสนองไว (Sensitivity)
5. มีทักษะในการตั้งคำถามและการสร้างความกระจ่าง (Questioning and clarifying skills) ผู้ไกล่เกลี่ยต้องรู้วิธีการวางกรอบคำถามที่ดีเพื่อให้เข้าใจสิ่งที่แต่ละฝ่ายต้องการสื่อสาร เพื่อกระจ่างในข้อเท็จจริงและพื้นที่ที่มีข้อโต้แย้ง
6. มีทักษะการสื่อสารด้วยวาจาและอวัจนภาษา (Verbal and nonverbal communication)
7. มีความสามารถในการฟังที่ดี (Ability to listen) และมีทักษะการฟังเชิงรุก (Active listening skills) การมีความสามารถในการรับฟังมุมมองและความรู้สึกของผู้คนเป็นทักษะที่จำเป็นในการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย

8. มีความสามารถในการกำหนดและชี้แจงประเด็น (Ability to define and clarify issues)
ผู้ไกล่เกลี่ยต้องมีความสามารถในการชี้แจงประเด็น เนื่องจากต้องอธิบายกระบวนการไกล่เกลี่ยให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องรับทราบและเข้าใจผู้ไกล่เกลี่ยเป็นผู้ดำเนินกระบวนการที่ช่วยให้ ฝ่ายตรงข้ามดูจุดแข็งและจุดอ่อนของข้อโต้แย้งระบุดูจุดสนใจร่วมกันและแก้ไขปัญหาร่วมกัน
9. มีความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving ability)
10. มีความสามารถในการจัดการอย่างเป็นระบบ (Organization)
11. มีทักษะในการแก้ไขความขัดแย้ง (Conflict resolution skills) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ไกล่เกลี่ย
12. มีทักษะการเจรจาต่อรองที่แข็งแกร่ง (Strong negotiation skills)

พระราชบัญญัติการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2562 **บัญญัติเรื่องคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามไว้ใน มาตรา 10** ผู้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ไกล่เกลี่ยต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้

ก. คุณสมบัติ

- (1) ผ่านการอบรมการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตามหลักสูตรที่คณะกรรมการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติตามกฎหมายว่าด้วยการพัฒนาการบริหารงานยุติธรรมแห่งชาติรับรอง
- (2) เป็นผู้มิประสพการณ์ในด้านต่างๆ อันจะเป็นประโยชน์แก่การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

ข. ลักษณะต้องห้าม

- (1) เคยรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
- (2) เป็นคนไร้ความสามารถ คนเสมือนไร้ความสามารถ หรือคนวิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ
- (3) เคยถูกเพิกถอนการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยตามพระราชบัญญัตินี้ และยังไม่พ้นห้าปีนับถึงวันยื่นคำขอรับหนังสือรับรองการขึ้นทะเบียนเป็นผู้ไกล่เกลี่ย

จริยธรรมของผู้ไกล่เกลี่ย

จริยธรรมเป็นศีลธรรมอันดีที่ควรประพฤติ ในสหรัฐอเมริกา มีประมวลจริยธรรมสำหรับผู้ไกล่เกลี่ย ซึ่งเกิดจากองค์กรที่ทำหน้าที่ในการไกล่เกลี่ยร่วมกันคิดขึ้นมา ไม่ได้มาจากสภานิติบัญญัติ เป็นสิ่งที่ผู้ไกล่เกลี่ย คิดว่าควรเป็น (ไม่มีบทบังคับตามกฎหมาย) ต่างจากอาชีพทนายความ แพทย์ หรือสถาปนิก ซึ่งประมวล จริยธรรมเป็นกฎหมาย วิชาชีพอื่นๆ ในการทำงานของผู้ไกล่เกลี่ยเป็นการสร้างระบบดูแลตนเอง (Watch dog) เพื่อให้วิชาชีพชาวสะอาด เป็นที่ยอมรับของคนโดยทั่วไป และสนับสนุนการระงับข้อพิพาทอื่นๆ นอกจาก การดำเนินคดีในศาล

ที่มาของประมวลจริยธรรม ได้แก่ คู่มือปฏิบัติ (Guideline principle) บทบัญญัติ (Statute) กฎหรือ กฎระเบียบของศาล (Rules or Court Rules) ข้อสัญญา (Contractual concept) บรรทัดฐานของสังคม (Cultural norms) และมโนธรรม (Own ethical principle) ซึ่งบางหลักในประมวลจริยธรรม เช่น การรักษาความลับ (Confidentiality) มีที่มาจากหลายแห่งไม่ว่าจากกฎ ข้อสัญญา และบรรทัดฐานของสังคม

จากการศึกษาประวัติศาสตร์ของมนุษย์และวิวัฒนาการในการยอมรับแนวคิดการไกล่เกลี่ย ปัจจุบันจึง มีการใช้การไกล่เกลี่ยอย่างแพร่หลายในการระงับข้อพิพาทซึ่งการไกล่เกลี่ยอย่างแพร่หลายนี้จำเป็นที่จะต้อง มีการควบคุม ดูแลกระบวนการให้เป็นไปด้วยความขาวสะอาด และไม่ขัดต่อแนวคิดพื้นฐานของการไกล่เกลี่ย และเพื่อส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมั่นของบุคคลทั่วไปที่จะใช้การไกล่เกลี่ยเป็นหนทางในการแก้ไขข้อพิพาท ใน ประเทศสหรัฐอเมริกาจึงมีจริยธรรมสำหรับผู้ไกล่เกลี่ยเขียนไว้ในมาตรฐานทางวิชาชีพของผู้ไกล่เกลี่ยปี 2005 (Model Standards of Conduct For Mediators- August 2005) โดยสมาคมการอนุญาโตตุลาการอเมริกา (American Arbitration Association) ส่วนระงับข้อพิพาทแห่งสมาคมเนติบัณฑิตอเมริกัน (American Bar Association) และคณะกรรมการร่วมสำหรับการแก้ปัญหาข้อพิพาท (Association for conflict Resolution) มาตรฐานดังกล่าวถูกออกแบบเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติทางจริยธรรมขั้นพื้นฐานสำหรับผู้ไกล่เกลี่ยในทุกๆ ด้าน ซึ่งมีหลักการที่สำคัญ คือ

1. การรักษาความลับ (Confidentiality)

การปฏิบัติหน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ยทำให้ผู้ไกล่เกลี่ยทราบข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อพิพาททั้งเหตุการณ์ และความรู้สึกรู้ใจของคู่พิพาททุกฝ่าย ซึ่งการที่คู่พิพาทยินยอมเล่าเรื่องราวที่เป็นเรื่องส่วนตัวและอาจมีผลใน รูปคดี ทำให้มีจริยธรรมในการรักษาความลับของข้อมูลนั้นๆ ขึ้นมา การรักษาความลับดังกล่าวจึงเป็นหัวใจ สำคัญของการไกล่เกลี่ย ทำให้การไกล่เกลี่ยเกิดขึ้นและมีประสิทธิผล การรักษาความลับมีหลายความหมาย ความหมายทั่วไป คือ

(ก) การรักษาเป็นความลับจากการนำไปใช้เป็นพยานหลักฐานในศาล (Admissibility) – คือพยานหลักฐานที่ใช้หรือเกิดขึ้นเนื่องจากการไต่ถามที่ไม่สามารถนำไปใช้เป็นพยานหลักฐานในชั้นศาลได้ กฎหมายในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยเฉพาะในรัฐแคลิฟอร์เนียมีความเคร่งครัดกับการรักษาความลับแบบนี้มาก มีคดีตัวอย่างซึ่งเป็นคดีสำคัญเกี่ยวข้องกับนโยบายสาธารณะ กล่าวคือ มีอาคารเสียหาย และคู่อพิพาท นำข้อพิพาทมาสู่การไต่ถาม ระหว่างการไต่ถามเพื่อให้ได้ความชัดเจนในข้อพิพาท ได้มีการถ่ายรูปอาคารที่เกิดความเสียหายไว้และนำมาใช้ในการเจรจาต่อรองระหว่างการไต่ถาม ซึ่งต่อมาข้อพิพาทนี้สามารถตกลงกันได้ หลังจากนั้นไม่นานมีข้อพิพาทเกิดขึ้นใหม่เกี่ยวกับอาคารเดิม แต่กับผู้อยู่อาศัยคนละคน ซึ่งในขณะนั้นอาคารที่เป็นต้นเหตุของข้อพิพาทได้รับการซ่อมแซมปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว รูปถ่ายเพียงรูปเดียวที่แสดงความเสียหายของอาคารคือรูปที่ได้ถ่ายไว้ใช้ในการไต่ถามคดีแรก ปัญหาที่เกิดขึ้นต่อมาคือสามารถนำรูปถ่ายในคดีแรกมาใช้เป็นหลักฐานในคดีหลังหรือไม่ ศาลชั้นต้นของรัฐแคลิฟอร์เนียมีมติเป็นเอกฉันท์ว่าภาพถ่ายซึ่งเป็นหลักฐานเพียงชิ้นเดียวนี้ไม่สามารถนำไปใช้เป็นพยานหลักฐานได้

(ข) การรักษาความลับในกระบวนการไต่ถาม (Process) – ในกระบวนการไต่ถามมักจะมีกาอธิบายถึงการรักษาความลับโดยเฉพาะเมื่อมีการประชุมแบบแยกฝ่าย (Caucus) การพบปะคู่อพิพาทฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดดังกล่าวไม่ควรทำแต่เพียงฝ่ายเดียว และเมื่อทำการประชุมแบบแยกฝ่ายในศาล ต้องอธิบายอีกครั้งในการประชุมแบบแยกฝ่ายถึงวัตถุประสงค์ของการประชุมแบบแยกฝ่าย เพื่อให้มีความสะดวกใจที่จะเล่าเรื่องราวและทำความเข้าใจกับข้อเสนอสองฝ่าย ซึ่งสุดท้ายจะเป็นความลับในการไต่ถาม และจะไม่บอกคู่อพิพาทอีกฝ่ายเว้นแต่ฝ่ายที่เล่าเรื่องจะยินยอม ซึ่งบางครั้งอาจจะชี้แจงตั้งแต่ต้นว่าในการประชุมแบบแยกฝ่ายดังกล่าวหากมีเรื่องใดที่ไม่สามารถให้อีกฝ่ายรับรู้ได้ให้แจ้งผู้ไต่ถามด้วยซึ่งแนวทางการชี้แจงเรื่องการรักษาความลับในการประชุมฝ่ายเดียวของผู้ไต่ถามแต่ละคนอาจจะแตกต่างกันออกไป แต่ในการชี้แจงนั้นผู้ไต่ถามต้องให้เกิดชัดเจนว่าจะรักษาความลับใด อย่างไรบ้าง

(ค) การรักษาความลับของสรุปย่อของข้อพิพาท (Brief) – ในประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้ไต่ถามสามารถเรียกให้ทนายความจัดทำสรุปย่อของข้อพิพาทให้แก่ผู้ไต่ถาม ซึ่งจะเป็นประโยชน์มากในการทำความเข้าใจเงื่อนไขของข้อพิพาทได้มากขึ้น โดยผู้ไต่ถามบางคนอาจให้ทนายความจัดทำสรุปย่อพิพาทที่สามารถให้อีกฝ่ายรู้ได้และสรุปข้อพิพาทที่ให้อีกฝ่ายรู้ไม่ได้ ในกรณีสรุปข้อพิพาทที่ให้อีกฝ่ายรู้ไม่ได้ บางครั้งอาจเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ไต่ถามที่รู้ข้อมูลแต่ต้องระมัดระวังและไม่สามารถนำข้อมูลนั้นมาใช้ได้

(ง) ข้อตกลงในการไกล่เกลี่ย (Settlement) – โดยปกติแล้วข้อตกลงที่เกิดขึ้นจากการไกล่เกลี่ยมักไม่เป็นความลับ แต่สำหรับกรณีของข้อตกลงในการไกล่เกลี่ยที่บริษัทใหญ่มีข้อพิพาทกับลูกจ้างและมีการตกลงกันได้บริษัทใหญ่มักต้องการที่จะรักษาข้อตกลงระหว่างลูกจ้างเป็นความลับ โดยไม่ให้มีการเผยแพร่ข้อตกลงให้กับบุคคลหรือลูกจ้างอื่นรู้ว่าข้อตกลงเป็นอย่างไร

(จ) ความลับ (Secret) – เป็นความหมายโดยทั่วไปที่เข้าใจกันดี แต่คำนี้จะไม่ใช่ในการไกล่เกลี่ยและใช้คำว่า การรักษาความลับ (Confidentiality) แทน ซึ่งการรักษาความลับดังกล่าวต้องให้ทุกคนในการไกล่เกลี่ยเข้าใจตรงกันว่าหมายถึงสิ่งใด

คำว่า “รักษาความลับ” นี้ มีการนำไปใช้ได้ 2 ทาง ในการไกล่เกลี่ย คือ เป็นเอกสิทธิ์ หรือการรักษาข้อมูลเป็นความลับ (Confidentiality) การใช้การรักษาความลับทั้งสองแบบนี้แตกต่างกันแม้ผลที่ได้จะคล้ายคลึงกัน เช่น ในรัฐแคลิฟอร์เนีย ผู้ไกล่เกลี่ยจะไม่มีเอกสิทธิ์ กล่าวคือ การไม่เปิดเผยข้อมูลที่ได้จากการไกล่เกลี่ยเป็นบทบังคับ คำว่า “เอกสิทธิ์” นี้สามารถพบได้ความสัมพันธ์แบบอื่นๆ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างทนายความ – ลูกความ สามี – ภรรยา แพทย์- คนไข้ นักบวช- คนสารภาพบาป โดยคำว่า “เอกสิทธิ์” หมายถึง ผู้ไกล่เกลี่ยอาจไม่ต้องไปศาลและพูดถึงข้อมูลในการไกล่เกลี่ย ส่วนคำว่า “รักษาความลับ” หมายถึงผู้ไกล่เกลี่ยไม่อาจจะพูดถึงข้อมูลในการไกล่เกลี่ยไม่ว่าที่ใด หลักการรักษาความลับไม่ได้มีแค่ในมาตรฐานทางวิชาชีพของผู้ไกล่เกลี่ยแต่อยู่ในที่อื่นๆ ของจริยธรรมด้วย เพื่อไม่ให้มีความกังวลระหว่างการเจรจาต่อรองกัน อย่างไรก็ตามในบางรัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา มีข้อยกเว้นในเรื่องการรักษาความลับ เช่น ในคดีอาญา มีกฎหมายว่าด้วยการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท (Uniform Mediation Act) และเนื่องจากในรัฐแคลิฟอร์เนียมีการยึดถือการรักษาความลับอย่างเคร่งครัด จึงมีคนใช้ช่องว่างของกฎหมายนี้ในการเข้าเจรจาต่อรองทั้งที่มีการกระทำความผิดทางอาญา และท้ายที่สุดไม่สามารถนำเรื่องที่ไกล่เกลี่ยกันมาเปิดเผยในชั้นศาลได้ ทำให้ผู้ที่ทำผิดไม่ถูกลงโทษ ยิ่งไปกว่านั้นหากผู้ที่ทำผิดเป็นนักการเมือง ผู้ไกล่เกลี่ยต้องระมัดระวังมากขึ้นในการทำหน้าที่ว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในฐานะผู้ไกล่เกลี่ยขัดต่อศีลธรรมหรือไม่

2. การตัดสินใจด้วยตนเองของคู่พิพาท (Self-determination of party)

ผู้ไกล่เกลี่ยจะดำเนินการไกล่เกลี่ยตามหลักการที่ให้คู่พิพาทตัดสินใจด้วยตนเอง การตัดสินใจด้วยตนเองต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจปราศจากการข่มขู่ โดยคู่พิพาทแต่ละฝ่ายสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนและผลลัพธ์ของกระบวนการอย่างอิสระบนข้อมูลรอบด้าน ผู้ไกล่เกลี่ยสามารถให้คำแนะนำคู่พิพาทเพื่อให้มีข้อมูลรอบด้านได้ แต่ต้องคำนึงเสมอว่าจะแนะนำอย่างไรให้คู่พิพาทยังสามารถตัดสินใจด้วยตัวคู่พิพาทเอง

