

หนังสือชุดความรู้พื้นฐาน
แนวคิดการจัดการ
ความขัดแย้งด้วยสันติวิธี

การ
ไกล่เกลี่ย

โดย

คนกลาง

เส้นทางแห่งการสร้าง
ความเข้าใจร่วมกัน

จัด
ประเทืองรัตนา



หนังสือชุดความรู้พื้นฐาน
แนวคิดการจัดการ
ความขัดแย้งด้วยสันติวิธี

การ
ไกล่เกลี่ย

โดย

คนกลาง

เส้นทางแห่งการสร้าง
ความเข้าใจร่วมกัน

ชาติ
ประเทืองรัตนนา

เรื่อง การใกล้เคียงโดยคนกลาง :
เส้นทางแห่งการสร้างความเข้าใจร่วมกัน

ผู้เขียน ชลัท ประเทืองรัตนา

ลิขสิทธิ์ของสถาบันพระปกเกล้า

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ
National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

ชลัท ประเทืองรัตนา.

การใกล้เคียงโดยคนกลาง : เส้นทางแห่งการสร้างความเข้าใจ
ร่วมกัน. -- กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า, 2559.

144 หน้า.

1. วาทศิลป์. 2. การเจรจา. I. ชื่อเรื่อง

158.5

ISBN 978-974-449-939-4

สสธ. 59-41-1000.0

พิมพ์ครั้งที่ 1 กันยายน 2559 จำนวน 1,000 เล่ม

ประสานงาน นางสาวประภาพร วัฒนพวงศ์

พิมพ์ที่ บริษัท ศูนย์การพิมพ์แก่นจันทร์ จำกัด

88/5 วัฒนานิเวศน์ ซ. 5 ถนนสุทธิสารวินิจฉัย

แขวงสามเสนนอก เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทรศัพท์ 02-2766721, 02-2766713, 02-2766545

โทรสาร 02-2778137

E-Mail : k2536c@hotmail.com

จัดพิมพ์โดย สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า

ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา

อาคารรัฐประศาสนภักดี ชั้น 5 (ชินทิสได้)

เลขที่ 120 หมู่ 3 ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง

เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210 <http://www.kpi.ac.th>

โทรศัพท์ 0-2141-9600 โทรสาร 0-2143-8181

ราคา 100 บาท

คำนำสถาบัน

เรื่อง การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง :
เส้นทางแห่งการสร้างความสำเร็จร่วมกัน
ผู้เขียน ชลัท ประเทืองรัตนนา
พิมพ์ครั้งที่ 1 กันยายน 2559 จำนวน 1,000 เล่ม

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ
National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

ชลัท ประเทืองรัตนนา.

การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง : เส้นทางแห่งการสร้างความสำเร็จ
ร่วมกัน. -- กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า, 2559.

144 หน้า.

..... I.ชื่อเรื่อง

....

ISBN 978-974-.....

สสธ. 59-.....

ลิขสิทธิ์ของสถาบันพระปกเกล้า

ประสานงาน นางสาวประภาพร วัฒนพงษ์

พิมพ์ที่

.....

.....

จัดพิมพ์โดย สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า

ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา

อาคารรัฐประศาสนภักดี ชั้น 5 (โซนทิศใต้)

เลขที่ 120 หมู่ 3 ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง

เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210 <http://www.kpi.ac.th>

โทรศัพท์ 0-2141-9600 โทรสาร 0-2143-8181

ราคา บาท

การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ คนกลางควรจะใช้
ทั้ง 2 แนวทางนี้ ผสมผสานกันในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แน่ใจว่า
การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว การใช้วิธีการไกล่เกลี่ยโดย
คนกลางสำเร็จในที่หนึ่ง ไม่ได้หมายความว่าจะใช้วิธีการเดิมๆ สำเร็จกับ
ที่อื่นด้วย อย่างไรก็ตาม นอกจากความเป็นศิลปะเฉพาะตัวของผู้ไกล่เกลี่ย
แล้ว การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางมีความเป็นศาสตร์ที่เราพอจะใช้เป็นแนวทาง
ให้กับเราได้เช่นกัน

หนังสือชุดความรู้นี้เน้นว่าเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว การเจรจา
กันเองดีที่สุด แต่ถ้าไม่สามารถตกลงกันเองได้จะทำอย่างไร การอาศัย
คนกลางในการทำหน้าที่หาข้อตกลงร่วมกันบนพื้นฐานของการสร้างความสำเร็จ
เข้าใจอันดีต่อกันจึงเกิดขึ้น หนังสือชุดความรู้นี้จะอธิบายถึงบทบาทหน้าที่
และยุทธวิธีของคนกลางว่าเป็นอย่างไร คนกลางควรมีทักษะในการสื่อสาร
อย่างไรบ้าง การพูดหว่านล้อมจากคนกลางสำคัญมากน้อยเพียงใด หรือ
ทักษะในการฟังมีความสำคัญมากกว่าหรือไม่ นอกจากนี้ เราจะได้ทราบ
ขั้นตอนในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางมีกี่ขั้นตอน รวมถึงการไกล่เกลี่ยโดย

คนกลางในศาลยุติธรรมกับนอกศาลว่ามีความต่างกันอย่างไร และปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและไม่สำเร็จในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางมีปัจจัยใดบ้าง หนังสือเล่มนี้น่าจะเป็นประโยชน์กับผู้ที่มีความตั้งใจเดียวกันในการร่วมสร้างสันติสุขให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนยาวนานสืบไป



พลเอกเอกชัย ศรีวิลาศ
ผู้อำนวยการสำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล
สถาบันพระปกเกล้า

คำนำผู้เขียน

การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางในโลกยุคปัจจุบันมีทิศทางมุ่งไปสู่การค้นหาทางออกที่มาจากคู่กรณีเอง คนกลางไม่ได้เป็นผู้ตัดสิน เป็นเพียงผู้กระตุ้นเอื้ออำนวยให้ข้อตกลงเกิดขึ้น ภายใต้บรรยากาศที่ผ่อนคลาย ไม่เร่งรัด อย่างไรก็ตามมีบางครั้งที่คู่กรณีไม่สามารถหาคำตอบร่วมกันได้อย่างน่าพึงพอใจ ได้ขอให้คนกลางทำหน้าที่ชี้ขาดและตัดสินแทนเนื่องจากไว้วางใจคนกลางเป็นอย่างมาก ผลที่ได้ยังคงเกิดความพึงพอใจเนื่องจากการยอมรับจากคู่กรณีทั้งสองฝ่าย

การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางมีการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ แต่ไม่ได้หมายความว่า การไกล่เกลี่ยความขัดแย้งต้องทำตามแนวคิด ทฤษฎีอย่างเคร่งครัด จนกระทั่งไม่สามารถประยุกต์กับสถานการณ์จริงได้เลย สิ่งสำคัญคือ บริบทที่เหมาะสม ยกตัวอย่างเช่น ทฤษฎีการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเน้นว่าการแยกเจรจา พุดคุยกับคู่กรณีที่ละฝ่ายสามารถช่วยแก้ปัญหาฝ่าทางตัน แต่ในบางสถานการณ์เมื่อแยกเจรจาแล้วทำให้สถานการณ์เลวร้าย เกิดความหวาดระแวงทั้งต่อคนกลางและคู่กรณี ดังนั้น คงไม่มีสูตรสำเร็จในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง แนวทางบูรณาการศาสตร์และ

วิธีการที่หลากหลายบนพื้นฐานบริบทสังคม และกาลเทศะที่เหมาะสม เป็นคำตอบให้กับเรื่องนี้ได้ อนึ่งการใกล้เคียงโดยคนกลางจะเกิดประโยชน์ สูงสุดหากเราเข้าใจความเป็นศาสตร์และศิลป์ และเชื่อมั่นในแนวทาง สันติวิธีว่าเป็นหนทางเดียวในการอยู่ร่วมกันของมนุษย์

ด้วยความเชื่อมั่นและศรัทธาในความเป็นมนุษย์

ชลัท ประเทืองรัตนา

สารบัญ

คำนำสถาบัน	3
คำนำผู้เขียน	5
สารบัญ	7
บทที่ 1 แนวคิดการใกล้เคียงโดยคนกลาง	11
1. ความหมายของการใกล้เคียงโดยคนกลาง	13
2. การใกล้เคียงโดยคนกลางกับการแก้ไขความขัดแย้ง	15
3. เหตุผลและแรงจูงใจในการใช้การใกล้เคียงโดยคนกลาง	18
3.1 แรงจูงใจของคนกลาง	18
3.2 แรงจูงใจของคู่กรณี	19
4. แนวทางที่แตกต่างในการศึกษาการใกล้เคียงโดยคนกลาง	20
5. วัฒนธรรมที่หลากหลาย : การใกล้เคียงที่แตกต่าง	23
6. ประโยชน์และข้อจำกัดของการใกล้เคียงโดยคนกลาง	25
6.1 ประโยชน์ของการใกล้เคียงโดยคนกลาง	26
6.2 ข้อจำกัดของการใกล้เคียงโดยคนกลาง	29
บทที่ 2 บทบาทหน้าที่ และยุทธวิธีของคนกลาง	33
1. บทบาทหน้าที่ของคนกลาง	33
2. ยุทธวิธีของคนกลาง	37

บทที่ 3 การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางกับทักษะในการสื่อสาร	42
1. การฟัง	45
2. การกล่าวทวน	50
3. การถาม	53
4. การเอาใจเขามาใส่ใจเรา	56
5. การปรับเปลี่ยนมุมมองด้านบวก	58
บทที่ 4 ขั้นตอนในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง	62
1. ก่อนการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง	65
1.1 การวิเคราะห์ความขัดแย้ง	65
1.2 การออกแบบการไกล่เกลี่ยโดยละเอียด	72
1.3 สร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ	73
2. การดำเนินการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง	74
2.1 เริ่มต้นการไกล่เกลี่ย	74
2.2 การระบุประเด็นปัญหาและกำหนดหัวข้อการประชุม	75
2.3 การค้นหาความต้องการที่แท้จริง	75
2.4 การสร้างทางเลือกในการแก้ไขความขัดแย้ง	77
2.5 การประเมินทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา	78
2.6 ดำเนินการไกล่เกลี่ยขั้นสุดท้าย	78
3. ภายหลังการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง	80

บทที่ 5 การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางในสังคมไทย :	
นอกระบบยุติธรรม และในศาลยุติธรรม	82
1. การไกล่เกลี่ยความขัดแย้งนอกระบบยุติธรรม	84
2. การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลยุติธรรม	91
บทที่ 6 ความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง	94
1. การวัดความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง	96
2. ความยากหรือง่ายในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง	98
3. ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความขัดแย้งด้วยการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางประสบความสำเร็จ	99
4. ปัจจัยที่ทำให้การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางไม่ประสบความสำเร็จ	124
บทที่ 7 บทสรุป	129
บรรณานุกรม	136
ประวัติผู้เขียน	143



บทที่ 1

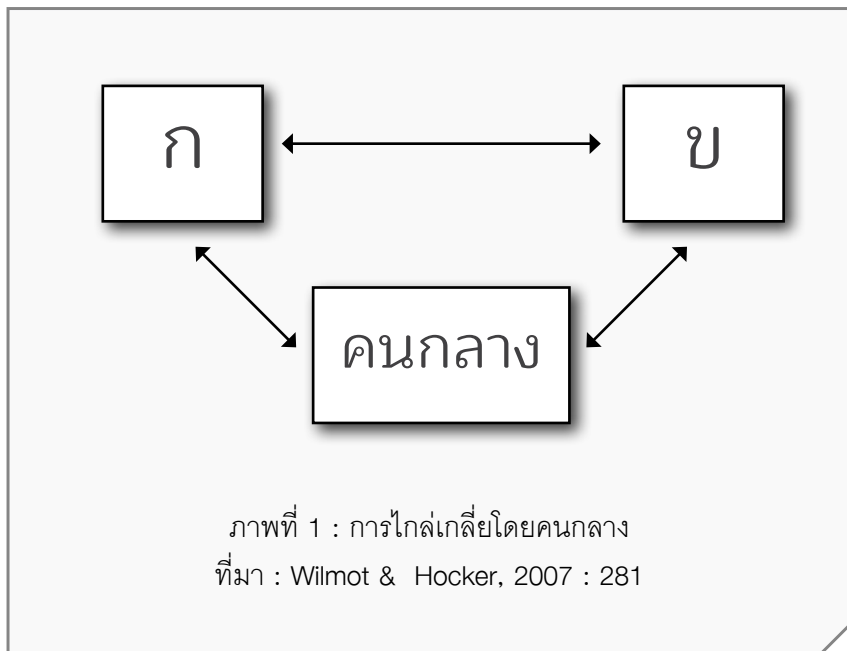
แนวคิดการไกล่เกลี่ย โดยคนกลาง

แนวคิดการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น สามารถใช้วิธีจัดการความขัดแย้งได้หลายวิธี เช่น การฟ้องร้องต่อศาลยุติธรรม อนุญาโตตุลาการ การชุมนุมเรียกร้อง การสานเสวนา การเจรจา การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง (Mediation) แม้กระทั่ง การใช้ความรุนแรง การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง เป็นวิธีการหนึ่งในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่นำมาสู่ความพึงพอใจร่วมกันของคู่กรณี Wilmot & Hocker (2007) เห็นว่าคนกลางไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ แต่จะช่วยให้คู่กรณีมองหาช่องทาง ประสานความแตกต่างและหาแนวทางและข้อตกลงที่ยอมรับร่วมกันโดยคู่กรณี นอกจากนี้ การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเป็นศิลปะในการเปลี่ยนแปลงจุดยืน¹ ของแต่ละฝ่าย มาสู่การยอมรับร่วมกัน

¹ จุดยืน (Position) เป็นสิ่งที่คู่กรณียึดมั่นและบอกออกมาว่าต้องการ เช่น ยุบสภาไม่ยุบสภา ให้สร้างไม่ให้สร้างโครงการ เป็นต้น ในการจัดการความขัดแย้งจะค้นหาความต้องการที่แท้จริงที่อยู่เบื้องหลังจุดยืนหรือมองให้ทะลุหน้าฉากที่เห็นด้วยตาเปล่า

ภาพที่ 1 เป็นการอธิบายถึงผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง จะมีคู่กรณีคือ ก) กับ ข) เป็นคู่ขัดแย้งกัน และมีคนกลางเข้ามาทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกให้มีการพูดคุยกันเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันระหว่างคู่กรณี ในรูปภาพนี้จะเห็นได้ว่าการสื่อสารทำได้ทั้ง 2 ช่องทางระหว่างช่องทางแรก ก) กับ ข) สื่อสารกันโดยตรง และก) กับ ข) สื่อสารกันผ่านคนกลาง



1. ความหมายของการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

นักวิชาการและนักปฏิบัติการด้านการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น Coltri (2004), Wilmot & Hocker (2007), Bercovitch (2009), Mayer (2010), Moore (1999) Zartman (2009) อีกทั้ง วันชัย วัฒนศัพท์ (2550) โชติช่วง ทังวงศ์ (2556) นพพร โพธิ์รังษิยากร (2555) สรวิศ ลิ้มปริงซี (2555) เป็นต้น ได้ให้ความหมายของการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง สรุปได้ ใน 3 ลักษณะคือ

1) การอำนวยความสะดวก

คนกลางไม่เน้นผลลัพธ์ที่ได้และเน้นที่การดำเนินการแทรกแซง กล่าวคือบุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินการไกล่เกลี่ยด้วยตนเอง หรือการเชิญชวนจากคู่กรณี เพื่อมาช่วยทำให้เกิดข้อตกลงร่วมกัน ที่สำคัญคือเป็นกระบวนการที่บุคคลที่สามไม่มีอำนาจตัดสินใจ มีใช้ผู้พิพากษาหรืออนุญาโตตุลาการ แต่ช่วยหรือเอื้ออำนวยความสะดวก กระตุ้นให้คู่กรณีมาสู่ข้อตกลงที่ยอมรับร่วมกัน กล่าวคือเป็น “คุณอำนวย” ไม่ใช่ “คุณอำนาจ” เน้นอำนวยความสะดวก ไม่เน้นการตัดสินใจจากคนกลาง

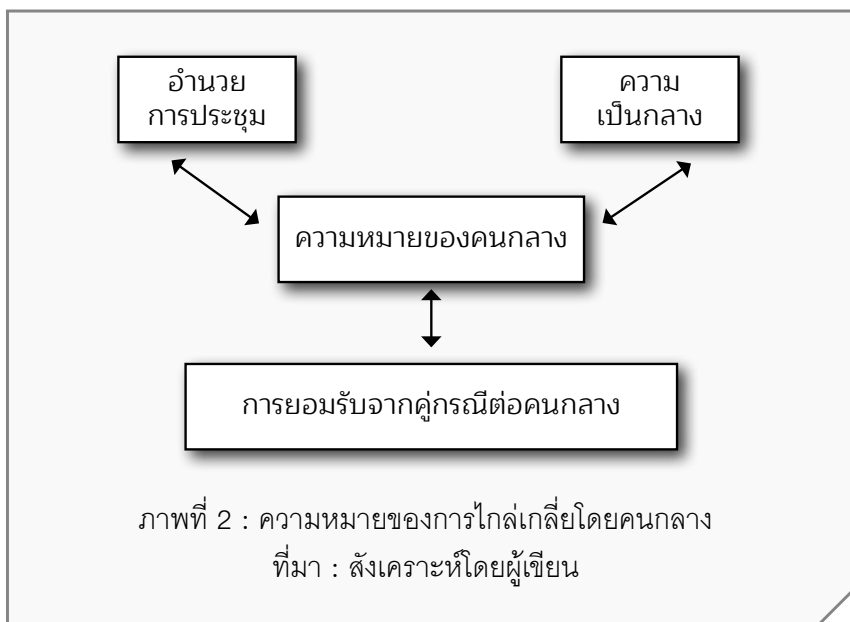
2) ความเป็นกลาง

เป็นกระบวนการที่เข้ามาช่วยจากฝ่ายที่สามที่มีความเป็นกลาง ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด เข้ามาช่วยจำแนก แยกประเด็นความขัดแย้งเพื่อสร้างทางเลือก พิจารณาทางเลือกร่วมกัน และนำมาสู่ข้อตกลงที่สนองความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ที่สำคัญมากคือความเป็นกลางในกระบวนการที่ดำเนินการให้คู่กรณีรู้สึกพึงพอใจ

3) การได้รับการยอมรับจากคู่กรณี

การยอมรับการทำหน้าที่ของคนกลางเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวก อำนวยกระบวนการให้บรรลุผล รวมถึงคำแนะนำบางประการของคนกลาง แต่ไม่ได้หมายความว่ายอมรับทุกสิ่งที่คนกลางบอกให้ทำหรือชี้แนะ การสร้างการยอมรับจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ถ้าคู่กรณียอมรับในตัวคนกลาง การดำเนินการไกล่เกลี่ยก็มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้น

ภาพที่ 2 เป็นการสรุปให้เห็นถึงความหมายของคนกลางว่าแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะคือ การเน้นอำนวยความสะดวก มีความเป็นกลางและการยอมรับจากคู่กรณีต่อคนกลาง



2. การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางกับการแก้ไขความขัดแย้ง

การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางมีความสัมพันธ์กับการแก้ไขความขัดแย้ง โดยการใช้บุคคลที่สาม หรือคนที่เป็นกลางเข้ามาเอื้อกระบวนการ ความเชื่อของการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางคือ “ข้อตกลงที่ดีที่สุดย่อมมาจากคู่กรณีเอง” ดีกว่าให้คนอื่นเข้ามาตัดสิน (Coltri, 2004)

ภาพที่ 3 Moore (1984) อธิบายถึงอำนาจตัดสินใจของบุคคลที่สาม กับผลลัพธ์ที่ได้ แบ่งได้เป็น 4 ระดับคือ ²

1. การตัดสินใจโดยกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเอง ประกอบด้วย การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง อาจยังไม่พร้อมในการเจรจา หรือไม่อยากเผชิญหน้า แต่เมื่อ

² ผู้เขียนขอยกตัวอย่างอธิบายเพิ่มเติมจากแนวคิดของ Moore เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ระดับที่ 1 จะเป็นการใช้อำนาจบังคับน้อยที่สุดและระดับที่ 4 เป็นการใช้อำนาจบังคับสูงสุด

ระดับที่ 1 เช่น การซื้อขายเสื้อที่ลูกค้าเดินหนีเมื่อไม่ต้องการราคาด้วย แต่เมื่อไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ หรือคู่เจรจาคิดว่าจำเป็นต้องแก้ไขความขัดแย้งด้วยการพูดคุย ก็จะเกิดการเจรจากันเองขึ้นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเจรจาที่ไม่เป็นทางการมากนัก เช่น การเจรจหาร้านอาหารกินข้าวกลางวันกับเพื่อน การเจรจหาสถานที่เที่ยวในช่วงพักร้อนระหว่างสามีกับภรรยา สำหรับการเจรจาที่เป็นทางการ เช่น การเจรจาตกลงการเช่าบ้าน การเจรจาขอขึ้นเงินเดือน ในกรณีที่มีความขัดแย้งสูง มีอารมณ์ความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้องมาก เกิดความบาดหมาง คู่กรณีไม่สามารถพูดคุยกันได้เองโดยตรง หรือเกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันก็จะต้องอาศัยฝ่ายที่สาม หรือคนกลางเข้ามาช่วยดำเนินการ กล่าวคือถ้าไม่จำเป็นจริงๆ คู่กรณีก็พึงพอใจที่จะเลือกวิธีการพูดคุยกันเองโดยตรงก่อน หลักการที่สำคัญคือคนกลางไม่ได้เป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจ แต่คู่กรณีเป็นผู้ตัดสินใจบอกออกมาว่าอยากให้เกิดข้อตกลงอย่างไร วิธีการดังกล่าวอำนาจตัดสินใจอยู่ที่คู่กรณี ... (ต่อ)

ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ หรือคู่เจรจาคิดว่าจำเป็นต้องแก้ไขความขัดแย้งด้วยการพูดคุย ก็จะเกิดการเจรจากันเองทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2. การตัดสินใจโดยบุคคลที่สาม ในกรณีที่มีความขัดแย้งสูง มีอารมณ์ความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้องมาก เกิดความบาดหมาง คู่กรณีไม่สามารถพูดคุยกันได้อีกโดยตรง หรือเกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันก็จะต้องอาศัยฝ่ายที่สาม หรือคนกลางเข้ามาช่วยดำเนินกระบวนการ วิธีการดังกล่าวอำนาจตัดสินใจอยู่ที่คู่กรณี แต่ถ้าเป็นการตัดสินใจในเชิงบริหารที่เกิดความขัดแย้งในองค์กรผู้บริหารก็อาจตัดสินใจเอง แม้กระทั่งการใช้อำนาจตุลาการเป็นการชี้ขาดโดยคนกลางที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. การตัดสินใจโดยบุคคลที่สามโดยเจ้าหน้าที่ทางการ นอกจากนี้ยังมีการใช้กระบวนการทางศาลยุติธรรม ดำเนินคดีฟ้องร้องต่อศาลยุติธรรมให้ผู้พิพากษาเป็นผู้ตัดสินชี้ขาด ผลที่ได้ออกมาจะมีผู้ชนะและผู้แพ้

(ต่อ)... ระดับที่ 2 เป็นการตัดสินใจในเชิงบริหารที่เกิดความขัดแย้งในองค์กรผู้บริหารก็อาจตัดสินใจเอง แม้กระทั่งการใช้อำนาจตุลาการ ก็เป็นการชี้ขาดโดยคนกลางที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระดับที่ 3 เป็นการใช้กระบวนการทางศาลยุติธรรม ดำเนินคดีฟ้องร้องต่อศาลยุติธรรมให้ผู้พิพากษาเป็นผู้ตัดสินชี้ขาด ผลที่ได้ออกมาก็จะมีผู้ชนะและผู้แพ้ เกิดการเผชิญหน้ากันได้สูงจากการสืบพยานเพื่อมุ่งเอาชนะอีกฝ่าย อีกวิธีคือการออกกฎหมาย ซึ่งถ้าขาดกระบวนการมีส่วนร่วมก็จะเกิดผลแพ้ชนะเช่นกันจากการออกกฎหมายโดยผู้มีอำนาจฝ่ายเดียว

ระดับที่ 4 เป็นการใช้อำนาจบังคับตามกฎหมาย แบบแรก มีข้อเสนอแนะหรือไม่ทำอะไรเลย ดังที่ มหาตมะคานธี หรือ มาร์ติน ลูเธอร์คิง ใช้วิธีการนี้ หรือการประท้วงในหลาย ๆ ครั้งที่สังคมไทยใช้ แบบที่สอง เป็นวิธีการที่ดุเดือดไปเลยก็คือการใช้ความรุนแรง ซึ่งเราเห็นได้หลายกรณีไม่ว่าจะเป็นความรุนแรงในสถานศึกษาต่าง ๆ ความรุนแรงทางการเมือง ความรุนแรงใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น

อีกวิธีคือการออกกฎหมายซึ่งทำโดยฝ่ายนิติบัญญัติ ซึ่งเป็นการตัดสินโดยบุคคลที่สามที่มีความเป็นทางการมากกว่าระดับที่ 2

4. การใช้อำนาจบังคับ แบ่งได้ 2 วิธี วิธีแรกใช้แนวทางสันติวิธี เป็นวิธีการที่ไม่ใช้กำลัง แต่ต้องการให้บรรลุในเป้าหมายของตน และวิธีที่สองเป็นการใช้กำลัง เช่น การทหาร การใช้อำนาจจากกลุ่มขบวนการแบ่งแยกดินแดน เป็นต้น

การตัดสินใจโดยกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเอง	การตัดสินใจส่วนบุคคลที่มีบุคคลที่สาม	การตัดสินใจโดยบุคคลที่สามโดยเจ้าหน้าที่ทางการ	การใช้อำนาจบังคับนอกกฎหมาย
<ul style="list-style-type: none"> • หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง • การเจรจาอย่างไม่เป็นทางการ • การเจรจา • การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> • การตัดสินใจเชิงบริหาร • อนุญาตตุลาการ 	<ul style="list-style-type: none"> • การตัดสินใจโดยผู้พิพากษา • การตัดสินใจโดยปรับเปลี่ยนกฎหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> • การเผชิญหน้าโดยไม่ใช้กำลัง • การใช้กำลัง
<p>← การเพิ่มการใช้อำนาจบีบบังคับ และความเป็นไปสู่อผลลัพธ์ที่เป็นการ แพ้-ชนะ →</p>			

ภาพที่ 3 : วิธีการต่าง ๆ ในการแก้ไขความขัดแย้งกับการตัดสินใจ
ที่มา : Moore, 1984: 6

3. เหตุผลและแรงจูงใจในการใช้ การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

เหตุผลและแรงจูงใจในการเลือกใช้วิธีการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง ระหว่างคนกลางและคู่กรณี มีความแตกต่างกันไปในหลายประเด็น ทั้งประเด็นการใช้ ระยะเวลาในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง ความเสี่ยงในผลลัพธ์ที่ไม่แน่นอน อย่างไรก็ตาม Bercovitch (2009) เห็นว่าการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางระหว่างประเทศจะถูกเลือกใช้ได้มากกว่าวิธีการอื่นเมื่อ 1) ความขัดแย้งยาวนานหรือซับซ้อน 2) คู่กรณีมาถึงทางตัน 3) คู่กรณีเห็นว่าเกิดต้นทุนและการสูญเสียที่มากพอแล้วและ 4) คู่กรณีเตรียมตัวจะร่วมมือกันยุติสถานการณ์ที่ยุ้งยาก

3.1 แรงจูงใจของคนกลาง

คนกลางแต่ละคนมีแรงจูงใจที่แตกต่างกันออกไป ทำไมคนกลางจึงต้องการให้เกิดการพูดคุยกันขึ้น ถ้าเป็นแรงจูงใจในการไกล่เกลี่ยในระดับปัจเจกบุคคลอาจประกอบไปด้วยความต้องการ 1) ใช้เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งที่ขยายตัวหรือเกิดขึ้นยาวนาน 2) เผยแพร่ความคิดของตนเอง เพื่อแสดงสถานะความเป็นมืออาชีพ 3) การได้รับการยอมรับจากสังคมในสถานะของคนกลาง 4) รู้สึกว่าเกิดความภูมิใจในความสำเร็จเมื่อคู่กรณีตกลงกันได้และ 5) ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการไกล่เกลี่ย เช่น ค่าตอบแทน เป็นต้น สำหรับแรงจูงใจของคนกลางในการไกล่เกลี่ยในระดับรัฐบาลหรือองค์กร อาจประกอบด้วย 1) เล็งเห็นว่าความขัดแย้งที่ต่อเนื่องต่อไปอาจจะส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ทางการเมืองของตนและสังคม

2) อาจได้รับการร้องขอจากคู่กรณีหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งให้มาทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย 3) เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประเทศตนเอง และ 4) เพื่อแสดงว่าตนเองมีบทบาทได้รับการยอมรับจากนานาชาติ

3.2 แรงจูงใจของคู่กรณี

คู่กรณีทั้งในระดับปัจเจกและระดับรัฐ ต่างก็มีแรงจูงใจในการเข้าร่วมการไกล่เกลี่ยซึ่งมีทั้งที่เหมือนกันและแตกต่างกัน คือ 1) การไกล่เกลี่ยอาจช่วยพวกเขาให้ลดความเสี่ยงในการขยายตัวของความขัดแย้ง และอาจนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกัน 2) แต่ละฝ่ายหวังว่าคนกลางจะช่วยให้ตนมีอิทธิพลเหนืออีกฝ่าย³ เช่นเดียวกับที่ Mayer (2000) เน้นแรงจูงใจของคู่กรณีในประเด็นคู่กรณีต้องการให้นักไกล่เกลี่ยช่วยให้ตนเองบรรลุความต้องการ โดยเป็นจุดเน้นมากที่สุดเพื่อช่วยเหลือตนเอง คู่กรณีต้องการให้นักไกล่เกลี่ยหาวิธีการสร้างความกดดันให้อีกฝ่ายเพื่อให้ประนีประนอมและทำข้อตกลง 3) การไกล่เกลี่ยจะเป็นการสื่อสารต่อสาธารณะว่าพวกเขาจัดการความขัดแย้งด้วยแนวทางสันติ ไม่ได้เป็นผู้ก้าวร้าวรุนแรง 4) ต้องการให้คนนอกเข้ามาช่วยประเมินว่าความพยายามการสร้างสันติภาพล้มเหลว และ 5) เพื่อให้ผู้ไกล่เกลี่ยสามารถเข้าไปตรวจสอบ และให้หลักประกันว่าจะนำมาสู่ข้อตกลง