3. ผลประโยชน์ขัดกัน (Conflicts of interest)

ผู้ไกล่เกลี่ยต้องหลีกเลี่ยงการขัดกันทางผลประโยชน์หรือเป็นที่เคลือบแคลงสงสัยว่าจะมีการขัดกันบางผลประโยชน์ ผลประโยชน์ขัดกันสามารถเกิดขึ้นได้จากการที่ผู้ไกล่เกลี่ยเข้าไปเกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระของข้อพิพาทหรือจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ไกล่เกลี่ย และผู้เข้าร่วมการไกล่เกลี่ยทั้งในอดีตหรือปัจจุบัน ทั้งทางส่วนตัวหรือวิชาชีพ ที่ทำให้เกิดคำถามได้ตามสมควรเกี่ยวกับความไม่เป็นกลางของผู้ไกล่เกลี่ย ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องตรวจสอบตามสมควรเพื่อพิจารณาว่ามีข้อเท็จจริงใดที่วิญญูชนน่าจะเห็นว่าทำให้เกิดหรือน่าจะเกิดการขัดกันทางผลประโยชน์แก่ผู้ไกล่เกลี่ย พฤติการณ์ที่ผู้ไกล่เกลี่ยตรวจสอบหาผลประโยชน์ขัดกันตามสมควรอาจแตกต่างกันไปได้ตามบริบททางปฏิบัติ และเมื่อผู้ไกล่เกลี่ยทราบว่ามีการขัดกันของผลประโยชน์ ผู้ไกล่เกลี่ยต้องเปิดเผยการขัดกันของผลประโยชน์ให้คู่พิพาททราบทันที แล้วหากคู่พิพาทยินยอมให้ผู้ไกล่เกลี่ยปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ไกล่เกลี่ยจึงจะดำเนินการไกล่เกลี่ยต่อไปได้

4. การทำหน้าที่ทนายความ (Unauthorized practice of law)

ผู้ไกล่เกลี่ยไม่ควรทำหน้าที่เป็นทนายความเพราะเป็นการยากในการที่ผู้ไกล่เกลี่ยจะปฏิบัติหน้าที่เป็นทนายความให้คู่พิพาททั้งสองฝ่าย โดยยังคงไว้ซึ่งความเป็นกลางและไม่เกิดการขัดกันทางผลประโยชน์

5. ความเป็นกลาง (Impartiality)

ความเป็นกลางเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ย เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วคู่พิพาทย่อมต้องการบุคคลที่เป็นกลางมารับฟังปัญหาและแก้ไขข้อขัดแย้งของพวกตน บางครั้งจะมีคำถามว่าผู้ไกล่เกลี่ยควรปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นกลางหรือเป็นธรรม ซึ่งมีโอกาสที่คำถามดังกล่าวจะเกิดขึ้นระหว่างการไกล่เกลี่ยและผู้ไกล่เกลี่ยควรตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้อง ตัวอย่างเช่น ผู้ไกล่เกลี่ยเผชิญกับสถานการณ์ที่คู่พิพาทฝ่ายหนึ่งมีความรู้ทางกฎหมายดี ส่วนอีกฝ่ายหนึ่งไม่มีความรู้ทางกฎหมายเลย ผู้ไกล่เกลี่ยจะเห็นว่าสถานการณ์ดังกล่าว หากคู่พิพาทที่ไม่รู้กฎหมายตัดสินใจตกลงในข้อเสนอของคู่พิพาทฝ่ายที่มีความรู้ทางกฎหมายดี ฝ่ายที่ไม่มีความรู้ทางกฎหมายอาจถูกเอาเปรียบได้ และอาจเกิดความเป็นธรรมในความรู้สึกของผู้ไกล่เกลี่ย ซึ่งความเป็นธรรมดังกล่าวมักถูกมองว่าหน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ยวางกรอบไว้ ซึ่งผู้ไกล่เกลี่ยแต่ละคนมองความเป็นธรรมไม่เหมือนกัน โดยหลักแล้วผู้ไกล่เกลี่ยต้องรักษาความเป็นกลางไว้ เพื่อให้การไกล่เกลี่ยเป็นไปโดยราบรื่นและคู่พิพาทมั่นใจในการไกล่เกลี่ย ในกรณีดังกล่าว ผู้ไกล่เกลี่ยยังสามารถรักษาความเป็นธรรมและความเป็นกลางอยู่โดยอาจเสนอแนะให้คู่พิพาทที่ไม่รู้กฎหมายได้รับข้อมูลรอบด้านหรือนแนะนำให้ปรึกษากฎหมาย เพื่อให้คู่พิพาท

ทุกฝ่ายตัดสินใจบนข้อมูลที่เพียงพอ แต่การให้คำแนะนำหรือความรู้ทางกฎหมายแก่คู่พิพาทเพื่อให้การไกล่เกลี่ยเป็นธรรมโดยเป็นการช่วยเหลือคู่พิพาทฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเพียงฝ่ายเดียวพึงปฏิบัติด้วยความระมัดระวัง

กล่าวโดยสรุป การตรวจสอบศีลธรรมในมีจิตใจความสำคัญในการทำหน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ยเพื่อมิให้ใช้ความรู้สึกตามอำเภอใจในการตัดสินใจว่าสิ่งใดผิดหรือถูกในการไกล่เกลี่ย ซึ่งอาจกลายเป็นอคติได้ก่อนการไกล่เกลี่ย ดังนั้น ผู้ไกล่เกลี่ยจึงควรสำรวจตัวเองว่าสิ่งใดขัดต่อศีลธรรมในใจของตนบ้างแล้วจะไม่ทำสิ่งที่ขัดต่อ ศีลธรรมในใจ

หลักจริยธรรมและข้อยกเว้นในการรักษาความลับของผู้ไกล่เกลี่ยประเทศสหรัฐอเมริกา

ความสำคัญของการรักษาความลับ (Confidentiality)

ความสำคัญในการไกล่เกลี่ย นอกจากต้องประกอบด้วยรูปแบบการไกล่เกลี่ยที่เหมาะสมแล้วเรื่องจริยธรรมของผู้ไกล่เกลี่ยในการรักษาความลับ (Confidentiality) ก็มีความสำคัญต่อความเชื่อถือศรัทธาต่อระบบการไกล่เกลี่ย ทั้งนี้เพราะในการไกล่เกลี่ย คู่พิพาทอาจต้องเปิดเผยข้อมูล ความลับ จุดยืน จุดอ่อนแห่งคดี ตลอดจนกลยุทธ์ในการดำเนินคดี รวมทั้งข้อมูลเรื่องส่วนตัวหรือความลับทางธุรกิจ ซึ่งคู่พิพาทไม่ประสงค์ให้มีการเปิดเผยหรือไม่ต้องการให้มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งหากไม่มีจริยธรรมของผู้ไกล่เกลี่ยในการรักษาความลับ (Confidentiality) อันเป็นหลักการว่าด้วยการรักษาความลับในการไกล่เกลี่ยแล้ว คู่พิพาทอาจจะไม่กล้าที่จะเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่อาจจะนำไปสู่ความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยได้

ดังนั้น จริยธรรมของผู้ไกล่เกลี่ย (Confidentiality) จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือศรัทธาต่อระบบการไกล่เกลี่ย ที่ผู้ไกล่เกลี่ยต้องยึดถือแนวทางที่กำหนดในจริยธรรมของผู้ไกล่เกลี่ยอย่างเคร่งครัดเพื่อสร้างความไว้วางใจให้แก่คู่พิพาท และเป็นการส่งเสริมให้ระบบการไกล่เกลี่ยมีความเข้มแข็งส่งผลให้คู่พิพาทเลือกที่จะใช้การไกล่เกลี่ยในการระงับข้อพิพาทแทนการดำเนินคดีในศาลต่อไป

ประเภทของการรักษาความลับของผู้ไกล่เกลี่ย

การรักษาความลับของผู้ไกล่เกลี่ยแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การรักษาความลับมิให้เปิดเผยข้อมูลให้บุคคลภายนอกได้ล่วงรู้

หมายถึง ข้อปฏิบัติที่ห้ามมิให้ผู้เกี่ยวข้องในการประชุมไกล่เกลี่ยเปิดเผยข้อมูลให้บุคคลภายนอกได้ล่วงรู้เป็นการรักษาความลับโดยห้ามมิให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในกระบวนการไกล่เกลี่ยทุกคนทุกฝ่ายตั้งแต่คู่พิพาท ผู้ไกล่เกลี่ย ล่าม พยานผู้เชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่ หรือทนายความที่เกี่ยวข้องก็ตาม จะกระทำการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับที่เกิดขึ้นในระหว่างในการไกล่เกลี่ย มิให้บุคคลภายนอกได้ล่วงรู้ไม่ได้

2. การรักษาความลับระหว่างคู่พิพาท

หมายถึง ข้อปฏิบัติผู้ไกล่เกลี่ยที่มีหน้าที่การรักษาความลับ เมื่อผู้ไกล่เกลี่ยได้รับข้อมูลจากคู่พิพาทฝ่ายหนึ่งในการประชุมแยกฝ่าย (Caucus) ผู้ไกล่เกลี่ยไม่สามารถแจ้งข้อมูลดังกล่าวแก่คู่พิพาทอีกฝ่ายได้ เว้นแต่ได้รับความยินยอมจากคู่พิพาทฝ่ายนั้นแล้ว

3. การให้เอกสิทธิ์ (ความคุ้มครอง) แก่ข้อมูลหรือบุคคลในกระบวนการไกล่เกลี่ย

หมายถึง การให้ความคุ้มครองในกรณีที่การไกล่เกลี่ยไม่ประสบความสำเร็จ ข้อมูลหรือบุคคลในกระบวนการไกล่เกลี่ยก็ยังคงได้รับเอกสิทธิ์ (ความคุ้มครอง) ที่จะปลอดจากการถูกนำสืบหรืออ้างเป็นพยานหลักฐานในชั้นพิจารณาของศาล

ข้อยกเว้นการรักษาความลับของผู้ไกล่เกลี่ย (Confidentiality)

1. สาเหตุที่ต้องมีข้อยกเว้นหลักการรักษาความลับ

แม้ว่าจริยธรรมการรักษาความลับของผู้ไกล่เกลี่ย (Confidentiality) จะเป็นเครื่องมือสำคัญสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจให้แก่คู่พิพาท ช่วยส่งเสริมให้ระบบการไกล่เกลี่ยสู่ความสำเร็จก็ตามแต่ในบางกรณีข้อมูลบางอย่างที่ได้จากการไกล่เกลี่ยอาจเป็นเรื่องที่ทราบโดยทั่วไป หรือมีการเปิดเผยอยู่แล้วหรือมีข้อตกลงให้ต้องเปิดเผย หรือแม้กระทั่งในกรณีหากมิได้มีการเปิดเผยแล้ว การปกปิดอาจเป็นภัยร้ายแรงส่งผลกระทบต่อสังคมส่วนรวม ดังนั้น ในประเทศสหรัฐอเมริกาจึงมีแนวทางการปฏิบัติว่าด้วยข้อยกเว้นจริยธรรมการรักษาความลับของผู้ไกล่เกลี่ย (Confidentiality) ที่อาจทำให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่ได้จากการไกล่เกลี่ยได้อยู่บ้าง ซึ่งต้องกระทำโดยอย่างรัดกุมเหมาะสม

2. ข้อมูลข่าวสารที่ปรากฏอยู่ก่อนแล้ว (Pre-existing information)

ข้อมูลใดที่เป็นข้อมูลที่มีอยู่ก่อนแล้วและสามารถนำสืบได้อยู่แล้วในกระบวนการอนุญาโตตุลาการ กระบวนพิจารณาของศาล หรือเพื่อดำเนินการอื่นใด ข้อมูลหรือพยานหลักฐานดังกล่าว ไม่ควรถูกต้องห้ามไม่ให้ให้นำสืบเป็นพยานหลักฐานเพียงเพราะว่าเป็นข้อมูลที่ถูกเปิดเผยในการไกล่เกลี่ย อีกนัยหนึ่งคู่พิพาทไม่ควรใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยเพื่อเป็นเครื่องมือในการปกปิดข้อมูลหรือพยานหลักฐาน ดังกล่าว

3. ข้อมูลข่าวสารที่เป็นที่เปิดเผยต่อสาธารณะ (Information open to public)

หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่เป็นที่เปิดเผยต่อสาธารณะ ข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นในระหว่างการไกล่เกลี่ยที่คู่พิพาทตกลงให้เปิดเผยสู่สาธารณะ โดยรวมไปถึงข้อมูลข่าวสารที่กฎหมายระบุให้เปิดเผยต่อสาธารณะได้

1. การกระทำผิดต่อหน้าที่หรือจริยธรรม (Breach of Duty/professional misconduct) ข้อยกเว้นนี้นำไปใช้กับการเปิดเผยข้อมูลที่เกิดขึ้นกระบวนการไกล่เกลี่ย ในกรณีที่มีข้อพิพาทเกิดขึ้นระหว่างผู้ไกล่เกลี่ยกับคู่พิพาท หรือเป็นกรณีที่มีข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการกระทำผิดจริยธรรมของผู้ไกล่เกลี่ยหรือทนายความในการไกล่เกลี่ย

2. การกระทำที่จะก่อให้เกิดการคุกคามหรือจะก่อให้เกิดอันตรายต่อบุคคลอื่น การวางแผนก่ออาชญากรรมหรือการกระทำที่เป็นการปกปิดอาชญากรรมต่อเนืองที่กำลังดำเนินอยู่ (Threat of future violence or harm to others and communications to plan or attempt crimes or to conceal ongoing criminal activity)

กรณีที่ปรากฏข้อมูลที่เกิดขึ้นในกระบวนการไกล่เกลี่ย ทำให้ผู้ไกล่เกลี่ยทราบถึงแผนการกระทำที่จะก่อให้เกิดการคุกคาม หรือจะก่อให้เกิดอันตรายต่อบุคคลอื่น ตลอดจนการวางแผนที่จะก่ออาชญากรรมหรือการกระทำที่เป็นการปกปิดอาชญากรรมต่อเนืองที่กำลังดำเนินอยู่ ซึ่งหากมิได้มีการเปิดเผยแล้วจะเป็นภัยร้ายแรงส่งผลกระทบต่อสังคมส่วนรวม ข้อมูลดังกล่าวนี้ไม่อยู่ภายใต้หลักของการรักษาความลับ ทั้งนี้เพื่อคุ้มครองความปลอดภัยต่อเหยื่อและความปลอดภัยของสังคมนั่นเอง

3. การกระทำทารุณต่อเด็ก หรือผู้ที่บกพร่องทางจิตใจ หรือร่างกาย (Abuse of a child or vulnerable party) ข้อมูลที่เกิดขึ้นในการไกล่เกลี่ย หากแสดงให้เห็นถึงการกระทำทารุณ รุนแรง หรือทอดทิ้งเด็ก หรือผู้ที่บกพร่องทางจิตใจ หรือร่างกาย ข้อมูลดังกล่าวไม่อยู่ภายใต้หลักของการรักษาความลับ ทั้งนี้เพื่อคุ้มครองความปลอดภัยของเด็กและผู้ที่ยกพร่องทางจิตใจหรือร่างกายดังกล่าว

4. การเปิดเผยข้อมูลเพื่อปฏิบัติหรือบังคับให้เป็นไปตามข้อตกลง (To prove the existence of a settlement agreement) หลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการไกล่เกลี่ย จนมีการทำข้อตกลงกันแล้ว หลังจากนั้น คู่พิพาทอาจจำเป็นต้องเปิดเผยข้อมูลที่เกิดในการไกล่เกลี่ย ทั้งนี้พิสูจน์ความมีอยู่ของข้อตกลง (Existence of a settled agreement) เพื่อทำให้ข้อตกลงบรรลุผล (Implementation of a settled agreement) หรือเพื่อให้มีการบังคับคู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่งให้ปฏิบัติตามข้อตกลง (Enforcement of a settled agreement)

บทบัญญัติว่าด้วยการรักษาความลับการไกล่เกลี่ยในประเทศสหรัฐอเมริกา

1. การรักษาความลับตามบทบัญญัติกฎหมาย (Uniform Mediation Act)

หลักการเรื่องการรักษาความลับในประเทศสหรัฐอเมริกาถูกบัญญัติไว้ใน Uniform Act ซึ่งบังคับใช้ในคริสต์ศักราช 2001 และได้ถูกแก้ไขเพิ่มเติมในปีคริสต์ศักราช 2003 ปัจจุบัน Uniform Mediation Act ได้รับการลงนามรับจากมลรัฐของประเทศสหรัฐอเมริการวม 11 มลรัฐ ได้แก่ เวอร์จิเนีย โอไฮโอ ยูทาห์ เซาท์ดาโกตา เนบราสกา ไโอวา อิลลินอยส์ โอไฮโอ นิวเจอร์ซีย์ เวอร์มอนต์และฮาวาย โดย Uniform Mediation Act นี้ได้ก่อให้เกิดสิทธิในการรักษาความลับสำหรับผู้ไกล่เกลี่ย และผู้เข้าร่วมในการไกล่เกลี่ยโดยถูกบัญญัติไว้ใน มาตรา 4 และมาตรา 8 โดยยืนยันว่า การติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นในการไกล่เกลี่ยนั้นเป็นความลับตามขอบเขตที่คู่พิพาทตกลงกัน หรือตามที่ระบุไว้ในกฎหมาย หรือบทบัญญัติใดๆ ของรัฐ การติดต่อสื่อสารในกระบวนการไกล่เกลี่ยไม่อยู่ในบังคับที่จะถูกอ้างเป็นพยานหลักฐานในการพิจารณาคดี และผู้ไกล่เกลี่ยคู่พิพาท ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องในการไกล่เกลี่ยสามารถปฏิเสธที่จะไม่เปิดเผยการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นในการไกล่เกลี่ยได้

2. การรักษาความลับตามประมวลจริยธรรม (The model Standards of Conduct for Mediators)

นอกจากหลักการเรื่องการรักษาความลับแล้ว Uniform Mediation Act ยังบัญญัติข้อยกเว้นของการรักษาความลับใน มาตรา 6 ซึ่งในมาตราดังกล่าวได้วางหลักข้อเว้นของการรักษาความลับไว้หลายประการ รวมไปถึงกรณีการคุกคามหรือคำพูดที่แสดงถึงการวางแผนที่จะทำร้ายร่างกายหรือก่อให้เกิดการประทุษร้ายที่ร้ายแรง การตั้งใจที่จะวางแผนอาชญากรรม การพยายามที่จะก่ออาชญากรรม หรือ การปกปิดอาชญากรรมที่กำลังดำเนินอยู่ การแสวงหาข้อมูลเพื่อพิสูจน์หรือหักล้างการกระทำรุนแรง การทอดทิ้ง หรือการแสวงหาประโยชน์ในการพิจารณาคดีที่คู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นเด็กหรือองค์การดูแลคนชราหรือผู้พิการ เป็นต้น

ก. ข้อบัญญัติประมวลจริยธรรมโดยองค์กรภาครัฐ

นอกจากนั้น ในประเทศสหรัฐอเมริกา หลักการเรื่องรักษาความลับในการไกล่เกลี่ยยังถูกระบุไว้ในประมวลจริยธรรม (The model Standards of Conduct for Mediator) ซึ่งได้ถูกจัดทำขึ้นในปีคริสต์ศักราช 1994 โดย สมาคมอนุญาโตตุลาการสหรัฐอเมริกา (The American Arbitration Association) เนติบัณฑิตยสภาของสหรัฐอเมริกาในส่วนของการระงับข้อพิพาท (The American Bar Association's Section of Dispute Resolution) และสมาคมการแก้ไขข้อพิพาท (The Association for Conflict Resolution) และได้มีการแก้ไขโดยคณะกรรมการร่วมในปีคริสต์ศักราช 2005 มาตรฐานที่ 5 เรื่องการรักษาความลับ ระบุน

ว่า

A. ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องรักษาความลับของข้อมูลที่ได้รับระหว่างการไกล่เกลี่ย เว้นเสียแต่ว่าคู่พิพาทตกลงกันเป็นอย่างอื่น หรือกฎหมายระบุบังคับให้เปิดเผย

1. ในกรณีที่คู่พิพาทตกลงที่จะให้ผู้ไกล่เกลี่ยเปิดเผยข้อมูลที่ได้รับระหว่างการไกล่เกลี่ย ผู้ไกล่เกลี่ยสามารถเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวได้

2. ผู้ไกล่เกลี่ยไม่ควรที่จะสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงออกของผู้พิพาทในกระบวนการไกล่เกลี่ยให้แก่บุคคลอื่นทราบ อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ถูกละเมิด ผู้ไกล่เกลี่ยสามารถรายงาน ว่า คู่พิพาทได้เข้าร่วมการไกล่เกลี่ยตามที่นัดหรือไม่ และกรณีใดที่สรุปจากการไกล่เกลี่ยหรือไม่

3. หากผู้ไกล่เกลี่ยเข้าร่วมในการให้การศึกษา คั่นคว้าหรือประเมินการไกล่เกลี่ยควรปกป้องลักษณะเฉพาะของคู่พิพาท และปฏิบัติตามความคาดหวังอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับการรักษาความลับของผู้พิพาท

B. ในการประชุมแยกฝ่าย ผู้ไกล่เกลี่ยไม่ควรเปิดเผยข้อมูลที่ได้รับจากคู่พิพาทฝ่ายหนึ่งหรือบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นทางตรง หรือทางอ้อม เว้นแต่ได้รับความยินยอมจากผู้เปิดเผยข้อมูลดังกล่าว

C. ผู้ไกล่เกลี่ยควรส่งเสริมให้คู่พิพาทเข้าใจถึงหน้าที่และขอบเขตการรักษาความลับที่เกิดขึ้นในกระบวนการไกล่เกลี่ย

คู่พิพาทอาจจะมีคามคาดหวังต่อหลักการรักษาความลับที่ผู้ไกล่เกลี่ยกำหนดแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ คู่พิพาทอาจกำหนดกฎการรักษาความลับของตนเอง หรือยอมรับหลักการปฏิบัติอื่นๆ ในการรักษาความลับของผู้ไกล่เกลี่ยแต่ละราย หรือหน่วยงานแต่ละรายอาจมีคามคาดหวังต่อการรักษาความลับแตกต่างกันไป

ข. ข้อบัญญัติประมวลจริยธรรมโดยองค์กรภาคเอกชน

สำหรับหน่วยงานเอกชนที่ให้บริการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในสหรัฐอเมริกา เช่น JAME (Judicial Arbitration and Mediation Service) ได้มีการกำหนดจริยธรรมของผู้ไกล่เกลี่ยเกี่ยวกับการรักษาความลับไว้ในข้อ 4 คู่มือจริยธรรมของผู้ไกล่เกลี่ย (Mediators Ethics Guidelines) ให้มีความสำคัญและดำรงไว้ซึ่งหลักการรักษาความลับในกระบวนการไกล่เกลี่ย สิ่งที่สำคัญมากก่อนการเริ่มการไกล่เกลี่ย คือ การที่คู่พิพาททุกฝ่ายมีความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องการรักษาความลับ โดยก่อนที่จะเริ่มการไกล่เกลี่ย ผู้ไกล่เกลี่ยควรที่จะอธิบายให้คู่พิพาททุกฝ่ายเข้าใจ

(1) กฎหมาย ข้อบังคับ หรือสัญญาใดๆ ที่ห้ามเปิดเผยข้อมูล ข้อเสนอ คำกล่าวใดๆ หรือเอกสารที่ได้เปิดเผยระหว่างกระบวนการไกล่เกลี่ย

(2) หน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ยในการรักษาความลับของข้อมูลที่เกิดขึ้นระหว่างการไกล่เกลี่ยและการไม่เปิดเผยข้อมูลต่อบุคคลภายนอก

ผู้ไกล่เกลี่ยไม่ควรเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับโดยปราศจากการยินยอมของคู่พิพาทที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เว้นแต่ถูกบังคับโดยผลของกฎหมายคำสั่งศาล หรือองค์กรของรัฐอื่นๆ นอกจากนี้ ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องไม่ใช่ข้อมูลที่ตนได้รับในระหว่างการไกล่เกลี่ยเพื่อผลประโยชน์ของตนเองหรือของผู้อื่น หรือเพื่อก่อให้เกิดผลเสียหายต่อผลประโยชน์ของผู้อื่นในกรณีที่การไกล่เกลี่ยอยู่ภายใต้กฎหมายที่ระบุให้มีการเปิดเผยข้อมูล ผู้ไกล่เกลี่ยควรที่จะแจ้งให้คู่พิพาททราบก่อนเริ่มการไกล่เกลี่ย นอกจากนี้ ข้อมูลที่บันทึกโดยผู้ไกล่เกลี่ย เอกสารที่คู่พิพาทยื่น หรือ เอกสารอื่นใดที่มีข้อมูลที่เป็นความลับ หรือข้อมูลที่มีความอ่อนไหว ควรที่จะถูกเก็บรักษาในสถานที่ที่เหมาะสม และอาจถูกทำลายได้ภายใน 90 วันนับแต่วันที่การไกล่เกลี่ยสิ้นสุดลง หรือเร็วกว่านั้นในกรณีที่คู่พิพาทร้องขอหรือให้ความยินยอม

ในทางปฏิบัติ การเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยในประเทศสหรัฐอเมริกา คู่พิพาทจะตกลงทำสัญญารักษาความลับโดยมีการตกลงข้อสัญญาที่อยู่นอกเหนือการคุ้มครองของกฎหมาย โดยสัญญาดังกล่าวควรมีข้อความว่าการกระทำและบทสนทนาที่เกิดขึ้นโดยผู้หนึ่งผู้ใดในระหว่างการไกล่เกลี่ยนั้นเป็นความลับ การกระทำและบทสนทนาที่เกิดขึ้นในระหว่างการไกล่เกลี่ยไม่สามารถอ้างอิงหนังสือหรือรับฟังเป็นพยานหลักฐานในการดำเนินกระบวนการพิจารณาใดๆ และผู้ไกล่เกลี่ยไม่จำเป็นต้องไปเปิดเผยความเป็นพยานต่อศาลเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในกระบวนการไกล่เกลี่ย

(หมายเหตุ สำหรับจริยธรรมของผู้ไกล่เกลี่ยเกี่ยวกับการรักษาความลับในประเทศไทย ได้ถูกระบุไว้ในประมวลจริยธรรมผู้ประนีประนอมหมวดที่ 2 ว่าด้วย จริยธรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ส่วนที่ 4 การรักษาความลับ ข้อที่ 10 ระบุว่า “ผู้ประนีประนอมจักต้องเก็บรักษาบรรดาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการไกล่เกลี่ย หรือที่ตนได้รู้เห็นมาอันเนื่องจากการทำหน้าที่ผู้ประนีประนอมไว้เป็นความลับ

เว้นแต่ความจะตกลงกันเป็นอย่างอื่น เป็นกรณีที่ต้องเปิดเผยตามที่กฎหมายกำหนด หรือเพื่อวัตถุประสงค์ในการดำเนินการหรือบังคับตามสัญญาประนีประนอมยอมความ”โดยประมวลจริยธรรมดังกล่าวมีคำอธิบายว่า กระบวนการไกล่เกลี่ยมีการดำเนินการที่เป็นความลับ เนื่องจากประสงค์ให้คู่ความสามารถพูดคุยและเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อพิพาทได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งเสนอเงื่อนไขหรือทางออกสำหรับข้อพิพาทที่เกิดขึ้นโดยไม่ต้องระแวงว่าข้อมูลที่ได้เปิดเผยไปนั้นจะส่งผลกระทบต่อรูปคดีหรือชื่อเสียง ผลประโยชน์ได้เสียของตนไม่无论在ทางใดๆ ดังนั้น ผู้ประนีประนอมจึงต้องรักษาข้อมูลที่ได้รับจากคู่ความไว้เป็นความลับอย่างเคร่งครัด ไม่แพร่พรายให้บุคคลภายนอกทราบ เว้นแต่คู่ความตกลงกันให้เปิดเผยได้ เช่น คู่ความอาจยินยอมให้นำข้อมูลหรือภาพเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยที่สร้างขึ้นไปใช้เพื่อประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์แก่การศึกษาอบรม หรือเป็นกรณีที่กฎหมายบังคับให้เปิดเผยข้อมูลนั้นซึ่งทำให้ต้องเปิดเผยข้อมูลตามหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดหรือเป็นการเปิดเผยเพื่อวัตถุประสงค์ของการดำเนินการหรือบังคับตามสัญญาประนีประนอมยอมความ เช่น เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการตีความว่า ข้อตกลงประนีประนอมยอมความที่สร้างขึ้นมีความหมายอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการบังคับตามสัญญาประนีประนอมที่ทำให้สอดคล้องกับความประสงค์ของคู่ความ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผู้ประนีประนอมอาจสื่อสารสาระสำคัญของข้อมูลที่เห็นว่าจำเป็นและสำคัญที่จะช่วยให้คู่ความสามารถเจรจาตกลงกันได้ ให้คู่ความอีกฝ่ายหนึ่งทราบเว้นแต่เป็นข้อมูลที่คู่ความได้ระบุว่าเป็นข้อมูลที่เปิดเผยให้เฉพาะผู้ประนีประนอมเท่านั้น

นอกจากนั้นประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งมาตรา 20 ทวิ วรรคสาม บัญญัติว่า “หลักเกณฑ์และวิธีการในการไกล่เกลี่ยของศาล การแต่งตั้งผู้ประนีประนอม รวมทั้งอำนาจหน้าที่ของผู้ประนีประนอมให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในข้อกำหนดของประธานศาลฎีกาโดยความเห็นชอบของที่ประชุมของ ศาลฎีกา ซึ่งต่อมาประธานศาลฎีกาได้ออกกำหนดประธานศาลฎีกาว่าด้วยการไกล่เกลี่ย พ.ศ. 2554 โดยระบุเกี่ยวกับเรื่องการรักษา ความลับไว้ ดังนี้”

ข้อ 30 เมื่อผู้ประนีประนอมได้รับข้อมูลอันเกี่ยวกับข้อพิพาทจากคู่ความฝ่ายหนึ่ง ผู้ประนีประนอมอาจเปิดเผยสาระของข้อมูลนั้นให้แก่คู่ความอีกฝ่ายหนึ่งทราบ เว้นแต่ข้อมูลที่คู่ความได้ห้ามมิให้เปิดเผย

ข้อ 31 กระบวนการไกล่เกลี่ยให้ดำเนินการเป็นการลับ และไม่ให้มีการบันทึกรายละเอียดของการไกล่เกลี่ยไว้ เว้นแต่คู่ความจะตกลงกันให้บันทึกรายละเอียดของการไกล่เกลี่ยทั้งหมด หรือแต่บางส่วนโดยคู่ความเป็นผู้บอกค่าใช้จ่ายก็ได้

ข้อ 37 ในกรณีที่คู่ความไม่ได้ตกลงไว้เป็นอย่างอื่น ให้รักษาข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเป็นความลับ เว้นแต่เป็นการใช้เท่าที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติหรือบังคับให้เป็นไปตามสัญญาประนีประนอมยอมความ

ข้อ 38 ห้ามมิให้คู่ความที่เข้าร่วมในการไกล่เกลี่ย ผู้ประนีประนอมหรือบุคคลภายนอก รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการไกล่เกลี่ย นำความลับไปอ้างอิง หรือนำสืบเป็นพยานหลักฐานในกระบวนการอนุญาโตตุลาการ กระบวนการพิจารณาของศาลหรือเพื่อดำเนินการอื่นใดไม่ว่าจะนำไปใช้ในรูปแบบใด เกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) ความประสงค์หรือความเต็มใจของคู่ความในการขอเข้าร่วมในการไกล่เกลี่ย
- (2) ความเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทาง หรือวิธีการในการระงับข้อพิพาทของคู่ความในการไกล่เกลี่ย
- (3) การยอมรับหรือข้อความที่กระทำโดยคู่ความในการไกล่เกลี่ย
- (4) ข้อเสนอใดๆ ที่เสนอโดยผู้ประนีประนอม
- (5) ข้อเท็จจริงที่ได้แสดงให้เห็นถึงความเต็มใจที่จะยอมรับข้อเสนอในการไกล่เกลี่ย
- (6) เอกสารที่จัดทำโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะใช้ หรือใช้ในการไกล่เกลี่ยโดยเฉพาะ