³ ประสพการณ์ของผู้เขียนเองในการไกล่เกลี่ยในศาลยุติธรรมก็เคยถูกคู่กรณีคาดหวังว่าจะให้ช่วยเหลือฝ่ายตนเอง ด้วยการพูดทำนองว่าควรช่วยให้เขาบรรลุในเป้าหมาย ไม่ควรช่วยอีกฝ่าย แต่ผู้เขียนก็ต้องเน้นที่กระบวนการและผลที่จะเกิดขึ้นว่าผู้เขียนต้องใช้ความเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่ทำให้คู่กรณีพึงพอใจหรือตกลงร่วมกันได้

การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางภายในหรือระหว่างประเทศ ควรเข้าใจว่าการไกล่เกลี่ยไม่ได้เป็นเหตุผลเพียงมนุษยธรรมเท่านั้น หรือผู้ไกล่เกลี่ยอาจไม่ได้ยึดแต่ประโยชน์ของคู่กรณีเป็นที่ตั้ง แต่อาจมีผลประโยชน์ของผู้ไกล่เกลี่ยร่วมอยู่ด้วยก็เป็นได้ โดยเฉพาะในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางระหว่างประเทศ ซึ่งถ้าเป็นไปเช่นนั้น จะทำให้กระบวนการไกล่เกลี่ยถูกตั้งคำถามถึงความชอบธรรมเป็นอย่างมาก และทำให้กระบวนการแก้ไขความขัดแย้งล้มเหลวได้

4. แนวทางที่แตกต่างในการศึกษาการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

การใช้วิธีการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางมีหลายระดับทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับประเทศ ไปจนถึงระดับระหว่างประเทศ Bercovitch (2009) กล่าวถึงการศึกษาแนวทางการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางระหว่างประเทศ จำแนกได้เป็น การศึกษาทฤษฎีทั่วไป (General Theory) ทฤษฎีจากบริบท (Context -Specific Theory) และการขยายทฤษฎีจากบริบท (Extend Context Theory) โดยได้ยกตัวอย่างการศึกษาด้านการไกล่เกลี่ยคนกลาง แนวทางต่าง ๆ พร้อมกับชื่อนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การศึกษาทฤษฎีทั่วไป

ศึกษาเพื่อการเสนอแนะสิ่งที่จะนำไปสู่การจัดการความขัดแย้งที่ดี ดังตัวอย่างที่ Fisher, Ury and Patton (2012) ได้เสนอแนะไว้ มีหนังสือและคู่มือแนะนำว่าผู้ไกล่เกลี่ยและนักไกล่เกลี่ยควรจะทำอย่างไร อะไรบ้าง

ที่จะนำไปสู่การไกล่เกลี่ยและนักไกล่เกลี่ยที่ดี และความขัดแย้งจะได้รับการแก้ไขได้อย่างไร

2. ทฤษฎีจากบริบท

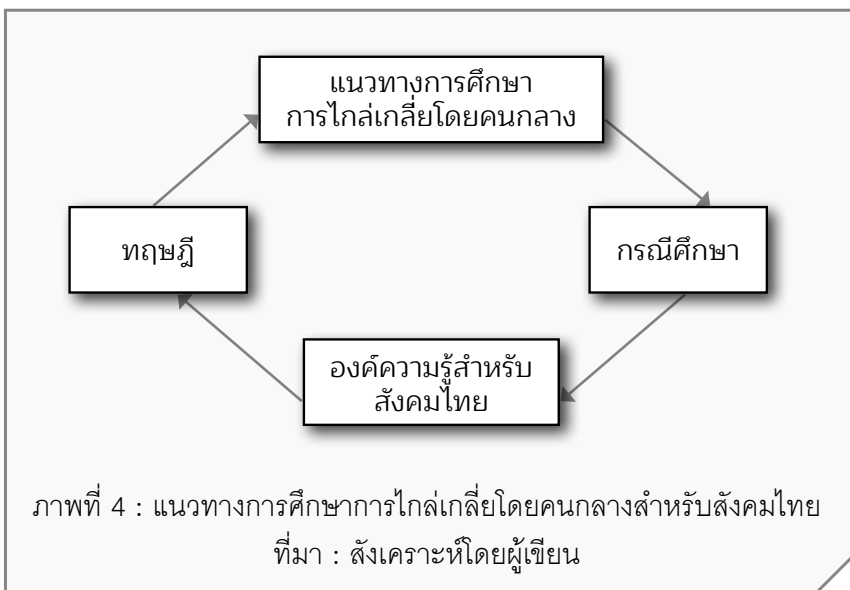
เป็นการศึกษาบริบทการจัดการความขัดแย้งที่มีความแตกต่างกัน การศึกษาดังกล่าว มาจากทั้งนักวิชาการและนักปฏิบัติ เป็นการศึกษาเพื่อทดสอบทฤษฎีและพัฒนาทฤษฎีเพื่อแก้ไขความขัดแย้งในสังคม ทฤษฎีจะได้รับการพัฒนาขึ้นมาจากการทดลอง จากเทคนิคการแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ในแต่ละบริบทสังคมที่แตกต่างกัน และนำทฤษฎีดังกล่าวที่ได้ไปใช้จัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้แทบทุกเรื่อง ผู้ที่ศึกษาแนวทางนี้คือ Burton (2006), Fisher (1990) and Kelman (2010) (as cited in Bercovitch, 2009)

3. การขยายทฤษฎีจากบริบท

เป็นการศึกษาที่มาจากกรณีการไกล่เกลี่ยต่าง ๆ การศึกษาดังกล่าว เน้นว่าแต่ละกรณีจะมีความแตกต่างกันไป ไม่ว่าจะเป็นสภาพสังคม ผู้ไกล่เกลี่ยที่มีอัตลักษณ์แตกต่างกัน ลักษณะของความขัดแย้งที่ไม่เหมือนกัน การศึกษาดังกล่าวเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาทฤษฎี และเสนอแนะแนวทางด้วยการ 1) ศึกษารายละเอียดการไกล่เกลี่ยระหว่างประเทศแต่ละกรณี 2) ทดลองในการไกล่เกลี่ยเพื่อค้นหาว่านักไกล่เกลี่ยทำอย่างไรในการควบคุมสถานการณ์และ 3) ใช้กรอบความคิดที่ขึ้นอยู่กับแต่ละบริบท แนวทางนี้ เน้นการศึกษกรณีการไกล่เกลี่ยระหว่างประเทศจำนวนมาก เพื่อกำหนดและทดสอบว่าการไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพ และประเมินว่าภายใต้เงื่อนไขใดทำให้การไกล่เกลี่ยทำงานได้ดี ดังเช่น งานของ Bercovitch (2009), Rubin

(2000) and Zartman (2009) (as cited in Bercovitch, 2009) ซึ่ง Bercovitch เห็นว่าแนวทางนี้ นำมาสู่ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและใช้ในการไกล่เกลี่ยได้ดีกว่าอีกสองแนวทาง

ภาพที่ 4 เป็นการประยุกต์องค์ความรู้ของต่างประเทศนำมาใช้กับการไกล่เกลี่ยในสังคมไทย กล่าวคือ จากการไกล่เกลี่ยระหว่างประเทศที่กล่าวมาสามารถนำมาประยุกต์ได้กับการศึกษาการไกล่เกลี่ยในสังคมไทย ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาที่เริ่มจากทฤษฎีเป็นตัวตั้ง และพิสูจน์ทฤษฎีว่าถูกต้องหรือไม่ เพื่อปรับปรุงแก้ไข รวมไปถึงการศึกษาที่เน้นจากกรณีศึกษาต่างๆ เพื่อพัฒนาขึ้นมาเป็นทฤษฎี ดังนั้น สังคมไทยจะได้ประโยชน์ในศึกษาแนวทางการไกล่เกลี่ย โดยคนกลางทั้งจากทฤษฎีและกรณีศึกษา และพัฒนามาเป็นองค์ความรู้สำหรับสังคมของเรา

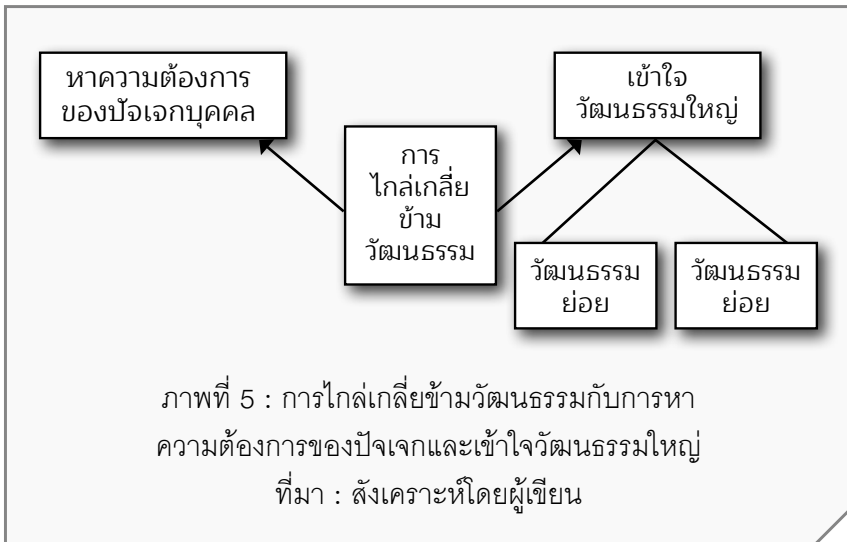


5. วัฒนธรรมที่หลากหลาย : การไกล่เกลี่ยที่แตกต่าง

การแก้ไขความขัดแย้งด้วยการไกล่เกลี่ยข้ามวัฒนธรรมหรือกับคนอื่นที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกับเรา มีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจในวัฒนธรรมอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการแก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน การยึดติดหรือเลือกใช้เพียงวัฒนธรรมเดียวในการพูดคุยกันย่อมเปรียบเสมือนการบีบคอบไปพร้อมกับพูดคุยกันไปเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมอีกฝ่ายหนึ่ง วัฒนธรรมตะวันออกเน้นการรักษาหน้าและสัมพันธภาพมากกว่าทางตะวันตก จะไม่ค่อยพูดหรือเผชิญหน้ากันตรง ๆ แต่จะใช้วิธีการอ้อม บอกให้รู้เป็นนัย ๆ อีกทั้งมีประเด็นของความเชื่อเข้ามาเกี่ยวข้องสูง ในขณะที่ วัฒนธรรมตะวันตกให้ความสำคัญกับการเผชิญหน้าโดยตรง พบกันซึ่ง ๆ หน้าไม่ค่อยกลัวในการไกล่เกลี่ยกับคู่กรณีโดยตรง (Wilmot & Hocker, 2007; Moore, 1984) ยกตัวอย่างเช่น ความเชื่อของชาวตะวันออกว่าวิญญาณบรรพบุรุษจะมาเข้าร่วมในการไกล่เกลี่ย การไกล่เกลี่ยของชาติพันธุ์เมียนทางภาคเหนือในประเทศไทยก็จะมีกรเตรียมอาหารไหว้บรรพบุรุษไว้ ถ้าไกล่เกลี่ยสำเร็จก็จะกินอาหารร่วมกัน ถ้าไกล่เกลี่ยไม่สำเร็จก็จะได้กินอาหารที่เตรียมไว้ (ชลัท ประทีงรัตน์, 2552) แต่ในตะวันตก เช่นในสหรัฐอเมริกา จะเน้นสิ่งที่สามารถจับต้องได้ การสื่อสารที่ชัดเจน และการเตรียมตัวที่ดี วัฒนธรรมที่ต่างกันสามารถส่งผลต่อการไกล่เกลี่ยข้ามวัฒนธรรม เช่น ความเป็นทางการ การรักษาเวลา การยอมรับในความเสี่ยงที่จะตามมา ความแตกต่างเหล่านี้จะทำให้ผู้เจรจาแต่ละชาติมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปและส่งผลต่อการนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกันที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ต้องไม่ลืมว่าในวัฒนธรรมใหญ่ก็มีวัฒนธรรมย่อยอีกเป็นจำนวนมาก และไม่ควรเข้าใจ

ผิดพลาดหรือเกิดการเหมารวมที่ไม่ถูกต้อง ว่าคนในชาตินั้น ๆ เป็นเหมือนกันหมด ⁴ (Faure, 2009)

ดังนั้น การไกล่เกลี่ยข้ามวัฒนธรรมหรือไกล่เกลี่ยกับคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน จึงควรผสมผสานแนวทางในการทำความเข้าใจวัฒนธรรมในภาพรวมเข้ากับวัฒนธรรมย่อยของแต่ละแห่ง ที่เป็นความต้องการของปัจเจกบุคคลว่ามีความต้องการอะไรในการเข้ามาไกล่เกลี่ย ตามที่เขียนไว้ในภาพที่ 5



⁴ ผู้เขียนขออธิบายเพิ่มเติมในประเด็นการเหมารวมเช่น บอกว่าคนไทยเป็นลูกหลานศรีธนญชัย ดังนั้นคนไทยทั้งหมดจึงมีนิสัยที่ฉลาดแต่ไม่ทำตามกฎ กติกา การเหมารวมเช่นนี้จึงเป็นการเหมารวมที่ไม่ถูกต้อง หรือความเชื่อที่คนไทยทุกคนมีความเคารพในผู้อาวุโสหรือระบบอาวุโส อาจไม่ถูกต้อง ยังมีคนไทยบางส่วนเชื่อในเรื่องความรู้ ความสามารถมากกว่าระบบอาวุโส เป็นต้น

6. ประโยชน์และข้อจำกัดของการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นแล้วไม่ว่าจะมีความขัดแย้งมากหรือน้อยเพียงใดก็สามารถใช้การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางได้ โดยมีคนกลางเข้ามาช่วยในการไกล่เกลี่ย แม้แต่ความขัดแย้งที่ยกระดับกลายเป็นความรุนแรง ก็สามารถใช้การไกล่เกลี่ยเข้ามาจัดการปัญหาความขัดแย้งได้ แต่ต้องมีกระบวนการเยียวยาความรู้สึกและจิตใจเข้ามาาร่วมด้วย ในกรณีที่มีความขัดแย้งขยายขอบเขตไปมาก มีคำถามว่าเมื่อถึงขั้นที่ฟ้องร้องต่อศาลยุติธรรม แล้วสามารถไกล่เกลี่ยได้ด้วยหรือไม่? คำตอบคือในศาลยุติธรรมสามารถไกล่เกลี่ยได้ ศาลยุติธรรมมีระบบที่จัดให้มีคนกลางหรือผู้ประนีประนอมเข้ามาช่วยไกล่เกลี่ยในคดีแพ่ง รวมถึงคดีอาญาแผ่นดิน ⁵ และคดีอาญาที่สามารถยอมความกันได้ โดยเฉพาะถ้าเป็นคดีอาญาที่ยอมความกันได้ ผู้พิพากษาจะทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับผู้ประนีประนอมหรือคนกลาง เนื่องจากเป็นคดีที่มีความละเอียดอ่อนมากกว่าคดีแพ่ง สรุปได้ว่าสามารถใช้การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางได้ตั้งแต่ความขัดแย้งที่เล็กน้อยที่สุด จนถึงความรุนแรงที่เข้มข้นที่สุดแต่กรณีที่มีความรุนแรงมาก ๆ อาจต้องมีกระบวนการสมานฉันท์เข้ามาาร่วมด้วย (Reconciliation) โดยมีคนกลางที่ได้รับการยอมรับจากคู่กรณีมีความน่าเชื่อถือ และไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย

⁵ ผู้เขียนได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ประนีประนอมประจำศาลอาญา ได้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยคดีอาญาแผ่นดิน ที่ยอมความไม่ได้ การไกล่เกลี่ยดังกล่าวเป็นการเยียวยาผู้เสียหายเบื้องต้น เมื่อได้ข้อตกลงร่วมกันแล้ว ผู้พิพากษาจะเป็นผู้พิจารณาโทษตามความเหมาะสมต่อไป โดยอาจลดหย่อนโทษให้ โดยพิจารณาจากข้อตกลงของโจทก์และจำเลย และการสำนึกผิดของจำเลย

6.1 ประโยชน์ของการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

ประโยชน์ของการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางมีหลายประการ ประกอบด้วย

1. ทำให้เกิดการพูดคุยกันอย่างสร้างสรรค์ นำไปสู่การหาทางเลือกได้หลากหลาย และนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่าวิธีอื่น เมื่อคู่กรณีมีความขัดแย้ง มีอารมณ์ที่รุนแรง โกรธ เกลียดชังกัน ไม่สามารถพูดคุยกันเองโดยตรง จำเป็นต้องใช้บุคคลที่สามหรือคนกลาง ที่คู่กรณีให้การยอมรับ ซึ่งคนกลางนั้นจำเป็นต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำรงตนให้มีความน่าเชื่อถือจากคู่กรณี การพูดคุยและร้งฟังกันทำให้มีความเข้าใจกันเพิ่มขึ้นไม่ว่าจะสามารถตกลงกันได้หรือไม่ก็ตาม

2. การไกล่เกลี่ยสามารถนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีได้ โดยทำกระบวนการให้ดี เพื่อให้คู่กรณีเกิดการเข้าใจซึ่งกันและกันว่าทำไมถึงทำเช่นนั้น มีความจำเป็นใดที่ต้องกระทำ ทำให้เกิดการฟังกันอย่างแท้จริง รับรู้อารมณ์ ความรู้สึกของกันและกัน เป็นการเยียวยาอารมณ์โดยเฉพาะของผู้สูญเสีย บาดแผลที่ฝังลึกในจิตใจอาจจะดีขึ้นได้ จากการยอมรับผิดของผู้กระทำ การแสดงความรับผิดชอบในสิ่งที่ได้ทำลงไป และการได้ระบายอารมณ์ของผู้สูญเสีย ผลที่เกิดขึ้นทำให้เกิดสัมพันธภาพอันดีต่อกันระหว่างคู่กรณีและอาจส่งผลต่อการคบหากันต่อไปในอนาคต

3. ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลา เพราะการใช้แนวทางอื่นในการเอาชนะอีกฝ่ายนั้นมีต้นทุนทั้งสิ้น การใช้กำลังก็มีต้นทุนคือสร้างบาดแผลเกิดความสูญเสียทั้งทางวัตถุและจิตใจ การฟ้องร้องต่อศาลยุติธรรมก็มี

ต้นทุน ทั้งค่าทนายความ ค่าขึ้นศาลยุติธรรม ค่ารถ ค่าเสียเวลาจากการประกอบอาชีพ ยิ่งถ้าเป็นในสหรัฐอเมริกาการฟ้องร้องมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าการไกล่เกลี่ยมาก การฟ้องร้องมีขั้นตอนที่ยาวนานขึ้นอยู่กับคดีว่า มีความซับซ้อนเพียงใด โชติช่วง ทัพวงศ์ (2556) เน้นว่า ช่วงระยะเวลาตั้งแต่เริ่มฟ้องคดีถึงวันนัดสืบพยานครั้งแรกนั้น ใช้เวลานานเนื่องจากต้องรอลำดับวันนัดพิจารณา อีกทั้งเมื่อศาลชั้นต้นตัดสินแล้วคู่ความก็อาจอุทธรณ์และฎีกาต่อไปอีก แม้ว่าฝ่ายใดชนะคดีแล้วยังมีขั้นตอนในการบังคับคดีอีก

4. การไกล่เกลี่ยนำไปสู่การทำบันทึกข้อตกลงร่วมกันที่คู่กรณีให้การยอมรับ และถ้าเป็นการไกล่เกลี่ยในระดับอำเภอหรือในศาลยุติธรรม จะมีสภาพบังคับ ถ้าหากคู่กรณีไม่ทำตามข้อตกลงสามารถมีผลบังคับใช้ได้ตามกฎหมาย

5. ป้องกันมิให้เกิดความรุนแรง การตกลงกันได้ด้วยความเข้าใจซึ่งกันและกัน จะช่วยยุติความเป็นปฏิปักษ์ ช่วยเปิดมุมมองซึ่งกันและกัน ทำให้รู้ว่าอีกฝ่ายคิดเห็นอย่างไร เมื่อคู่กรณีได้มาพูดคุยกัน จนเกิดมุมมองที่ดีต่อกัน การใช้ความรุนแรงหรือสงครามก็จะไม่เกิดขึ้น

6. เป็นการสนองความต้องการที่แท้จริงร่วมกันมากกว่าการเอาชนะบนจุดยืนที่แตกต่าง อีกทั้งเกิดความพึงพอใจร่วมกัน เช่น บางคนอาจต้องการคำขอโทษมากกว่าการชดใช้ด้วยเงิน

7. เป็นการตัดสินใจโดยคู่กรณีเอง เกิดการยอมรับร่วมกัน ไม่รู้สึกว่าใครแพ้หรือใครชนะ คนที่สร้างความขัดแย้ง ก็เป็นผู้สร้างทางออกร่วมกันเอง

เนติภูมิ มายสุกุล (2558) ได้อธิบายถึงประโยชน์ของการไกล่เกลี่ย
ในสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1. สะดวก

การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เป็นวิธีการระงับข้อพิพาทที่เรียบง่ายค่อนข้าง
ยืดหยุ่นและไม่มีพิธีรีตองมากนัก สามารถดำเนินการได้ตั้งแต่ความขัดแย้ง
เพิ่งเริ่มก่อตัวขึ้น ทำให้ปัญหาได้รับการแก้ไขอย่างทัน่วงที และสามารถ
ดำเนินการไกล่เกลี่ยที่ใดก็ได้ที่คู่พิพาทสะดวก ไม่ว่าจะเป็นในห้องไกล่เกลี่ย
ห้องประชุม โรงอาหาร หรือแม้กระทั่งสนามหญ้าหน้าสถานศึกษาในเวลา
ที่ผู้คนไม่พลุกพล่านมากนักก็ได้โดยมีข้อยกเว้นเพียงประการเดียวเท่านั้นคือ
การไกล่เกลี่ยต้องทำเป็นความลับ

2. รวดเร็ว

การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทใช้เวลาไม่นานนักก็จะทราบได้ว่า คู่พิพาท
ตกลงกันได้หรือไม่ ทำให้ปัญหาความขัดแย้งได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว
และทัน่วงที

3. ประหยัดค่าใช้จ่าย

เนื่องจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมีบุคคลเพียง
สามฝ่ายเท่านั้น กล่าวคือ คู่พิพาททั้งสองฝ่ายและผู้ไกล่เกลี่ยเท่านั้น ทำให้
ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

4. สร้างความพึงพอใจให้แก่คู่พิพาท

เนื่องจากคู่พิพาทมีส่วนร่วมในการกำหนดผลด้วยตนเอง ทำให้คู่พิพาท

รู้สึกว่ามีผู้แพ้ ไม่มีผู้ชนะ ไม่มีใครเสียหาย โดยถือว่า คู่พิพาททั้งสองฝ่าย
ต่างเป็นผู้ชนะ (Win-Win Situation)

5. รักษาสัมพันธภาพระหว่างคู่พิพาท

เมื่อคู่พิพาทมีโอกาสพูดคุยกันอย่างเปิดอกถึงต้นตอของปัญหาที่
ทั้งสองฝ่ายคับข้องใจและร่วมกันหาทางออกจนกระทั่งข้อพิพาทได้รับการ
แก้ไขเรียบร้อยแล้ว คู่พิพาทย่อมมีโอกาสที่จะกลับไปคบหา ความสัมพันธ์
เป็นเพื่อนกันดังเดิม

6.2 ข้อจำกัดของการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

Bercovitch (2009) ได้กล่าวถึงข้อจำกัดของการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง
ประกอบด้วย

1. ขาดข้อมูลและการศึกษาที่เพียงพอ

โดยเฉพาะในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางระหว่างประเทศ ความรู้
และศาสตร์ในเรื่องดังกล่าวเพิ่งมาเริ่มอย่างเป็นระบบภายหลังสงครามโลก
ครั้งที่สอง

2. การยึดมั่นในความเป็นศาสตร์หรือศิลป์อย่างเดียว

นักวิชาการและนักปฏิบัติไม่ว่าจะเป็นในระดับท้องถิ่นหรือระหว่าง
ประเทศต่างก็มีข้อถกเถียงว่า การไกล่เกลี่ยเป็นศาสตร์หรือเป็นศิลป์
นักวิชาการจำนวนหนึ่งเห็นว่า การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเป็นศิลปะเฉพาะแห่ง
ไม่น่าจะพัฒนาขึ้นมาเป็นการวิเคราะห์ได้อย่างเป็นระบบ หรือพัฒนาขึ้น
มาเป็นการทั่วไปได้ Bercovitch (2009) ได้ยกตัวอย่างเพื่อความชัดเจนขึ้น

โดยกล่าวถึงนักปฏิบัติที่มีชื่อเสียงชาวอเมริกันสองคนคือ Meyer (1960) (as cited in Bercovitch, 2009) เห็นว่า บทบาทของผู้ไกลเกลี่ยเปรียบได้กับการล่องเรือในทะเลที่ไม่สงบ ไม่มีการเดินเรือที่เป็นสูตรสำเร็จ ไม่สามารถใช้ประสบการณ์จากคนอื่นได้ แต่ต้องขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ในขณะที่ Simkin (1971) (as cited in Bercovitch, 2009) ก็เห็นเช่นเดียวกันว่าไม่มีประโยชน์ที่การไกลเกลี่ยโดยคนกลางจะต้องไปพิจารณาถึงการพัฒนามาเป็นทฤษฎีที่ใช้ได้เป็นการทั่วไป

3. ในกรณีที่คุณรู้สึกว่าตนเองได้เปรียบ มีอำนาจที่เหนือกว่า ก็อาจจะไม่อยากมาพูดคุย ใช้วิธีการอื่นดีกว่าเพราะเห็นว่า อย่งไรตนเองก็จะชนะแน่นอน

หน้าที่ที่สำคัญของคนกลางคือทำให้คู่กรณีหรือผู้ที่มั่นใจว่าเหนือกว่า ทบทวนให้ได้ว่าจะชนะแน่นอนอย่างที่คุณคิดไว้หรือไม่ การไกลเกลี่ยอาจจะดีกว่าวิธีการอื่นที่คุณคิดเอาไว้

4. การไกลเกลี่ยโดยคนกลางบางคนอาจจะไม่ได้เน้นที่ความสัมพันธ์อันดี แต่มุ่งเน้นให้ทำบันทึกข้อตกลง เพื่อเป็นการสร้างผลงานให้กับผู้ไกลเกลี่ยบางท่านว่าสามารถไกลเกลี่ยได้สำเร็จ

คำถามคือปัญหายุติได้จริง ๆ หรือเป็นการชุกปัญหาไว้ได้พรมผู้ไกลเกลี่ยในศาลยุติธรรมจำนวนหนึ่งรู้สึกภูมิใจเมื่อกล่าวว่า ตนเองไกลเกลี่ยสำเร็จโดยนับจากสถิติที่ยุติเรื่องได้ แต่ข้อตกลงที่ได้ถ้าพิจารณาลึกลงไปจะเห็นว่าสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างคู่กรณีได้ไม่มากเท่าที่ควร

5. คู่กรณีหรือผู้ที่เกี่ยวข้องรู้สึกว่า เป็นการผูกมัด จึงไม่อยากเข้าสู่กระบวนการไกลเกลี่ยโดยคนกลาง

การไม่อยากเข้าสู่กระบวนการไกลเกลี่ยโดยคนกลาง เนื่องจากเห็นว่าการไกลเกลี่ยโดยคนกลางจะนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกันในลักษณะต่าง ๆ และอาจไม่มั่นใจว่าตนเองจะได้รับในสิ่งที่ต้องการ หรือตกอยู่ในสภาพของการแพ้-ชนะ

6. คู่กรณีไม่อยากพูดคุยกับคนที่ตนเองเห็นว่าเป็นศัตรูหรือในกรณีที่มีความสัมพันธ์แตกร้าง รวมถึงมั่นใจว่าตนเองได้เปรียบมากกว่าในการใช้วิธีการอื่นเช่น การฟ้องร้อง

Wilmot & Hocker (2007) เห็นว่าความขัดแย้งที่ขยายตัวเป็นความรุนแรง อาจไม่เพียงพอในการใช้การไกลเกลี่ยโดยคนกลางเท่านั้น แต่ต้องใช้กระบวนการที่ละเอียดอ่อนเข้ามาผสมผสานด้วยกระบวนการสร้างความสมานฉันท์ (Reconciliation) เพื่อให้เกิดการฟื้นคืนดี โดยกระบวนการที่สำคัญคือ การทำให้คู่กรณีสำนึกรับผิดว่าได้ทำผิดไปแล้ว การแสดงความรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นด้วยการเยียวยาทั้งทางใจและสิ่งของ เงินทอง คำพูดขอโทษ การให้หลักประกันว่าจะไม่ทำผิดอีกในอนาคต จากนั้นก็นำมาสู่การให้อภัย

7. การไม่เข้าใจในวัฒนธรรมของคนอื่นหรือเหมารวมว่าเข้าใจวัฒนธรรมฝ่ายอื่นเป็นอย่างดี

การเหมารวมว่าเข้าใจวัฒนธรรมฝ่ายอื่นอาจเกิดการ “ตีตรา” (Stereotype) ที่ผิดพลาดได้ เช่น เห็นคนไทยบางคนเน้นการเคารพผู้อาวุโสก็เหมารวมว่าคนไทยทุกคนต้องเคารพผู้ใหญ่ ที่จริงอาจมีบางคนไม่ได้เป็นเช่นนั้น



บทที่ 2

บทบาทหน้าที่ และยุทธวิธี ของคนกลาง

บทบาทหน้าที่ และยุทธวิธีของคนกลาง

ในบทนี้จะเป็นการอธิบายถึงบทบาทหน้าที่และยุทธวิธีของคนกลางที่ใช้ในการไกล่เกลี่ย

1. บทบาทหน้าที่ของคนกลาง

บทบาทหน้าที่ของคนกลางควรเป็นอย่างไร? ดังที่เราได้ทราบแล้วว่า การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางจะเหมาะสมกับสถานการณ์ที่คู่กรณีไม่สามารถพูดคุยกันตัวเอง จึงมีความจำเป็นต้องใช้บุคคลที่สามเข้ามาช่วยกำกับกระบวนการ หน้าที่ของคนกลางได้สรุปจาก ข้อกำหนดของประธานศาลฎีกาว่าด้วยการไกล่เกลี่ย พ.ศ. 2554 ประมวลจริยธรรมผู้ไกล่เกลี่ยสำนักกระงับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม พ.ศ.2548 อีกทั้งนพพร โปธิรังสิยากร (2555) และงานเขียนของวันชัย วัฒนศัพท์ (2550) รวมถึงงานของนักวิชาการต่างประเทศเช่น Coltri (2004) และ Mayer (2000) สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ความสมัครใจ

ในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางความสมัครใจเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ถ้าคู่กรณียังไม่พร้อมเข้าสู่การพูดคุยก็ไม่สามารถบังคับได้ การไกล่เกลี่ยในศาลยุติธรรม ทำได้ง่ายกว่าการไกล่เกลี่ยนอกศาลยุติธรรม การไกล่เกลี่ยในศาลยุติธรรมผู้พิพากษาอาจถามคู่กรณีว่า ประสงค์ที่จะเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยหรือไม่ หรือถ้าผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในการยุติเรื่องด้วยการไกล่เกลี่ย ก็อาจส่งเรื่องให้คู่กรณีมาไกล่เกลี่ยกันก่อน แต่การไกล่เกลี่ยนอกศาลยุติธรรม เป็นความสมัครใจ โดยแท้ที่จะเข้าสู่การไกล่เกลี่ยหรือไม่ ยกตัวอย่าง การไกล่เกลี่ยกรณีความเห็นต่างทางการเมืองเป็นเรื่องของความสมัครใจ ถ้าทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยังไม่พร้อมเข้าสู่การพูดคุย การไกล่เกลี่ยก็ไม่เกิดขึ้น แต่ถ้าผู้เกี่ยวข้องเกิดการยอมรับในกระบวนการ รวมถึงคนกลางก็จะนำมาสู่การพูดคุยได้ วิธีในการหาคนกลางที่เป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่าย อาจทำได้โดยให้แต่ละฝ่ายเสนอชื่อคนกลางที่ยอมรับมาฝ่ายละ 10 ชื่อ แล้วหารายชื่อที่เห็นพ้องต้องกันมาเป็นคนกลางหรือเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการพูดคุย เป็นต้น

2. การให้คู่กรณีตัดสินใจด้วยตนเอง

คนกลางต้องสนับสนุนให้คู่กรณีตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้ไกล่เกลี่ยไม่ใช่อนุญาตตุลาการ ผู้พิพากษาหรือเจ้าโคตร⁷ ที่ต้องตัดสิน สมัยก่อนเจ้าโคตร “พูดแล้วแล้ว” พูดแล้วได้ข้อยุติ พูดแล้วคู่กรณีเชื่อฟัง (อุดม บัวศรีและคณะ,

⁷ เจ้าโคตรคือผู้อาวุโสประจำตระกูลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทำหน้าที่เป็นคนกลางในการระงับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ศึกษาเพิ่มเติมได้จากรายงานการวิจัย “เจ้าโคตร : การระงับความขัดแย้งในวัฒนธรรมอีสาน” ศึกษาโดย รศ.อุดม บัวศรีและคณะ

2546) แต่ปัจจุบันเจ้าโคตรก็เริ่ม “พูดแล้วไม่แล้ว” ไม่สามารถยุติเรื่องได้เป็นจำนวนมากขึ้น ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่นเดียวกับกรณีความขัดแย้งในโครงการพัฒนาขนาดใหญ่ของรัฐกับประชาชนที่ไม่สามารถหาข้อตกลงร่วมกันได้ เกิดจากภาครัฐตัดสินใจไปแล้ว มาแจ้งต่อสาธารณะให้รับรู้ให้ยอมรับในโครงการ เกิดการเลือกพื้นที่ดำเนินโครงการไปแล้ว มีการเรียกการกระทำลักษณะนี้ว่าเป็น คุณพ่อรู้ดีหรือ DAD Syndrome เกิดการ Decide-Announce-Defend กล่าวคือ ตัดสินใจว่าจะดำเนินการโดยขาดการมีส่วนร่วม ประกาศว่าจะทำโครงการ และปกป้องต้องทำโครงการต่อให้ได้ ดังนั้น การส่งเสริมให้คู่กรณีตัดสินใจด้วยตนเอง ก็จะไปสู่ความยั่งยืนในการปฏิบัติตามข้อตกลง

3. ช่วยให้คู่เจรจาทางออกที่ตอบสนองของความต้อการทุกฝ่าย

การหาทางออกที่ตอบสนองของความต้อการทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดผลชนะทั้งคู่ (Win-Win) หรือความรู้สึกพึงพอใจไม่ว่าจะเป็นความพอใจในเนื้อหาผลลัพธ์ที่ได้ หรือความพอใจต่อกระบวนการที่น่าพึงพอใจที่ทุกฝ่ายได้พูดคุยด้วยกันอย่างเท่าเทียม มีการสร้างทางเลือกที่หลากหลาย ไม่วิจารณ์ว่าความคิดใครผิดถูกในการนำเสนอ สุดท้ายก็นำมาสู่การเลือกทางเลือกร่วมกัน และเกิดความพึงพอใจร่วมได้ ถ้าคู่กรณีรู้สึกที่เกิดผลแพ้ชนะ ก็จะตกลงกันไม่ได้ หรือถ้าตกลงกันได้ก็อาจไม่นำไปสู่การปฏิบัติตามข้อตกลง นพพร โปธิรังษิยากร (2555) เห็นว่า คนกลางต้องทำให้คู่กรณีเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงประโยชน์ของตน มิใช่กระโจนไปสู่ทางออกโดยยังไม่เข้าใจสาเหตุและข้อเท็จจริงแวดล้อม โดยเปรียบผู้ไกล่เกลี่ยเป็นเหมือนผู้ชำนาญเส้นทาง เมื่อเห็นคู่กรณีขับรถหลงทาง การที่ผู้ไกล่เกลี่ยจะไปบอกคู่กรณีให้เปลี่ยนเส้นทาง โดยคู่กรณียังไม่รู้ตัวว่าขับรถหลงทางย่อมจะถูกโต้แย้งได้ แต่ถ้า

คนกลางทำให้คู่กรณีเข้าใจและรู้ว่ากำลังหลงทางอยู่ และทำให้คู่กรณีรู้ว่าคนกลางเป็นผู้รู้เส้นทาง คู่กรณีก็จะกลับมาถามคนกลางถึงเส้นทางที่ถูกต้อง

4. ทำหน้าที่อย่างเป็นกลาง

คนกลางไม่มีความสัมพันธ์เป็นพิเศษกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับเรื่องที่เกี่ยวข้อง ยกตัวอย่าง ในศาลยุติธรรมบางแห่งจะไม่ให้ทนายความที่ว่าความที่ศาลยุติธรรมแห่งนั้นมาทำหน้าที่เป็นผู้ประนีประนอมในที่แห่งเดียวกัน เพื่อป้องกันเรื่องความไม่เป็นกลาง ผู้ประนีประนอมในศาลยุติธรรมจะมีความเป็นกลางสูง เนื่องจากไม่รู้จักกันกับคู่กรณีมาก่อน และถูกกำกับด้วยประมวลจริยธรรมอีกด้วย คนกลางต้องพยายามไม่ตกทนายมากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไปซึ่งอาจทำให้คู่กรณีอีกฝ่ายรู้สึกว่าเป็นกลางได้ บางครั้งผู้เขียนจะได้พบกับทนายความคนเดิมแต่มาว่าความในคดีอื่น จะพยายามควบคุมตัวเองไม่ให้ตกทนายฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมากเกินไป แม้กระทั่งเวลาให้แต่ละฝ่ายพูด ก็ยังต้องพยายามให้พูดโดยเวลาเท่ากัน ไม่แจกนามบัตร ถ้าคู่กรณีอยากติดต่อก็ให้ประสานผ่านศูนย์ไกล่เกลี่ยแทน บางครั้งคู่กรณีอยากให้คนกลางเข้าข้างตนเอง ซึ่งเป็นธรรมชาติของคู่กรณี แต่คนกลางมีหน้าที่ดำรงตนตามประมวลจริยธรรมในการรักษาความเป็นกลางอย่างเคร่งครัด ในหลาย ๆ ชุมชนมีการไกล่เกลี่ยที่ดำรงความเป็นกลางอยู่ได้ แม้ว่าคนกลางจะเป็นที่รู้จักของคู่กรณี เช่น ผู้นำในหมู่บ้าน/ ชุมชน ผู้เฒ่า เจ้าโคตร ผู้อาวุโสของหมู่บ้าน ผู้ใหญ่บ้าน พระสงฆ์ แต่ที่สำคัญคือคุณธรรมในการรักษาความเป็นกลาง ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีชีพังเรื่องราวของคู่กรณีแล้วเกิดเห็นใจฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมากเกินไป และมีความเมตตาอยากให้คู่กรณีได้กลับมาคืนดีกัน ได้ปลดปล่อยความทุกข์ของผู้ที่เกี่ยวข้องความไว้วางใจต่อคนกลางก็จะเกิดขึ้น

5. การรักษาความลับ

คนกลางเมื่อได้รับรู้ข้อมูลสำคัญจากคู่กรณีแล้ว ต้องเก็บความลับไว้ให้ดี ไม่นำไปบอกใคร หรือบอกคู่เจรจาถ้าไม่ได้รับอนุญาตจากคู่กรณี การไกล่เกลี่ยเป็นความลับและยุติอยู่ในห้องไกล่เกลี่ยเท่านั้น ถ้าหากตกลงกันไม่ได้ จะไม่สามารถนำไปอ้างอิงในชั้นศาลยุติธรรม คู่กรณีจะรู้สึกอียากพูดคุย อียากเล่าในสิ่งที่อยู่ลึก ๆ ในจิตใจ เล่าข้อมูลได้อย่างเต็มที่ แต่ถ้าการไกล่เกลี่ยไม่เป็นความลับก็อาจจะเกรงว่าจะส่งผลกระทบต่อรูปคดี ถึงขั้นทำให้แพ้คดีได้ นอกจากนี้ เป็นการปกป้องคนกลาง ไม่ต้องไปเป็นพยานในชั้นศาลยุติธรรมในกรณีที่คู่กรณีตกลงกันไม่ได้ มีเช่นนั้นคนกลางจะถูกอ้างและต้องไปเป็นพยานในชั้นสืบพยานอยู่ตลอดเวลา

2. 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**” อำนวยความสะดวกให้เกิดขึ้นให้ได้ หรือเป็น “**ผู้กำกับ**” กำกับเฉพาะกระบวนการพูดคุย แต่บางครั้งก็มีคนกลางบางคนเข้าใจผิดว่าตัวเองเป็นผู้อำนวย การต้องสามารถสั่งให้คู่กรณียอมรับได้ ยุทธวิธีนี้เน้นให้คู่กรณีมาพบปะ มาพูดคุยกัน ช่วยเปลี่ยนมุมมองของคู่ขัดแย้งที่อาจมีอารมณ์ ทิฐิ อายอกเอาชนะอีกฝ่าย เพื่อนำไปสู่ความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน อีกทั้งเน้นกระบวนการค้นหาความต้องการที่แท้จริง เน้นที่ความพึงพอใจในกระบวนการการพูดคุยร่วมกัน คนกลางใช้ทักษะในการสื่อสาร ปรับปรุงการสื่อสาร (Improving Communication) ระหว่างคู่กรณีเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกัน พยายามคลายจุดยืนของแต่ละฝ่ายที่ยึดมั่น ควบคุม จัดการกับอารมณ์ (Handling Emotions) ดับอารมณ์โกรธของคู่กรณีให้ได้ ความพึงพอใจก็จะเกิดขึ้นทั้งกระบวนการ สำหรับเนื้อหาสาระให้เป็นเรื่องของคู่กรณี ตัดสินใจ ไม่ได้เน้นว่าต้องมีบันทึกข้อตกลงกันได้ ข้อตกลงนั้นจะยั่งยืนจากการตัดสินใจของคู่กรณีเอง “คนกลางต้องไม่เสนอความเห็นหรือให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาใดๆ ทั้งสิ้น”

2. การไกล่เกลี่ยแบบประเมิน (Evaluative Tactics in Mediation)

เป็นรูปแบบการแทรกแซงที่เข้มข้น ผู้ไกล่เกลี่ยจะพยายามส่งผลและควบคุมเนื้อหาของการไกล่เกลี่ย เป้าหมายสูงสุดคือยุติความขัดแย้งด้วยการนำไปสู่ข้อตกลง เน้นที่ผลลัพธ์การไกล่เกลี่ยเป็นหลัก

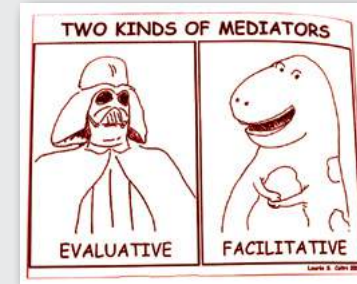
ยุทธวิธีข้างต้น เรียกได้ว่าเป็น “**คุณอำนาจ**” ผู้ไกล่เกลี่ยจะพยายามควบคุมเนื้อหาของการไกล่เกลี่ย เป้าหมายสูงสุดคือยุติความขัดแย้งด้วยการนำไปสู่ข้อตกลง เพื่อไม่ให้เรื่องต้องส่งต่อไปสู่กระบวนการยุติธรรม

ไม่เสียเวลาและเสียงงบประมาณ เช่น ในการไกล่เกลี่ยทางธุรกิจ คนกลางก็จะพยายามให้เกิดข้อตกลงให้ได้ โดยทำให้เห็นถึงข้อเสียของการฟ้องร้องกันต่อไป วิธีการที่ใช้คือ ค่อยๆ ทำให้สงสัย (Instilling Doubt) เป็นการลดความคาดหวังของคู่กรณี และชี้ให้เห็นว่า ฟ้องร้องดำเนินคดีอาจจะไม่ชนะคดีอย่างที่คาดหวัง คนกลางเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่พูดคุย เช่น ด้านแรงงาน ด้านครอบครัว เมื่อคู่กรณีขาดข้อมูลที่เพียงพอ “คนกลางจะประเมินความได้เปรียบเสียเปรียบของคู่กรณี รวมถึงช่วยตัดสินใจให้” อีกทั้งเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการฟ้องร้อง (Offering Opinions About the Case) อาจจะทำให้คดีการฟ้องร้องถึงเงินค่าเสียหายที่จะได้รับหากมีการตัดสินโดยผู้พิพากษา วิธีนี้มักจะใช้โดยผู้พิพากษาที่เกษียณอายุแล้วมาทำหน้าที่คนกลางในสหรัฐอเมริกา อีกวิธีการที่ใช้คือ การแยกเจรจา (Caucusing) ฝ่ายที่ใช้วิธีการไกล่เกลี่ยแบบประเมินจะใช้มากกว่าไกล่เกลี่ยแบบอำนวยความสะดวก เนื่องจากฝ่ายที่เน้นการไกล่เกลี่ยแบบหลังเห็นว่า อาจทำให้เกิดปัญหาความไม่ไว้วางใจ การเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจากการคุยกันเพียงลำพัง ฝ่ายที่ใช้การไกล่เกลี่ยแบบประเมินมีโอกาสที่จะทำให้คู่กรณีทบทวนว่าอาจไม่ชนะคดีอย่างที่คาดหวังไว้ ดังนั้นทางออกที่ดีกว่าคือหาข้อตกลงร่วมกันให้ได้

คนกลางอาจใช้วิธีการ “การไกล่เกลี่ย เกลี่ยกลม่อม” เพื่อให้เรื่องจบลง วิธีนี้จะเหมาะสมกับกรณีที่คู่กรณีให้การยอมรับต่อตัวคนกลาง ไม่ว่าจะเป็นการยอมรับเพราะความรู้ บารมี คุณธรรม อำนาจหน้าที่ที่ดำรงอยู่ เมื่อคนกลางบอกหรือเสนอแนะคู่กรณีก็จะให้การยอมรับ อย่างไรก็ตาม นพพร โพธิ์รังสิยากร (2555) เห็นว่า Evaluative Mediation ในสหรัฐอเมริกา หากพิจารณาโดยผิวเผินเหมือนกับการ “หักคอให้ยอมรับ” คล้ายๆ กับการ

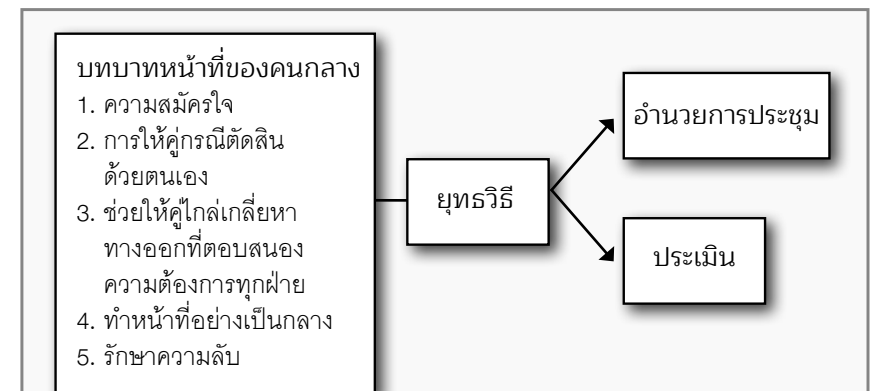
เกลี้ยกล่อม แต่การที่ผู้พิพากษาใช้กระบวนการนี้ เนื่องจากมีการไกล่เกลี่ยด้วยกระบวนการอำนวยความสะดวกมาก่อน ทำให้คู่กรณีเกิดความเข้าใจกันแล้ว วิธีนี้จึงไม่ใช่การเกลี้ยกล่อม โดยผู้พิพากษาช่วยชี้ทางออกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นบนฐานของกระบวนการที่ถูกต้อง การไกล่เกลี่ยบางครั้งคู่กรณีไม่สามารถหาทางออกด้วยตนเอง แม้ว่าจะใช้กระบวนการที่เน้นการตัดสินใจจากคู่กรณีเป็นหลัก ก็อาจขอให้ผู้ไกล่เกลี่ยช่วยชี้แนะแนวทางแก้ปัญหาข้อพิพาทให้ ถ้าเป็นกระบวนการไกล่เกลี่ยนอกศาลยุติธรรมจะมีชื่อเรียกว่า “Med-Arb” ย่อมาจากคำว่า Mediation และ Arbitration ซึ่งเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นด้วยกระบวนการไกล่เกลี่ย แล้วจึงเข้าสู่กระบวนการอนุญาโตตุลาการ โดยขอให้ผู้ไกล่เกลี่ยช่วยชี้ทางออกในการแก้ไขปัญหาให้

การจะเลือกใช้วิธีการใดในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางถึงจะเหมาะสมคงจะไม่สามารถบอกได้ แต่คงขึ้นอยู่กับผู้ไกล่เกลี่ยแต่ละกรณีว่าจะเลือกใช้วิธีการแบบใด การใช้ทางเลือกโดยขึ้นอยู่กับ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณี 2) บริบทของความขัดแย้ง 3) ประวัติศาสตร์ที่ผ่านมา 4) ความเข้มข้นของความขัดแย้งว่ามากหรือน้อย ถ้าความขัดแย้งน้อยคู่กรณีก็จะห่วงเรื่อง “การซ่อมรั้วของตนเอง” ไม่ต้องการให้คนอื่นมาช่วย 5) ประเภทความขัดแย้งเป็นประเด็นคุณค่า อุดมการณ์ ซึ่งไกล่เกลี่ยได้ยากกว่าขัดแย้งในเรื่องข้อมูลที่แตกต่างกัน 6) ตำแหน่งและอัตลักษณ์ของผู้ไกล่เกลี่ย เป็นผู้ไกล่เกลี่ยที่ได้รับแต่งตั้งจากรัฐ หรือองค์การพัฒนาเอกชน มีชื่อเสียงหรือไม่ อย่างไรก็ตามในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางก็อาจจะผสมผสานทั้ง 2 แนวทางนี้ได้ ภาพที่ 6 เป็นภาพที่ Coltri (2004) ได้นำเสนอไว้ในประเด็นประเภทของผู้ไกล่เกลี่ย



ภาพที่ 6 : การไกล่เกลี่ย 2 ประเภท ที่มา : Coltri, 2004 : 376

ภาพที่ 7 เป็นการสรุปถึงบทบาทหน้าที่และยุทธวิธีของคนกลาง บทบาทหน้าที่ของคนกลาง ประกอบด้วย 1. ความสมัครใจ 2. การให้คู่กรณีตัดสินใจด้วยตนเอง 3. ช่วยให้คู่ไกล่เกลี่ยหาทางออกที่ตอบสนองความต้องการทุกฝ่าย 4. ทำหน้าที่อย่างเป็นกลาง และ 5. รักษาความลับ สำหรับยุทธวิธีของคนกลางในการไกล่เกลี่ยแบ่งได้เป็น 2 วิธีคือ 1.อำนาจการประชุมที่เรียกกันว่า “คุณอำนาจ” และ 2.ประเมิน ที่เรียกกันว่า “คุณอำนาจ”



ภาพที่ 7 : บทบาทและยุทธวิธีของคนกลาง ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้เขียน



บทที่ 3

การไกล่เกลี่ยโดย คนกลางกับทักษะ ในการสื่อสาร

การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางกับทักษะในการสื่อสาร

คนกลางควรมีทักษะในการสื่อสารอย่างไรบ้าง? คนกลางควรใช้ทักษะในการสื่อสารใดบ้าง? การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะเกี่ยวข้องกับ ผู้ส่งสาร ผู้รับสาร ตัวสาร และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ โดยธรรมชาติของมนุษย์นั้นย่อมมีความแตกต่างหลากหลายกันไป ทั้งการเลี้ยงดู การศึกษา สภาพสังคมที่หล่อหลอมความคิด ความเชื่อ อีกทั้งลักษณะทางกายภาพ ทั้งความสูง ต่ำ ดำ ขาว และอุปนิสัยใจคอที่ไม่มีทางเหมือนกันได้ ยังไม่นับรวมถึงอคติของแต่ละบุคคล ดังนั้นการรับรู้ข้อมูลและการแปรความข้อมูล ก็ย่อมมีความแตกต่างกันไป

บทกลอนที่ว่า “สองคนยลตามช่อง คนหนึ่งมองเห็นโคลนตม อีกคนหนึ่งตาแหลมคม มองเห็นดาวอยู่พราวพราย” เป็นสิ่งที่พิสูจน์ได้ว่า การมองของคนยังแตกต่างกันอยู่ที่ว่า จะมองสูงหรือมองต่ำ ถ้ามองสูงก็เห็นดวงดาว ถ้ามองต่ำก็เห็นโคลนตม ยังมีเรื่องที่ใช้เปรียบเทียบการรับรู้ของคนผ่านเรื่องของคนตาบอดคลำช้าง คนตาบอดบางคนคลำไปเจอหูช้างก็บอกว่าเป็น

กระดัง อีกคนหนึ่งคลำไปโดนตัวข้างก็บอกว่าเป็นยุงข้าว อีกคนหนึ่งคลำไปโดนขาข้างก็บอกว่าเป็นเสาบ่าน อีกคนคลำไปโดนโคนหางข้างก็บอกว่าเป็นสากกะเบือ อีกคนคลำไปโดนปลายหางข้างก็บอกว่าเป็นไม้กวาด (เสฐียรพงษ์ วรรณปก, 2549) ดังนั้น การรับรู้ของแต่ละคนจึงมีความไม่เหมือนกัน แล้วเราจะทำอย่างไรกับการสื่อสารและการรับรู้ที่แตกต่างกัน

ในการสื่อสารนั้นสามารถนำไปสู่การรับรู้ที่บิดเบือนได้ สิ่งที่สำคัญคือ การทำให้คู่กรณีเข้าใจซึ่งกันและกัน ความล้มเหลวในการรับรู้ ความเข้าใจ และการสื่อสารเป็นสิ่งที่เป็อุปสรรคขวากหนามในการไกล่เกลี่ย แม้ว่าเป้าหมายอาจตรงกันหรือไปด้วยกันได้ แต่ถ้าการสื่อสารไม่ดี ก็นำไปสู่ความล้มเหลวในการไกล่เกลี่ยได้เช่นกัน Mayer (2000) แล้วเห็นว่าการสื่อสารที่สำคัญมากอยู่ที่ความตั้งใจในการสื่อสารกันมีใช่เพียงเทคนิคเท่านั้น แม้ว่าเราอาจจะใช้เทคนิคการฟังผิดพลาดไปบ้างก็ไม่ใช่สาระสำคัญ หากเราแสดงให้เห็นว่า เรามีความตั้งใจจริงที่จะให้ผู้อื่นได้รับความคิดเรา และตั้งใจฟังผู้พูดอย่างแท้จริง การสนทนาก็จะดำเนินต่อไปได้ ในทางกลับกันหากเราใช้เทคนิคการสื่อสารได้ดีมาก แต่ไม่ได้มีความสนใจกันและกันที่จะสื่อสารร่วมกันอย่างแท้จริงแล้วก็จะจัดการความขัดแย้งได้ยากขึ้น⁸

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพรวมถึงการสื่อสารอย่างสันติ (Nonviolent Communication) เนื่องจากเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสื่อสารอันทรงพลังที่ทำให้คู่กรณีรู้สึกดีกับคู่สื่อสาร Gomes de Matos (2006) ได้อ้างถึงงาน

⁸ ตัวอย่างในชีวิตประจำวันของเรามีเป็นจำนวนมาก ที่สร้างทำเป็นฟัง แต่ไม่ได้ฟังจริง ๆ เช่น คนไทยบางคนทีพูดคุยกับชาวต่างชาติ แต่ฟังและพูดภาษาอังกฤษได้ไม่ดี คนไทยคนนั้นใช้การพยักหน้า สบตา แต่เมื่อชาวต่างชาติถามคำถาม ผู้รับสารกลับไม่สามารถตอบได้

ของ Rosenberg (2003) ในการสื่อสารเกี่ยวกับความรู้สึก 2 กลุ่ม กลุ่มแรกเป็นความรู้สึกเชิงบวก (Positive Feelings) กลุ่มที่สองเป็นความรู้สึกเชิงลบ (Negative Feelings) การสื่อสารความรู้สึกเชิงบวกทำให้ตอบสนองต่อเป้าหมายในการสื่อสาร คำที่ใช้เกี่ยวข้องกับ มิตรภาพ ความรัก สันติ ความอบอุ่น การสื่อสารความรู้สึกเชิงลบ ไม่ตอบสนองต่อเป้าหมาย คำที่ใช้เกี่ยวข้องกับ ความโกรธ ความผิดหวัง ความหตุ้ ความขมขื่น และได้ยกตัวอย่าง คำพูดที่ควรใช้ในการสื่อสารเพื่อไม่ให้เกิดความรุนแรงคือ เปลี่ยนจากการบังคับเป็นการขอร้อง เปลี่ยนจากการต่อว่าคนอื่นเป็นการพูดถึงความรู้สึกตัวเอง เป็นต้น

ทักษะของคนกลางในการทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วยทักษะหลายด้าน ประกอบด้วย

1. การฟัง

การฟังอย่างไรถึงจะเข้าใจได้ถูกต้องสามารถจับใจความได้ คนกลางควรมีความสามารถในการสำรวจความคิดติดต่อกันได้เป็นระยะเวลาานาน ๆ แตกต่างจากคู่กรณีที่เน้นการสื่อสารแบบโต้แย้ง ฟังอีกฝ่ายเพื่อที่จะได้โต้แย้งกลับไป โดยอาจเปรียบเทียบกับเปิดเวลาร้อง ก้าบ ๆ มีเสียงแต่ฟังไม่ได้ศัพท์ ฟังแล้วไม่เข้าใจ เฉกเช่นเดียวกับคู่กรณีทีสื่อสารกันแบบเปิด แต่คนกลางไม่ได้มีส่วนได้ส่วนเสียกับเรื่องที่เกิดขึ้นจึงได้เปรียบและไม่ควรใช้การฟังแบบคู่กรณีที่จะนำไปสู่การโต้เถียงกัน ไสว บุญมาและคณะ (2554) อธิบายไว้ในหนังสือ ฟังอย่างไรจะได้ยิน ในสมัยดึกดำบรรพ์คนต้องงู้นู่มากกว่าปากในการฟังเสียงสัตว์ป่าเพื่อล่าเป็นอาหารและฟังเสียงสัตว์ร้ายที่จะมาทำอันตรายตน จนกระทั่งถึงปัจจุบัน เรายังใช้การฟังมากกว่าการ

พูดในการสื่อสารถึงร้อยละ 50 แต่การให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนด้านการฟังกลับมีน้อยกว่าการฝึกพูดหลายเท่า นอกจากนี้ ถ้าเราฟังอย่างไม่ดีเพียงพอ อาจเกิดความคลาดเคลื่อนและแปรความหมายได้แตกต่างกันไป ดังตัวอย่างที่นักวิชาการคนเดิม อธิบายไว้

“นี่คุณ ขอหอมหน่อยได้ไหม?”