อนึ่ง พยานหลักฐานใดที่ใช้ในการไกล่เกลี่ย หากเป็นพยานหลักฐานที่นำสืบได้อยู่แล้วในกระบวนการอนุญาโตตุลาการ กระบวนการพิจารณาของศาล หรือเพื่อดำเนินการอื่นใด ย่อมไม่ต้องห้ามตามความในวรรคหนึ่ง

ข้อ 39 การขอให้ศาลมีคำสั่งให้ส่งเอกสาร หรือหมายเรียกให้บุคคลใดมาเปิดเผยความลับ หรือพยานหลักฐานที่กำหนดไว้ในข้อ 38 วรรคหนึ่ง จะกระทำมิได้ เว้นแต่เป็นการกระทำเท่าที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติหรือบังคับให้เป็นไปตามสัญญาประนีประนอมยอมความ

ในทางปฏิบัติสำหรับการไกล่เกลี่ยในประเทศไทย ผู้ไกล่เกลี่ยจะใช้วิธีการบันทึกข้อตกลงไว้ในทำนองว่า “คู่ความทั้งสองฝ่ายให้สัญญาว่าจะไม่นำข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นจากการเจรจาไปใช้เป็นพยานหลักฐานในคดี” หรือมีการระบุในรายละเอียดไว้ว่า “คู่ความทั้งสองฝ่ายให้สัญญาว่า จะไม่นำข้อเท็จจริง ข้อเสนอหรือความเห็น ซึ่งเสนอความเห็นหรือข้อเสนอแนะ การดำเนินการตลอดจนความลับทั้งปวง ซึ่งคู่ความฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้เปิดเผยในชั้นไกล่เกลี่ยไปเปิดเผยหรือใช้เป็นพยานหลักฐาน หรือใช้ประโยชน์ใดๆ ในชั้นพิจารณาคดี ไม่ว่าการเกลี่ยจะมีประเด็นเกี่ยวเนื่องถึงข้อพิพาทอันเป็นมูลแห่งกระบวนการพิจารณาไกล่เกลี่ยหรือไม่” โดยบันทึกข้อตกลงแบบเป็นการแปลถ้อยคำมาจากภาษาอังกฤษของกฎเกณฑ์ในเรื่องที่บัญญัติอยู่ในรูปกฎหมายกลาง (Model law) ของข้อบังคับเรื่องการประนีประนอมข้อพิพาทของคณะกรรมการว่าด้วยกฎหมายการค้าระหว่างประเทศแห่งสหประชาชาติ (UNCITRAL)

เมื่อเปรียบเทียบหลักเกณฑ์การรักษาความลับและข้อยกเว้นการรักษาความลับใน Uniform Mediation Act ของประเทศสหรัฐอเมริกาและข้อกำหนดประธานศาลฎีกาว่าด้วยการไกล่เกลี่ย พ.ศ. 2554 และประมวลจริยธรรมผู้ประนีประนอมของประเทศไทย เห็นได้ว่า บทบัญญัติดังกล่าวของแต่ละประเทศ

ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการรักษาความลับ ซึ่งสะท้อนให้เห็นในบทบัญญัติดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นหลักการรักษาความลับในระหว่างคู่พิพาทกับบุคคลภายนอก หลักการรักษาความลับระหว่างคู่พิพาทแต่ละฝ่าย และหลักการรักษาความลับในกระบวนการไกล่เกลี่ยจากการพิจารณาคดี อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาข้อยกเว้นของหลักเรื่องการรักษาความลับของทั้งสองประเทศนั้นยังคงมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ สำหรับข้อกำหนดประธานศาลฎีกาว่าด้วยการไกล่เกลี่ย พ.ศ. 2554 จะระบุข้อยกเว้นของหลักการรักษาความลับไว้ในข้อ 37 คือ กรณีที่คู่ความไม่ได้ตกลงเป็นอย่างอื่นและกรณีเป็นการใช้เท่าที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติหรือบังคับให้เป็นไปตามสัญญาประนีประนอมยอมความ และข้อ 38 กรณีที่เป็นพยานหลักฐานที่น่าเชื่อถืออยู่แล้วในกระบวนการอนุญาโตตุลาการ กระบวนพิจารณาของศาล ส่วนประมวลจริยธรรมของผู้ประนีประนอมเพียงแต่ระบุไว้ในข้อ 10 เฉพาะในกรณีที่คู่ความตกลงไว้เป็นอย่างอื่น เป็นกรณีที่ต้องเปิดเผยตามที่กฎหมายกำหนด หรือเพื่อวัตถุประสงค์ในการดำเนินการหรือบังคับตามสัญญาประนีประนอมยอมความ แต่ Uniform Mediation Act ได้มีการระบุรายละเอียดข้อยกเว้นการรักษาความลับไว้โดยละเอียดมาตรา 6 ยกตัวอย่างเช่น การไกล่เกลี่ยซึ่งเป็นที่เปิดเผยต่อสาธารณะ การคุกคาม หรือคำพูดที่แสดงถึงการวางแผนที่จะทำร้ายร่างกาย หรือก่อให้เกิดการประทุษร้ายที่ร้ายแรง การตั้งใจที่จะวางแผนอาชญากรรม การพยายามที่จะก่ออาชญากรรม หรือ การปกปิดอาชญากรรมที่กำลังดำเนินอยู่ การแสวงหาข้อมูลเพื่อพิสูจน์หรือหักล้างข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการประพฤติผิดต่อหน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ข้อยกเว้นหลักการรักษาความลับที่มีการระบุไว้ในทั้ง Uniform Mediation Act และข้อกำหนดประธานศาลฎีกาว่าด้วยการไกล่เกลี่ย พ.ศ. 2554 คือ หลักข้อยกเว้นเรื่องพยานหลักฐานที่ปรากฏอยู่ก่อนแล้ว (Pre-existing information) หลักการแสดงเจตนาของคู่พิพาทการเปิดเผยข้อมูลเพื่อปฏิบัติหรือบังคับให้เป็นไปตามข้อตกลง เป็นต้น นอกจากนี้ ในทางปฏิบัติ ก่อนเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศไทยจะมีการจัดให้คู่พิพาททำข้อตกลงเข้าสู่การไกล่เกลี่ยซึ่งมีการระบุเรื่องการรักษาความลับไว้

ประมวลจริยธรรม ผู้ประนีประนอม สำนักกระับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม หมวดที่ 2

จริยธรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ส่วนที่ 1 การให้คู่ความตัดสินใจด้วยตนเอง

1. ในการกระับข้อพิพาทผู้ประนีประนอมจะต้องให้คู่ความ ตัดสินใจด้วยตนเอง บนพื้นฐานของข้อมูลที่เพียงพอ คำอธิบาย การกระับข้อพิพาทด้วยการไกล่เกลี่ยขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของ คู่ความเป็นสำคัญ
2. ผู้ประนีประนอมจะต้องละเว้นไม่ออกคำสั่งหรือชี้ขาดใดๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นข้อพิพาทและทางเลือกในการตกลงระับข้อพิพาท ตลอดจนต้องไม่บังคับหรือใช้อิทธิพลใดๆ เพื่อให้คู่ความต้องจำยอมเข้าร่วมในการไกล่เกลี่ยหรือตัดสินใจในกระบวนการไกล่เกลี่ย

3. ผู้ประนีประนอมพึงช่วยเหลือสนับสนุนการเจรจาระหว่าง คู่ความเพื่อหาแนวทางในการระงับข้อพิพาท โดยไม่ออกความเห็นใดๆ อันเป็นการชี้ขาด เว้นแต่คู่ความจะได้ตกลงกันให้ผู้ประนีประนอมออกความเห็น

ความเป็นกลาง

1. ผู้ประนีประนอมจักต้องวางตนเป็นกลางในการไกล่เกลี่ย ทั้งจักต้องไม่ทำให้คู่ความสงสัยว่าฝักใฝ่ช่วยเหลือคู่ความอีกฝ่ายหนึ่ง

2. ผู้ประนีประนอมจักต้องไม่ยินยอมให้บุคคลภายนอกใช้ อิทธิพลใดๆ อันอาจทำให้ผู้ประนีประนอมเสียความเป็นกลาง

3. ผู้ประนีประนอมจักต้องเปิดเผยข้อเท็จจริง อันอาจเป็นเหตุให้คู่ความมีความสงสัยตามสมควรในความเป็นกลางของตน

4. ไม่ว่ากระบวนการไกล่เกลี่ยจะดำเนินไปแล้วเพียงใด ผู้ประนีประนอมจักต้องเปิดเผยความขัดแย้งในผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นแล้ว หรือที่อาจเกิดขึ้นตามที่ตนทราบทั้งหมด

5. ผู้ประนีประนอมไม่พึงรับทำางานใดๆ ให้แก่คู่ความฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่งที่ตนไกล่เกลี่ย ไม่ว่าการไกล่เกลี่ยนั้นจะสิ้นสุดลงแล้วหรือไม่ เว้นแต่คู่ความทุกฝ่ายจะให้ความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษร

การรักษาความลับ

1. ประนีประนอมจักต้องเก็บรักษาบรรดาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องับกระบวนการไกล่เกลี่ย หรือที่ตนได้รู้เห็นมา อันเนื่องจากการทำหน้าที่ผู้ประนีประนอมไว้เป็นความลับ เว้นแต่คู่ความจะตกลงกันเป็นอย่างอื่น

2. ผู้ประนีประนอมพึงทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยเฉพาะเรื่องที่ตนมีคุณสมบัติและทักษะเพียงพอที่จะช่วยให้กระบวนการไกล่เกลี่ยดำเนินไปได้

3. ผู้ประนีประนอมจักต้องไม่เรียก รับ หรือยอมจะรับ ค่าตอบแทนหรือประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่สำหรับตนเองหรือผู้อื่น เว้นแต่เป็นกรณีที่มีกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อกำหนดให้กระทำได้

4. ผู้ประนีประนอมจักต้องไม่ให้ หรือตกลงว่าจะให้ค่าตอบแทน หรือประโยชน์อื่นใดแก่ผู้แนะนำ หรือผู้ส่งข้อพิพาทให้ตนดำเนินการไกล่เกลี่ย คำอธิบาย การปฏิบัติหน้าที่ผู้ประนีประนอมถือเป็นการทำประโยชน์ให้แก่สังคม และอำนวยความสะดวกแก่คู่ความโดยการยุติข้อพิพาทด้วยความพอใจของ ทุกฝ่าย

5. ผู้ประนีประนอมจักต้องไม่อวดอ้างการที่ตนเป็นผู้ประนีประนอม หรือยินยอมให้ผู้อื่นกระทำเช่นนั้น
6. ผู้ประนีประนอมจักต้องไม่โฆษณาหรือเชิญชวนเพื่อให้ตนได้เป็นผู้ประนีประนอม และไม่พึงรับรองว่าคู่ความจะตกลงกันได้หรือจะเกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่งแก่คู่ความ

จริยธรรมเกี่ยวกับการดำรงตนและครอบครัว

1. ผู้ประนีประนอมจักต้องเคารพและปฏิบัติตามกฎหมาย อยู่ในจริยธรรมเกี่ยวกับการดำรงตนและครอบครัว
2. ผู้ประนีประนอมจักต้องเคารพและปฏิบัติตามกฎหมาย อยู่ในกรอบศีลธรรมและจริยธรรม ทั้งพึงวางตนให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของบุคคลทั่วไป
3. ผู้ประนีประนอมจักต้องปฏิบัติตามคำสั่งอันชอบด้วย กฎหมายของผู้รับผิดชอบราชการศาล และองค์คณะผู้พิพากษา
4. ผู้ประนีประนอมจักต้องปฏิบัติหน้าที่ตามที่ผู้รับผิดชอบ มอบหมายโดยเคร่งครัด มีความอดทนหาเหตุเวลาของตนให้แก่การปฏิบัติหน้าที่ จะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่มิได้
5. ผู้ประนีประนอมจักต้องศึกษาและเตรียมการปฏิบัติหน้าที่ในคดีของตนไว้ให้พร้อมก่อนดำเนินการไกล่เกลี่ย
6. ผู้ประนีประนอมจักต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และด้วยความระมัดระวัง
7. ผู้ประนีประนอมจักต้องไม่รายงานเท็จต่อผู้รับผิดชอบ ราชการศาล หรือองค์คณะผู้พิพากษา
การรายงานโดยปกปิดข้อความที่ควรต้องบอกถือว่าเป็นรายงานเท็จด้วย
8. ผู้ประนีประนอมจักต้องรักษาชื่อเสียงมิให้ขึ้นชื่อว่าเป็น ผู้ประพฤติชั่ว ไม่ประพฤติตนเป็นคนเสเพล มีหนี้สินรุงรัง เสพของมีนเมา จนไม่สามารถครองสติได้ เล่นการพนันเป็นอาจิง กระทำความผิดอาญา หรือกระทำการอื่นใดซึ่งความประพฤติหรือการกระทำดังกล่าวอาจทำให้ เสื่อมเสีย
9. ผู้ประนีประนอมจักต้องอยู่ในมารยาทอันดีงาม และใช้กิริยา วาจาสุภาพ แก่คู่ความทุกฝ่าย ขณะดำเนินการไกล่เกลี่ย
10. ผู้ประนีประนอมจักต้องไม่กระทำการใดๆ อันอาจเป็นเหตุ ให้การพิจารณาพิพากษาคดีขาดความเป็นอิสระหรือความยุติธรรม
11. ผู้ประนีประนอมจักต้องละเว้นการกล่าวถึงคดีที่อาจกระทบกระเทือนต่อบุคคลใด และไม่วิจารณ์หรือให้ความเห็นแก่บุคคลภายนอก เกี่ยวกับคดีที่อยู่ระหว่างการไกล่เกลี่ย หรือจะเข้าสู่การพิจารณาคดี
12. ผู้ประนีประนอมจักต้องไม่ให้ข่าว อภิปราย หรือแสดงความคิดเห็นใดๆ ต่อสาธารณชน อันอาจกระทบกระเทือน

13. ผู้ประนีประนอมจักต้องไม่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบหรือ ยินยอมให้ผู้อื่นใช้ความเป็นผู้ประนีประนอมของตนแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ

14. ผู้ประนีประนอมและคู่สมรสจักต้องไม่รับทรัพย์สิน หรือประโยชน์ใดๆ จากคู่ความหรือจากบุคคลอื่นใด อันเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ประนีประนอม และจักต้องดูแลให้บุคคลในครอบครัว ปฏิบัติเช่นเดียวกันด้วย

15. ผู้ประนีประนอมพึงมีความสุภาพเรียบร้อย แต่งกายสุภาพ และถูกต้องตามกาลเทศะ มีอัธยาศัยอันดีงามแก่บุคคลทั่วไป

16. ผู้ประนีประนอมพึงศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ และพึงเสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงาน ด้วยการนำความรู้ในด้านต่างๆ มาพัฒนาตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงาน เป็นไปโดยถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

17. ผู้ประนีประนอมจักต้องไม่กระทำการใดๆ อันเป็นเหตุให้ แยกความสามัคคีระหว่างผู้ร่วมงาน และพึงส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ

18. ผู้ประนีประนอมจักต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการ ปฏิบัติหน้าที่ และมีให้ดูหมิ่นเหยียดหยามบุคคลใดๆ

19. ผู้ประนีประนอมพึงละเว้นการคบหาสมาคมกับคู่ความ หรือบุคคลซึ่งมีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง กับคดีความ หรือผู้ซึ่งมีความประพฤติในทางเสื่อมเสีย อันอาจกระทบกระเทือนต่อความเชื่อถือของบุคคลทั่วไป

จริยธรรมของผู้ไกล่เกลี่ย ม.12 พ.ร.บ.ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท 2562

1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นกลางอิสระวิธีทำและไม่เลือกปฏิบัติ
2. เข้าร่วมการไกล่เกลี่ยข้อพิพาททุกครั้งในกรณีที่ไม้อาจเข้าร่วม ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทได้ต้องแจ้งเหตุผล และความจำเป็นล่วงหน้าให้หน่วยงานซึ่งดำเนินการไกล่เกลี่ยข้อพิพาททราบ
3. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรวดเร็ว ไม่ทำให้การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทล่าช้าเกินสมควร
4. ซื่อสัตย์สุจริต และไม่เรียกหรือรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจากคู่กรณีหรือบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อพิพาท
5. ปฏิบัติหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทด้วยความสุภาพ
6. รักษาความลับที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท
7. ไม่กระทำการในลักษณะเป็นการชี้ขาดข้อพิพาท หรือบีบบังคับให้คู่กรณีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดลงลายมือชื่อในข้อตกลงระงับข้อพิพาท

จริยธรรมของนักไกล่เกลี่ย (มารค ตามไท)

1. การเข้าไปไกล่เกลี่ยต้องไม่ทำให้คู่ขัดแย้งมีความรุนแรงมากขึ้น
2. อย่าคิดว่าตัวเองสามารถทำงานคนเดียวได้ต้องทำงานเป็นทีม
3. ใครให้คำแนะนำและคำปรึกษาก็ไม่ยอมรับจะเป็นนักไกล่เกลี่ยที่ดีไม่ได้
4. ต้องลับชวานให้คมอยู่เสมอ

ข้อควรระวังในการไกล่เกลี่ย

1. การใช้คำพูด
2. การแสดงความคิดเห็นในทางตรงข้ามกับฝ่ายใด
3. การแสดงกิริยา ท่าทาง เช่น ดูหมิ่น ดูแคลน เบื่อหน่าย รำคาญ
4. การชี้จุดอ่อนของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เช่น ขาดอายุความ ข้อกฎหมายอ่อน
5. การชี้ว่าฝ่ายใดผิดหรือฝ่ายใดถูก
6. การติดต่อกับคู่พิพาทลับหลังคู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่ง
7. การส่งผ่านข้อมูลในทางลบ หรือไม่สนับสนุนการเจรจา

ความลับในการไกล่เกลี่ย

1. ผู้ไกล่เกลี่ยไม่ควรเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับโดยปราศจากการยินยอมของคู่พิพาทที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
2. ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องไม่ใช่ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างไกล่เกลี่ยเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง หรือของผู้อื่นหรือเพื่อก่อให้เกิดผลเสียหายต่อผลประโยชน์ของผู้อื่น
3. ข้อมูลที่บันทึกโดยผู้ไกล่เกลี่ย เอกสารที่คู่พิพาทยื่น หรือเอกสารอื่นใดที่มีข้อมูลที่เป็นความลับ หรือข้อมูลที่มีความอ่อนไหว ควรที่จะถูกเก็บรักษาในสถานที่ที่เหมาะสม และอาจถูกทำลายได้ภายใน 90 วันนับแต่วันที่การไกล่เกลี่ยสิ้นสุดลงหรือเร็วกว่านั้น

4. การเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยในประเทศสหรัฐอเมริกา คู่พิพาทจะตกลงทำสัญญารักษาความลับ โดยมีการตกลงข้อสัญญาที่อยู่นอกเหนือการคุ้มครองของกฎหมาย โดยสัญญาดังกล่าวมีข้อความว่าการกระทำและบทสนทนาที่เกิดขึ้นโดยผู้หนึ่งผู้ใดในระหว่างการไกล่เกลี่ยนั้นเป็นความลับ และไม่สามารถอ้างอิง นำสืบ หรือรับฟังเป็นพยานหลักฐานในการดำเนินกระบวนการพิจารณาใดๆ และผู้ไกล่เกลี่ยไม่จำเป็นต้องไปเปิดเผยความเป็นพยานต่อศาลเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในกระบวนการไกล่เกลี่ย

5. ผู้ไกล่เกลี่ยต้องเก็บรักษาบรรดาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยหรือที่ตนได้รู้เห็นมาอันเนื่องจากการทำหน้าที่ผู้ประนีประนอมไว้เป็นความลับ เว้นแต่ความจะตกลงกันเป็นอย่างอื่น

6. การไกล่เกลี่ยเป็นความลับ เพื่อให้คู่ความสามารถพูดคุยและเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อพิพาทได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งเสนอเงื่อนไขหรือทางออกสำหรับข้อพิพาทที่เกิดขึ้นโดยไม่ต้องระแวงว่าข้อมูลที่ได้เปิดเผยไปนั้นจะส่งผลเสียต่อรูปคดีหรือชื่อเสียง ผลประโยชน์ได้เสียของตนไม่ว่าในทางใดๆ

7. ต้องรักษาข้อมูลของคู่ความไว้เป็นความลับอย่างเคร่งครัด ไม่เปิดเผยให้คนภายนอกทราบ เว้นแต่คู่ความตกลงกันให้เปิดเผยได้ เช่น คู่ความอาจยินยอมให้นำข้อมูลหรือภาพเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยที่สร้างขึ้นไปใช้เพื่อประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์แก่การศึกษาอบรม หรือเป็นกรณีที่กฎหมายบังคับให้เปิดเผยข้อมูลนั้น

8. ผู้ไกล่เกลี่ยอาจสื่อสารสาระสำคัญของข้อมูลที่เห็นว่าจำเป็นและสำคัญที่จะช่วยให้คู่ความสามารถเจรจาตกลงกันได้ ให้คู่ความอีกฝ่ายหนึ่งทราบเว้นแต่เป็นข้อมูลที่คู่ความได้ระบุว่าเป็นข้อมูลที่เปิดเผยให้เฉพาะผู้ไกล่เกลี่ยเท่านั้น

การหาทางออกหรือข้อตกลงร่วมกัน

ศูนย์ศึกษาและพัฒนาสันติวิธีมหาวิทยาลัยมหิดล ได้เสนอวิธีที่เอื้อให้เกิดทางออกใหม่ๆ คือ การแยกการกระทำสามอย่างออกจากกัน คือ จินตนาการ การประเมินผล และการตัดสินใจ

1. จินตนาการ เราสามารถจินตนาการให้พ้นจากกรอบความเคยชินเดิมๆ ได้ด้วย การรวบรวมทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ก่อนที่จะประเมินข้อดีข้อเสียอย่างจริงจัง

2. การประเมิน เราสามารถประเมินข้อแนะนำแต่ละข้อได้โดยการพิจารณาว่ามีข้อบกพร่องข้อใดบ้าง วิธีนี้จะช่วยป้องกันไม่ให้อ้วนตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง ก่อนที่จะมีการคิดให้รอบคอบ

3. การตัดสินใจ เมื่อใคร่ครวญถึงผลต่างๆ ที่จะติดตามมาจากข้อเสนอแต่ละข้อแล้ว ควรให้คู่ขัดแย้งเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง

เราพึงระวังเวลามีข้อแนะนำ คู่ขัดแย้งอาจถือว่าข้อแนะนำนั้นเป็นคำชี้แนะ ซึ่งจะทำความรับผิดชอบในการตัดสินใจเริ่มจะตกมาอยู่กับผู้ไกล่เกลี่ยก็ได้ ถ้าจะให้การตัดสินใจมาอยู่ในมือของคู่ขัดแย้ง เราควรเสนอ

อย่างกว้างๆ ให้เป็นแง่คิดหรือเป็นการกระตุ้นให้คู่ขัดแย้งใคร่ครวญด้วยวิจารณญาณของตน

อีกวิธีหนึ่งเราสามารถแนะทางออกแบบสมมติซึ่งเป็นข้อเสนอที่ไม่ตายตัว ยกตัวอย่างอาชญากรรมว่า หากในเรื่องนี้ของอีกฝ่ายจะช่วยให้มีการประนีประนอมในเรื่องอื่นๆ ได้ไหม “หากนฤมลตกลงที่จะ...คุณพร้อมที่จะประนีประนอมในเรื่อง...ไหม?” ทั้งนี้การช่วยเสนอแนะทางออกหรือข้อตกลง เราต้องระมัดระวังในเรื่องการรักษาความลับของคู่ขัดแย้งไม่ให้ถูกเปิดเผย แต่หากเราพิจารณาแล้วว่ามีความจำเป็นควรเปิดเผยได้แล้ว เราควรขอความเห็นชอบจากคู่ขัดแย้งที่เกี่ยวข้องก่อน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ย

การไกล่เกลี่ยจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและปัจจัยหลายประการมีทั้งปัจจัยที่ส่งเสริมและเป็นอุปสรรค ผู้ที่เป็นคนไกล่เกลี่ยควรคำนึงถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ย และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการเจรจาไกล่เกลี่ย ซึ่ง Mark Guevara ได้ระบุถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ย ไว้ดังนี้

1. การเลือกเวลาที่เหมาะสมที่สุด (Timing)

การไกล่เกลี่ยมีความยืดหยุ่น รวดเร็วและคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายหากใช้ในเวลาที่เหมาะสม เวลาเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จ หากการไกล่เกลี่ยถูกกำหนดไว้เร็วเกินไปหรือก่อนที่เหตุการณ์สำคัญยังไม่เกิดขึ้นฝ่ายต่างๆ อาจเลือกที่จะไม่ทำก็ได้

โดยปกติแล้วฝ่ายต่างๆ จะดำเนินการไกล่เกลี่ยอย่างจริงจังเมื่อต้องเผชิญกับเส้นตาย (เช่น เพื่อหลีกเลี่ยงการพิจารณาคดีหรืออนุญาโตตุลาการ) ในขณะที่คู่กรณีเข้าใกล้กับช่วงเวลาของความจริงพวกเขามักจะประนีประนอมมากขึ้น ในทางกลับกันหากข้อพิพาทนั้นก้าวไปไกลเกินกว่ากระบวนการฟ้องร้องหรืออนุญาโตตุลาการฝ่ายต่างๆ อาจจะต้องลงทุนมากเกินไปในแง่ของเวลา เงิน หรือชื่อเสียง

2. การยอมรับกระบวนการทางกฎหมาย (Acceptance of the process)

คงไม่ต้องบอกว่าการไกล่เกลี่ยไม่ควรกระทำเว้นแต่ทั้งสองฝ่ายมีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุข้อตกลง การเจรจาต่อรอง การดำเนินคดีหรืออนุญาโตตุลาการมีความเสี่ยงและคู่กรณีต้องมีความเข้าใจที่เป็นจริงเกี่ยวกับคดีของพวกเขาหากการไกล่เกลี่ยพิสูจน์แล้วว่าไม่สำเร็จ บางคนตั้งใจว่าจะเอาชนะ มักจะเป็นการเสียเวลาของทุกฝ่าย (เช่น คู่กรณีที่เพิ่มข้อเรียกร้องในการไกล่เกลี่ย) ผู้อื่นดูเหมือนจะสนใจเฉพาะในส่วนที่สำคัญที่สุดซึ่งมีแนวโน้มที่จะยกเลิกกระบวนการและมักจะมาพร้อมกับความคิดที่ไม่สามารถปฏิบัติได้จริง บางคนนำมุมมองการฟ้องร้องคดีของพวกเขาไปสู่การไกล่เกลี่ยและมุ่งเน้นไปที่ประเด็นข้อเท็จจริงและกฎหมายแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้นคู่กรณีควรค้นหาโอกาสในการสร้างคุณค่าโดยเน้นผลประโยชน์ที่ซ่อนอยู่เพื่อสร้างวิธีแก้

ปัญหาที่ซับซ้อนการทำงานได้

3. การเลือกผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator selection)

ผู้ไกล่เกลี่ยที่เหมาะสมควรเป็นผู้ที่ได้รับความเคารพจากทุกฝ่ายสามารถทำงานผ่านความยากลำบาก และสามารถหลีกเลี่ยงหรือเอาชนะอุปสรรคได้ ความสำเร็จของการไกล่เกลี่ยนั้นเกี่ยวข้องโดยตรงกับความสามารถของผู้ไกล่เกลี่ย ตัวอย่างเช่น ผู้ไกล่เกลี่ยที่ดีที่สุดหลายๆ คนมีระดับความยืดหยุ่นและความคิดสร้างสรรค์ในระดับหนึ่ง ความรู้เกี่ยวกับพื้นที่ที่มีข้อพิพาทเป็นสิ่งจำเป็นเช่นกันเพราะยิ่งผู้ไกล่เกลี่ยมีประสบการณ์มาก โอกาสที่เขาหรือเธอจะไม่เพียงแต่จะเข้าใจเทคนิคต่างๆ เท่านั้น แต่จะยังเข้าใจและสามารถส่งต่อโอกาสของคู่กรณีที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการพิจารณาคดีในศาลก็ยิ่งมากขึ้นผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นและเป็นกลางทั้งสองฝ่าย หากมีแม้กระทั่งสัญญาณอคติจากผู้ไกล่เกลี่ยอาจส่งผลให้สถานการณ์นั้นไม่น่าจะตกลงกันได้ผู้ไกล่เกลี่ยที่ได้รับความไว้วางใจจากฝ่ายต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ไกล่เกลี่ยที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน

4. การเตรียมตัวของคู่ความ (Party preparations)

จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การขาดการเตรียมตัวยังคงเป็นปัญหาสำคัญในการไกล่เกลี่ย ในขณะที่คู่กรณีจะใช้เวลาหลายชั่วโมงในการเตรียมตัวสำหรับการให้การของพยาน แต่หลายคนก็แทบจะไม่มีเวลาเตรียมตัวในการไกล่เกลี่ย โดยปกติแล้วคู่กรณีเชื่อว่าการขาดการเตรียมตัวมีข้อเสียเล็กๆ น้อยๆ ต่อการไกล่เกลี่ยที่ล้มเหลวเนื่องจากไม่ได้มีผลผูกพันในการพิจารณาคดีหรืออนุญาโตตุลาการ อย่างไรก็ตามการขาดการเตรียมตัวนั้นแน่นอนที่สุดจะถ่วงเวลาหากไม่ป้องกัน กระบวนการทางกฎหมายและเวลาที่มีค่าจะสูญเปล่า การเตรียมตัวจึงต้องประกอบด้วย:

การได้รับข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่ดีเพื่อให้คู่กรณีสามารถเจรจาต่อรองจากจุดยืนที่มีความเข้มแข็งเพื่อการทำข้อตกลงที่ดีที่สุด

คู่กรณีควรใช้เวลาพิจารณาว่าทำไมฝ่ายอื่นจึงต้องการนำทัศนคติที่เหมาะสมมาใช้ในการทำข้อตกลงมากขึ้นและเพื่อให้ได้การประเมินที่ยุติธรรมและเป็นไปได้ในมุมมองของตนเอง การศึกษาแสดงให้เห็นว่าแทบเป็นไปไม่ได้ที่ฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียจะทำการประเมินอย่างเป็นกลางตลอดทั้งหมด การเสี่ยงที่เป็นอิสระหรือการวิเคราะห์สถานะมักจะเป็นประโยชน์

พัฒนาแผนการเจรจา บ่อยครั้งที่ทุกฝ่ายสูญเสียความได้เปรียบอย่างมีนัยสำคัญในการไกล่เกลี่ยด้วยการคิดถึง แต่เพียงเป้าหมายสุดท้ายเท่านั้น

จัดทำบทสรุปการนำเสนอคำแถลงและการแลกเปลี่ยนข้อมูลโดยสุจริต ช่องว่างของข้อมูลเป็นสาเหตุทั่วไปที่ทำให้เกิดข้อพิพาทในการไกล่เกลี่ย

5. อำนาจในการทำข้อตกลง (Settlement authority)