“ที่นี่ไม่มีหอมค่ะ มีแต่ผักตบ จะเอาไหมคะ”

การฟังอย่างมีประสิทธิภาพหรือฟังให้ได้ยินเป็นอย่างไร? Kahane (2004) กล่าวถึงการฟังที่ดีต้องเป็นการฟังอย่างเปิดกว้าง หมายถึง **การเต็มใจให้ตัวเราได้สัมผัสถึงสิ่งที่อยู่ในใจผู้อื่นเช่นกัน** เราไม่สามารถหาทางออกให้กับปัญหาที่ซับซ้อนของมนุษย์ได้อย่างสร้างสรรค์ ถ้าหากเราไม่ได้ยิน ไม่เปิดกว้างและไม่ดึงเอาความอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของทุกคนออกมา ไม่ใช่การแสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sympathy) แต่เป็นการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy) และไม่ใช่เป็นการเสแสร้งฟังทำเป็นสนใจในชีวิตและอุปสรรคของผู้พูด แต่ต้องสนใจในเรื่องที่เขาเล่าจริงๆ

รูปแบบในการฟังอาจจำแนกได้เป็น 3 รูปแบบคือ ฟังแบบนิ่งเฉย ฟังแบบตอบรับและฟังอย่างตั้งใจ (Lewicki et al.,2001)

1. ฟังแบบนิ่งเฉย (Passive Listening)

เป็นการฟังที่ไม่มีการตอบสนองกลับไปยังผู้ส่งสารเกี่ยวกับความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับไว้ บางครั้งการฟังแบบนี้ก็เพียงพอสำหรับการสื่อสารกัน โดยเฉพาะกับบางคนที่ชอบพูดคุยและรู้สึกไม่สบายใจกับการอยู่

กับความเงียบนานๆ การฟังเพียงอย่างเดียวโดยไม่ตอบสนองก็เป็นประโยชน์ในการสื่อสารเช่นกัน ผู้เขียนเคยไปจัดกระบวนการพูดคุยทางภาคเหนือ ในจังหวัดพะเยา ได้ค้นพบว่าเวทีแห่งนั้นคนที่เข้าร่วมไม่ค่อยตอบสนองหรือตอบคำถามระหว่างที่มีการบรรยาย แต่แม้จะไม่มี การตอบสนองเท่าใดนัก แต่ผู้เข้าร่วมก็เข้าใจเรื่องราวที่ผู้พูดได้นำเสนอไป

2. ฟังแบบตอบรับ (Acknowledgement)

เป็นการฟังที่มีการตอบสนองมากกว่าแบบแรก ผู้ฟังจะผงกหัว สบสายตา หรือส่งเสียง “อ้อ อี น่าสนใจ จริงหรือ แน่นอน เล่าต่อสิ” การตอบสนองแบบนี้ก็นับว่าเป็นประโยชน์ แต่อาจทำให้ผู้ส่งสารเข้าใจผิดว่าผู้รับสารเห็นด้วยกับที่ตนเองนำเสนอ⁹

3. ฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening)

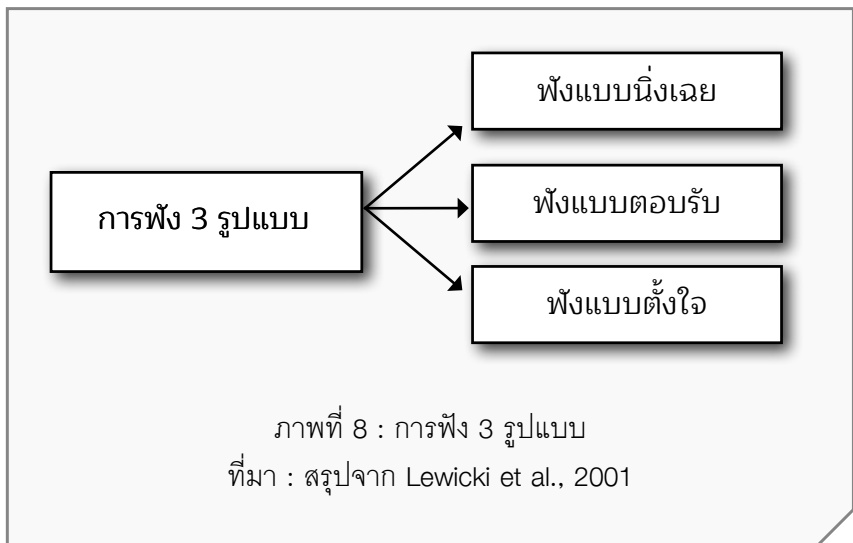
เป็นการฟังที่มีการกล่าวทวนข้อความด้วยภาษาของผู้รับสารเอง ยกตัวอย่างเช่น

ผู้ส่งสาร : ฉันคิดว่าการประชุมวันนี้ไม่บรรลุเป้าหมายเลย

ผู้รับสาร : คุณรู้สึกผิดหวังกับการประชุมวันนี้

⁹ ในการทำหน้าที่ไกลเกลี่ยผู้เขียนเองใช้ทักษะนี้อยู่เป็นประจำและส่งผลให้คู่กรณีเล่าเรื่องราวที่ค้างอยู่ในจิตใจออกมาอย่างต่อเนื่อง ผู้เขียนเชื่อว่าการตอบสนองว่าฟังอยู่ย่อมดีกว่าทำให้ผู้พูดรู้สึกว่าพูดอยู่คนเดียวไม่มีคนฟังหรือพูดกับก้อนหินอันนำมาสู่ความรู้สึกเสียหน้าหลายครั้งในการทำหน้าที่ไกลเกลี่ยของผู้เขียนแทบจะไม่เน้นการสื่อสารด้วยการพูดมากนัก แต่ใช้ทักษะในการฟังและสรุปความ ให้คู่กรณีรู้สึกว่าเราเข้าใจเขา เรื่องราวหลายเรื่องได้ยุติลงได้อย่างไม่ยากนัก

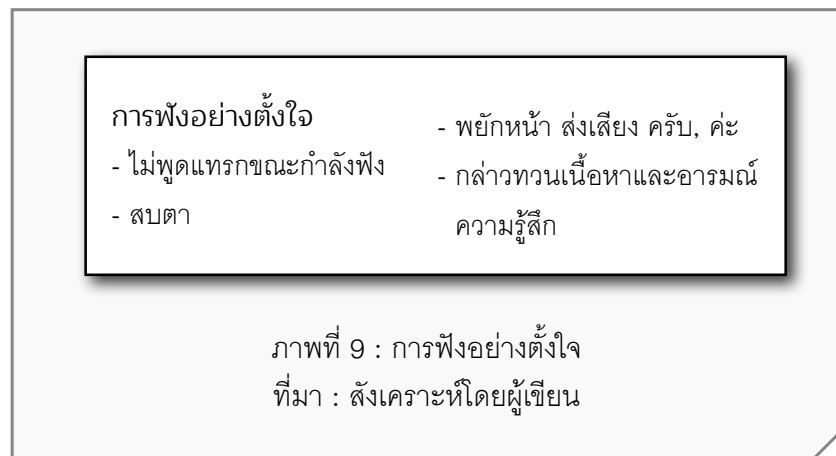
สรุปได้ว่า รูปแบบในการฟังอาจจำแนกได้เป็น 3 รูปแบบคือ ฟังเฉย ๆ ฟังแบบตอบรับและฟังอย่างตั้งใจ ดังที่ปรากฏในภาพที่ 8



การตอบสนองเป็นสิ่งที่สำคัญมากของการฟัง และความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ด้วย 1) ฟังมากกว่าการพูด 2) ตอบสนองไปที่ความรู้สึก ความเชื่อของบุคคล มากกว่าที่ความคิดของเขา 3) ตามผู้พูดมากกว่าไปชี้นำ 4) ทำให้สิ่งที่ผู้พูดได้พูดมีความชัดเจนมากขึ้น ไม่ควรไปถามหรือเสนอแนะ 5) ตอบสนองความรู้สึกของเขาให้ได้ สิ่งที่สำคัญคือ ในการฟังอย่างตั้งใจนั้น จะไม่เสนอให้ผู้ไกล่เกลี่ยเห็นด้วยทันทีทันใดกับสิ่งที่ผู้เจรจาเสนอมา แต่การฟังอย่างตั้งใจนั้นเป็นทักษะที่ทำให้คนพูดออกมาได้อย่างครบถ้วนถึงความรู้สึก ข้อมูล กรอบในการคิด จุดยืนต่างๆ เมื่อผู้เจรจาได้พูดออกมาอย่างเต็มที่ครบถ้วนแล้ว ผู้ไกล่เกลี่ยจะเข้าใจทั้งหมดถึงสิ่งที่

คู่เจรจาต้องการ และสามารถพูดคุยกันถึงแนวทางที่เหมาะสมร่วมกัน สอดคล้องกับที่ Mayer (2000) เห็นว่าการฟังอย่างตั้งใจเป็นการเชื่อมโยงทั้งผู้พูดและผู้ฟังเข้าไว้ด้วยกัน ให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง และทั้งสองฝ่ายจะพยายามเชื่อมโยงความต้องการของทั้งสองฝ่ายเพื่อนำไปสู่ทางออกร่วมกัน ในขณะที่ วันชัย วัฒนศัพท์ (2550) เห็นว่าทักษะในการฟังอย่างตั้งใจมีความสำคัญที่สุดในการทำให้การสื่อสารบรรลุผลโดยเน้นการฟังกันอย่างมีปฏิสัมพันธ์ด้วยการสื่อสารสองทาง เวลาฟังอีกคนพูดเราก็ต้องไม่พูดแทรกให้เสียสมาธิ เน้นการสบตา เพราะดวงตาคือหน้าต่างของหัวใจ การสบตามีความสำคัญในการเข้าใจว่าอีกฝ่ายรู้สึกอย่างไร รวมถึงการพยักหน้า ส่งเสียงเออ ออ ว่ากำลังฟังอยู่

การฟังอย่างตั้งใจจึงประกอบไปด้วย 1) ไม่พูดแทรกขณะกำลังฟัง 2) สบตา 3) พยักหน้า ส่งเสียง ครับ, ค่ะ 4) กล่าวทวนทั้งเนื้อหาและอารมณ์



2. การกล่าวทวน

การกล่าวทวน (Paraphrase) เป็นการกล่าวซ้ำข้อความเดิมเพื่อแสดงว่าเราฟังอยู่และมีความเข้าใจสิ่งที่ผู้พูดสื่อสาร การกล่าวทวนมีทั้งการกล่าวทวนไปที่เนื้อหาหรือสาระที่พูด กับกล่าวทวนไปที่อารมณ์ของผู้พูด การกล่าวทวนไปที่เนื้อหาสาระมีความง่ายกว่าการกล่าวทวนอารมณ์ การที่ใช้เทคนิคการกล่าวทวนเป็นประโยชน์ในการบรรลุวัตถุประสงค์ในการสื่อสารร่วมกันเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน เทคนิคง่าย ๆ ที่ใช้ในการกล่าวทวนเนื้อหา เช่น พนักงาน 7-11 ใช้ พูดทวนสิ่งที่ลูกค้าพูด

ลูกค้า : ซื้อบัตรเติมเงินโทรศัพท์ราคา 200 บาท 1 ใบ

พนักงาน 7-11: บัตรเติมเงิน ราคา 200 บาท 1 ใบ

อีกตัวอย่างหนึ่งเช่นตอนที่เราไปสั่งก๋วยเตี๋ยว

ลูกค้า : เส้นเล็กเย็นตาไฟ 1 ชาม ไม่ใส่เลือด ไม่ใส่ผักบั้ง

คนขาย : เล็กไฟ ไม่เลือด ไม่บั้ง

อย่างไรก็ตามการกล่าวทวนซ้ำคำพูดเดิมของผู้พูด ก็มีจุดอ่อนตรงที่เราอาจไม่ได้เข้าใจใจความหมายสิ่งที่พูดออกมา เปรียบเหมือนกับนกแก้วที่ไม่เข้าใจสิ่งที่พูดออกมา การกล่าวทวนเพื่อตรวจสอบอารมณ์มีความยากขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง ยากกว่ากล่าวทวนเพียงแค่อเนื้อหา คนกลางจะต้องฝึกทักษะให้เกิดความชำนาญ ถ้ากล่าวทวนเพื่อตรวจสอบอารมณ์ผิดพลาดอาจนำไปสู่การไกล่เกลี่ยที่ล้มเหลวได้ คู่กรณีจะมีความไม่พอใจสูง แต่ถ้าเรากล่าวทวนอารมณ์ได้ถูกต้อง เขาก็จะรู้สึกที่เราสนใจในตัวผู้พูดจริง

วัลลี ธรรมโกสิทธิ์ (2551) ได้นำเสนอทฤษฎี (Donut Theory) เพื่อให้เข้าใจว่าการกล่าวทวนมีทั้งการกล่าวทวนเรื่องราวและอารมณ์ ถ้าเน้นเข้าใจเรื่องราวมากกว่าเกิดอะไรขึ้น ความสนใจในการเข้าใจอารมณ์ก็จะน้อยลง พื้นที่ของรูปโดนัทในวงเรื่องราวก็จะใหญ่ขึ้น ส่วนพื้นที่ของอารมณ์ก็จะเล็กลง แต่ถ้าเน้นเข้าใจความรู้สึกมาก ๆ พื้นที่ของรูปโดนัทในวงอารมณ์ก็จะใหญ่ขึ้น ส่วนพื้นที่ของเรื่องราวก็จะเล็กลง จะทำให้ความสนใจกับเรื่องราวที่เกิดขึ้นน้อยลง แต่เข้าใจถึงอารมณ์ความรู้สึกของผู้เล่าเรื่องได้ดี โปรดดูทฤษฎีโดนัทในภาพที่ 10



การกล่าวทวนเพื่อตรวจสอบอารมณ์มีประโยชน์มากเพราะว่าคู่กรณีมีความรู้สึกไม่พอใจ โกรธเคืองอีกฝ่าย หน้าที่ของคนกลางต้องให้การฟัง

กล่าวทวนเพื่อลดอารมณ์ที่สูงขึ้นให้ต่ำลง ธรรมชาติของคนเมื่อมีอารมณ์สูง การใช้เหตุผลก็จะลดต่ำลง วันชัย วัฒนศัพท์ (2550) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการกล่าวทวนเพื่อตรวจสอบอารมณ์ 4 ขั้นตอนคือ 1.พิจารณาความรู้สึกของผู้พูดจากภาษาและน้ำเสียงที่แสดงออก 2.ประเมินความรุนแรงของความรู้สึกผู้พูด 3.เลือกคำที่เหมาะสมที่อธิบาย “ความรู้สึก” ให้ตรงกับอารมณ์และความรุนแรงที่แสดงออกมาของผู้พูด 4.จัดเรียงประโยคคำพูดจากคำที่เลือกแล้วกล่าวทวนออกไป

ตัวอย่างของการกล่าวทวนอารมณ์ กรณีญาติของคนไข้โรคโรงพยาบาลมากที่ประมาททำให้พ่อเสียชีวิตจากการตกเตียง ถ้าหากกล่าวทวนอารมณ์ของญาติคนไข้ผิด จะทำให้ญาติญาติของคนไข้ต่อว่าได้ดังตัวอย่าง

เจ้าหน้าที่โรงพยาบาล : พี่คงไม่ค่อยพอใจที่พ่อของพี่ตกเตียงตายใช่ไหมครับ?

ญาติของคนไข้ : ไม่ใช่ไม่ค่อยพอใจโง่ โกรธมากเว้ย

ดังนั้น จึงต้องฝึกทวนอารมณ์ความรู้สึกของคนให้ถูกต้อง และพยายามทำให้อีกฝ่ายหนึ่งพูดคำว่าใช่ออกมา

ลองพิจารณาอีกตัวอย่างที่ ไสว บุญมาและคณะ (2554) ได้ยกตัวอย่างไว้

ชาญ : งานก็เหมือนเดิม ไม่มีอะไรน่าตื่นเต้น วันแล้ววันเล่าก็ทำอย่างที่ทำทุกวัน

เราอาจจะสะท้อนความรู้สึกว่า : คุณคงเบื่อกับงานจำเจเต็มทนแล้วซี

อีกตัวอย่างหนึ่ง ผู้เขียนขอยกตัวอย่างเรื่องของเจ้านายที่สั่งงานให้ลูกน้องแล้วงานไม่เสร็จตามกำหนด

เจ้านาย : ทำไมคุณทำงานล่าช้าขนาดนี้ ผมสั่งไปตั้งหลายวันแล้ว งานคุณก็ยังไม่เสร็จ ไม่มีความรับผิดชอบเลย เจ้านายใหญ่ก็ต้องมาตำหนิผมสิ เขาไม่ได้ตำหนิคุณนะ เวลางานไม่เสร็จนะหัดใช้สมองบ้างซี

ลูกน้อง : หัวหนารู้สึกว่าผมไม่รับผิดชอบ ทำงานเสร็จไม่ทันตามกำหนด และกังวลว่าเจ้านายจะต่อว่าหัวหน้าใช่ไหมครับ?

เมื่อลูกน้องกล่าวทวนอารมณ์ของเจ้านายดังประโยคข้างต้น หัวหน้าก็จะตอบว่าใช่ การตอบว่าใช่ ทำให้ลูกน้องมีโอกาสในการพูดประโยคต่อไปได้

3. การถาม

เทคนิคประการหนึ่งในการทำให้การสื่อสารชัดเจนและจำกัดการบิดเบือนก็คือการใช้คำถาม การใช้คำถามที่ดีจะทำให้เข้าใจข้อมูล เข้าใจจุดยืนและความต้องที่แท้จริง Lewicki et al. (2001) ได้แบ่งคำถามเป็น 2 ประเภทคือคำถามที่ชัดเจน และไม่ชัดเจน คำถามที่ไม่ชัดเจนนำมาสู่ความยุ่งยาก คำถามที่ชัดเจนทำให้คู่เจรจาตั้งใจฟัง และเตรียมตัวสำหรับคำถามที่จะมีต่อไป คำถามที่ชัดเจน ตัวอย่างเช่น

(ผมสามารถถามคำถามคุณได้ไหมครับ ? ผู้ฟังก็จะตอบว่าได้รับ
ได้ค่ะ) รวมถึงการได้รับข้อมูลที่ต้องการ (สิ่งนี้ราคาเท่าไร?) นอกจากนี้
คือ ทำให้เกิดการครุ่นคิด (คุณมีข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงสิ่งนี้ไหม
ครับ?)

ตรงกันข้ามกับคำถามที่ไม่ชัดเจนนั้น เป็นการให้ข้อมูล เช่น

(คุณไม่รู้หรือว่าเราไม่สามารถซื้อสินค้าได้ในราคานี้?) และนำไปสู่การ
สรุปที่ผิดพลาดได้ (คุณไม่คิดหรือว่าเราได้คุยกันในประเด็นนี้เพียงพอแล้ว?)
คำถามแบบจัดการไม่ได้ นำไปสู่การปกป้องตนเอง สร้างความโกรธให้
กับคู่กรณี แม้ว่าคำถามแบบนี้จะให้ข้อมูลข่าวสาร แต่ก็ส่งผลด้านลบและ
ไม่ทำให้คู่กรณีอยากจะให้ข้อมูลข่าวสาร

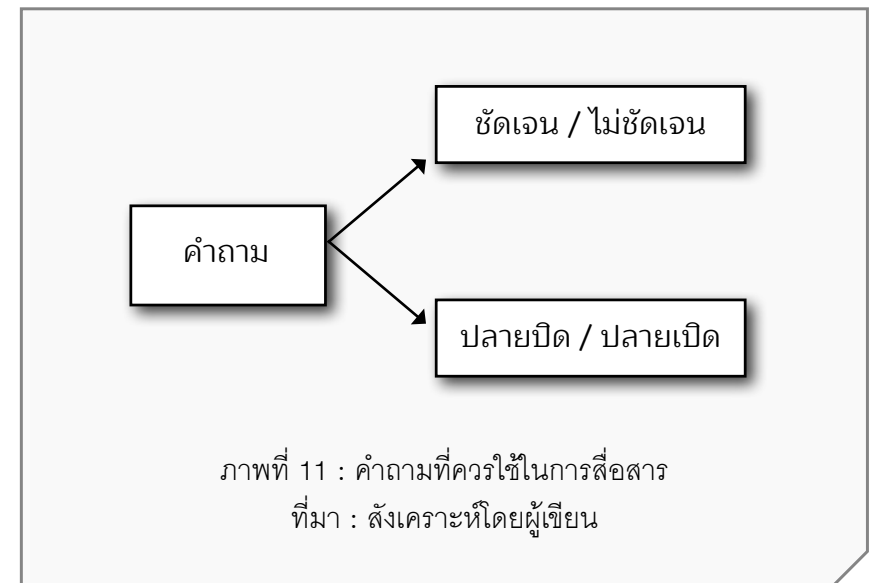
ในการไกล่เกลี่ยเราสามารถหาคำถามได้ทั้งเพื่อจัดการและสร้างความ
ยุ่งยาก คำถามที่ชัดเจนนั้นทำให้สามารถรวบรวมข้อมูล วินิจฉัยได้อย่าง
ถูกต้องและทำให้เข้าใจความต้องการ จุดสนใจของคู่กรณี แต่ก็ต้องระวังถึง
คำถามที่ไม่ชัดเจน จะนำไปสู่การไกล่เกลี่ยที่ล้มเหลว

นอกจากแบ่งคำถามตามความชัดเจนแล้ว ยังแบ่งคำถามได้เป็น
คำถามปลายปิดและปลายเปิด คำถามแบบใดที่คนกลางควรรู้ใช้มากกว่า
กัน? วันชัย วัฒนศัพท์ (2550) เห็นว่าการตั้งคำถามปลายเปิดที่ใช้ในการ
ไกล่เกลี่ยนั้นเพื่อประโยชน์ในการกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น ตรวจสอบ
ทัศนคติของผู้พูด เพื่อตรวจสอบความเข้าใจให้ตรงกัน รวมถึงเพื่อเข้าใจ
ความต้องการที่แท้จริงของผู้พูดว่าต้องการอะไร เช่น คุณคิดว่าอะไรเป็น
รากเหง้าของปัญหา เป็นต้น คำถามที่เป็นประโยชน์นั้นเป็นได้ทั้งคำถาม

ปลายปิดและปลายเปิดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้ายังไม่สนิทกันก็อาจจะใช้
คำถามปลายปิดไปก่อน เพราะอาจยังไม่อยากเปิดเผยข้อมูลของตนเอง
แต่การใช้คำถามปลายปิดจะไม่ค่อยได้รับในรายละเอียดแต่จะได้รับคำตอบ
สั้น ๆ

ตัวอย่างคำถามปลายเปิด : ทำไมคุณถึงค้างชำระค่าส่วนกลางของ
หมู่บ้านครับ? ทำไมคุณถึงฟ้องร้องมาที่ศาลยุติธรรมครับ?

ตัวอย่างคำถามปลายปิด : คุณเคยมาที่ศาลยุติธรรมแห่งนี้มาก่อน
หรือเปล่าครับ? คุณจะผ่อนชำระให้หมดภายใน 1 ปี หรือ 1 ปีครึ่งครับ?
คุณจะชำระเงินสดก้อนเดียวหรือว่าแบ่งจ่ายเป็นงวดครับ?



4. การเอาใจเขามาใส่ใจเรา

การสื่อสารสามารถปรับปรุงได้ผ่านทางการสลับบทบาทหรือการเอาใจเขามาใส่ใจเรา การโต้เถียงกันในจุดยืนนำไปสู่ความมีขอบเขตในการหาทางออกร่วมกันและยึดมั่นถือมั่นแต่แนวทางของตนเอง แนวทางที่ควรใช้คือทำความเข้าใจมุมมอง ของคู่กรณีให้ได้ การฟังอย่างตั้งใจเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ จึงควรใช้แนวทางการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อให้คู่กรณีเข้าใจถึงสิ่งที่ตนเองต้องการหรือมุมมองของตนเอง เช่น การถามคำถามว่า คุณจะทำอย่างไรกับสถานการณ์นี้ถ้าคุณเป็นฉัน ก็จะทำให้เข้าใจมุมมองซึ่งกันและกันมากขึ้น เป็นต้น Lewicki et al., (2001) และ Zartman & Berman (1982) ระบุว่าความเห็นใจ (Sympathy) ไม่สำคัญเท่ากับความเข้าใจ ความสามารถในการฟังความต้องการและข้อเรียกร้องของคนอื่น มีความสำคัญต่อการนำไปสู่ข้อตกลง

นพพร โปธิรังสิยากร (2555) เน้นถึงการเปลี่ยนบทบาทของคู่กรณี โดยสมมติว่าตนเองอยู่ในสถานะของคู่กรณีฝ่ายตรงข้าม โดยได้บอกสภาพแวดล้อมต่างๆ สถานะของฝ่ายตรงข้าม จากนั้น ให้คู่กรณีให้ความเห็นว่าถ้าตนเองอยู่ในฐานะเช่นนั้น จะทำเหมือนหรือต่างกันอย่างไรหรือไม่ โดยยกตัวอย่าง เจ้าของบ้านนัดช่างมาติดตั้งเครื่องปรับอากาศ โดยช่างานเพื่อรอช่าง แต่ช่างไม่มาตามนัด สถานการณ์เช่นนี้ ต้องให้ช่างติดตั้งเครื่องปรับอากาศเข้าใจถึงความเสียหายที่เจ้าของบ้านต้องลงนามารอดทน ความเสียหายเช่นนี้ทางฝ่ายผู้ติดตั้งเครื่องปรับอากาศจะมีการเยียวยาหรือไม่ ในขณะเดียวกัน ข้อเท็จจริงของฝ่ายช่างติดตั้งเครื่องปรับอากาศคือ

รถเสียกลางทางและไม่มีโทรศัพท์ ทำให้ไม่สามารถเดินทางไปตามนัดได้ หากเจ้าของบ้านเข้าใจสถานการณ์เช่นนี้ ก็อาจจะเข้าใจความจำเป็นของช่างมากขึ้น และฝ่ายช่างเองก็จะหาทางเยียวยาผลเสียที่เกิดขึ้นร่วมกัน อันเกิดประโยชน์แก่ทั้ง 2 ฝ่าย

การสลับบทบาทสามารถทำให้เข้าอกเข้าใจคนอื่นได้ เช่น ผู้ชายที่ไม่เคยทำงานบ้าน ถ้าลองมาทำงานบ้าน ก็จะเข้าใจว่าการทำงานบ้านมีความยากลำบากไม่น้อย การสลับบทบาทยังสามารถทำได้โดยลองนึกถึงสิ่งที่อยากให้คุณกรณีนี้ออกมา 3 เรื่อง และในทางกลับกันเราจะทำอะไรให้กับคู่กรณี 3 เรื่อง นอกจากนี้ ลองนึกถึง สิ่งที่ไม่อยากให้คุณกรณีนี้ออกมา 3 เรื่อง และในทางกลับกันคือสิ่งที่เราจะไม่ทำต่อคู่กรณี 3 เรื่อง¹⁰

สรุปได้ว่าการเข้าอกเข้าใจคนอื่น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่คนกลางจำเป็นต้องมี แม้ว่าเราจะเข้าใจหรือไวต่อความรู้สึกคนอื่นไม่เท่ากันก็ไม่เป็นไร ความเข้าอกเข้าใจสามารถฝึกกันได้ ด้วยการพยายามคิดอยู่เสมอว่า ถ้าเราเป็นเขา เราจะรู้สึกนึกคิดอย่างไรและทำอย่างไรในสถานการณ์นั้น

¹⁰ ในการอบรมให้กับกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช ผู้เขียนได้ให้เจ้าหน้าที่กรมอุทยานแห่งชาติฯ ทดลองเจรจากับผู้นำชาวบ้านที่เข้ามาบุกรุกพื้นที่ปลูกข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ โดยสวมบทบาทเป็นผู้นำชาวบ้าน ทำให้เจ้าหน้าที่กรมอุทยานฯ เข้าใจความรู้สึกของชาวบ้านได้ดียิ่งขึ้น

5. การปรับเปลี่ยนมุมมองด้านบวก

มุมมองของเรามีความแตกต่างมีทั้งการสื่อสารที่สร้างสรรค์และเป็นไปในด้านลบ คนบางคนเมื่อประสบปัญหาเกิดเหตุการณ์ทำให้ต้อบอดบางคนก็ไม่ลุกขึ้นมาสู้ชีวิต แต่บางคนก็ลุกขึ้นมาขายของไม่ยอมแพ้ในโชคชะตา เมื่อคนเรามีความแตกต่างกันมาก ในฐานะของคนกลางก็ต้องพยายามใช้ทักษะในการสื่อสารทางบวกกระตุ้นให้คู่กรณีคิดไปในทางสร้างสรรค์ Lewicki et al. (2001) เห็นว่า จำเป็นที่จะต้องสร้างมุมมองร่วมกันเพื่อการไกล่เกลี่ยอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการปรับเปลี่ยนมุมมอง โดยไม่เน้นว่าเกิดการสูญเสีย แต่เน้นว่าเป็นโอกาสที่จะได้บททวน กล่าวคือเป็นมุมมองด้านบวก เช่น เมื่อบริษัทแพ้การประมูล ก็เป็นโอกาสที่ดีในการได้บททวนถึงโครงสร้างต้นทุนของบริษัท หรือการปรับเปลี่ยนมุมมองเพื่อนำมาสู่การแก้ไขปัญหาาร่วมกัน หรือดังที่ Mayer (2000) ได้ยกตัวอย่าง กรณีพิพาทเรื่องการปกครองบุตรตามกฎหมาย ซึ่งจะแก้ไขปัญหาก็ได้ยาก ถ้าใช้มุมมองเรื่องการปกครองบุตรว่าจะแบ่งหน้าที่กันหรือรับหน้าที่ทั้งหมด หรือทำให้อีกฝ่ายไม่เข้ามาเกี่ยวข้องเลย เป็นต้น การแก้ไขปัญหาดังกล่าวทำได้โดยการปรับเปลี่ยนมุมมองหรือโครงสร้างใหม่ ให้เป็นเรื่องสิทธิของการปกครองบุตรและความรับผิดชอบ ไม่ใช่เน้นที่ใครจะเป็นผู้ควบคุมหรือผู้ปกครองบุตร

การปรับเปลี่ยนมุมมองหรือโครงสร้างทำได้ในหลายรูปแบบ พื้นฐานที่สุดคือการมุ่งขจัดคำพูดด้านลบ ด้วยการนำเสนอด้วยถ้อยคำที่แสดงให้เห็นถึงความห่วงกังวล โดยไม่ใช่ภาษาและข้อโต้แย้ง ที่ไม่สร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังทำได้โดยการเน้นที่ทำให้คู่กรณีเห็นว่าเป็นปัญหาร่วมกัน มีใช้ปัญหาของคนใดคนหนึ่ง และทำให้เห็นว่าความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้รับการ

ตอบสนองด้วยกันทั้งคู่ ดังตัวอย่างด้านล่าง (Mayer, 2000)

มุมมองเดิม (Frame) : เราจะรักษาคุณลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชนไว้ หรือจะยอมตามความต้องการของเทศบาล แล้วทำตามกฎเกณฑ์ซึ่งจะเปลี่ยนเราให้เป็นชุมชนคนเมืองอีกแห่งหนึ่ง

การปรับเปลี่ยนมุมมอง (Reframe) : เราจะรักษาความเป็นเอกลักษณ์ของชุมชนของเรา ภายในกรอบโครงสร้างทางกฎเกณฑ์ของเทศบาลได้อย่างไร

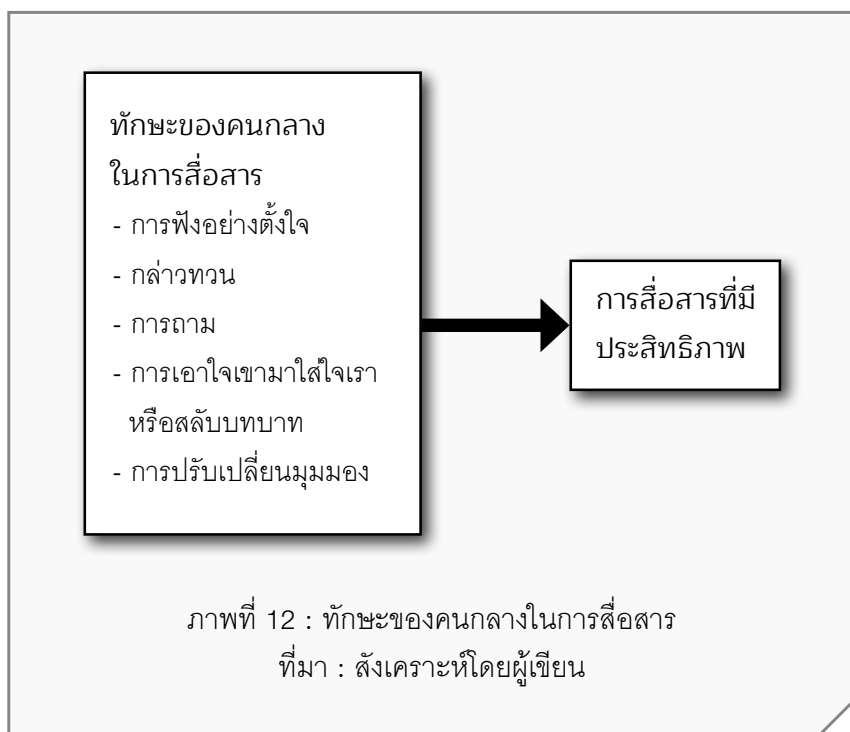
อีกตัวอย่างหนึ่ง วันชัย วัฒนศัพท์ (2550) เห็นว่าการปรับเปลี่ยนกรอบคำพูดเป็นทักษะที่สำคัญในการพูดคุยกันเพื่อสร้างบรรยากาศจากลบให้เป็นบวก โดยการเปลี่ยนคำพูด เปลี่ยนประโยคใหม่ในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุความห่วงกังวลของผู้พูด โดยยกตัวอย่างไว้ว่า

ผู้พูด : คุณเอาแต่พูดวาทกรรมหลักการอะไรก็ไม่รู้ไม่เห็นพูดเรื่องประเด็นนี้ของฉันเสียที

ผู้พูดปรับเปลี่ยนกรอบคำพูด : คุณกำลังบอกว่า ต่อไปนี้เราต้องหันมาพูดเข้าประเด็นเรื่องนี้ของคุณเสียทีใช่ใหมครับ?