สาเหตุที่พบบ่อยที่สุดสำหรับการไกล่เกลี่ยที่ล้มเหลวคือ การไม่มีบุคคลที่มีอำนาจในการตัดสินใจได้จริงมาร่วมในการเจรจา เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่มีอำนาจในการตัดสินใจทำให้การไกล่เกลี่ยหยุดชะงัก คู่กรณีต้องใช้ความพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้มั่นใจว่าผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดได้มาเข้าร่วมการเจรจา เนื่องจากข้อเท็จจริงสถานการณ์ความน่าเชื่อถือ ท่าทางหรือทักษะของฝ่ายตรงข้ามที่ไม่สามารถสื่อไปถึงผ่านทางโทรศัพท์ได้อย่างเพียงพอ

6. ข้อตกลง (The agreement)

ก่อนออกจากการไกล่เกลี่ยคู่กรณีต้องป้อนข้อตกลงที่มีผลผูกพัน การล้มเหลวในการทำดังกล่าวทำให้กระบวนการทั้งหมดตกอยู่ในความเสี่ยงที่คู่กรณีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอาจรู้สึกเสียใจในภายหลังการทำข้อตกลงไปแล้วคู่กรณีทำได้ดีเมื่อพวกเขามีข้อตกลง รวมถึงสิ่งที่ต้องทำหลักในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อความสะดวกในการแก้ไข ยิ่งกว่านั้นคงไม่มีใครต้องการออกจากห้องไกล่เกลี่ยโดยไม่มีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับข้อกำหนดและเงื่อนไขของข้อตกลง

กรณีศึกษา : การเพิ่มขีดความสามารถในการไกล่เกลี่ยในแอฟริกา (Nathan, 2009)

เมื่อพิจารณาถึงความซับซ้อนของความขัดแย้งที่ควบคุมได้ยาก ความยากลำบากในการสร้างสันติภาพและต้นทุนด้านมนุษยธรรมที่ร้ายแรงของการเป็นปรปักษ์ที่ยืดเยื้อ สิ่งสำคัญคือการทำผู้ไกล่เกลี่ยที่มีทักษะและความชำนาญสูงได้รับการสนับสนุนจากสถาบันอย่างเพียงพอและสหภาพแอฟริกาและองค์กรระดับภูมิภาคเพิ่มขีดความสามารถในการทำหน้าที่เป็นสื่อกลางและการทูตเชิงป้องกัน

ผู้ไกล่เกลี่ยที่มีทักษะและประสบการณ์จะไม่ประสบความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ยเสมอไป แต่พวกเขามีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าผู้ไกล่เกลี่ยที่ไม่มีประสบการณ์ เนื่องจากการที่คุ้นเคยกับกลยุทธ์และยุทธวิธีการไกล่เกลี่ยมากกว่าทำให้พวกเขามีตัวเลือกและเครื่องมือที่หลากหลายและมีแนวโน้มที่จะทำผิดพลาดน้อยลง การแต่งตั้งผู้ไกล่เกลี่ยเป็นการใช้สิทธิทางการเมืองอย่างไม่ต้องสงสัยและต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายประการ เช่น ลักษณะของคู่กรณี วัฒนธรรม ภาษา ศาสนา สถานที่และพลวัตของความขัดแย้ง ทีมการไกล่เกลี่ยอาจต้องรวมบุคคลสำคัญที่มีชื่อเสียงเพื่อประสานงานกับผู้นำรัฐบาลและอาจเป็นประโยชน์หากรวมถึงอดีตสมาชิกของขบวนการปลดปล่อยที่สามารถเห็นอกเห็นใจผู้ก่อการกบฏ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่สมาชิกของทีมไกล่เกลี่ยบางคนอาจมีประสบการณ์ด้านการไกล่เกลี่ยเล็กน้อย แต่ทีมโดยรวมต้องมีความเชี่ยวชาญเพียงพอในเรื่องนี้

การไกล่เกลี่ยควรถูกมองว่าเป็นกิจกรรมพิเศษที่ประกอบด้วยชุดทักษะและเทคนิคที่สามารถเรียนรู้และเชี่ยวชาญได้ทักษะและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับ: การวินิจฉัยสาเหตุของความขัดแย้ง การระบุโอกาสและวิธี

การในการสร้างความเชื่อมั่นของคู่กรณีในการเจรจา การติดตามการเจรจาต่อรองเมื่อมีฝ่ายตรงข้ามปฏิเสธที่จะพูดคุยกันโดยตรง; การออกแบบและการเรียกประชุมกระบวนการไกล่เกลี่ย การเตรียมวาระการประชุม และดำเนินการประชุม การระบุจุดร่วมระหว่างฝ่ายต่างๆ การสร้างตัวเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหาความล้มเหลวในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และการดำเนินกระบวนการในการเจรจา การแก้ปัญหาาร่วมกันและการร่างข้อตกลงความเชี่ยวชาญในสาขาเหล่านี้มาจากการฝึกอบรม ประสบการณ์ และความคุ้นเคยกับกรณีศึกษาและสิ่งตีพิมพ์อื่นๆ เกี่ยวกับการแก้ไขความขัดแย้ง

ในกระบวนการสร้างสันติที่ยืดเยื้อผู้ไกล่เกลี่ยต้องการการสนับสนุนอย่างกว้างขวางที่สนับสนุนควรมีความสามารถดังต่อไปนี้: ความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับเหตุการณ์ในอดีต สาเหตุและพลวัตของความขัดแย้ง ความใกล้ชิดกับฝ่ายต่างๆ และผู้นำและกลุ่มของพวกเขา การสืบราชการลับและความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์เพื่อติดตามและวิเคราะห์การพัฒนาและให้คำแนะนำแก่ผู้ไกล่เกลี่ยเกี่ยวกับตัวเลือกโอกาสและภัยอันตราย ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในหัวข้อต่างๆ เช่น รัฐธรรมนูญ การเตรียมการหยุดรบ การแบ่งปัน ความมั่งคั่งและความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารเพื่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับสหประชาชาติและสหภาพแอฟริกา กับชุมชนในพื้นที่ที่มีความขัดแย้งและกับประชาชนทั่วไป

ข้อท้าทายและอุปสรรคในการเจรจาไกล่เกลี่ย

Tony Belak ได้กล่าวถึงอุปสรรคสำคัญในการเจรจาไกล่เกลี่ยให้ประสบความสำเร็จ ไว้ดังนี้

1. ระดับของความขัดแย้งที่อยู่ในระดับสูง การวัดความรุนแรงของความขัดแย้งนั้นมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความสำเร็จของการทำข้อตกลง รวมถึงระดับและความรุนแรงของความขัดแย้งระหว่างคู่กรณีเมื่อระดับของความขัดแย้งเพิ่มขึ้นโอกาสในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ประสบความสำเร็จจะลดลง เช่นสถานการณ์ทางการเมืองเกี่ยวกับการเลือกตั้งซึ่งอาจมีส่วนได้ส่วนเสียในผลลัพธ์ การรับรู้ว่าคุณค่าอื่นไม่น่าไว้วางใจไม่มีเหตุผลเฉยๆ หรือยากที่จะสื่อสารด้วย และการแสดงออกของความแตกต่างทางอุดมการณ์หรือวัฒนธรรมที่รุนแรง

2. แรงจูงใจของคู่กรณีในการเข้าถึงข้อตกลงที่ต่ำ หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายมุ่งที่จะสร้าง

ความเสียหายหรือทำให้อีกฝ่ายอับอาย เป็นสัญญาณที่บ่งบอกถึงของความอ่อนแอหรือไม่เต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในการทำข้อตกลงในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่แนวโน้มที่จะทำข้อตกลงได้ เมื่อใดก็ตามที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายมีแรงจูงใจสูงในการบรรลุการทำข้อตกลง ระดับของความมุ่งมั่นตั้งใจของคู่กรณีที่จะแก้ปัญหาข้อพิพาทที่ต่ำเมื่อคู่กรณีไม่เข้าใจว่าการไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการในการทำงานร่วมกัน การแก้ปัญหาหรือการทำข้อตกลงจึงไม่สามารถบรรลุได้อย่างรวดเร็ว เมื่อหาวิธีการสำหรับการตกลงร่วมกันได้ยากข้อจำกัดของขอบเขตและความเป็นไปได้ของวิธีแก้ปัญหาที่สามารถยอมรับร่วมกันนี้สามารถลดแรงจูงใจของฝ่ายที่จะดำเนิน

การต่อ ความสนใจและความกระตือรือร้นของผู้ไกล่เกลี่ยอาจถูกทำลายเมื่อการหาทางออกในการแก้ปัญหา ถูกขัดขวาง

3. การยึดมั่นในอุดมการณ์อย่างตายตัว เมื่อคู่กรณีเข้าร่วมในการไกล่เกลี่ยในฐานะผู้สนับสนุนเข้ากับหลักปฏิบัติของพวกเขาและมองว่าเป็นผู้ทำลาย ความท้าทายสำหรับผู้ไกล่เกลี่ยก็คือการย้ายความขัดแย้งจากการกำหนดเป้าหมายค่านิยมไปสู่ความสัมพันธ์หรือผลประโยชน์ในที่ซึ่งการแก้ไขปัญหานั้นเป็นไปได้ง่ายขึ้น

4. อำนาจที่ไม่สมดุล เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเริ่มต้นการเจรจาแบบอำนาจไม่เท่าเทียมกัน หรือเมื่ออำนาจในการต่อรองมีไม่เท่ากัน ผลลัพธ์ที่ได้จะไม่เกิดการตกลงกันแบบยั่งยืน

บทสรุป

การไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการที่ให้ฝ่ายที่มีข้อพิพาทได้อภิปรายเพื่อหาทางแก้ไขปัญหที่สำคัญในลักษณะที่มีประสิทธิผล โดยที่การควบคุมผลลัพธ์ยังคงอยู่ในมือของคู่กรณี อีกทั้งเป็นการนำผู้คนมาหาทางออก ร่วมกันด้วยความช่วยเหลือที่เป็นกลางเพื่อสร้างความเข้าใจและรักษาความสัมพันธ์และให้การวิเคราะห์และสำรวจผลประโยชน์ของทุกฝ่าย อย่างไรก็ตามการดำเนินการกระบวนการไกล่เกลี่ยไม่ได้มีการรับประกันทุกครั้งว่าจะได้รับการมีส่วนร่วมจนเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย เว้นแต่คู่กรณีซึ่งอยู่ในสถานที่ที่มีความขัดแย้งและอยู่ในกรอบของการรับฟังอย่างไว้วางใจ มีแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกัน และมีการเกี่ยวข้องกันในลักษณะมีความเคารพซึ่งกันและกันจึงจะนำไปสู่การไกล่เกลี่ยประสบความสำเร็จในการจัดการความขัดแย้งได้ ผู้ไกล่เกลี่ยจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างบรรยากาศการเจรจาให้อ่อนโยนให้คู่กรณีหรือคู่ขัดแย้งมาเจรจาและแสวงหาทางออกร่วมกัน และเป็นที่พอใจของทุกฝ่ายได้



บรรณานุกรม

- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เล่มที่ 7**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ศูนย์ศึกษาและพัฒนาสันติวิธีมหาวิทยาลัยมหิดล. **ทักษะการไกล่เกลี่ย**. สืบค้นจาก www.peace.mahidol.ac.th/calm_tech.doc
- สามารถ มั่งสั้ง. (2556). **คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย : ธรรม 8 ประการ**. สืบค้นจาก <https://mgonline.com/daily/detail/9560000128952>
- Alaska Judicial Council. (1998). **Five Steps to Choosing a Qualified Mediator**. Retrieved from <https://www.mediate.com/articles/choose.cfm>
- American Arbitration Association. (2005). **Model Standard of Conduct for Mediators**. Retrieved from https://www.americanbar.org/content/dam/aba/migrated/2011_build/dispute_resolution/model_standards_conduct_april2007.authcheckdam.pdf
- Belak, Tony. (2002). **Obstacles To Successful Mediation**. Retrieved from <https://www.mediate.com/articles/belak2.cfm>
- Guevara, Mark. (2015). **Mediation: Factors For Success**. Retrieved from <https://www.arcadis.com/en/united-states/arcadis-blog/mark-guevara/mediationfactors-for-success/>
- Nathan, Laurie. (2009). **The challenges facing mediation in Africa**. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/535f/b9e1bb9b07b6f68bdb19d751786b3e64ea3a.pdf>
- Stephanie DubeDwilson. (2017). *Qualifications Needed to Become a Court Mediator*. Retrieved from <https://careertrend.com/qualifications-needed-become-court-mediator-3662.html>





9

พุทธสันติวิธีเพื่อการ ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาค ประชาชน

ดร.รพภัค บุรณะสิงห์



พุทธสันติวิธีเพื่อการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชน

โดย ดร.ธปภัค บุรณะสิงห์

ในปัจจุบันสภาพสังคมไทยค่อนข้างมีความวุ่นวาย ส่วนหนึ่งเป็นเพราะคนไทยกำลังกลายเป็นสังคมที่ต่างคนต่างอยู่ ไม่ค่อยเน้นการพึ่งพาอาศัยกันเหมือนสังคมแต่ก่อน ทำให้ต่างคนต่างมุ่งแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว แย่งชิงสิ่งต่าง ๆ เข้าหาตัวเองไม่มีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเหตุที่ทำให้สังคมเสื่อมลง หากคนในสังคมไม่ช่วยกันเร่งปลูกฝัง ศีลธรรมและจริยธรรม รวมไปถึงค่านิยมให้แก่คนในสังคมให้ยึดหลัก ศีลธรรมและจริยธรรม ก็จะทำให้สังคมปัจจุบันเกิดปัญหาด้านจริยธรรมและศีลธรรมที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น สังคมไม่ใส่ใจต่อการคงอยู่ของวัฒนธรรมและ ภูมิปัญญาไทย เน้นการพัฒนาให้ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นหลัก ซึ่งการพัฒนาที่เกิดขึ้นในสังคมและประเทศชาติหลายประการ ล้วนเกิดขึ้นจากความขัดแย้ง (สรวิศ ลิ้มปรีงชัย, 2560, หน้า 11-14) และอาจทำให้ประเทศไทยต้องประสบกับ ภาวะความแตกแยกอันอาจก่อให้เกิดวิกฤติความอ่อนแอของสังคมได้ในที่สุด นักวิชาการและผู้ขับเคลื่อนงานด้านสันติวิธีเห็นพ้องกันว่าความแตกต่างเป็นเรื่องปกติในสังคม แต่ความรุนแรงเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ จึงจำเป็นต้องมีวิธีการป้องกันและจัดการกับความรุนแรงที่เกิดขึ้น และที่สำคัญคือเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น ควรควบคุมความขัดแย้งไม่ให้ขยายตัวและจัดการความขัดแย้งได้ เพราะไม่เช่นนั้น ความขัดแย้งในสังคมไทยเกิดขึ้นและดำรงอยู่ตลอดเวลาและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้นภายใต้บริบทสังคมไทยที่มีการพัฒนาทางวัตถุอย่างต่อเนื่อง (ชลัท ประเทืองรัตน, 2562, หน้า 1)

แนวทางการจัดการความขัดแย้งหรือข้อพิพาทในชุมชนของสังคมไทยที่ผ่านมา ยังคงมุ่งเน้นให้ประชาชนที่อยู่ใกล้ชิดกับปัญหาข้อพิพาทเป็นผู้ดำเนินการด้วยตนเอง โดยเข้ามาส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้วยคนในชุมชนตามแนวคิดยุติธรรมชุมชน (Community Justice) ซึ่งเป็นแนวคิดดังกล่าวเกิดขึ้นเพื่ออุดช่องว่างของระบบยุติธรรมกระแสหลัก ด้วยการให้ชุมชนแก้ปัญหาด้วยตนเองได้อย่างสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน (ชัชวาล สุขสมจิตร, 2561, หน้า 1)