สรุปได้ว่า การปรับเปลี่ยนมุมมองเป็นการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดในด้านลบของคู่กรณีให้เป็นไปในด้านบวก หรือหันมาหาทางออกร่วมกัน ไม่คิดแต่ว่าเป็นปัญหาของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่เป็นปัญหาร่วมกัน และร่วมไม้ร่วมมือกัน อีกทั้งใช้คำพูดที่ไม่ทำให้ความขัดแย้งบานปลาย แต่เป็นคำพูดที่เน้นไปที่การแก้ไขปัญหา และไม่โจมตีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

กล่าวโดยสรุปทักษะของคนกลางในการทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีทักษะหลายด้านประกอบกันคือ การฟังอย่างตั้งใจ การกล่าวทวน การถามการสลับบทบาทหรือเอาใจเขามาใส่ใจเรา และการปรับเปลี่ยนมุมมอง การใช้ทักษะใดแต่เพียงด้านใดด้านหนึ่ง เช่น การฟังแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น จะทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ โปรดดูภาพที่ 12





บทที่ 4

ขั้นตอน ในการไกล่เกลี่ย โดยคนกลาง

ขั้นตอนในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

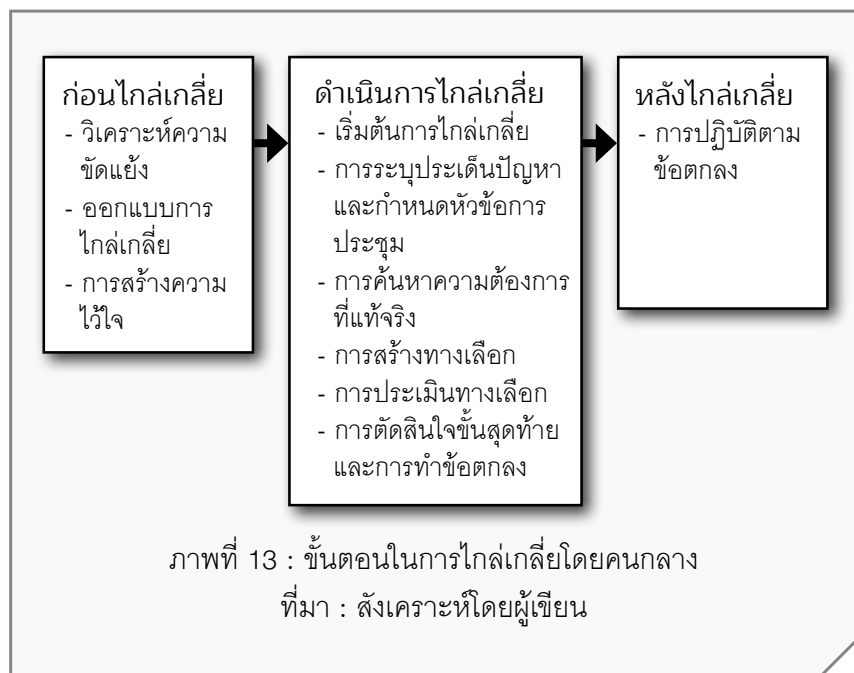
ขั้นตอนในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง แบ่งได้เป็นหลายขั้นตอน มีนักวิชาการจำนวนมากได้แบ่งขั้นตอนไว้โดยมีรายละเอียดที่แตกต่างกันไป เช่น Wilmot & Hocker (2007), Coltri (2004), Moore (1984) วันชัย วัฒนศัพท์ (2550) และโชติช่วง ทังวงศ์ (2556) แต่เพื่อให้เข้าใจง่ายงานชิ้นนี้จะแบ่งขั้นตอนในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเป็นตามลำดับเวลาเป็น 3 ขั้นตอนคือ 1) ก่อนการไกล่เกลี่ย 2) การดำเนินการไกล่เกลี่ย และ 3) การติดตามผลภายหลังการไกล่เกลี่ย โปรดดูภาพที่ 13

1) ก่อนการไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความขัดแย้ง ออกแบบการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางอย่างละเอียด การสร้างความไว้วางใจ

2) การดำเนินการไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย เริ่มต้นการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง กำหนดประเด็นและหัวข้อการประชุม ดำเนินการค้นหาความต้องการของคู่กรณี สร้างทางเลือกเพื่อนำไปสู่ข้อตกลง ประเมินทางเลือก

เพื่อหาข้อตกลง การตัดสินใจขั้นสุดท้าย และการบรรลุข้อตกลงอย่างเป็นทางการ

3) การติดตามผลภายหลังการไกล่เกลี่ย เป็นการติดตาม ตรวจสอบ ว่ามีการทำตามข้อตกลงหรือไม่ อย่างไร



ในการไกล่เกลี่ยอาจไม่จำเป็นต้องเป็นเส้นตรงตามนี้เสมอไป อาจมีการย้อนกลับไปมาได้เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกันของผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการ เช่น ในระหว่างการไกล่เกลี่ยถ้าเกิดคู่กรณีมีอาการรุนแรงมากขึ้น ก็อาจกลับไปทักท้วง กติกาเพื่อให้ทำตามกติกาที่ร่วมกันตั้งไว้

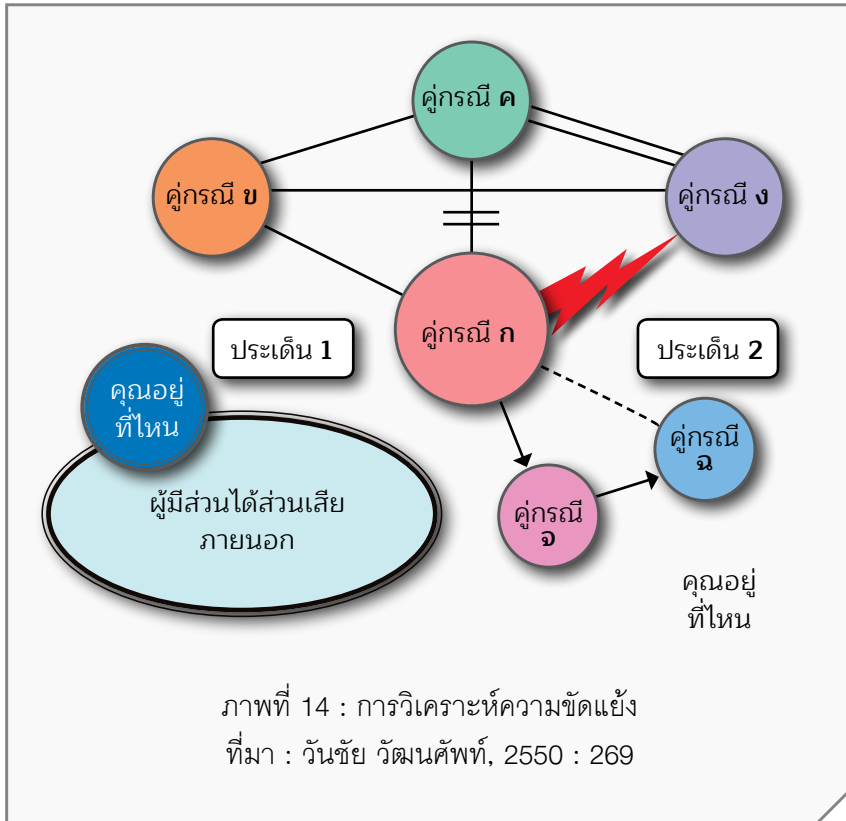
1. ก่อนการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

1.1 การวิเคราะห์ความขัดแย้ง

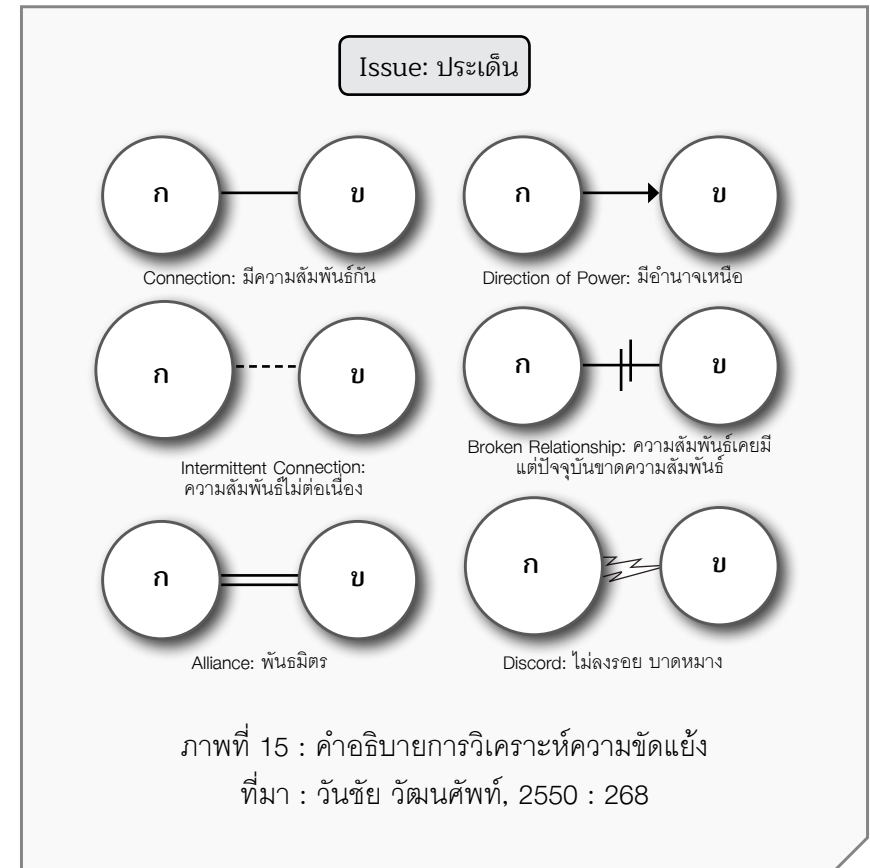
ก่อนการไกล่เกลี่ยจะมีการเตรียมตัว เตรียมข้อมูล รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการหาความสมัครใจ ในการไกล่เกลี่ยจะมีการประเมินว่าคู่กรณีต้องการเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยหรือไม่ ถ้าคู่กรณีตอบว่าไม่สมัครใจ จะไม่สามารถใช้วิธีการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางได้ แต่ถ้าคู่กรณีส่งสัญญาณว่าอยากให้คนกลางเข้าไปดำเนินการ ถือได้ว่าเขายอมรับในตัวคนกลางระดับหนึ่งแล้ว การวิเคราะห์ความขัดแย้งเป็นเหมือน “แผนที่นำทาง” ที่จะทำให้เราเข้าใจภาพรวมทั้งหมดของความขัดแย้งระหว่างคู่กรณี ความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีใครมีความสัมพันธ์ด้านบวกหรือด้านลบระหว่างกัน ทราบประเด็นความขัดแย้งว่าขัดแย้งกันเรื่องอะไร เช่นระดับของความขัดแย้งว่ามีมากหรือน้อย ประเภทความขัดแย้งกันในประเด็นใดหรือเรื่องอะไร เป็นเรื่องคุณค่า ผลประโยชน์ โครงสร้าง ความสัมพันธ์ ข้อมูล เป็นต้น

ภาพที่ 14 เป็นภาพเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณี คู่กรณีใช้สัญลักษณ์รูปวงกลม ขนาดของรูปวงกลมแสดงให้เห็นถึงอำนาจที่มี ถ้ารูปวงกลมใหญ่แสดงว่ามีอำนาจมากและถ้ารูปวงกลมเป็นรูปเล็กแสดงว่ามีอำนาจน้อย ถ้ามีคู่กรณีที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายจะมีรูปวงกลมหลายวง และตัวเราได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับมากน้อยเพียงใด เป็นคู่ขัดแย้งโดยตรงหรือเป็นผู้ที่สังเกตการณ์จากวงนอก

1.1.1 คู่กรณีและความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณี

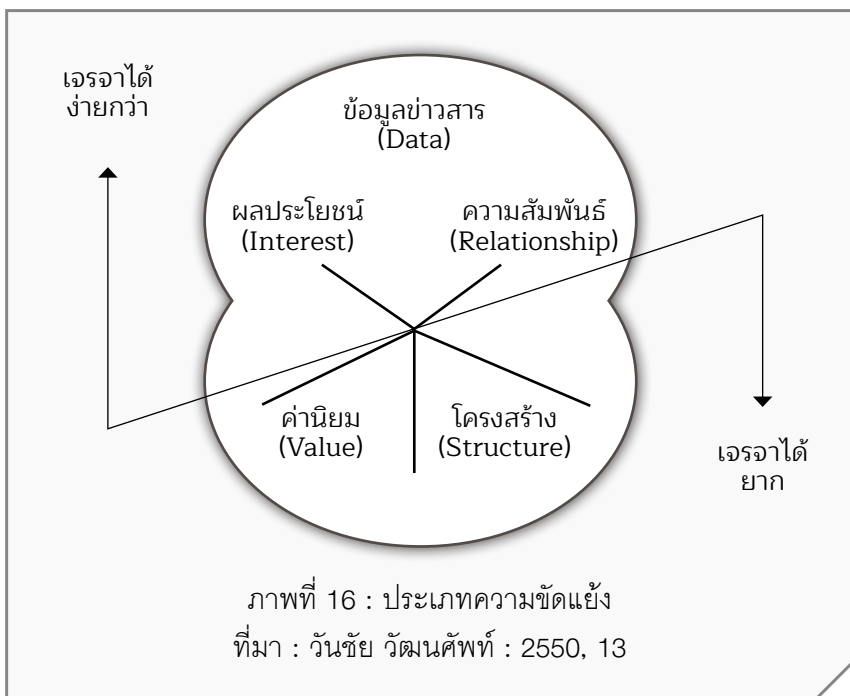


ภาพที่ 15 เป็นคำอธิบายการวิเคราะห์ความขัดแย้งผ่านสัญลักษณ์รูปต่างๆ เส้นตรงหมายถึงมีความสัมพันธ์กัน ลูกศรที่ชี้ไปหาอีกฝ่ายแสดงว่ามีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง เส้นปะเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่ต่อเนื่อง เส้นตัดขวางเคยมีความสัมพันธ์กันแต่ปัจจุบันขาดความสัมพันธ์ไปแล้ว เส้นตรง 2 เส้น เป็นพันธมิตรร่วมงานกัน เส้นสายฟ้าฟาด แสดงถึงความไม่ลงรอย บาดหมางหรือเป็นคู่แข่งกันโดยตรง



1.1.2 ประเภทความขัดแย้ง

เมื่อรู้ว่าใครขัดแย้งกับใคร ใครเป็นคู่กรณีหลักคู่กรณีรองแล้ว ก็ควรทำความเข้าใจถึงประเภทความขัดแย้งว่าขัดแย้งกันเรื่องอะไรบ้าง Moore (1984) แบ่งประเภทของความขัดแย้งเป็น 5 ประเภทประกอบด้วย ข้อมูล ความสัมพันธ์ ผลประโยชน์ โครงสร้างและค่านิยม ความขัดแย้งด้าน ผลประโยชน์ ข้อมูลและความสัมพันธ์สามารถเจรจาได้ง่ายกว่า ขณะที่ ความขัดแย้งด้านค่านิยมและโครงสร้างเจรจาได้ยากกว่า โปรดดูภาพที่ 16 ประเภทความขัดแย้ง



ความขัดแย้งอาจครอบคลุมทั้ง 5 ประเภทนี้ หรืออาจมากกว่า 5 เรื่อง นี้ก็เป็นได้ หรืออาจขัดแย้งกันเรื่องเดียว อย่างไรก็ตาม ในความขัดแย้งอาจ มีบางประเด็นที่เป็นประเด็นหลักหรือขัดแย้งกันมาก ๆ เช่น กรณีนักศึกษา อาชีวะตีกันอาจเป็นความขัดแย้งกันในเรื่องคุณค่า ที่ผ่านการถ่ายทอด สะสมมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน

1.1.3 ระดับความขัดแย้ง

การจัดการความขัดแย้งควรทำความเข้าใจว่า ความขัดแย้งไม่หยุดนิ่ง เป็นพลวัตรและมีระดับความขัดแย้งที่แตกต่างกันไปถ้าอยู่ในระดับสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาจะไม่ยาก แต่ถ้าอยู่ในระดับที่ก่อให้เกิดความเสียหายแล้ว มีการใช้คำพูด ใช้กำลังทำร้ายร่างกายกัน การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จะทำได้ยากกว่า ถ้ามีความขัดแย้งถึงขั้นสูญเสียชีวิต การจัดการความ ขัดแย้งด้วยการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอจะต้อง ใช้วิธีการเยียวยาความรู้สึกและเยียวยาด้านการเงินควบคู่กันไป โปรดดูภาพ ที่ 17 ระดับการขยายตัวของความขัดแย้ง

↑ **สร้างสรรค์ (Constructive)**

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใกล้เคียงกันอย่างสร้างสรรค์ ให้เกียรติซึ่งกันและกันในประเด็นต่าง ๆ ประเด็นมีลักษณะเฉพาะเจาะจง

↕
ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่างก็โทษอีกฝ่ายว่าเป็นผู้ทำให้เกิดปัญหาขึ้นมา

↕
ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่างมองว่าอีกฝ่ายหรือหลาย ๆ ฝ่าย ล้วนเป็น “ตัวปัญหา”

↕
ประเด็นต่าง ๆ จะขยายตัวออกไปเรื่อย ๆ

↕
ความไว้วางใจซึ่งกันและกันน้อย การติดต่อสื่อสารก็ไม่ค่อยมีและเริ่มปิดเบือน

↕
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับตัวแทนหรือบุคคลที่สาม พุดกับคู่กรณีน้อยลง บุคคลที่สามที่มีแนวคิดสร้างสรรค์ วิเคราะห์ ป้องกันการขยายตัวของความขัดแย้ง สร้างความสัมพันธ์ และหาทางแก้ปัญหา บุคคลที่สามที่ไม่ค่อยสร้างสรรค์อาจจะขัดขวางการวิเคราะห์ช่วยให้เกิดการนิรนหาว่าร้าย เต็มเชื้อความรุนแรง ช่วยให้เกิดการขยายตัว ความขัดแย้งทำลายความสัมพันธ์ และสกัดกั้นการแก้ปัญหา การตัดสินใจอาจถูกบ่อนทำลายโดยพฤติกรรมปกปิดซ่อนเร้น

↓
มีการใช้อำนาจไปในทางที่ผิด

↕
ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีปฏิริยาต่อต้านและแก้แค้น ความรุนแรงของปัญหาเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

↕
ความรู้สึกเป็นศัตรูกันของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียปรากฏชัดเจน ความไว้วางใจ การติดต่อระหว่างกันและการพูดจาอย่างเที่ยงตรง ได้สิ้นสุดลง มีการโต้เถียงโจมตีระหว่างกัน

↕
องค์การทางสังคมเปลี่ยนแปลงไป มีการแบ่งฝ่ายว่าจะเลือกอยู่กับประเด็นไหนหรืออยู่กับฝ่ายใด

↕
การว่ากล่าวโจมตีกันด้วยวาจารุนแรงถึงขนาดทำลายความเป็นมนุษย์ และกล่าวหากันไปในทางชั่วร้าย

↕
มีการทำร้ายร่างกาย ความรุนแรงเกิดขึ้น

↕
มีการใช้ความรุนแรงระหว่างกลุ่มที่แบ่งแยกชั่วคราวกระจายออกไปจนเหมือนโรคระบาดต่อผู้กันทั่วไป

↓ **ก่อความเสียหาย (Destructive)**

ภาพที่ 17 : ระดับการขยายตัวของความขัดแย้ง

ที่มา : Lederach, 1998: 11

1.2. การออกแบบการไกล่เกลี่ยโดยละเอียด

เมื่อวิเคราะห์ความขัดแย้งได้แล้วว่า ใครขัดแย้งกับใคร ขัดแย้งกันเรื่องอะไร และระดับความขัดแย้งเป็นอย่างไร มาสู่ขั้นตอนการออกแบบอย่างละเอียด ขั้นตอนการออกแบบยังรวมถึงการประเมินว่าคู่กรณีจะใช้การเจรจาแบบยึดจุดยืนหรือจุดสนใจ ทางเลือกจะมีอะไรบ้าง อีกทั้งยังรวมถึงประเมินจิตใจคู่กรณี กฎ กติกาใดที่ควรใช้ ประเมินทางตันที่อาจเกิดขึ้นได้ว่ามีอะไรบ้าง การไกล่เกลี่ยในศาลยุติธรรม ใช้วิธีการ “แยกคน แยกสำนวน แยกห้อง” กล่าวคือมีผู้ประนีประนอมที่ไม่ใช่ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนเป็นผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย และมีห้องไกล่เกลี่ยที่แยกออกมาจากห้องพิจารณาคดี สถานที่ในการไกล่เกลี่ยมีความสำคัญเช่นกันในการทำให้คู่กรณีรู้สึกยอมรับว่ามีความเป็นกลาง และทำให้ผู้เกี่ยวข้องรู้สึกสบายใจในการพูดคุย มีบรรยากาศที่ไม่อึดอัด ผ่อนคลาย เป็นรูปแบบที่ไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกเผชิญหน้า หรือมุ่งเน้นเอาแพ้ เอาชนะกัน เป็นสถานที่ที่ทุกคนอยากเล่าเรื่อง อยากพูดคุยหาข้อตกลงร่วมกัน รูปแบบการใช้โต๊ะกลมเป็นที่นิยมมากขึ้น ลองนึกถึงภาพของโต๊ะจีนในงานเลี้ยงจะเห็นหน้ากันหมดทุกคนเท่าเทียมกันในการตักอาหาร ไม่ต้องมีประธานมานั่งหัวโต๊ะ การใช้รูปแบบโต๊ะกลมหรือจัดเป็นวงกลมมีหน่วยงานต่าง ๆ นำรูปแบบนี้ไปใช้ในการจัดเวทีปรึกษาหารือ หรือแม้แต่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อหาคำตอบในเรื่องนโยบายสาธารณะที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน โปรดดูภาพที่ 18 เป็นการจัดเวทีประชาเสวนาหาทางออกแบบโต๊ะกลม



ภาพที่ 18 : การประชาเสวนาหาทางออกแบบโต๊ะกลม
ที่มา : จากห้องเรียนรู้ของหลักสูตรแนวคิดพื้นฐาน
ด้านการจัดการความขัดแย้งฯ, 2557.

1.3 สร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ

ในกรณีที่คนกลางมีโอกาสได้พบปะกับคู่ไกล่เกลี่ยก่อน ควรไปพบทั้งสองฝ่าย เพื่อความเท่าเทียมกันและการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น คนกลางไม่ควรไปพบคู่กรณีเพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง คนกลางควรสร้างความเชื่อมั่นหรือทำให้เกิดความไว้วางใจต่ออีกฝ่ายด้วยการสื่อสารทางบวกต่อกัน อีกทั้งอธิบายขั้นตอนการไกล่เกลี่ยอย่างชัดเจน และการตัดสินใจเกิดขึ้นจากคู่กรณีมิใช่เป็นการตัดสินใจโดยคนกลาง แต่ถ้าไม่มีโอกาสพบกับคู่กรณีก่อน อย่างเช่น การไกล่เกลี่ยในศาลยุติธรรม ที่คนกลางกับคู่กรณีจะได้พบกันในวันไกล่เกลี่ย คนกลางจำเป็นต้องสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจให้เกิดขึ้นมากเป็นพิเศษในวันนั้น ทั้งจากบุคลิกภาพและคำพูดที่น่าเชื่อถือ

2. การดำเนินการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

2.1 เริ่มต้นการไกล่เกลี่ย

ขั้นตอนนี้เป็นการขึ้นสู่โต๊ะเจรจาโดยได้เตรียมการไว้แล้วตามที่ ได้กล่าวไป การเริ่มต้นคงไม่มีสูตรสำเร็จ แต่อาจใช้แนวทางเริ่มต้นโดย

- 1) แนะนำตัวผู้ไกล่เกลี่ย** แนะนำผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่มาของผู้ไกล่เกลี่ย อธิบายให้ชัดเจนว่าเป็นผู้ไกล่เกลี่ย ไม่ทำให้คู่กรณีเข้าใจผิดว่าเป็นผู้พิพากษา เคยมีบางครั้งผู้เข้ามาไกล่เกลี่ยเข้าใจผิดว่าคนกลางเป็นผู้พิพากษา เรียกคนกลางหรือผู้ประนีประนอม¹¹ว่าเป็นผู้พิพากษา ผู้ประนีประนอมก็ต้องมีหน้าที่ในการบอกให้ชัดเจนว่าเป็นใครและมาทำหน้าที่อะไร และคนกลางควรสร้างบรรยากาศให้เกิดความผ่อนคลาย
- 2) ตั้งกติการ่วมกัน** อธิบายถึงการทำหน้าที่ด้วยความเป็นกลาง อธิบายกติกาและหาการยอมรับร่วมกันในกติกา เช่น ไม่พูดแทรกกัน หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์รุนแรง พูดด้วยการให้เกียรติซึ่งกันและกัน การรักษาความลับ เรื่องจะรู้กันเพียงในห้องนี้ และนำไปอ้างอิงในชั้นศาลยุติธรรมไม่ได้ถ้าหากตกลงกันไม่ได้
- 3) อธิบายวิธีการที่ใช้** กระบวนการที่จะใช้แบบมุ่งเน้นผลชนะ-ชนะ ไม่ใช่ผลแพ้-ชนะหรือมาเอาแพ้เอาชนะกัน รวมถึงขั้นตอนที่จะใช้ เช่น การประชุมแยก เป็นต้น
- 4) เริ่มพูดคุย** จากนั้นเริ่มเข้าสู่การพูดคุยด้านเนื้อหา และความรู้สึก คนกลางพยายามทำให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตรงกันมากที่สุด ประสพการณ์ของผู้เขียนในการไกล่เกลี่ยในศาลยุติธรรม จะพยายามเน้นย้ำว่าผู้ไกล่เกลี่ย

ไม่มีอำนาจตัดสินใจ คนตัดสินใจคือคู่กรณีเอง ถ้าไกล่เกลี่ยสำเร็จก็จะทำข้อตกลง แต่ถ้าตกลงกันไม่ได้ก็จะส่งเรื่องคืนเข้าสู่กระบวนการพิจารณาโดยผู้พิพากษา ในขั้นตอนนี้ ผู้เขียนจะเน้นการฟังมาก ๆ เพื่อให้รู้ว่าขัดแย้งกันเรื่องอะไรและรู้สึกต่อกันอย่างไร

2.2 การระบุประเด็นปัญหาและกำหนดหัวข้อการประชุม

ผู้ที่เกี่ยวข้องตกลงกันในหัวข้อและประเด็นที่จะไกล่เกลี่ย การปรับเปลี่ยนกรอบในการพูดคุย ไม่ให้ยึดติดแต่ประโยชน์ของตนฝ่ายเดียว แต่เป็นกรอบที่จะมองไปข้างหน้าร่วมกันได้ การกำหนดวาระการประชุมซึ่งควรมีที่มาจากกำหนดจากคู่กรณีร่วมด้วย ในกรณีที่คู่กรณีสามารถพูดคุยกันได้การกำหนดประเด็นก็จะทำไปพร้อม ๆ กัน แต่ถ้าคู่กรณีไม่เอายากพูดคุยกันจำเป็นต้องแยกคุยทีละฝ่าย ตัวอย่างของประเด็นในการพูดคุย เช่น โครงการพัฒนากับผลกระทบในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านบวกและด้านลบ ผลกระทบในด้านความขัดแย้งในสังคม ผลกระทบต่อแหล่งท่องเที่ยว ผลกระทบต่ออาชีพของชาวบ้าน ผลประโยชน์ในด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น

2.3 การค้นหาความต้องการที่แท้จริง

คนกลางควรมีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อการค้นหาความต้องการที่แท้จริงว่าไม่ได้มีเพียงทางออกเดียว คนกลางควรใช้ทักษะทั้งการฟังอย่างตั้งใจ การตั้งคำถามเพื่อหาความกระจ่าง เปรียบเสมือนแพทย์ซักอาการก่อนการวินิจฉัยโรค เพื่อให้แน่ใจว่าอาการที่เป็นเกิดจากสาเหตุใด การตั้งคำถามที่กระตุ้นให้คู่กรณีอยากเล่าทำให้รู้ว่าความต้องการที่แท้จริงคืออะไร

¹¹ ในศาลยุติธรรมทุกจังหวัดมีระบบที่เชิญบุคคลภายนอกเข้ามาช่วยในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เรียกว่า “ผู้ประนีประนอม”

ตัวอย่างที่ผู้เขียนเคยทำหน้าที่เป็นคนกลางกรณีฟ้องร้องกันเรื่องไม่จ่ายค่าส่วนกลางของหมู่บ้าน เหตุผลที่ไม่จ่ายเงินเนื่องจากเรื่องซีหามา กล่าวคือ มีสุนัขมาอึหน้าบ้านของคู่กรณี ทำให้ไม่พอใจมากที่ส่วนกลางไม่ยอมดูแล ส่งกลิ่นเหม็นจนเจ้าของบ้านทนไม่ได้ จึงไม่ยอมจ่ายค่าส่วนกลาง แต่เมื่อทางส่วนกลางรับปากว่าจะดูแลไม่ให้สุนัขไปอึหน้าบ้าน เจ้าของบ้านจึงตกลงยินยอมจ่ายค่าส่วนกลางทั้งส่วนที่ค้างและจ่ายล่วงหน้าอีกด้วย

อีกตัวอย่างหนึ่ง Moore (1984) ได้ยกตัวอย่างความขัดแย้งเรื่องการพิมพ์หนังสือ ผู้อำนวยการต้องการใส่ชื่อองค์กรบนปก ขณะที่ผู้เขียนต้องการใส่ชื่อบนปกหนังสือเช่นกัน ในที่สุดเมื่อผ่านการพูดคุยก็ได้ข้อตกลงว่ามีชื่อทั้งผู้เขียนและชื่อองค์กรบนปกหนังสือ เป็นต้น

การแยกไกล่เกลี่ยอาจมีหรือไม่มีก็ได้ คนกลางอาจใช้การแยกไกล่เกลี่ยเมื่อคู่กรณีเกิดการโต้เถียงกันมากขึ้น หรือคนกลางอาจต้องการได้ข้อมูลในเชิงลึก หรือเห็นว่าอาจถึงทางตันในการจัดการปัญหา หรือคู่กรณีส่งสัญญาณว่าต้องการแยกการพูดคุย การแยกไกล่เกลี่ยจะทำให้ได้ข้อมูลความรู้สึกจากคู่กรณีอย่างลึกซึ้ง คู่กรณีจะกล้าพูดความจริง พูดถึงในสิ่งที่ไม่พูดเมื่ออยู่กับอีกฝ่าย เป็นโอกาสอันดีในการที่คนกลางจะได้รับฟังข้อมูลที่รอบด้านและลุ่มลึก และประเมินว่าจะหาทางออกร่วมกันอย่างไรต่อไป การจะคุยกับฝ่ายใดก่อนหลังไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว แต่อาจพิจารณาคุยกับฝ่ายที่ยืดหยุ่นน้อยกว่า หรือคุยกับฝ่ายที่มีอารมณ์ที่ไม่พอใจก่อน แต่ควรใช้เวลาเท่า ๆ กัน ควรเน้นถึงการรักษาความลับที่จะไม่เปิดเผยให้อีกฝ่ายรับรู้ ในบางประเด็น รวมถึงทำให้ทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่าคุณคนกลางมีความเป็นกลางจริง ๆ เมื่อคู่กรณีได้คุยแยกกันแล้ว ขั้นตอนอีกขั้นคือกลับมาไกล่เกลี่ยร่วมกัน

การแยกไกล่เกลี่ยเป็นประโยชน์ดังที่กล่าวมา แต่ก็อาจเป็นโทษได้เช่นกัน ทำให้คู่กรณีกังวลว่าคนกลางจะไปแอบตกลงอะไรกับอีกฝ่าย ถ้ากรณีเป็นเช่นนั้นก็อาจจะไม่แยกไกล่เกลี่ยก็ได้ ดังเช่นตัวอย่างที่เคยมีผู้ใหญ่บ้านท่านหนึ่งเล่าให้ผู้เขียนฟังว่า พอแยกไกล่เกลี่ยแล้วผู้ใหญ่บ้านจะถูกโจมตีว่าแอบไปมีส่วนได้ส่วนเสียกับอีกฝ่าย ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาผู้ใหญ่บ้านท่านนั้นก็เลยไม่ใช้การแยกไกล่เกลี่ยอีกเลย แต่ใช้การคุยไปพร้อม ๆ กัน เพื่อไม่ให้ถูกกล่าวหาในด้านลบ ดังนั้นการแยกไกล่เกลี่ยหรือไม่ ไม่ได้เป็นสูตรสำเร็จที่แน่นอน แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ในการเลือกใช้วิธีการพูดคุยกัน

2.4 การสร้างทางเลือกในการแก้ไขความขัดแย้ง

เมื่อคนกลางเข้าใจถึงประเด็น ปัญหาความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่ายแล้ว จึงค่อย ๆ สร้างและรวบรวมทางเลือกเพื่อเป็นทางออกให้กับคู่กรณี มีหลาย ๆ ทางเพื่อบรรลุเป้าหมาย เปรียบได้กับถนนที่มีหลายสายไปสู่ปลายทาง หรือเดินทางได้หลายวิธีในการไปสู่ปลายทาง เช่น การเดินทางไปยังหัวตี่เชียงใหม่สามารถทำได้หลายวิธี ทั้งโดยสาร รถทัวร์ รถไฟ รถยนต์ส่วนตัว เครื่องบิน แม้กระทั่งเดินไป การสร้างทางเลือกต้องเป็นทางเลือกที่ทำให้สถานการณ์ดีขึ้น อาจใช้วิธีการระดมสมอง เพื่อให้คำตอบมากที่สุด โดยไม่วิจารณ์ความคิดของคนอื่นว่าดีหรือไม่ดี และให้หลักประกันว่าทุกความเห็นจะได้รับฟังจากที่ประชุม หรือใช้เอกสารการไกล่เกลี่ยฉบับเดียวโดยให้แต่ละฝ่ายได้ปรับปรุงแก้ไข แม้กระทั่งใช้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกช่วยนำเสนอทางเลือกให้ถ้าหากคู่กรณียินยอม

2.5 การประเมินทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา

แนวทางต่าง ๆ ที่ได้มาจากการระดมความคิดเห็น จะนำมาสู่การพิจารณาร่วมกัน แต่ควรเข้าใจว่าคู่กรณีจะมีจุดเน้นที่ต้องการได้มากที่สุด รวมถึงจุดที่จะเลิกไกล่เกลี่ยหรือไม่ยอมรับการไกล่เกลี่ยต่อไปแตกต่างกัน คนกลางจึงนำความต้องการที่ดีที่สุดที่คู่กรณีพึงพอใจ และจุดที่จะเลิกเจรจาของคู่กรณีมาลองเทียบเคียงกันดู แล้วหาจุดที่พึงพอใจร่วมกัน เพราะหลาย ๆ ครั้งคู่กรณีคิดว่าได้ข้อตกลงร่วมกันบ้างดีกว่าไม่มีข้อตกลงใด ๆ เลยและต้องยุติการไกล่เกลี่ยไป การประเมินทางเลือกนั้นขอให้คู่กรณีเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด โดยขอให้นึกถึงอีกฝ่ายด้วยว่าจะตกลงด้วยหรือไม่ ก็จะได้ทางเลือกที่เป็นประโยชน์กับทั้งสองฝ่าย โดยคำนึงถึงหลักเกณฑ์ที่ยอมรับร่วมกันที่สมเหตุสมผล ขั้นตอนนี้จึงเป็นการเลือกอย่างมีเหตุผล เน้นการ “แสวงจุดร่วม สงวนจุดต่าง” ไม่ควร “แสวงจุดต่าง สงวนจุดร่วม” นพพร โพธิ์รังสิยากร (2555) เห็นว่าเมื่อได้ทางเลือกต่าง ๆ แล้วต้องมีการตรวจสอบทางเลือกว่าคู่กรณีรู้ข้อเท็จจริงครบถ้วนเท่ากันหรือไม่ โดยไม่มีการปกปิดข้อมูลฝ่ายตนเองไว้เพื่อความได้เปรียบ โดยยกตัวอย่างคำถามที่ว่า ถ้าคุณซื้อของในราคา 200 บาท ต่อมาทราบว่าบุคคลอื่นซื้อของชนิด ขนาด ปริมาณเดียวกันได้ในราคา 10 บาท เราจะโกรธแค้นหรือไม่ที่ถูกหลอก

2.6 คำเนิการไกล่เกลี่ยขั้นสุดท้าย

การกำหนด “เส้นตาย” (Deadline) ที่ต้องมีการตกลงกันกระตุ้นให้เกิดข้อตกลงได้ดีขึ้น เส้นตายถูกกำหนดโดยคนกลางและคู่กรณีร่วมกัน เส้นตาย

อาจกำหนดด้วยจำนวนครั้งของการประชุมว่าจะมีกี่ครั้ง แต่ถ้าจำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายก็อาจใช้วิธีการขยายเวลาไปได้เพื่อให้คู่กรณีมีโอกาสกลับไปทบทวน คนกลางต้องระมัดระวังการรู้เส้นตายของฝ่ายหนึ่ง แล้วทำให้อีกฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียประโยชน์ เช่น รู้ว่าผู้ขายบ้านต้องการใช้เงินมาก แล้วนำไปเปิดเผยให้ผู้ซื้อ ผู้ซื้อก็จะต่อรองได้มากกว่า คนกลางอาจมีการทบทวนข้อเรียกร้องแต่ละฝ่าย เมื่อคู่กรณีบรรลุข้อตกลงกันได้ ก็จะมาสู่การทำข้อตกลง มีทั้งที่ไม่เป็นทางการและเป็นทางการ อาจจะเป็นบันทึกข้อตกลง หรือสัญญาประนีประนอมยอมความ ก่อให้เกิดเป็นสัญญาที่ผูกพันสามารถฟ้องร้องบังคับคดีได้ โดยมีข้อความที่ชัดเจนว่าแต่ละฝ่ายต้องทำอะไรบ้าง เช่น การยินยอมชำระเงินคืนให้หมดภายในกี่เดือน เดือนละเท่าไร พร้อมดอกเบี้ย เป็นต้น ลองนึกถึงกรณีที่คุณออกมาอ่านข้อตกลง ควรเข้าใจได้ว่าสาระสำคัญคืออะไร แม้ว่าสัญญาปากเปล่าหรือด้วยวาจายังคงมีการใช้อยู่ในการไกล่เกลี่ยในชุมชนหรือระบบภูมิปัญญาดั้งเดิม เช่น กลุ่มชาติพันธุ์ต่าง ๆ ในภาคเหนือ แต่ก็มีแนวโน้มที่นำมาสู่การทำบันทึกข้อตกลงกันอย่างเป็นทางการมากขึ้น (ชลัท ประเทืองรัตนนา, 2552) การทำข้อตกลงอย่างเป็นทางการมีลักษณะสำคัญและจำเป็น ดังคำกล่าวที่ว่า “หมึกที่จาง ๆ ดีกว่าความจำที่คม ๆ” เพื่อเป็นหลักประกันในอนาคตกรณีที่ไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง ในกรณีที่ตกลงกันไม่ได้ คนกลางควรฝากข้อคิดให้คู่กรณีไปคิดทบทวน คนกลางกล่าวขอขอบคุณคู่กรณีที่สละเวลามาร่วมฟัง และหาทางออกร่วมกัน มีหลายกรณีเมื่อถึงขั้นสืบพยานในศาลยุติธรรม คู่กรณีสามารถตกลงกันได้ด้วยการไกล่เกลี่ยในชั้นสืบพยาน การไกล่เกลี่ยจึงมีประโยชน์ แม้ว่าจะผ่านขั้นตอนไกล่เกลี่ยไปแล้วถึงขั้นตอนการพิจารณาของศาลยุติธรรม ยิ่งไปกว่านั้น ภายหลังจากที่ศาลพิพากษาให้บังคับคดีจากจำเลยแล้ว ยังสามารถไกล่เกลี่ยกันได้ในชั้นของการบังคับคดีอีกด้วย

3. ภายหลังการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

กิจกรรมที่แสดงถึงสัญลักษณ์ของการสิ้นสุดความขัดแย้งทำได้ในหลาย ๆ วิธี ไม่ว่าจะเป็น การดื่ม การทานอาหารร่วมกัน การปิดการไกล่เกลี่ยด้วยการสวดมนต์ถึงพระเจ้าในฮาวาย สหรัฐอเมริกา การกินของไหว้บรรพบุรุษร่วมกันของกลุ่มชาติพันธุ์ภาคเหนือในไทย (เผ่าเมี่ยน) ผู้ไกล่เกลี่ยไม่ได้หวังเพียงแต่ให้มีการจับมือกัน แต่ข้อตกลงไม่ได้รับการปฏิบัติ ดังที่เราเห็นในสังคมไทยหลาย ๆ กรณี คู่กรณีจับมือกันแต่ไม่มองหน้ากัน เพราะยังไม่ตกลงพร้อมใจจริง ๆ การปฏิบัติตามข้อตกลงในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นทางการ รวมถึงการนำข้อตกลงที่ได้ไปปฏิบัติ มีทั้งข้อตกลงที่เบ็ดเสร็จในตัวเอง เช่น การจ่ายเงินค่าบ้านหรือรถให้แก่ธนาคาร และข้อตกลงที่ไม่เบ็ดเสร็จในตัวเอง (ข้อตกลงที่เป็นส่วนขยายไม่ได้ตกลงกันไว้) ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เช่น การเยี่ยมลูกของสามี ภรรยา ไม่เบ็ดเสร็จในตัวเอง เพราะการไปเยี่ยมจะเกิดขึ้นไปอีกหลายปี ยังขึ้นอยู่กับความร่วมมือของอดีตสามีภรรยาคู่นี้ด้วย ดังนั้น ในข้อตกลงควรต้องมีความชัดเจน ปฏิบัติได้ แต่ก็ต้องไม่ระบุไว้ชัดเจนเกินไปจนก่อให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติเช่นกัน สำหรับการติดตามผลอาจต้องเป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่คู่กรณียอมรับ ไว้วางใจในการติดตาม ข้อตกลงที่จะมีความยั่งยืนด้วยความรู้สึกที่คู่กรณีพึงพอใจ เสนอออกมาจริง ๆ บวกเข้ากับการทำสัญญาที่มีความชัดเจน การไกล่เกลี่ยในศาลยุติธรรมจะต่างกับการไกล่เกลี่ยนอกศาลยุติธรรม ดังที่ โชติช่วง ทัพบงศ์ (2556) ได้ระบุไว้ว่า การไกล่เกลี่ยในศาลยุติธรรมจะมีความชัดเจน สามารถนำไปบังคับโดยไม่ต้องสืบพยานใหม่ จึงมีผลการบังคับที่ดีกว่าการไกล่เกลี่ย

ในชุมชน ยกเว้นการไกล่เกลี่ยในอำเภอตามพระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 ที่ไม่ต้องมีการสืบพยานใหม่เช่นกัน ซึ่งหากคู่กรณีไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง สามารถยื่นเรื่องต่ออัยการตรวจสอบและส่งให้ศาลยุติธรรมพิจารณาบังคับให้เป็นไปตามข้อตกลง



บทที่ 5

การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง ในสังคมไทย : นอกศาล ยุติธรรม และในศาล ยุติธรรม

การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางในสังคมไทย : นอกศาลยุติธรรม และในศาลยุติธรรม

การไกล่เกลี่ยความขัดแย้งในสังคมไทย สามารถจำแนกได้หลายประเภท ในหนังสือชุดความรู้นี้จำแนกกว้างๆ เป็น 2 ลักษณะคือ การไกล่เกลี่ยความขัดแย้งนอกศาลยุติธรรม และการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลยุติธรรม การที่แบ่งเช่นนี้เนื่องจากเป็นไปตามสภาพบังคับของข้อตกลงที่ได้ ในกรณีการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลยุติธรรม ถ้าหากลูกหนี้ไม่ปฏิบัติตาม เจ้าหนี้สามารถยื่นคำร้องต่อศาลยุติธรรม ให้บังคับกับลูกหนี้ได้ทันทีโดยไม่ต้องฟ้องร้องขึ้นเป็นคดีใหม่ แต่ถ้าเป็นการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งนอกศาลยุติธรรม ต้องไปฟ้องขอให้ศาลยุติธรรม บังคับให้ลูกหนี้ปฏิบัติตามสัญญาประนีประนอมยอมความที่ได้ตกลงไว้ จึงทำให้เสียเวลาในการดำเนินคดีในศาลยุติธรรมอีก ยกเว้นการไกล่เกลี่ยในอำเภอดำเนินการตามพระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 ที่ไม่ต้องมีการสืบพยานใหม่เช่นกัน

1. การไกล่เกลี่ยความขัดแย้งนอกศาลยุติธรรม

กระบวนการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางในสังคมไทยมีมานานแล้ว โดยเฉพาะในสังคมชนบทที่ผู้ใหญ่มีบทบาทอยู่มาก ทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือเรียกว่า ระบบ “เจ้าโคตร” ซึ่งตัวเจ้าโคตรเอง คือ ปู่ย่า ตายาย (เจ้าโคตรมีทั้งผู้ชายและหญิง แต่ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ชาย) ที่เป็นที่เคารพนับถือของลูกหลานตระกูลนั้น หรือแม้แต่คนละตระกูล เนื่องจากมีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ให้ความยุติธรรม มีความน่าเคารพยำเกรง น่าเชื่อถือ เจ้าโคตรจะทำหน้าที่คนกลางในกรณีมีข้อขัดแย้งกันในครอบครัวหรือแม้แต่ในชุมชน เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในตระกูลหรือระหว่างตระกูล คู่กรณี หรือญาติของคู่กรณีจะไปขอให้เจ้าโคตรให้ช่วยทำหน้าที่ระงับข้อขัดแย้ง ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะให้การยอมรับเจ้าโคตร เนื่องจากความประพฤติดี ความอาวุโส บุคลิกภาพที่เป็นที่ยอมรับ แต่เมื่อกระบวนการยุติธรรมจากระบบส่วนกลางเข้ามามีบทบาทอย่างเป็นทางการระบบเจ้าโคตรจึงค่อย ๆ ลดบทบาทลงไป ทางภาคเหนือมีระบบที่เรียกว่า “แก๋เหมือง แก๋ฝาย” ซึ่งบทบาทจะเน้นไปในเรื่องหลักของการแก้ปัญหา แบ่งปันทรัพยากรน้ำ แก๋เหมือง แก๋ฝายเป็นผู้นำชาวบ้านในการจัดการน้ำ เป็นผู้ที่ลงมือทำงานก่อนคนอื่น นอกจากนี้ การไกล่เกลี่ยของกลุ่มชาติพันธุ์ในภาคเหนือชนเผ่าต่าง ๆ จะมีระบบการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งในหมู่บ้านหรือในชุมชนของตนเอง โดยมีการใช้มิติวัฒนธรรม ระบบความเชื่อในสิ่งศักดิ์สิทธิ์เข้ามาช่วยด้วย เช่น ระบบความเชื่อเรื่องผี เทวดา เป็นต้น ทำให้คนในชุมชนชาติพันธุ์ต่าง ๆ มักจะให้ความเคารพและปฏิบัติตามข้อตกลงที่ได้ สำหรับวิธีการในการหาคนกลางของกลุ่มชาติพันธุ์มีความแตกต่างกันไปตาม

บริบทพื้นที่ แต่โดยทั่วไปในหมู่บ้านจะมีผู้นำชุมชนที่กลุ่มชาติพันธุ์ให้ความยอมรับร่วมกัน ซึ่งมีทั้งผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นคู่กรณีหรือผู้ที่เกี่ยวข้องจะไปหาผู้นำดังกล่าว และบางครั้งจะมีการไกล่เกลี่ยกันที่บ้านของผู้นำ กล่าวโดยสรุป คนกลางตามแนวคิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่น จะเป็นกระบวนการไกล่เกลี่ยที่อาศัยบารมี โดยใช้ความน่าเชื่อถือ ความเป็นผู้นำในตระกูลของคนกลาง ทำให้คู่กรณียอมรับในการตัดสินใจโดยคนกลาง

การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางในสังคมไทยเป็นที่แพร่หลายมากขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ อาทิ หน่วยงานด้านการศึกษา สาธารณสุข กระบวนการยุติธรรม ไทโรคมานาคม การไกล่เกลี่ยในสถานศึกษาที่เป็นที่ยอมรับกันมากคือ “การไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน”¹² (Peer Mediation) โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาหลาย 10 แห่ง ได้รับการผลักดันให้ใช้กระบวนการดังกล่าว ตัวอย่างที่โดดเด่นในระดับมัธยมศึกษาคือ โรงเรียนพนมสารคามพนมอดุลย์วิทยา จังหวัดฉะเชิงเทรา ใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยทำให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจร่วมกัน และยังเป็นการแบ่งเบาภาระงานของครูไม่ต้องละทิ้งการสอนมาทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย สำหรับการไกล่เกลี่ยในระดับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในระดับประเทศคือ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต โดยมีการจัดตั้งศูนย์สันติวิธีและธรรมภิบาลนักศึกษา ซึ่งผู้บริหารของมหาวิทยาลัย เห็นความสำคัญผลักดันให้เกิดหน่วยงานนี้ร่วมกันกับทาง

¹² การไกล่เกลี่ยโดยเพื่อน เป็นการไกล่เกลี่ยโดยนักเรียนด้วยตนเอง ซึ่งมีประโยชน์ในการทำให้คู่กรณียอมเล่าเรื่องราวของความขัดแย้ง เนื่องจากไวใจในความเป็นที่ เป็นเพื่อนที่มีวัยไม่แตกต่างกันมากนัก และรู้สึกว่ามีความเป็นกันเองมากกว่าให้ครูมาทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย

สถาบันพระปกเกล้า ทำให้คู่กรณีเกิดความพึงพอใจร่วมกันเป็นอย่างดี ไม่เกิดความเคียดแค้นต่อกันอีก สำหรับการไกล่เกลี่ยในด้านสาธารณสุข นั้น มีการจัดตั้งศูนย์สันติวิธีสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยคดีระหว่างนายแพทย์กับคนไข้ได้เป็นจำนวนมาก แม้กระทั่งในโรงพยาบาลบางแห่งก็สามารถจัดการความขัดแย้งได้ด้วยบุคลากรภายในโรงพยาบาล เช่น กรณีผ่าตัดต่อกระดูกติดเชื่อแล้วทำให้คนไข้สูญเสียดวงตา 10 ราย ในโรงพยาบาลศูนย์ขอนแก่น สามารถพูดคุยจนคนไข้ได้รับการเยียวยาจิตใจและเกิดสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกันต่อไป ในด้านกระบวนการยุติธรรมมีการไกล่เกลี่ยในโรงพัก มีการเปิดศูนย์ไกล่เกลี่ยในชั้นสอบสวน หลาย ๆ แห่ง สำหรับในชั้นอัยการได้ออกระเบียบสำนักงานอัยการสูงสุด ว่าด้วยการไกล่เกลี่ยและประนีประนอมข้อพิพาทคดีอาญาในชั้นพนักงานอัยการ พ.ศ. 2555 รวมถึงกระทรวงยุติธรรม โดยกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ ได้จัดตั้งศูนย์ประสานงานการจัดการความขัดแย้งขึ้นในชุมชนต่าง ๆ ทั่วประเทศ อีกทั้งสำนักงานกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) ได้ออกระเบียบ กสทช.ว่าด้วยการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทระหว่างผู้รับใบอนุญาตประกอบกิจการโทรคมนาคมและผู้ร้องเรียน พ.ศ. 2555 กล่าวได้ว่าวิธีการหาคนกลางของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมา ไม่ว่าจะเป็นในสถานศึกษา โรงพยาบาล อัยการ กสทช. จะมีจุดร่วมกันคือ มีกฎ ระเบียบที่ได้กำหนดให้มีคนกลางทำหน้าที่ในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง หลายหน่วยงานมีการตั้งศูนย์หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงในการไกล่เกลี่ย เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นมาจะมีหน่วยงานและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ในการทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการพูดคุย

นอกจากระบบภูมิปัญญาท้องถิ่นของไทยในการไกล่เกลี่ยที่มีมาแต่เดิมในภูมิภาคต่าง ๆ มานานหลายร้อยปี และการไกล่เกลี่ยในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมา รัฐได้ออกกฎหมายในการระงับความขัดแย้งด้วยการให้คนกลางเป็นผู้ช่วยเหลือทางออกของความขัดแย้ง ในท้องที่และในชุมชน หลายฉบับไม่ว่าจะเป็นพระราชบัญญัติจัดระเบียบบริหารหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง พ.ศ. 2522 พระราชบัญญัติการเช่าที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. 2524 อีกทั้งกฎหมายที่สำคัญอีกหลายฉบับที่ไกล่เกลี่ยโดยผู้ใหญ่บ้าน นายอำเภอ ปลัดอำเภอและคณะบุคคลที่มาช่วยงานอำเภอ เช่น

1. พระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่ พุทธศักราช 2457

หน้าที่ไกล่เกลี่ยความแย้งเป็นของนายอำเภอ มาตรา 108 สรุปสาระสำคัญได้ว่า นายอำเภอมีอำนาจฝ่ายตุลาการในทางความแย้ง ความแย้งที่มีทุนทรัพย์ที่พิพาทไม่เกินสองหมื่นบาท โดยถ้าคู่กรณีตกลงยอมกันแล้วให้นายอำเภอจดข้อความที่ตกลงกัน และให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายกับนายอำเภอลงลายมือชื่อในใบยอมนั้น แล้วมอบให้ทั้งสองฝ่ายถือไว้ฝ่ายละฉบับ ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ปฏิบัติตามยอมให้อีกฝ่ายหนึ่งนำไปยื่นฟ้องต่อศาลยุติธรรม เพื่อขอให้ศาลยุติธรรมพิพากษาตามยอมได้ กล่าวคือ หากคู่สัญญาฝ่ายใดไม่ปฏิบัติตามสัญญาประนีประนอมยอมความก็ให้นำคดีไปฟ้องร้องต่อศาลยุติธรรมเพื่อบังคับคดีต่อไป

ต่อมาได้มีแนวความคิดในการให้ส่วนท้องถิ่นช่วยเหลือระงับข้อพิพาทมากยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากการออก**ข้อบังคับกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วย**

การปฏิบัติงานประนีประนอมข้อพิพาทของของคณะกรรมการหมู่บ้าน พ.ศ. 2530 ออกตามความในพระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่ พ.ศ. 2457 มาตรา 5 กำหนดให้คณะกรรมการหมู่บ้านทำการประนีประนอมข้อพิพาท สรุปสาระสำคัญได้ว่า ให้คณะกรรมการหมู่บ้านทำการประนีประนอมข้อพิพาทได้เมื่อ

(1) เป็นข้อพิพาทเกี่ยวกับความแย้งหรือความอาญาที่เป็นความผิดอันยอมความได้

(2) คู่กรณีทั้งสองฝ่ายตกลงให้คณะกรรมการหมู่บ้านประนีประนอมข้อพิพาท และ

(3) ข้อพิพาทดังกล่าวเกิดขึ้นในหมู่บ้านหรือคู่กรณีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีภูมิลำเนาอยู่ในหมู่บ้าน

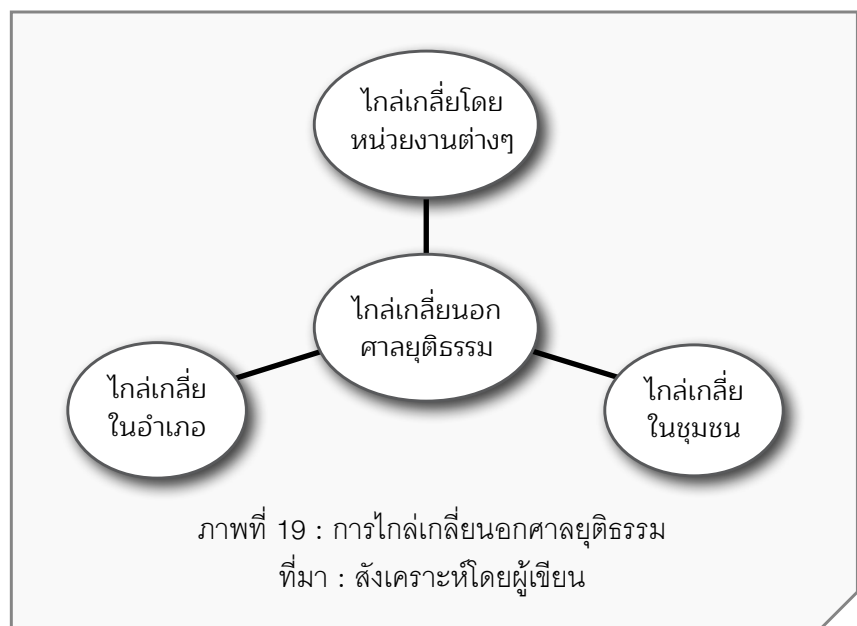
การประนีประนอมข้อพิพาทให้กระทำโดยเปิดเผยต่อหน้าคู่กรณี การประนีประนอมข้อพิพาทให้กระทำ ณ ที่ทำการผู้ใหญ่บ้านหรือสถานที่อื่นตามที่คณะกรรมการหมู่บ้านจะเห็นสมควร ถ้าคู่กรณีตกลงกันไม่ได้ให้ยุติการประนีประนอมข้อพิพาทนั้น และแจ้งให้คู่กรณีทราบ แล้วรายงานให้นายอำเภอท้องที่ทราบเพื่อดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ต่อไป ถ้าคู่กรณีตกลงประนีประนอมกันได้ ให้คณะกรรมการหมู่บ้านทำสัญญาประนีประนอมยอมความขึ้น และให้ผู้ใหญ่บ้านรายงานผลการประนีประนอมข้อพิพาทแก่นายอำเภอท้องที่ทุกเดือนในวันประชุมกำนันผู้ใหญ่บ้าน

2. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่7) พ.ศ. 2550 และกฎกระทรวงว่าด้วยการไกล่เกลี่ยและประนีประนอมข้อพิพาททางแพ่ง พ.ศ. 2553 และกฎกระทรวงว่าด้วยการไกล่เกลี่ยความผิดที่มีโทษทางอาญา พ.ศ. 2553

- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่7) พ.ศ. 2550 มาตรา 61/1 ให้อำเภอมีอำนาจหน้าที่ ไกล่เกลี่ยหรือจัดให้มีการไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาทเพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยในสังคม มาตรา 61/2 ในอำเภอหนึ่งให้ในแต่ละอำเภอมีคณะบุคคลผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยและประนีประนอมข้อพิพาทของประชาชนในเรื่องที่พิพาททางแพ่งเกี่ยวกับที่ดิน มรดก และข้อพิพาททางแพ่งอื่นที่มีทุนทรัพย์ไม่เกินสองแสนบาท หรือมากกว่านั้นตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา โดยเมื่อมีข้อพิพาทเกิดขึ้นและคู่พิพาทตกลงยินยอมให้ใช้วิธีการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทให้คู่พิพาทแต่ละฝ่ายเลือกบุคคลจากบัญชีรายชื่อ และให้นายอำเภอมอบหมายพนักงานอัยการประจำจังหวัดหรือปลัดอำเภอที่ได้รับมอบหมายคนหนึ่งเป็นประธาน เพื่อทำหน้าที่เป็นคณะบุคคลผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยและประนีประนอมข้อพิพาท

- กฎกระทรวงว่าด้วยการไกล่เกลี่ยและประนีประนอมข้อพิพาททางแพ่ง พ.ศ. 2553 และกฎกระทรวงว่าด้วยการไกล่เกลี่ยความผิดที่มีโทษทางอาญา พ.ศ. 2553

กฎกระทรวงว่าด้วยการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาททางแพ่ง พ.ศ. 2553 กำหนดให้แต่ละอำเภอจัดทำบัญชีรายชื่อให้เป็นไปตามที่ นายอำเภอเห็นสมควรแต่ต้องไม่น้อยกว่ายี่สิบคน และมีสาระสำคัญในการ ดำเนินการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาท สำหรับกฎกระทรวงว่าด้วยการ ไกล่เกลี่ยความผิดที่มีโทษทางอาญา พ.ศ. 2553 มีสาระสำคัญให้ความผิด ที่มีโทษทางอาญาที่เป็นความผิดอันยอมความได้และมีโทษความผิดเกี่ยวกับ เพศ ให้นายอำเภอหรือปลัดอำเภอของอำเภอที่มีโทษทางอาญาเกิดขึ้นเป็น ผู้ไกล่เกลี่ย กล่าวได้ว่าการคัดเลือกผู้ประนีประนอมประจำอำเภอในการ ประนอมข้อพิพาททางแพ่ง มีลักษณะพิเศษคือ กฎหมายที่กำหนดขั้นตอน ไว้อย่างชัดเจน และให้คูกรณีเลือกคนกลางของแต่ละฝ่าย โดยมีคนกลาง เป็นนายอำเภอ พนักงานประจำจังหวัดหรือปลัดอำเภอที่ได้รับมอบหมาย



2. การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลยุติธรรม

การระงับข้อพิพาททางเลือก (Alternative Dispute Resolution) เป็นวิธีการระงับข้อพิพาทต่าง ๆ ที่ถูกนำมาใช้เพื่อเป็นวิธีการทดแทนหรือวิธีการ เสริมการระงับข้อพิพาทโดยการดำเนินคดีในศาลยุติธรรม โดยมีวัตถุประสงค์ ให้ปริมาณคดีที่จะเข้าสู่การสืบพยานซึ่งใช้ระยะเวลานาน มีจำนวนลดน้อยลง ตามความจำเป็นและทำให้การดำเนินคดีในศาลยุติธรรมโดยทั่วไปเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2537 เป็นต้นมา ศาลยุติธรรมจัดให้มีระบบไกล่เกลี่ย เพื่อให้เกิดการประนีประนอมในศาลยุติธรรม พร้อมทั้งกระตุ้นและสนับสนุน คู่ความให้ใช้กระบวนการระงับข้อพิพาททางเลือก โดยทางอื่นนอกจากการ พิจารณาคดีตามปกติของศาลยุติธรรมให้จริงจังมากขึ้น โดยจัดระบบงาน ในส่วนของศาลยุติธรรมชั้นรองรับ (วันชัย วัฒนศัพท์, 2550) โดยมีระบบ “แยกคน แยกสำนวน แยกห้องและแยกไกล่เกลี่ย” กล่าวคือ การแยกคน เป็นการกำหนดให้ผู้ประนีประนอมเป็นคนละบุคคลกับผู้พิพากษาเจ้าของ สำนวน โดยผู้ประนีประนอมอาจเป็นผู้พิพากษาหรือบุคคลภายนอกที่ศาล ยุติธรรมแต่งตั้ง สำหรับแยกสำนวน หมายความว่าสำนวนการไกล่เกลี่ย กับสำนวนที่ศาลยุติธรรมพิจารณาคดีคนละสำนวนกัน แยกห้องก็คือแยก ห้องพิจารณาคดีออกจากห้องไกล่เกลี่ยเป็นคนละห้องกัน และแยกไกล่เกลี่ย มีการใช้วิธีนี้เมื่อผู้ประนีประนอมต้องการได้รับข้อมูลในเชิงลึก และต้องการ ดับอารมณ์ที่ไม่พอใจของคูกรณี



ภาพที่ 20 : ตัวอย่างสำนวนการไกล่เกลี่ย
ที่มา : ข้อมูลจากศาลจังหวัดมีนบุรี, 2555.