ซึ่งยุติธรรมชุมชนจะให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาเพื่อเน้นการยกระดับการพัฒนาคุณภาพชีวิต และแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดความปลอดภัยของคนในชุมชนและผลประโยชน์ร่วมกันของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (มานิตย์ จุมปา, 2557, หน้า 59) โดยภาครัฐเป็นผู้สนับสนุนและส่งเสริมให้กลุ่มผู้นำชุมชนเป็นผู้ดำเนินการ โดยออกเป็นข้อบังคับกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการปฏิบัติงานประณีประนอม ข้อพิพาทของคณะกรรมการหมู่บ้าน พ.ศ. 2530 เพื่อให้ผู้ใหญ่บ้านและผู้นำชุมชนดำเนินการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในหมู่บ้านได้ ซึ่งเป็นกลไกชุมชนเช่นกับประเทศฟิลิปปินส์ที่มีการใช้กระบวนการไกล่เกลี่ย ข้อพิพาทในระดับชุมชนในหมู่บ้าน

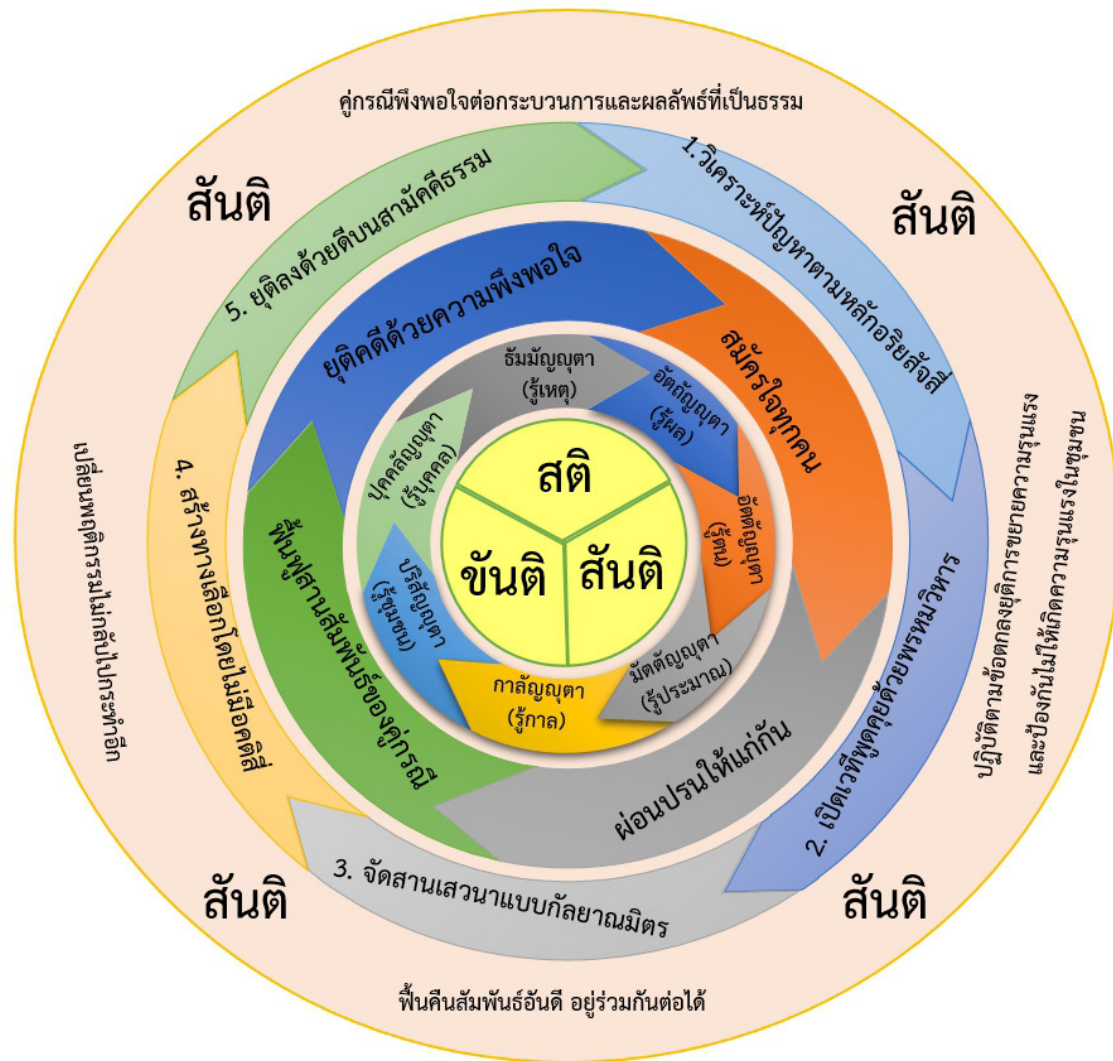
(บาร์งไย) เรียกว่าระบบยุติธรรมของบาร์งไย (Barangay Justice System) เป็นหน่วยงานท้องถิ่นเทียบเท่าหมู่บ้านโดยใช้ผู้นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นคนกลางผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท (วันชัย วัฒนศัพท์, 2555, หน้า 183) แต่สถานการณ์ความขัดแย้งหรือข้อพิพาทในชุมชนก็ยังไม่มีความโน้มถ่วงที่ลดน้อยลง ทั้งที่ปัจจุบันสังคมทุกภาคส่วนกำลังต้องการแสวงหาทางออกของการจัดการกับปัญหาของประเทศชาติเพื่อให้เกิดความสงบสุขของคนในประเทศ เพราะเริ่มตระหนักตรงกันว่า การใช้วิธีจัดการความขัดแย้งโดยกระบวนการศาล อาจไม่ใช่วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่ดีที่สุด เพราะนอกจากกระบวนการศาลจะไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งให้หมดไปได้แล้ว ยังก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งลุกลามกลายเป็นความเค้นระหว่างครอบครัวและญาติพี่น้องของคู่พิพาท เป็นความขัดแย้งเรื้อรังไม่มีวันจบสิ้น ดังนั้น การนำวิธีการไกล่เกลี่ย (Mediation) มาใช้ในการแก้ไขปัญหาในกระบวนการยุติธรรมของไทยจึงมีความจำเป็นกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งในโลกตะวันตกใช้หลักการในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ตั้งแต่หลักการชี้แนะ หลักการสมัครใจที่แท้จริง หลักการยุติข้อพิพาทด้วยความพึงพอใจของคู่ความ หลักการไม่พิจารณาความถูกผิดในข้อกฎหมายและต่างฝ่ายปรนัยให้แก่กัน และหลักการเป็นความลับ (ป้อมฤดี กุมพันธ์, 2557, หน้า 15-16) ซึ่งหลักการดังกล่าวสามารถนำมาปรับใช้ในการพัฒนาผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทให้สอดคล้องกับบริบทในสังคมไทยได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยให้สามารถเป็นคนกลางและมีความรู้ข้อกฎหมายดีพอควร โดยเฉพาะการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชน เพื่อให้ผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทสามารถช่วยอำนวยความสะดวกเจรจาระงับข้อพิพาทระหว่างคู่กรณีให้หาทางออกร่วมกัน เป็นคนกลางที่มีความเป็นกลางและมีอิสระ แต่ไม่มีอำนาจชี้ขาดข้อพิพาท เพื่อให้ทำหน้าที่ในการช่วยเหลือในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยเน้นให้ทุกฝ่ายยอมผ่อนปรนให้แก่กัน (ปรัชญา อยู่ประเสริฐ, 2551, หน้า 1) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ดร.เบอร์นาร์ด เมเยอร์ แห่ง CDR Associates องค์กรด้านการจัดการความขัดแย้งแห่งอเมริกา ที่มองว่าผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทควรมีความสามารถในการกำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ให้เหมาะสมตามสถานการณ์เพื่อให้คำปรึกษาแก่คู่กรณี ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ (Bernard, 2010, p 276-280) โดยทางพระพุทธศาสนามีเป้าหมายต่อการใช้ชีวิตที่ “สงบสุข” ดังพุทธพจน์ที่ว่า “นัตถิ สันติ ประัง สุขัง แปลว่า สุขอื่นเสมอด้วยความสงบไม่มี” ความสงบตามเจตนารมณ์พุทธจึงเป็นเป้าหมายการใช้ชีวิตในฐานะมนุษย์ที่จะพึงมีในสังคม รวมทั้งมีความหมายถึงการปรองดองที่ควรนำมาเป็นหลักคิด และหลักปฏิบัติในสังคมไทย ด้วยความหวังต่อความสงบสุขด้วยเช่นกัน

ผู้นำชุมชนจึงนับได้ว่าเป็นทุนทางสังคมที่เหมาะสมต่อการพัฒนาให้เป็นผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่เกิดขึ้นในชุมชน เนื่องจากเป็นที่ยอมรับนับถือโดยเฉพาะผู้ใหญ่บ้าน กำนัน ผู้นำท้องถิ่น ผู้นำทางธรรมชาติ เพราะบุคคลที่จะเข้าไปจัดการความขัดแย้งได้ ต้องมีต้นทุนทางสังคมสูง และบุคคลเหล่านี้อาจจะมีอิทธิพลต่อความคิดหรือการกระทำของคู่กรณี ทำให้สิ่งที่คนกลางพึงตระหนักก็คือ มาตรฐานความเป็นกลางปราศจากอคติต่อคู่กรณี (พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, 2554, หน้า 222-225) ดังนั้น แนวทางแก้ปัญหาของกระบวนการ

การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชนในชุมชน จำเป็นต้องพัฒนาให้ผู้นำชุมชนที่เป็นที่เคารพนับถือยอมรับของชุมชน เกิดความรู้ ทักษะตามหลักการและขั้นตอนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ถูกต้องตามหลักวิชาการและองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งอย่างเป็นระบบ เพื่อไม่ทำให้ความขัดแย้งหรือปัญหาเล็กน้อยในพื้นที่กลายเป็นคดีพิพาทระหว่างคนในชุมชนต้องเข้าสู่กระบวนการพิจารณาของศาล หรือมีการฟ้องร้องดำเนินคดีกันตามกระบวนการยุติธรรมกระแสหลัก นำมาซึ่งการสูญเสียเงิน เสียเวลา เสียความรู้สึกต่อคู่พิพาท กระทั่งความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดระหว่างครอบครัวและความรักความสามัคคีกันภายในชุมชนได้ ประกอบกับปัจจุบันได้มีกฎหมายเป็นพระราชบัญญัติการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2562 ที่ได้กำหนดให้มีการส่งเสริมและสนับสนุนหรือโอกาสให้มีการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชน กำหนดให้มีหลักการและขั้นตอนกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทอย่างชัดเจนและมีมาตรฐานในการพัฒนาผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทให้เป็นที่ยอมรับ เพื่อให้เป็นแกนหลักของชุมชนที่สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในชุมชนได้ดีขึ้นและมีความเชื่อมโยงกับกลไกต่าง ๆ ของชุมชนในการจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีหน่วยงานภาครัฐคอยให้การสนับสนุน กำกับ ดูแลและอุดหนุนเพื่อให้เกิดการพัฒนาให้ดำเนินงานด้านการจัดการความขัดแย้งของชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง

ผู้เขียนจึงขอเสนอการนำหลักพุทธสันติวิธีมาใช้ในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชน ในรูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของภาคประชาชนโดยหลักพุทธสันติวิธี เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้เพื่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทให้มีหลักการและขั้นตอนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชนในพื้นที่ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชนในชุมชนของสังคมไทย เพื่อให้เกิดการยอมรับของคู่ขัดแย้งทุกฝ่ายนำความสันติสุขกลับสู่ชุมชนได้อย่างยั่งยืนต่อไป

โดยรูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของภาคประชาชนโดยหลักพุทธสันติวิธี ควรมีหลักการและขั้นตอนในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทด้วยการนำหลักการทางพุทธสันติวิธีมาบูรณาการกับกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของหลักสากลในยุคปัจจุบัน ได้แก่ (1) หลักการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชน ประกอบด้วย การสมัครใจของทุกฝ่าย การผ่อนปรนให้แกกัน การฟื้นฟูความสัมพันธ์ของคู่กรณี และการยุติคดีด้วยความพึงพอใจ (2) ขั้นตอนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชนโดยหลักพุทธสันติวิธี ประกอบด้วย วิเคราะห์ปัญหาตามหลักอริยสัจสี่ เปิดเวทีพูดคุยด้วยพรหมวิหาร จัดสานเสวนาแบบกัลยาณมิตร สร้างทางเลือกโดยไม่มีอคติสี่ และจบลงด้วยดีบนสามัคคีธรรม ตามรูปแบบที่ปรากฏ ดังนี้



แผนภาพ รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชนโดยหลักพุทธสันติวิธี

จากรูปแบบดังกล่าว สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. หลักการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชน ควรประกอบด้วย หลักการสมัคใจของทุกฝ่ายทุกคน หลักการผ่อนปรนให้แกกัน หลักการฟื้นฟูสานสัมพันธ์ของคู่กรณี และหลักการยุติคดีด้วยความพึงพอใจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) **หลักการสมัคใจของทุกฝ่ายทุกคน** การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชนเป็นดำเนินการที่เน้นวิถีชุมชนเป็นหลัก โดยผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจะไม่มีอำนาจชี้ขาดข้อพิพาท (ปรัชญาอยู่ประเสริฐ, 2551, หน้า 1) หรือไม่มีข้อบังคับใด ๆ ให้คู่กรณีต้องเข้าร่วมไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเกิดขึ้นได้ด้วยการตัดสินใจของคู่กรณีเป็นสำคัญโดยคู่กรณีทุกฝ่ายต้องสมัคใจเข้าร่วมเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตั้งแต่เริ่มต้นของกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

(2) **หลักการผ่อนปรนให้แก่กัน** การใกล้ชิดข้อพิพาทภาคประชาชนจะเน้นการเสนอแนะให้คู่กรณีมองไปข้างหน้าในอนาคตที่ต้องอยู่อาศัยใกล้ชิดกันในชุมชนเดียวกัน มากกว่าการมองย้อนกลับไปว่าให้ถูกใครผิดหรือใครถูก โดยในการใกล้ชิดนั้นจะเน้นให้คู่กรณีผ่อนปรนให้แก่กัน เพื่อให้เกิดบรรยากาศแห่งการฟังความคิดเห็นอย่างเข้าใจกัน รับฟังความต้องการที่แท้จริงของคู่กรณี (วันชัย วัฒนศัพท์, 2555, หน้า 308)

(3) **หลักการฟื้นฟูสานสัมพันธ์ของคู่กรณี** เป็นหลักการใกล้ชิดข้อพิพาท ภาคประชาชนที่ผู้ทำหน้าที่ใกล้ชิดข้อพิพาทจะคอยดำเนินการโน้มน้าวให้คู่ความเจรจากัน เปิดเผยความต้องการอันแท้จริงของตนเอง พร้อมทั้งเปิดใจรับฟังความต้องการของอีกฝ่ายและลดความรุนแรงของอารมณ์ ด้วยการแสดงความเห็นอกเห็นใจของผู้ทำหน้าที่ใกล้ชิดข้อพิพาท (ไพรินทร์ โชติสกุลรัตน์, 2554, หน้า 121) โดยเน้นให้คู่กรณีมีความเมตตาต่อเพื่อนร่วมทุกข์สุขในโลกและเป็นเพื่อนร่วมสังคม เพื่อนร่วมชุมชน และเป็นเพื่อนร่วมเกิด แก่ เจ็บ ตาย ดังนั้น ไม่ควรมองกันเป็นศัตรูคู่แค้นต้องเอาชนะกัน เพื่อควรหันกลับมารัก เมตตาต่อกันให้อภัยกัน เพื่อให้อยู่ร่วมกันในชุมชนดั้งเดิมที่ผ่านมาเพื่อมุ่งช่วยเหลือเกื้อกูลกันในชุมชนต่อไปได้

(4) **หลักการยุติคดีด้วยความพึงพอใจ** เป็นหลักการยุติข้อพิพาทด้วยความพึงพอใจของคู่กรณีทุกฝ่าย ไม่บีบบังคับ ช่มชู้หรือหลอกลวงให้คู่กรณียินยอม (Teresa Moore, 2017,p 102-113) โดยเน้นให้คู่กรณีเป็นคนตัดสินใจเอง ไม่ว่าคู่กรณีจะตัดสินใจเลือกทางออกของข้อตกลงเป็น เช่นไร ยอมต้องอยู่บนฐานของความยินยอมด้วยความพึงพอใจเป็นสำคัญ