ที่มาของการไกล่เกลี่ยในศาลยุติธรรม โดยมีระบบคนกลางจากภายนอกเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการหาข้อตกลง มาจากประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 20 ทวิวรรคสาม “เมื่อศาลเห็นสมควรหรือเมื่อคู่ความฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งร้องขอ ศาล อาจแต่งตั้งบุคคลหรือคณะบุคคลเป็นผู้ประนีประนอม เพื่อช่วยเหลือศาลในการไกล่เกลี่ยให้คู่ความได้ประนีประนอมกัน” และจากมาตราดังกล่าว ประธานศาลฎีกา โดยความเห็นชอบของที่ประชุมใหญ่ศาลฎีกา ออกข้อกำหนดของประธานศาลฎีกาว่าด้วยการไกล่เกลี่ย พ.ศ. 2554 ซึ่งได้บัญญัติถึงการดำเนินการให้มีการไกล่เกลี่ย และการแต่งตั้งผู้ประนีประนอม ทำให้ศาลยุติธรรมมีบุคคลภายนอกเข้ามาช่วยทำหน้าที่ในการไกล่เกลี่ยทั้งคดีแพ่งและอาญา

ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง ประมวลกฎหมายความแพ่ง และพาณิชย์ รวมถึงประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา ในคดีความผิดต่อส่วนตัวหรือความผิดอันยอมความได้ โดยผู้ประนีประนอมจะได้รับการอบรมจากสำนักกระบวนข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม ให้มีความรู้ทักษะในการดำเนินการไกล่เกลี่ย อีกทั้งจริยธรรม ตามประมวลจริยธรรมผู้ประนีประนอมเพื่อให้คู่กรณีและรัฐได้รับประโยชน์

ในปัจจุบันศาลยุติธรรมใช้การไกล่เกลี่ยเป็นการทั่วไปและเป็นระบบที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย โดยใช้ระบบไกล่เกลี่ยทั้งในศาลยุติธรรมชั้นต้น อุทธรณ์และฎีกา โดยเน้นความสมัครใจของคู่กรณี และแสวงหาทางออกที่เหมาะสมร่วมกัน ในระบบศาลยุติธรรมทั่วประเทศ มีจำนวน 255 ศาล ประกอบด้วยศาลฎีกา 1 แห่ง ศาลอุทธรณ์ 10 แห่ง และศาลชั้นต้น 244 แห่ง (สำนักแผนงานและงบประมาณ ศาลยุติธรรม, 2558) จนกระทั่งถึงปี พ.ศ. 2544 ศาลทั่วประเทศได้นำกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมาใช้ในศาล โดยมีผู้ประนีประนอมที่มีความรู้ ประสบการณ์ ความน่าเชื่อถือ ทั้งจากบุคลากรในศาลยุติธรรมเองและบุคคลภายนอกที่ศาลยุติธรรมแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ผู้ประนีประนอม โดยวิธีการคัดเลือกผู้ประนีประนอมของศาลยุติธรรมแต่ละแห่งจะมีลักษณะคล้ายคลึงกันคือ ผู้พิพากษาที่รับผิดชอบงานด้านการไกล่เกลี่ย คัดเลือกผู้ประนีประนอมจากบัญชีผู้ประนีประนอมที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้ ซึ่งโจทก์ และจำเลยจะไม่สามารถเป็นผู้เลือกคนกลางได้ แต่มีข้อดีที่ผู้ประนีประนอมกับโจทก์ จำเลยจะไม่รู้จักกันมาก่อน แต่หากบังเอิญว่าคนกลางกับคู่กรณีมารู้จักกัน จะมีประมวลจริยธรรมกำกับการทำงานที่ของคนกลางไว้อยู่แล้ว



บทที่ 6

ความสำเร็จ ในการไกล่เกลี่ย โดยคนกลาง

ความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความขัดแย้งด้วยการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางประสบความสำเร็จได้นั้น ประกอบด้วยหลาย ๆ ปัจจัยประกอบกันไป ไม่ได้มีเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง และคงไม่ได้มีสูตรสำเร็จตายตัวในการจัดการความขัดแย้งด้วยการไกล่เกลี่ย แต่อย่างน้อยน่าจะเป็นประโยชน์กับผู้ที่ต้องทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยโดยคนกลางได้เห็นถึงภาพรวมที่จะทำให้ความขัดแย้งลุล่วงไปได้ และนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม นอกจากนี้ปัจจัยด้านบวกในการจัดการความขัดแย้งแล้ว ยังได้นำเสนอถึงปัจจัยด้านลบหรือปัจจัยที่ทำให้การจัดการความขัดแย้งด้วยการไกล่เกลี่ยไม่ประสบความสำเร็จได้ด้วย เพื่อจะได้เข้าใจว่าการไกล่เกลี่ยไม่ประสบความสำเร็จด้วยเหตุผลใด โดยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีด้านการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางจากประเทศตะวันตก โดยเฉพาะจากสหรัฐอเมริกา และแคนาดาโดยนำมาผสมผสานกับกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการ

ใกล้เคียงของประเทศไทย อาทิ กรณีการแก้ปัญหาผ่าตัดต่อกระจกแล้ว ทำให้ผู้ป่วยติดเชื่อได้ลุ่่วง โรงพยาบาลศูนย์ขอนแก่น กรณีการใกล้เคียง โดยคนกลางที่ประสบความสำเร็จจากกลุ่มชาติพันธุ์ภาคเหนือ 6 เผ่า กรณีระบบเจ้าโคตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กรณีพระครูวิบูลสิทธิธรรม ซึ่งเป็นศูนย์รวมจิตใจของชาวมุสลิมสงคราม จังหวัดพิษณุโลก กรณีน้ำท่วม บ่อปลาที่ใกล้เคียงได้สำเร็จโดยนายกเทศมนตรีตำบลแพรวกษา จังหวัด สมุทรปราการ กรณีวัดถ้ำยอดทองกับผู้ประกอบการโรงไหมหิน จังหวัดราชบุรี ที่ได้บันทึกข้อตกลงร่วมกัน อีกทั้งการใกล้เคียงในศาลยุติธรรมกรณีต่าง ๆ การใกล้เคียงในสถานศึกษาของโรงเรียนพนมสารคามพนมอดุลยวิทยา จังหวัดฉะเชิงเทรา รวมถึง การใกล้เคียงในมหาวิทยาลัย โดยศูนย์สันติวิธี และธรรมาภิบาลนักศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ทำให้มหาวิทยาลัย และชุมชนรอบมหาวิทยาลัยอยู่ร่วมกันได้เป็นอย่างดี

1. การวัดความสำเร็จในการใกล้เคียงโดยคนกลาง

อะไรคือความสำเร็จของการใกล้เคียงโดยคนกลาง แต่ละคนอาจจะมีนิยามแตกต่างกันไป บางคนอาจเน้นแค่ได้บันทึกข้อตกลง ไม่สนใจความสัมพันธ์หรือความเข้าใจต่อกัน แต่บางคนต้องการให้เกิดสัมพันธภาพ เข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน บันทึกข้อตกลงไม่ใช่สิ่งสำคัญในกระบวนการพูดคุยกัน มีการตั้งข้อสังเกตว่าการบรรลุข้อตกลงที่สูงมากเกินไปอาจเกิดขึ้นจากการใช้วิธีการบังคับก็เป็นไป บางคนก็ต้องการเพียงแค่ข้อตกลงกันด้วยวาจา ตกลงกันด้วยคำพูดก็ถือว่าสำเร็จแล้ว Bercovitch (2009) นิยามความ

สำเร็จสามารถทำได้ทั้งจากความรู้สึกที่เป็นอัตวิสัย (Subjective) และตัวชี้วัดที่ชัดเจนที่เป็นภววิสัย (Objective) อีกทั้ง Morris (2004) และ Mayer (2000) ได้กล่าวถึงความสำเร็จของการใกล้เคียงโดยคนกลางไว้ ประมวลสรุปได้คือ

1) คู่กรณีรู้สึกพึงพอใจต่อกระบวนการและผลลัพธ์

คู่กรณีรู้สึกพึงพอใจต่อกระบวนการหรือผลลัพธ์ของการใกล้เคียงว่ามีความเป็นธรรม นักวิชาการหลายคนพยายามสร้างตัวชี้วัดความเป็นธรรม เช่น กระบวนการที่เป็นกลาง การควบคุมการโต้เถียง ความเท่าเทียมในการพูดคุย ความเห็นพ้องต้องกันในผลลัพธ์ การเห็นพ้องต้องกันในการยอมรับบรรทัดฐาน นอกจากนี้ ยังรวมถึง การปรับปรุงกระบวนการ การเข้าถึงข้อมูลที่เหมาะสมกัน

2) ประสิทธิภาพ

เกิดการเปลี่ยนแปลงในบางสิ่ง อย่างน้อยผลที่ได้ก็เป็นไปในด้านบวก เช่น เป็นการเปลี่ยนแปลงจากความรุนแรงมาสู่พฤติกรรมที่ไม่ใช้ความรุนแรง หรือการลงนามในบันทึกข้อตกลงที่ยั่งยืน การยอมรับการหยุดยั้ง การกลับมาคืนดีกัน การพัฒนาสัมพันธภาพจนมีบรรยากาศที่ช่วยให้การใกล้เคียงดำเนินการต่อไปได้ การเห็นด้วยกับกองกำลังรักษาสันติภาพของสหประชาชาติ หรือมาตรการต่าง ๆ

3) ประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพเน้นที่ต้นทุนของการจัดการความขัดแย้ง ทรัพยากรที่ใช้ และเวลา ข้อตกลงที่ได้ถ้าหากใช้เวลาที่รวดเร็วเกินไป หรือเนิ่นนานเกินไป ก็ถือว่าเป็นปัญหา ประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญควบคู่ไปกับประสิทธิผล

2. ความยากหรือง่ายในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางในแต่ละเรื่องก็มีความแตกต่างกันไป เรื่องใดยากหรือง่ายขึ้นอยู่กับหลาย ๆ ปัจจัยไม่ว่าจะเป็น

1) คู่กรณีมีอะไรที่เหมือนกันมากนักน้อยเพียงใด ถ้ามีความเหมือนกันมากก็จะแก้ไขปัญหได้ง่ายขึ้น เพราะธรรมชาติของคนชอบคนที่ทำอะไรเหมือน ๆ หรือคล้ายกับเรา สังเกตได้จากคนที่ชอบอะไรเหมือน ๆ กัน เวลาคุยกันจะคุยกันได้ง่ายยาวนาน แต่ตรงกันข้ามกับคนที่ชอบไม่เหมือนกัน ก็ไม่รู้ว่า จะคุยกันเรื่องอะไรต่อไป นอกจากนี้ จำนวนของคู่กรณีว่ามีมากหรือน้อย ก็มีส่วนเกี่ยวข้องสำคัญ ถ้ามีจำนวนคนน้อยปัญหาก็จะไม่สลับซับซ้อนมากนัก

2) ความสัมพันธ์ในอดีตว่าดีหรือไม่ดีต่อกัน ถ้าเคยมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันก็จะเป็นฐานที่ดีในการแก้ปัญหา เพราะสัมพันธ์ภาพเป็นรากฐานที่สำคัญในการนำทางไปสู่การแก้ปัญหาที่ยั่งยืน แต่ถ้าไม่เคยมีความสัมพันธ์ต่อกันเลยก็สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น

3) ความเพียงพอของทรัพยากร หรือทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ทรัพยากรมีหลายด้าน เช่น เงิน บุคลากร สิ่งของ เป็นต้น

4) ระดับของความมุ่งมั่นตั้งใจหรือแรงจูงใจของคู่กรณีที่จะแก้ปัญหา ข้อพิพาท ถ้าคู่กรณีคิดว่าจะเอาชนะกันด้วยวิธีการอื่น การพูดคุยก็จะสำเร็จได้ง่าย

5) ระยะเวลาของความขัดแย้งมีมาอย่างยาวนานหรือไม่ ยกตัวอย่าง เช่น ความรุนแรงในอาเซียนบางแห่งมากกว่า 40 ปี หรือปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองที่มีมามากกว่า 8 ปี ในขณะที่ปัญหาบางเรื่องมีระยะเวลาที่เกิดขึ้นไม่นาน

6) ความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างคู่กรณี ถ้าคู่กรณีมีอำนาจที่ใกล้เคียงกันการแก้ปัญหาจะทำได้ไม่ยาก เพราะคู่กรณีจะรู้เท่าทันกัน มีอำนาจต่อรองที่ไม่แตกต่างกันมากนัก หรือบางครั้งอาจทำให้การแก้ปัญหา ยากขึ้น เนื่องจากรู้เท่าทันกันในทุกประเด็นจนกระทั่งไม่ยอมให้อีกฝ่ายหนึ่ง

7) ระดับความสนใจของสาธารณชน ถ้าเป็นเรื่องที่สาธารณชนให้ความสนใจเพราะกระทบต่อประชาชนในวงกว้าง จะต้องใช้ความละเอียดอ่อนมากขึ้นในการจัดการความขัดแย้ง เช่น การสร้างโรงไฟฟ้าพลังงานนิวเคลียร์ การสร้างเขื่อน การสร้างโรงไฟฟ้า เป็นต้น

3. ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความขัดแย้ง ด้วยการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่ทำให้การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางประสบความสำเร็จมีหลายปัจจัย แต่ละปัจจัยล้วนมีความสำคัญทั้งสิ้น ซึ่งสรุปได้ยากกว่าปัจจัยใดสำคัญกว่าปัจจัยใด ประมวลสรุปได้ 5 ปัจจัยดังต่อไปนี้

1) คนกลาง

คนกลางที่จะมาทำหน้าที่ดำเนินการไกล่เกลี่ยมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในบรรยากาศที่ยังมีความตึงเครียดระหว่างคู่กรณีอยู่มาก คนกลางควรเป็นที่ยอมรับของคู่กรณี การยอมรับของคู่กรณีมีที่มาจาก การไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับเรื่องนั้น ๆ บารมีของคนกลาง คุณธรรม ตำแหน่งหน้าที่ การปฏิบัติตัวอย่างเป็นคนกลาง และการมีทักษะในการสื่อสารที่ดี โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การไม่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือส่วนเกี่ยวข้องกับคู่กรณี

การไกล่เกลี่ยในศาลยุติธรรม ไกล่เกลี่ยในอำเภอ แม้กระทั่งในชุมชนบางแห่ง ซึ่งคนกลางจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคู่กรณีเลย ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน แต่ก็สามารถดำเนินกระบวนการให้ยุติเรื่องได้ด้วยดี ในศาลยุติธรรมบางแห่งจะไม่ค่อยให้ทนายความทำหน้าที่เป็นผู้ประนีประนอมในที่แห่งเดียวกัน เพื่อป้องกันเรื่อง การมีส่วนได้ส่วนเสีย ในขณะที่หลาย ๆ ชุมชนมีการไกล่เกลี่ยที่ดำรงความเป็นกลางอยู่ได้ แม้ว่าคนกลางจะเป็นที่รู้จักของคู่กรณี เช่น ผู้นำในหมู่บ้าน เป็นผู้เฒ่า เจ้าโคตร ผู้อาวุโสของหมู่บ้าน ผู้ใหญ่บ้าน เป็นต้น เนื่องจากคนกลางมีคุณธรรมในการรักษาความเป็นกลาง ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

2. บารมี

บารมีของคนกลางทำให้คู่กรณีให้การยอมรับในตัวคนกลาง และยอมเข้าสู่กระบวนการ บารมีของคนกลางมีความแตกต่างกันไป บางคนมีบุคลิกภาพที่มีบารมีสูง หรือสามารถทำให้คนอื่นเคารพ ในคนกลางได้ นักการเมืองหลาย ๆ คนก็มีบุคลิกภาพที่คนให้ความเคารพ มีบารมีสูง แม้แต่ในผู้นำกลุ่มชาติพันธุ์ต่าง ๆ ในภาคเหนือ ซึ่งเป็นผู้นำที่คนในชุมชนให้ความเคารพเชื่อฟังเป็นอย่างดี การทำหน้าที่คนกลางของกลุ่มชาติพันธุ์ จะมีลักษณะที่ค่อนข้างแตกต่างออกไปจากการทำหน้าที่ของคนกลางของประเทศตะวันตกและคนกลางที่ทำหน้าที่ในศาลยุติธรรม หรือหน่วยงานที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเฉพาะเจาะจง กล่าวคือจะไม่ได้มีความรู้ ทักษะในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางแบบตะวันตก ที่ต้องเน้นทักษะการฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) ทักษะการตั้งคำถาม ทักษะการกล่าวทวน (Paraphrase) ทักษะในการค้นหา BATNA¹³ รวมถึงทักษะการตั้งกฎ กติกา ร่วมกันถึงสิ่งที่ควรพูด ไม่ควรพูด การไม่เน้นมุ่งแพ้ชนะ การไม่ด่วนตัดสินใจ การสร้างทางเลือกต่าง ๆ ร่วมกัน แต่จะเน้นระบบอาวุโส รวมถึงความสัมพันธ์แบบเครือญาติ การใช้วัฒนธรรม และระบบความเชื่อเข้ามาผสมผสาน

¹³ Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA) คือทางเลือกที่คู่กรณีคิดว่าดีที่สุดแทนการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง เช่น ถ้าหากตกลงการซื้อขายรถยนต์ที่ร้าน A ไม่ได้ ผู้ซื้อจะไปซื้อรถยนต์ที่ร้าน B แทน

3. ตำแหน่งหน้าที่

คนกลางได้รับการยอมรับตามตำแหน่ง ตามกฎ ระเบียบที่
ได้ให้อำนาจไว้ เช่น การไกล่เกลี่ยในศาลยุติธรรม หรือในอำเภอ
เมื่อคู่กรณีไปที่ศาลยุติธรรม คู่กรณีหลายคนจะรู้สึกว่าจะไม่ยอมมี
เรื่องราวอีกต่อไป เนื่องจากสถานที่ และบรรยากาศที่มีความเป็น
ทางการ แม้แต่ความยำเกรงต่อความเป็นศาลยุติธรรม คู่กรณีบาง
คนไม่เคยมีคดีความมาที่ศาลยุติธรรมเป็นครั้งแรก ดังนั้นเมื่อคู่กรณี
ได้พบกับผู้ประนีประนอมในศาลยุติธรรม จะได้ข้อตกลงโดยไมยาก
นัก กล่าวได้ว่าการไกล่เกลี่ยในศาลยุติธรรมในหลายกรณีมีความ
ง่ายกว่าการไกล่เกลี่ยในชุมชนที่ไม่มีกฎหมายรองรับ สอดคล้องกับ
Moore (1984) เน้นความสำคัญขององค์กรที่ผู้ไกล่เกลี่ยทำงานอยู่
โดยเฉพาะผลงานขององค์กรด้านการแก้ปัญหาข้อพิพาท

4. การปฏิบัติตัวอย่างเป็นกลาง (Neutrality)

คนกลางมีความเป็นกลางในกระบวนการพูดคุย มีการหักทลาย
การให้เวลาแต่ละฝ่ายในการพูดอย่างเท่าเทียมกัน การหาข้อตกลง
ที่ทุกฝ่ายได้เป็นผู้เสนอมา เวลาที่ให้แต่ละฝ่ายพูด ต้องพยายามให้
พูดโดยเวลาเท่ากัน ความเป็นกลางสำคัญตรงที่คนกลางสามารถ
แยกความเห็นส่วนตัวเกี่ยวกับทางออกของข้อพิพาทจากการแสดง
บทบาทหน้าที่ของตนเอง และมุ่งเป้าไปที่ความพยายามทำให้
คู่กรณีตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยคนกลางไม่ได้แสดงออกให้เห็นว่า
ชอบทางใดทางหนึ่งอย่างออกนอกหน้า คนกลางที่ได้รับความ
ไว้วางใจก็จะเปรียบได้กับกรรมการห้ามมวยที่ไม่ลำเอียงจะทำให้
ได้รับความไว้วางใจจากคู่กรณี

5. มีทักษะในการสื่อสารที่ดีและการวางแผน

นอกจากผู้ไกล่เกลี่ยที่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นที่ยอมรับ เช่น
ผู้ไกล่เกลี่ยในศาลยุติธรรม หรือแม้แต่พนักงานทูตบางท่าน อาจขาด
ทักษะในการสื่อสารที่ดี ดังได้กล่าวไว้แล้วในตอนต้นว่า คนกลาง
ควรมีทักษะที่ดีในการฟังอย่างตั้งใจ กล่าวทวน การใช้คำถามเพื่อ
ให้ได้คำตอบที่ชัดเจน การสลับบทบาทหรือเอาใจเขามาใส่ใจเรา
และการปรับเปลี่ยนมุมมอง *คนกลางควรมีทักษะในการวางแผน*
วิเคราะห์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น การดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน
จะช่วยให้คนกลางสามารถควบคุมกระบวนการพูดคุยได้ เช่น
การระบุประเด็นปัญหาพร้อมกัน การค้นหาความต้องการ การสร้าง
ทางเลือกพร้อมกัน

ทักษะในการสื่อสารที่ดีของคนกลาง เช่นกรณีนายแพทย์
ผ่าตัดต่อกระดูกแล้วคนไข้ติดเชื้อ ทีมคนกลางที่เป็นพยาบาลของ
โรงพยาบาลศูนย์ขอนแก่นสามารถรับฟังปัญหาและร่วมพูดคุยกับ
คนไข้ที่ได้รับความเสียหายจนกระทั่งไม่ฟ้องร้องโรงพยาบาลและยัง
ได้กล่าวคำว่ารักต่อบุคลากรโรงพยาบาลศูนย์ขอนแก่น ทีมคนกลาง
ที่เป็นพยาบาลได้รับความรู้และทักษะในด้านการจัดการความ
ขัดแย้งและการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางจากหน่วยงานที่เชี่ยวชาญ
ด้านการจัดการความขัดแย้งและการไกล่เกลี่ย ประกอบกับบุคลิก
และจิตใจที่มีความเข้าใจในความเป็นมนุษย์ ทำให้นั่งอยู่ในหัวใจ
ของคนไข้ได้ การใช้ทักษะฟังอย่างตั้งใจ การขอโทษอย่างแท้จริง
(True Apology) มีการขอโทษอย่างจริงใจ รวมถึงการดูแลคนไข้
อย่างต่อเนื่อง ไกล่ชิด การสัมผัสคนไข้อย่างจริงใจ รับรู้ความรู้สึก
ของคนไข้ ทำให้คนไข้ไม่รู้สึกลัวว่าถูกทอดทิ้ง

6. มีทักษะในการค้นหาความต้องการที่แท้จริงและค้นหา “ทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่เจรจาหรือตกลงกันไม่ได้” (BATNA)

การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางควรเน้นการค้นหาความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่ายให้ได้ว่า มีความต้องการอะไร เพื่อจะได้ตอบสนองให้ตรงตามความต้องการ และแก้ปัญหาได้ตรงจุด สามารถสนองต่อความต้องการร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน Fisher et al. (2012) เน้นย้ำว่าความต้องการที่แท้จริง (Interest) คือสิ่งที่ผลักดันอยู่เบื้องหลัง การตัดสินใจ ทำไมจึงบอกว่าต้องการเช่นนั้น การวิเคราะห์ความต้องการที่แท้จริงจะทำให้เข้าใจจุดยืน (Position) ของคู่ขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง รวมถึงความเชื่อ คุณค่า แรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังจุดยืนอาจเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา ส่วนความต้องการที่แท้จริงเปรียบได้กับส่วนของน้ำแข็งที่ซ่อนอยู่ใต้น้ำ ที่มองไม่เห็นด้วยตาเปล่า แต่ก็สามารถค้นพบจุดสนใจหรือความต้องการที่แท้จริงนั้นได้ถ้าใช้การค้นหาอย่างรอบคอบและมีทักษะในการตั้งคำถาม การค้นหาความต้องการที่แท้จริงของคู่กรณีได้ จะทำให้แสวงหาจุดร่วมกันและนำไปสู่ทางออกของปัญหาที่คู่กรณีพึงพอใจร่วมกันได้

สำหรับทักษะในการใช้ BATNA ค้นหา “ทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่เจรจาหรือตกลงกันไม่ได้” เพื่อดึงคู่เจรจากลับมาสู่โต๊ะเจรจานั้น Ury (1993) ได้เน้นว่าควรใช้การเตือนด้วยข้อเท็จจริง แต่อย่ามุ่งทำให้เกิดความเจ็บปวดกับอีกฝ่าย โดยให้ตั้งคำถามว่า “คุณจะทำ

อะไรในกรณีที่ไม่มีข้อตกลง” เพื่อให้เห็นว่าคู่กรณีของเราอาจประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดของเขาสูงเกินไป และเกิดการจุกคิดขึ้นมาได้ว่าควรกลับมาสู่โต๊ะเจรจา หรืออีกทางหนึ่งถ้าฝ่ายอื่นไม่คิดว่าจะจำเป็นต้องมีการเจรจา เราก็อาจทำให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกได้ว่าเรามีทางเลือกอื่นเหมือนกัน เช่น ถ้าตัวเราไม่เจรจาเราก็สามารถไปฟ้องร้องต่อศาลยุติธรรมได้ โดยการหาทนายความมาอยู่ด้วยในการเจรจา เมื่อทำเช่นนี้ คู่กรณีก็จะรู้สึกได้ว่าเราก็มีทางเลือกอื่นเหมือนกันถ้าการเจรจาไม่ประสบผลสำเร็จ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือการเปิดทางไว้เสมอสำหรับการเจรจา เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งกลับมาสู่โต๊ะเจรจาได้ตลอดเวลา

7. ค่านิยมของคนกลาง

มีความมุ่งมั่นให้เห็นว่าการไกล่เกลี่ยสามารถช่วยคู่กรณีจัดการความขัดแย้งได้ และทำให้คู่กรณีเห็นประโยชน์ที่จะได้ร่วมกันจากการไกล่เกลี่ย รวมถึงการยึดค่านิยมที่สนองความต้องการของแต่ละฝ่าย เช่น คนกลางเอื้ออำนวยช่วยเหลือคู่กรณีในการแสวงหาผลลัพธ์ที่สนองความต้องการของแต่ละฝ่ายได้อย่างเหมาะสม เมื่อคนกลางมุ่งมั่นใช้ค่านิยมดังกล่าวเป็นแนวทางในการดำเนินการไกล่เกลี่ย คู่กรณีก็จะรู้สึกมุ่งมั่นแสวงหาผลลัพธ์ดังกล่าวเช่นกัน (Mayer, 2000) อีกทั้งคนกลางพยายามหาความเหมือนกันของคู่กรณีให้ได้ว่าแต่ละฝ่ายมีอะไรเหมือนกันบ้าง และนับถืออีกฝ่ายอย่างไรบ้าง (Moore, 1984)

8. คุณธรรม จริยธรรมของคนกลาง

ชุมชนต่างๆ ในสังคมไทยโดยเฉพาะชุมชนดั้งเดิม จะมีบริบทที่ค่อนข้างแตกต่างออกไปจากสังคมเมือง และหลักการใกล้เคียงโดยคนกลางของประเทศตะวันตก ผู้ทำหน้าที่เป็นคนกลางจะค่อนข้างมีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนในชุมชน เมื่อผู้นำแนะนำอะไรคนในชุมชนก็มักจะยอมรับ ดังเช่นเจ้าโคตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ทำหน้าที่ระงับความขัดแย้งในชุมชน แก่เหมืองแก่ฝ่ายที่เป็นผู้จัดการความขัดแย้งการใช้น้ำในภาคเหนือ อีกกรณีคือบทบาทของพระสงฆ์ พระครูวิบูลสิทธิธรรม เจ้าอาวาสวัดหนองพยอม ตำบลชุมแสงสงคราม อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก ผู้ก่อตั้งกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์เพื่อแก้ปัญหาความยากจน และผู้แก้ไขความขัดแย้งจากการเลือกตั้งท้องถิ่น พระครูวิบูลสิทธิธรรมเป็นศูนย์รวมจิตใจของชาวชุมแสงสงคราม เมื่อท่านพูดแล้วคนก็มักจะปฏิบัติตามเนื่องจากการสั่งสมความดีและทำกิจกรรมร่วมกับชุมชนมาอย่างต่อเนื่อง (พระมหาบุญเลิศ ช้วยธานี, 2552)

9. คุณลักษณะของคนกลาง

ความเชื่อถือต่อคนกลางส่วนหนึ่งมาจากคุณลักษณะของคนกลาง เช่น มีความคิดริเริ่ม มีอารมณ์ขันอย่างเหมาะสม มีความสามารถที่จะสร้างความรู้สึกของการเป็นหนึ่งเดียวกับคู่พิพาท และห่วงใยความเป็นอยู่ ความพยายามอย่างต่อเนื่องและอดทน มีความสามารถที่จะเข้าใจความซับซ้อนของข้อพิพาทได้อย่างรวดเร็ว

(Moore, 1984) มีความสามารถในการเข้าใจมุมมองของแต่ละฝ่าย แต่ละฝ่ายมีประสบการณ์ต่อความขัดแย้งอย่างไร และทำให้แต่ละฝ่ายได้เข้าใจมุมมอง ความรู้สึก วิธีคิดของอีกฝ่าย (Zwier, 2013)

10. กระบวนการมีส่วนร่วมของทีมงานและเครือข่าย

การไกล่เกลี่ยความขัดแย้งในเรื่องที่ยากและมีคนเข้ามาเกี่ยวข้องจำนวนมาก จำเป็นต้องมีกระบวนการมีส่วนร่วมของทีมงานและเครือข่าย เช่น กรณีผ่าตัดต่อกระดูกทำให้คนไข้ติดเชือกได้รับผลกระทบบเสียหาย ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายในโรงพยาบาลร่วมแรงร่วมใจในการฝ่าฟันวิกฤตให้ผ่านพ้นไปได้ ตั้งแต่การร่วมกันวิเคราะห์หาสาเหตุที่เกิดขึ้น การแบ่งทีมงานเป็นทีมต่างๆ ทั้งทีมรักษาพยาบาล ทีมเยี่ยมญาติ ทีมสอบสวนสาเหตุ มีการประชุมติดตามอย่างต่อเนื่อง และยังได้เชิญบุคลากรผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์จากภายนอกโรงพยาบาลมาดำเนินการมาร่วมวิเคราะห์สาเหตุ นอกจากนี้ ยังมีโรงพยาบาลเครือข่ายที่ช่วยรับผู้ป่วยไปทำการรักษาต่ออย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เช่นเดียวกันกับกรณีการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งระหว่างวัดถ้ำยอดทองกับโรงโม่หิน ที่จังหวัดราชบุรี ทีมงานคนกลางที่เข้าไปดำเนินการทำงานกันเป็นทีม แบ่งบทบาทหน้าที่กันทำงานว่าใครจะเป็นคนทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยหลัก ใครจะเป็นฝ่ายหาข้อมูล หาเอกสาร เป็นต้น สุดท้ายก็ได้บันทึกข้อตกลงร่วมกันที่เป็นลายลักษณ์อักษร สำหรับกรณีจัดการความขัดแย้งแพรทนามแดง อัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม ก็เช่นกัน มีการทำงานร่วมกันของกลุ่มน้ำจืดกับน้ำเค็มอย่างจริงจัง แกนนำชาว

บ้านฝั่งน้ำเค็มกับแกนนำชาวบ้านฝั่งน้ำจืดมีการพูดคุยกันอย่าง ต่อเนื่อง ในการมุ่งแก้ไขปัญหาการปิด-เปิดประตูกันน้ำจืด น้ำเค็ม โดยมีการสนับสนุนด้านวิชาการจากสำนักงานกองทุนสนับสนุน การวิจัย (สกว.)