2. ขั้นตอนในการใกล้ชิดข้อพิพาทภาคประชาชน ควรประกอบด้วย วิเคราะห์ปัญหาตามหลักอริยสัจ 4 เปิดเวทีพูดคุยด้วยพรหมวิหาร จัดสานเสวนาแบบกัลยาณมิตร สร้างทางเลือกโดยไม่มีอคติ ยุติปัญหาคด้วยดีบนสามัคคีธรรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) **วิเคราะห์ปัญหาตามหลักอริยสัจ 4** เป็นการที่ผู้ทำหน้าที่ใกล้ชิดข้อพิพาทเริ่มต้นจากการใช้หลักอริยสัจสี่ เป็นกรอบในการวิเคราะห์ คือ เข้าใจทุกข์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น สาเหตุของปัญหา เพื่อหาหนทางของการพ้นทุกข์ ลดทุกข์ มานะ ทิฐิ ทำให้บรรลุไปสู่เป้าหมาย (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2562) โดยเป็นการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อจัดการกับปัญหาหรือข้อพิพาทจำเป็นที่ต้องรู้สาเหตุของความขัดแย้ง โดยการวิเคราะห์ปัญหาหรือข้อพิพาท ตลอดจนมองหาวิธีการจัดการปัญหาหรือข้อพิพาทเพื่อนำไปสู่การอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ ผู้ทำหน้าที่ใกล้ชิดข้อพิพาทควรเริ่มต้นจากการใช้หลักอริยสัจสี่ เป็นกรอบในการวิเคราะห์ คือ เข้าใจทุกข์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น สาเหตุของปัญหา ไปให้ถึงเป้าหมายของการพ้นทุกข์ ลดทุกข์ มานะ ทิฐิ และหาวิธีการไปสู่เป้าหมาย คือ ข้อปฏิบัติให้ถึงความดับทุกข์หรือหาวิธีการแก้ไขความขัดแย้งให้ยุติลงด้วยวิสมานฉันท์เพื่อการอยู่ร่วมกันต่อไปในสังคม

(2) **เปิดเวทีพูดคุยด้วยพระมหาวีร** เป็นการที่ผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทใช้หลักพระมหาวีรเป็นหัวใจและกำกับความประพฤติ และปฏิบัติตนต่อคู่กรณีโดยชอบ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), 2551, หน้า 227) เพื่อเอื้ออำนวยต่อการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในชุมชน การแสดงความรักความหวังดีต่อคู่กรณีทุกฝ่ายด้วยหลักพระมหาวีร โดยการบอกให้คู่กรณีเข้าใจถึงผลเสียของการเข้าสู่การเจรจาด้วยความรัก ความปรารถนาดีต้องการให้ทุกฝ่ายหันหน้ามาคุยกันเพื่อให้มีทางออกของปัญหาโดยหลักกรุณาให้คู่กรณีพ้นจากปัญหาหรือทุกข์นั้น และหากคู่กรณีไม่ยอมเข้าสู่การพูดคุย จะไปฟ้องร้องเป็นคดีต่อกันไม่สมควรใจพูดคุยก็จำเป็นทำใจวางเฉยมองด้วยใจสงบตามหลักอุเบกขาเพราะคู่กรณีเป็นฝ่ายเลือกแล้ว

(3) **จัดสานเสวนาแบบกัลยาณมิตร** เป็นการจัดเวทีสานเสวนาเพื่อแก้ปัญหาด้วยความเป็นกลางในชุมชนภายใต้อำนาจและหน้าที่ของผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ใช้หลักกัลยาณมิตรด้วยการแสดงการเป็น มิตรผู้มีคุณอันบัณฑิตพึงนับ หรือ เพื่อนที่ดี (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), 2551, หน้า 391) ในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ควรมีเป้าหมายในการทำให้คู่กรณีคืนดีกันหรือสามารถมีข้อตกลงร่วมกันและนำไปสู่สันติสุขได้ อย่างเหมาะสมถูกต้อง โดยการสื่อสารด้วยการเจรจาค้นหาความต้องการที่แท้จริง ด้วยความสุภาพอ่อนโยน พูดความจริง พูดถูกกาลเทศะ มีน้ำใจงามพร้อมช่วยเหลือเกื้อกูลคู่กรณี คอยชี้แนะแนวทางที่ให้คู่กรณี ทำให้คู่กรณีลดอคติการยึดมั่นความเห็นแก่ตนมากจนเกินไป ช่วยให้ทางแก้ปัญหาด้วยความรักความหวังดีกับคู่กรณีทุกฝ่าย

(4) **สร้างทางเลือกโดยไม่มียุติ** เป็นการประสานความสัมพันธ์เพื่อสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยไม่มียุติ เพื่อช่วยหาทางขจัดอคติหรืออคฤศมูลในใจของคู่ขัดแย้งให้ได้ (พระไพศาล วิสาโล, 2556, หน้า 83-86) โดยผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทต้องต้องขจัดอคติหรืออคฤศมูลในใจของตัวเองก่อนที่จะหาทางขจัดอคติหรืออคฤศมูลในใจของคู่กรณี ด้วยการไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งด้วยเหตุ เพราะรัก เพราะเกลียด เพราะเกรงใจ หรือการหลงผิดไม่รู้เท่าทัน โดยควรแนะนำแนวทางที่เป็นกลางเพื่อให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์สูงสุดและพึงพอใจด้วยกันทุกฝ่าย

(5) **ยุติปัญหาด้วยดินสามัคคีธรรม** เป็นการทำหน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยใช้หลักธรรมที่มีอยู่ภายในและหลักธรรมที่แสดงออกภายนอก นำมาสร้างความสามัคคีและทำให้การไกล่เกลี่ยบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี (วิบูล หนูยิ้มซ้าย, 2562, หน้า 140) เพื่อเอื้ออำนวยผลให้ยุติปัญหาด้วยความสัมฤทธิ์ผล โดยอำนวยการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทให้ยุติลงได้ด้วยดีและสามารถสานสัมพันธ์ภาพที่ดีให้คู่พิพาทอยู่ร่วมกันได้ต่อไป และช่วยติดตามผลการปฏิบัติตามข้อตกลงและประเมินความสัมพันธ์จากการฟื้นคืนดีกันอย่างต่อเนื่อง และช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของความรัก ความสามัคคี นำมาซึ่งความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นของคู่กรณีและในภาพรวมชุมชนอีกด้วย

ทั้งนี้ ในการใช้รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชนโดยหลักพุทธสันติวิธี ตามหลักการและขั้นตอนของรูปแบบดังกล่าวข้างต้น ผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชนจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี (สติ) มีความอดทนต่อสิ่งชั่วร้าย (ขันติ) และเป็นคนดีคนเก่งมีความรอบรู้ทั้งทางโลกและทางธรรม (สปปุริสธรรม 7) ซึ่งถือเป็นพุทธธรรมฐานหลักของการเป็นผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชนโดยพุทธสันติวิธี เพื่อให้สามารถนำความสันติสู่ชุมชน อันเป็นเป้าหมายหรือความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชน ที่สามารถวัดความสำเร็จจากผลของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของชุมชนได้ คือ 1. คู่กรณีต้องมีการปฏิบัติตามข้อตกลงเพื่อยุติการขยายวงของความรุนแรงและป้องกันไม่ให้เกิดความรุนแรงอีกในชุมชน 2. คู่กรณีมีการฟื้นคืนความสัมพันธ์และสามารถอยู่ร่วมกันต่อไปได้ 3. คู่กรณีมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไม่กลับไปกระทำผิดอีก และ 4. คู่กรณีเกิดความพึงพอใจต่อกระบวนการและผลลัพธ์ที่เป็นธรรมด้วยกันทุกฝ่าย ทำให้สามารถเข้าสู่สภาวะอยู่ร่วมกันอย่างสันติของชุมชน

โดยรูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชนโดยหลักพุทธสันติวิธี จะเน้นการใช้หลักการสมัคใจของทุกฝ่ายทุกคน หลักการผ่อนปรนให้แกกัน หลักการฟื้นฟูสานสัมพันธ์ของคู่กรณี และหลักการยุติคดีด้วยความพึงพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทตามหลักสากลของโลกตะวันตก โดยสามารถนำไปสู่การปฏิบัติในชุมชนเพื่อแก้ปัญหาข้อพิพาทของคู่กรณีได้ โดยอาศัยตามหลักการและขั้นตอนตามรูปแบบดังกล่าวข้างต้น ด้วยการนำหลักการทางพระพุทธศาสนามาบูรณาการกับกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของสากลที่มีอยู่ในปัจจุบันจะทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือเกิดความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยเน้นให้ภาคประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมอำนวยความสะดวกให้แกชุมชนเองเป็นหลัก อันเป็นทางเลือกใหม่ที่เกิดขึ้นเพื่อลดช่องว่างและความไม่สมดุลของกระบวนการยุติธรรมกระแสหลักในปัจจุบันได้อย่างสอดคล้องกับวัฒนธรรม ประเพณีในพื้นที่เป็นไปตามแนวคิดยุติธรรมชุมชน (Community Justice) ซึ่งเน้นการคืนอำนาจในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวกลับไปสู่ชุมชน และสามารถวัดผลจากการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทนำมาซึ่งความสงบสุขของชุมชนหรือก่อให้เกิด “สันติ” ในชุมชน อันเป้าหมายหรือความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชนโดยหลักพุทธสันติวิธี เมื่อนำรูปแบบไปใช้จะสามารถมุ่งหวังทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับสันติในชุมชนได้ ใน 4 ประเด็น ดังนี้ 1. การปฏิบัติตามข้อตกลงเพื่อยุติการขยายวงของความรุนแรงและป้องกันไม่ให้เกิดความรุนแรงอีกในชุมชน 2. การฟื้นคืนความสัมพันธ์และสามารถอยู่ร่วมกันต่อไปได้ 3. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไม่กลับไปกระทำผิดอีก และ 4. คู่กรณีเกิดความพึงพอใจต่อกระบวนการและผลลัพธ์ที่เป็นธรรมด้วยกันทุกฝ่าย ทำให้สามารถเข้าสู่สภาวะอยู่ร่วมกันอย่างสันติของชุมชน ดังนั้น หากชุมชนสามารถบริหารจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ด้วยชุมชนเองเป็นหลัก โดยทำให้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีแนวทางพัฒนาการไปในทางเชิงบวกได้ ก็จะทำให้สังคมและประเทศชาติพัฒนาไปในทางที่ดีและมีความปกติสุขในภาพรวมได้

กล่าวโดยสรุป การนำพุทธสันติวิธีเพื่อการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชน จะเป็นรูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่ใช้หลักการและวิธีการทางพระพุทธศาสนามาใช้ เพื่อแก้ไขปัญหาโดยวิธีการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ซึ่งหลักการและขั้นตอนในการดำเนินการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทนั้น ผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทต้องมีหลักการใหญ่ คือ การมีสติ ขันติธรรม เพื่อก่อให้เกิดสันติภายใน เพื่อให้สามารถใช้หลักความรู้รอบด้าน ตั้งแต่การรู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล โดยการแสดงออกสู่สันติภาพภายนอก ด้วยการนำหลักการใหญ่ คือ หลักอริยสัจสี่ ประกอบหลักการย่อย อันประกอบด้วย หลักพรหมวิหาร หลักกัลยาณมิตรธรรม หลักอคติสี่ และหลักสามัคคีธรรม เพื่อบูรณาการพุทธสันติวิธีกับหลักการและขั้นตอนในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชน โดยสามารถนำรูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชนโดยหลักพุทธสันติวิธีไปปรับใช้กับการแก้ปัญหาข้อพิพาทของคู่กรณีในพื้นที่ชุมชนได้



บรรณานุกรม

(1) หนังสือ:

ชัชวาลย์ สุขสมจิตร์. **หลักนิติธรรมกับการเข้าถึงความยุติธรรมของชุมชน: ยุติธรรมชุมชน**. เอกสารวิชาการ ส่วนบุคคล. สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ., 2561.

ปรัชญา อยู่ประเสริฐ. **เทคนิคจิตวิทยาและการสื่อสารสำหรับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาททางเลือก**. กรุงเทพมหานคร: สำนักกระงับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม, 2551.

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, ร.ศ.ดร.. **พุทธสันติวิธี: การบูรณาการหลักการและเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท 21 เซนจูรี จำกัด, 2554.

ไพรินทร์ โชติสกุลรัตน์. **สื่อสารอย่างสันติ: คู่มือสื่อสารเพื่อสารสัมพันธ์และแก้ไขความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมสิกขาลัย, 2554.

พระไพศาล วิสาโล . “การไกล่เกลี่ยแบบพุทธ” ใน **หลักศาสนากับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท Version 1.2**. รวบรวมจัดพิมพ์โดย ศูนย์กระงับข้อพิพาททางเลือก สำนักกระงับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม . กรุงเทพมหานคร: บริษัทแอคทีฟพริ้น จำกัด, 2556.

มานิตย์ จุมปา. **หลักกฎหมายรัฐธรรมนูญ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: นิติธรรม, 2557.

วันชัย วัฒนศัพท์. **ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา**. พิมพ์ครั้งที่ 4. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา, 2555. สรวิศ ลิ้มปริงชี. “ความขัดแย้ง...มีด้วยหรือ: ความขัดแย้งกับการพัฒนา” ใน **การจัดการความขัดแย้ง**. รวบรวมและจัดพิมพ์โดย สำนักส่งเสริมงานตุลาการ สำนักงานศาลยุติธรรม. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอคทีฟ พริ้น จำกัด, 2560.

(2) วิทยานิพนธ์/วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์/รายงานวิจัย

ป้อมฤดี กุมพันธ์. **การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนฟ้องศาลส่วนคดีนักท่องเที่ยง**. **วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์**. คณะนิติศาสตร์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2557.

ชลัท ประเทืองรัตน. “รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ: กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, 2562.

วิฑูล หนูยิ้มซ้าย. “รูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยแนวทางพุทธสันติวิธี: กรณีศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทสหภาพนายควม กรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, 2562.

(3) วารสาร/บทความ/คู่มือ

ชลัท ประเทืองรัตนนา. การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง เส้นทางแห่งการสร้างความสำเร็จร่วมกัน. กรุงเทพมหานคร:

บริษัท ศูนย์การพิมพ์แก่นจันทร์ จำกัด, 2559.

เมเยอร์ เบอร์นาร์ด. **พลวัตรการจัดการความขัดแย้ง**. แปลโดย นายแพทย์บรรพต ตันธีรวงศ์. กรุงเทพมหานคร:

คบไฟ, 2553.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**.ชำระเพิ่มเติม. ช่วงที่ ๑/

เสริม. (กรุงเทพมหานคร : บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด), ๒๕๕๖.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพมหานคร:

โรงพิมพ์ เอส. อาร์. พรินติ้งแมสโปรดักส์, 2551.

(4) สื่อออนไลน์

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). **สลายความขัดแย้ง: นิติศาสตร์-รัฐศาสตร์-เศรษฐศาสตร์ แนวพุทธ**.

[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://watnyanaves.net/th/book_detail/๔๓๘ [20 สิงหาคม 2562].

(5) ภาษาอังกฤษ

Teresa Moore, “Mediation Ethics and Regulatory Framework”, **Journal of Mediation and**

Applied Conflict Analysis, 2517, Vol.4 No.1

สื่อประชาสัมพันธ์ ความรู้ใกล้เกลี่ย



คลิปวีดิทัศน์, สปอตวิทยุ
และ สื่อประชาสัมพันธ์อื่น ๆ



ศูนย์ไกล่เกลี่ย ข้อพิพาทภาคประชาชน

**"ทุกปัญหาแก้ไขได้ ด้วยการเปิดใจ
พูดคุย รับฟัง และหาทางออกร่วมกัน"**



กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กระทรวงยุติธรรม

เลขที่ ๑๒๐ หมู่ ๓ ชั้น ๓ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๔
อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ (อาคารเอ) ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง
เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๑๐