2) คู่กรณี

การที่คู่กรณีพร้อมที่จะให้มีการจัดการความขัดแย้งด้วยการไกล่เกลี่ย หรือการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเมื่อคู่กรณีตระหนักว่าสถานการณ์สูงงอม (Ripeness) กล่าวคือไม่สามารถเอาชนะซึ่งกันและกันได้ด้วยวิธีการใช้ความ รุนแรงอีกต่อไป (Mutually Hurting Stalemate (MHS) และต้นทุนของการใช้ ความรุนแรงมีสูงกว่าการยุติความรุนแรง (Bercovitch, 2009) หรือตัวอย่าง ในการสู้รบในประเทศแอฟริกาใต้ เนลสัน แมนเดลา ก็เคยใช้ความรุนแรง ในการต่อสู้กับรัฐบาลผิวขาว แต่สุดท้ายก็เห็นว่า ไม่มีทางเลือกอื่นนอกจาก การเจรจา จึงจะนำไปสู่สันติภาพได้ หรือคู่กรณีจะเข้าสู่ไกล่เกลี่ยเมื่อเห็นว่า “ได้มากกว่าเสีย” ถ้าเห็นว่ามาพูดคุยแล้วเสียมากกว่าได้ ก็ไม่มาพูดคุย หันไปใช้วิธีการอื่นดีกว่า แต่ผู้ไกล่เกลี่ยก็ต้องพิจารณาให้ดีว่าคู่กรณีต้องการ ไกล่เกลี่ยกันจริง ๆ หรือเพียงแต่ต้องการอาศัยผู้ไกล่เกลี่ยเพื่อเอาเปรียบ ฝ่ายตรงข้าม

ปัจจัยเกี่ยวกับคู่กรณีมีหลายปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการ ความขัดแย้ง ประกอบด้วย

1. มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน คู่กรณีเห็นว่าจะได้ ประโยชน์ร่วมกันด้วยวิธีการทำงานร่วมกันมากกว่าการมุ่งเอาแพ้

ชนะ ดีกว่าการแยกกันทำเพียงลำพัง แม้ว่าจะได้รับผลเหมือนกัน หรือแตกต่างกันไป เช่น เห็นพ้องถึงการสร้างโรงงานในชุมชน ร่วมกัน แต่อาจเห็นแย้งกันในรายละเอียดของการจ่ายภาษีจาก โรงงานสู่เทศบาล บางครั้ง เห็นพ้องกันว่าทำงานร่วมกันได้ แต่จะ ได้รับประโยชน์ไม่เท่ากันเนื่องจากจำนวนชั่วโมงที่ทำ และความ พยายามที่ทำมายน้อยต่างกัน (Lewicki et al., 2001, พระมหา ธรรมชา ธรรมหาโล, 2554) หรือตัวอย่าง การเห็นพ้องต้องกันว่า โรงงาน IRPC กับชุมชนโดยรอบในจังหวัดระยอง ยังต้องอยู่ร่วมกัน ต่อไปในอนาคต แต่จะอยู่ร่วมกันอย่างไรก็เป็นรายละเอียดที่ต้อง พัฒนาและคิดร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง

2. ความเชื่อในอีกฝ่ายและการเคารพมุมมองอีกฝ่าย การ เคารพมุมมองของคนอื่น ไม่ยึดมั่นถือมั่นแต่ความคิดของตนเอง ฝ่ายเดียว

3. การแสดงความรับผิดชอบ กรณีที่ยอมรับว่าตนเองได้กระทำ ผิดไปต่อคู่กรณี ไม่ปฏิเสธถึงสิ่งที่ได้ทำไป และพร้อมที่จะแสดงความ รับผิดชอบอย่างเต็มที่เพื่อเยียวยาความรู้สึกของคู่กรณี ตัวอย่าง เช่น กรณีโรงพยาบาลศูนย์ขอนแก่น ที่มีคนไข้ติดเชื้อมาจากการผ่าตัด ต้อกระจกทำให้สูญเสียดวงตาถาวร 7 ราย และมองเห็นเลื่อนรางวัล 3 ราย ซึ่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลได้แสดงความรับผิดชอบต่อ คนไข้อย่างเต็มที่ และเยียวยาความรู้สึกของคนไข้ได้เป็นอย่างดี ทำให้คนไข้ไม่ฟ้องร้องโรงพยาบาลและมีความเข้าใจต่อสิ่งที่เกิด ขึ้น กล่าวได้ว่าเป็นความพึงพอใจของคู่กรณีต่อการดำเนินการของ บุคลากรของโรงพยาบาล ทำให้คนไข้ไม่คิดจะฟ้องร้องโรงพยาบาล

ประกอบกับ คนไข้มีความคิดว่าต้องพึ่งโรงพยาบาลตลอดชีวิต ไม่ว่าจะเป็นการเกิด การรักษาอาการเจ็บป่วย แม้กระทั่งการเสียชีวิตก็ล้วนแต่ต้องอาศัยโรงพยาบาล และคิดว่าการฟ้องร้องโรงพยาบาลเป็นการสร้างเวร สร้างกรรม และเป็นการทำบาป

4. ความเคารพเชื่อฟังและการยอมรับของคู่กรณีต่อคนกลาง จากงานวิจัยกรณีการจัดการความขัดแย้งของกลุ่มชาติพันธุ์ภาคเหนือ โดยระบบคนกลางทำให้ทราบว่า กลุ่มชาติพันธุ์มีความเคารพเชื่อฟัง ผู้นำสูงทั้งผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ถ้าเกิดข้อพิพาท แล้วผู้นำตัดสินใจอย่างไรก็มักจะกระทำตามอย่างเคร่งครัด เพราะถ้าไม่ปฏิบัติตามก็อาจจะถูกมาตรการทางสังคมกดดันทำให้ใช้ชีวิตในชุมชนอย่างยากลำบาก เช่น ชาวกะเหรี่ยงมีความเคารพเชื่อฟัง ผู้นำทั้งที่เป็นทางการและทางประเพณีสูงมาก ซึ่งเป็นธรรมชาติของชาวกะเหรี่ยงที่มีอุปนิสัยเช่นนั้น ชาวม้งมีความเคารพในผู้นำตระกูลของตนมักจะปฏิบัติตามคำแนะนำของผู้อาวุโสประจำตระกูลของตน ชาวลาหู่ก็เช่นกันเมื่อผู้นำตามประเพณี และผู้นำของหมู่บ้านให้คำแนะนำหรือตัดสินใจแก้ไขปัญหาให้ เรื่องที่ขัดแย้งก็มักจะยุติลงในบ้าน นอกจากความเคารพเชื่อฟังต่อคนกลางแล้ว ความสำเร็จยังเกี่ยวข้องกับกรณีที่ฝ่ายต่าง ๆ ให้การยอมรับต่อกระบวนการไกล่เกลี่ย และการแต่งตั้งผู้ไกล่เกลี่ย เช่น การไกล่เกลี่ยในอำเภอของตามกฎกระทรวงว่าด้วยการไกล่เกลี่ยข้อพิพาททางแพ่ง พ.ศ. 2553 ที่ระบุให้มีผู้ไกล่เกลี่ยได้ 3 คน โดยคู่กรณีสามารถเลือกคนกลางได้ฝ่ายละ 1 คน ส่วนคนกลางอีก 1 คนที่เหลือเป็นโดยตำแหน่งคือนายอำเภอหรือปลัดอำเภอที่ได้รับมอบหมาย

5. อำนาจที่ใกล้เคียงกันของคู่กรณี อำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน หรือแตกต่างกันมากของคู่กรณี ถ้าหากคู่กรณีสามารถตกลงกันได้ ก็จะนำไปสู่ข้อตกลงที่ยั่งยืนและไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงนั้นได้ ในการเจรจาอยู่บนพื้นฐานความเชื่อว่าคุณสมบัติของอำนาจระหว่างคู่กรณีจะนำไปสู่ความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง (Zartman, 2009) แต่ก็ยังมีข้อถกเถียงกันอยู่ว่าคนกลางควรจะเข้าไปเสริมเพิ่มพลังอำนาจให้กับฝ่ายที่อ่อนแอกว่าน้อยเพียงใด เพราะถ้าไม่เสริมอำนาจให้คนที่อ่อนแอกว่าก็จะทำให้การไกล่เกลี่ยได้ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน แต่ถ้าเข้าไปเสริมพลังให้คนที่อ่อนแอกว่ามาก ๆ ก็อาจทำให้เกิดคำถามถึงความไม่เป็นกลางและเกิด “รอยต่างให้กับความเป็นกลาง” (Moore, 1984)

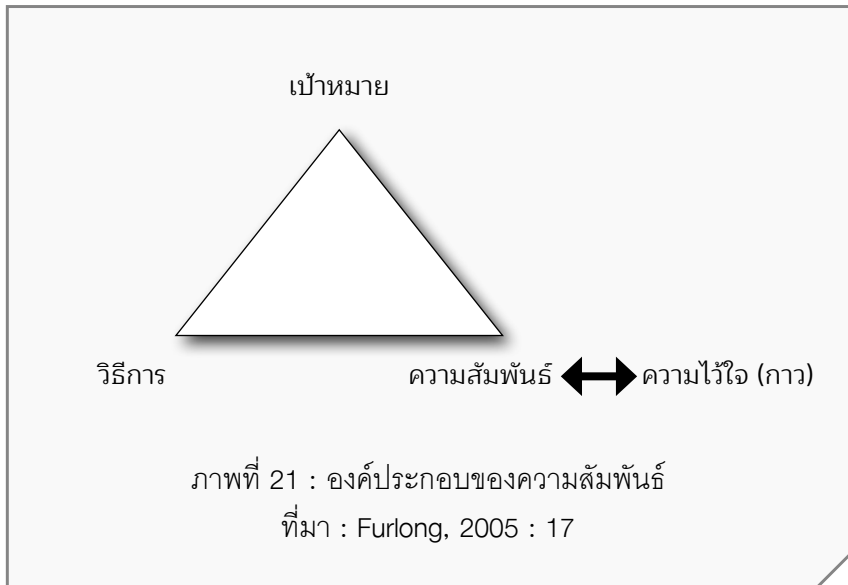
6. มีอำนาจตัดสินใจและแก้ไขปัญหา คู่กรณีที่เข้าสู่การไกล่เกลี่ย มีอำนาจหรือไม่ ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา แม้ว่าจะสามารถใช้โทรศัพท์คุยกับผู้ที่มีอำนาจได้แต่ก็เป็นข้อยกเว้น (Bercovitch, 2009) การไกล่เกลี่ยโดยตัวแทนที่ไม่มีอำนาจจะยังไม่สามารถหาข้อยุติได้ โดยอาจต้องเลื่อนการหาข้อตกลงในครั้งต่อไป ในการไกล่เกลี่ยในศาลยุติธรรม การจะทำสัญญาประนีประนอมหรือทำข้อตกลงกันได้ คู่กรณีที่มาต้องมีอำนาจในการลงนาม ถ้าเป็นผู้แทนมากก็ต้องได้รับมอบอำนาจจากผู้มีอำนาจตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม มีบางกรณีคู่กรณีที่มีอำนาจตัดสินใจจะไม่มาไกล่เกลี่ยในครั้งแรก แต่จะส่งลูกน้องหรือญาติมาลองรับฟังก่อน เช่น กรณีไกล่เกลี่ยระหว่างโรงไม่หินกับวัดถ้ำยอดทอง ที่มีการลงนามในข้อตกลงไปเรียบร้อยแล้ว ในการเจรจาในครั้งแรก ๆ ผู้มีอำนาจตัดสินใจก็จะส่งเครือญาติมา

ร่วมเจรจา ก่อน และพอเห็นว่ามีควมคืบหน้ามีความเป็นไปได้ใน การนำไปสู่ข้อตกลง ผู้มีอำนาจตัดสินใจก็จะเข้าร่วม

3) การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ

สัมพันธภาพหรือความสัมพันธ์ระหว่างกันมีความสำคัญมาก หากว่า สัมพันธภาพระหว่างผู้ที่ขัดแย้งกันยังไม่ดี แทบจะไม่สามารถนำคู่กรณีมา หาข้อยุติร่วมกันได้ ความสัมพันธ์เป็นปัจจัยที่สำคัญมากของการเกิดหรือไม่เกิด ความขัดแย้ง ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำดีต่อกัน ก็มีแนวโน้มที่จะ เจรจากันได้ง่ายขึ้นและในทางกลับกัน ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำไม่ดี ก็มีแนวโน้มที่จะเจรจายากขึ้น ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะทำให้การพูดคุย กัน การเจรจายังดำรงต่อไปได้แม้ว่าจะเห็นแตกต่างกัน เช่น นักการเมือง สายเสรี (Liberal) เคนเนดี กับนักการเมืองสายอนุรักษนิยม (Conservative) มีแนวคิดแตกต่างกันมาก แต่ด้วยความสัมพันธ์ที่แนบแน่นทำให้สามารถ หาข้อตกลงร่วมกันได้ในประเด็นสำคัญ และทำให้คู่กรณีสามารถแยก กระบวนการ (การเคารพซึ่งกันและกัน ระดับของความไว้วางใจ) ออกจาก เนื้อหา (นโยบายที่เห็นต่างกัน) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดังกล่าวเกิด ขึ้นได้ แม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่าง 2 พรรคการเมืองนี้จะแตกต่างออกไป ไม่ได้ดีเหมือนกับในระดับบุคคล อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ยังเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำของกลุ่ม เช่น ถ้าคน ในกลุ่มเห็นว่าไม่ควรคุยกับอีกฝ่าย การพูดคุยระหว่างผู้นำทั้งสองกลุ่ม ก็จะเกิดขึ้นได้ยาก (Ricigliano, 2012)

Furlong (2005) เน้นพิจารณาความขัดแย้งให้ครบทั้ง 3 ด้าน ทั้งในด้าน ของเนื้อหา (Substance) วิธีการ (Procedure) และความสัมพันธ์ (Relationship) ซึ่งเห็นว่าทั้งวิธีการและความสัมพันธ์ที่ใช้มีความสำคัญมาก ไม่ควรคำนึงถึงแต่เนื้อหาหรือเป้าหมายเท่านั้น ความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณี อาจช่วยเอื้ออำนวยให้การจัดการความขัดแย้งเป็นไปได้มากขึ้น คำถาม ที่ควรต้องพิจารณาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีหลักและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเป็นอย่างไร มีความเป็นมาด้วยดีก่อนหน้านี้หรือไม่ เคยมีปัญหา ถึงขั้นตัดความสัมพันธ์กันหรือไม่ ตลอดจนที่ผ่านมาเคยมีปัจจัยใดบ้างที่ ทำให้เกิดปัญหาหรือความบาดหมางระหว่างกันหรือไม่ และมีการแบ่งออก เป็นฝักฝ่ายหรือรวมกลุ่มกันอย่างไรหรือไม่ สอดคล้องกับที่ Morris (2004) เน้นในการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งเห็นว่าเมื่อคนมีความสัมพันธ์กันย่อมมี ความขัดแย้งอันเป็นเรื่องธรรมดา และเน้นว่าการแก้ปัญหาจะไม่สามารถ แยกเนื้อหา วิธีการและความสัมพันธ์ออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด แต่ต้อง พิจารณาไปอย่างคำนึงถึงทุกองค์ประกอบ Furlong (2005) เน้นว่าความ สัมพันธ์จะดีหรือไม่ดีก็อยู่ที่ความไว้วางใจหรือความไม่ไว้วางใจ ถ้าไม่ไว้วางใจกันความขัดแย้งก็อาจหายไปสู่การทำลายกันและแก้ปัญหาได้ยาก มีการเปรียบเทียบความไว้วางใจเป็นเหมือน “ก้าว” ที่เชื่อมความสัมพันธ์ (Relationship) เข้าไว้ด้วยกัน โปรดดูภาพที่ 21 เป็นการอธิบายเชื่อมโยงกัน ถึงการจัดการความขัดแย้งที่ดีควรคำนึงถึงองค์ประกอบ เป้าหมาย วิธีการ ความสัมพันธ์และความไว้วางใจ



ความขัดแย้งที่รุนแรงมักจะทำลายความเชื่อถือ ความไว้วางใจและเพิ่มความไม่ไว้วางใจทำให้การแก้ปัญหาความขัดแย้งยาก แต่สัมพันธภาพจะแข็งแกร่งขึ้น ถ้าสามารถสร้างความไว้วางใจแบบอิงอัตลักษณ์ โดยสร้างความเป็นพวกเราได้เกิดขึ้น หลักการที่สำคัญประการหนึ่งคือ ความเป็นพวกเดียวกันก็คือ การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เข้าใจถึงความทุกข์ ความเจ็บปวดที่มีอยู่ของคนอื่น (Empathy) ความเข้าอกเข้าใจไม่ใช่การสงสาร (Sympathy) แต่สามารถฟังแล้วเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งว่ามีความต้องการอะไร และช่วยทำให้เป้าหมายของแต่ละฝ่ายยังคงบรรลุได้อยู่ (วันชัย วัฒนศัพท์, 2550, Zartman and Berman, 1948, Lewicki, 2001) ความไว้วางใจ (Trust) นำไปสู่ความร่วมมือ และในทางกลับกันความไม่ไว้วางใจนำไปสู่การไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ให้ข้อมูล ปกปิดซ่อนเร้น และมักจะโจมตีอีกฝ่าย ความไว้วางใจ

วางใจมีความสำคัญมากในทัศนะของขงจื้อ ลูกศิษย์ถามขงจื้อว่าในบรรดาองค์ประกอบสามประการของการปกครองที่ขาดไม่ได้คือ อาหาร อาวุธและความมั่นใจที่ประชาชนมีต่อผู้นำ ให้ตัดอย่างหนึ่งจะตัดอะไร ขงจื้อตอบว่าตัดอาวุธ ลูกศิษย์ถามอีกว่าแล้วระหว่างอาหารกับความไว้วางใจ ถ้าจำเป็นต้องตัดจะตัดอะไร ขงจื้อตอบว่าตัดอาหาร เพราะถ้าตัดความไว้วางใจรัฐอยู่ไม่ได้ (โคทม อาริยา, 2558)

กรณีผ่าตัดกระจกคนไข้ติดเชื่อโรงพยาบาลศูนย์ขอนแก่น ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเน้นย้ำว่าสัมพันธภาพมีความสำคัญมาก สร้างสัมพันธภาพได้ทุกอย่างจะสำเร็จตามมา เสียอะไรก็เสียได้ แต่อย่าเสียสัมพันธภาพ โดยโรงพยาบาลได้แสดงความรับผิดชอบ การขอโทษ และการเอาใจใส่ดูแล ไม่ทอดทิ้งคนไข้ เยียวยาทั้งทางกายและทางใจ ไปเยี่ยมเยียนคนไข้ที่บ้านอย่างสม่ำเสมอ แม้กระทั่งความสัมพันธ์ภายในโรงพยาบาลเองได้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีทีมงานดูแลเยี่ยมนายแพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่ เพื่อให้ขวัญกำลังใจ พุดจาปลดปล่อย ไม่ชี้หน้าว่ากันว่าใครเป็นต้นเหตุของความผิดพลาด แม้แต่สัมพันธภาพที่ดีกับโรงพยาบาลเครือข่ายทำให้การส่งต่อคนไข้ไปรักษาเป็นไปด้วยความสะดวกราบรื่น

ความไว้วางใจแบ่งได้หลายประเภท Lewicki et al. (2001) จัดกลุ่มความไว้วางใจเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความไว้วางใจแบบการคิดคำนวณ (Calculus-Based Trust) หรือแบบมีหลักประกัน CBT 2) ความไว้วางใจแบบอิงอัตลักษณ์ (Identification-Based Trust) หรือความไว้วางใจแบบการคิดคำนวณ จะเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่ผู้ได้รับผลกระทบจะต้องประสบ แต่ถ้าเห็นว่าเป็นประโยชน์ (Benefits) ที่คุ้มค่ามากกว่าก็ยอมรับกับความเสี่ยง

นั้นได้ สำหรับความไว้วางใจแบบอิงอัตลักษณ์ เป็นการเน้นความไว้วางใจ จากความเป็นพวกเดียวกัน เข้าอกเข้าใจความรู้สึกของคนที่เราร่วมงาน ด้วย มีอุดมการณ์ที่คล้าย ๆ กัน ความชอบที่เหมือน ๆ กัน ความไว้วางใจ จะยิ่งสูงขึ้นถ้าเราเข้าใจพวกเรามากยิ่งขึ้น อีกทั้งมีความเหมือนกับพวกเรา ในด้านต่าง ๆ

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนกลางกับคู่กรณี ที่เน้นความสบายใจ ของคู่กรณี ความชัดเจนในเรื่องที่สื่อสารกัน ความสม่ำเสมอในการสื่อสาร ระหว่างกัน เช่น คนกลางพูดถึงประสบการณ์ส่วนตัวที่คล้าย ๆ กันในเรื่อง การเดินทาง ครอบครัว การทำกิจกรรมที่คล้าย ๆ กัน ความสัมพันธ์อันดี ต่อกันจะเกิดขึ้นและมีโอกาสนำไปสู่ความสำเร็จในการไกล่เกลี่ย (Moore, 1984) นอกจากนี้ การสร้างความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้ง่ายขึ้นถ้าได้คนกลางที่ พยายามทำให้คู่กรณีเข้าอกเข้าใจแต่ละฝ่ายมากขึ้น อีกทั้งได้คนกลางที่ คู่กรณีรู้สึกว่ามีความเป็นธรรมต่อทั้งสองฝ่าย ไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มี ชื่อเสียงก็ได้ ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำ ผู้บริหารทั้งสองฝ่าย โดยเชิญมาร่วมพูดคุยกันแบบเห็นหน้า (Face to Face Meeting) ก็จะนำไปสู่การแก้ปัญหาพร้อมกันได้ดีขึ้น แม้จะเป็นการสื่อสารในภายหลังด้วยการ โทรศัพท์ การส่งจดหมายก็ตาม ความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้ด้วยการไม่ข่มขู่ หรือสัญญาไว้แต่ทำไม่ได้ (Zartman & Berman : 1948)

ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ยังเกิดขึ้นได้จากหลาย ๆ ปัจจัย เช่น การส่งผู้ที่มาเจรจาที่เป็นตัวแทนที่เพียงพอ จะทำให้อีกฝ่ายรู้สึกว่าให้ความสำคัญในการเจรจา เช่นในการเจรจาสงครามเวียดนาม การส่งผู้แทนมา เจรจาที่เป็นเพียงผู้ช่วยมา ย่อมทำให้ฝ่ายเวียดนามไม่รู้สึกว่าอเมริกาให้

ความสำคัญในการหาหนทางสันติภาพอย่างแท้จริง การสร้างความไว้วางใจ จึงต้องทำควบคู่กันไประหว่างการเจรจา ไม่สามารถแยกความไว้วางใจออกมา จากการเจรจาได้ (Zartman & Berman: 1948) นอกจากนี้คนกลางมีความ สำคัญเช่นกันในการทำให้เกิดความไว้วางใจและน่าเชื่อถือขึ้น (Zwier,2013)

4) บริบทสภาพแวดล้อม

บริบทสภาพแวดล้อม หมายถึงรวมถึง กฎ กติกา ระบบความเชื่อเดียวกัน ระบบเครือข่าย สถานภาพแวดล้อม ซึ่งมีส่วนในการทำให้การไกล่เกลี่ยโดย คนกลางประสบความสำเร็จ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1 กระบวนการ กฎ กติกาในการพูดคุย

เมื่อคนกลางและคู่กรณีได้เข้าสู่โต๊ะเจรจา คงไม่มีสูตรสำเร็จ ในการดำเนินการ แต่ขั้นตอนที่อาจเกิดขึ้นได้คือ การกล่าวทักทาย แนะนำตัวกันโดยสังเขป จากนั้นคนกลางกล่าวเปิดการไกล่เกลี่ย พูดอธิบายถึงเป้าหมายของการมาไกล่เกลี่ยร่วมกัน พูดถึงวิธีการ ในการพูดคุย วิธีการสื่อสารกันอย่างสร้างสรรค์ ปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ หลีกเลี่ยงการทำใด ๆ ที่จะนำมาซึ่งความหวาดระแวง ซึ่งกันและกัน การพูดจะต้องผลัดกันพูด เมื่อคนหนึ่งพูดอีกคนหนึ่ง ควรจะฟัง การตัดสินใจมาจากคู่กรณีเองโดยคนกลางไม่ได้มีอำนาจ ในการตัดสินใจ ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ไม่เน้นการ มุ่งเอาชนะกัน การมุ่งสร้างทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือกร่วมกัน มองหาจุดร่วม มีใช้เน้น จุดต่าง โดยกฎกติกาดังกล่าว ควรจะมาจากความร่วมมือร่วม ที่คู่กรณีเป็นผู้เสนอแนะด้วยความเห็นพ้องต้องกัน การไกล่เกลี่ย

โดยคนกลางของกระทรวงสาธารณสุข อำเภอ และในศาลยุติธรรม ในปัจจุบัน ก็ได้มีการนำกฎ กติกามาใช้ในตอนต้นของการเริ่มการ ไกล่เกลี่ย อย่างไรก็ตาม Moore (1984) เห็นว่ากติกาอาจจะเสนอ โดยคนกลางหรือคู่กรณีเอง ถ้าเสนอโดยคนกลางทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จะต้องยอมรับ และเห็นชอบจากทุกฝ่าย

2 ระบบความเชื่อเดียวกัน

ผู้ไกล่เกลี่ยที่ประสบการณ์สูงจะพยายามหาความเหมือนกันในการเจรจาเพื่อทำให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ไม่ว่าจะมีความเป็นคนบ้านเดียวกัน โรงเรียนเดียวกัน ที่ทำงานเดียวกัน ศาสนาเดียวกัน งานวิจัยกรณีการจัดการความขัดแย้งของกลุ่มชาติพันธุ์ภาคเหนือ 6 เผ่า ทำให้ทราบว่าระบบความเชื่อด้านจิตวิญญาณของกลุ่มชาติพันธุ์ในปัจจุบันก็ยังคงมีอยู่ แต่ความเคร่งครัดในความเชื่อด้านจิตวิญญาณมีความแตกต่างกันไป กลุ่มที่ยังมีความเชื่ออย่างเคร่งครัด จะเน้นบูชาเทพ ผี (Animism) ซึ่งเชื่อว่ามีวิญญาณสิงสถิตอยู่ในสรรพสิ่งต่างๆ ในธรรมชาติ แม่น้ำ ต้นไม้ ภูเขา ในหมู่บ้าน ในบ้าน (วิญญาณบรรพบุรุษ) และจำเป็นจะต้องทำพิธี เช่นไหว้บวงสรวงกันอยู่เสมอ กลุ่มชาติพันธุ์เชื่อว่าสาเหตุของการเจ็บป่วยทุกชนิดเชื่อว่าเกิดมาจากสาเหตุ 2 ประการ ประการแรกเกิดจากการทำของผีซึ่งเป็นผีร้าย ผีตายโหง ผีหิวโหย จับเอาขวัญไปเป็นตัวประกันเพื่อแลกเปลี่ยนกับอาหารของคน ประการที่สองเกิดจากการพฤติกรรมของมนุษย์ การทำผิดกฎของหมู่บ้าน สังคม เช่นการผิดลูกเมียผู้อื่นๆ การแต่งงานในสกุลเดียวกันทำให้ผู้ป่วย

หรือญาติพี่น้องผู้ป่วยไม่สบาย การแก้ไขปัญหาในชุมชนที่เกิดขึ้น กรณีที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำผิดประเพณี ก็จะแก้ไขด้วยวิธีการประเพณีผ่านผู้นำทางประเพณีและวัฒนธรรม ในกรณีที่ผู้นำด้านศาสนาให้คำแนะนำ และให้ผู้ทำผิดจารีตประเพณีถือกรรมขอมาก็มักจะให้ความร่วมมือและทำตาม ปัญหาที่เกิดขึ้นก็จะยุติได้ด้วยดี การทำพิธีเช่นไหว้ผีเพื่อขอขมาโทษ จะทำให้คนในหมู่บ้านดำรงชีวิตได้อย่างปกติสุข คนที่กระทำผิดก็มักจะปฏิบัติตามเพราะมีระบบความเชื่อควบคุมอยู่ ทุกคนในชุมชนจะมีความเชื่อเหมือนกันหมด และให้ความเคารพยำเกรง แม้กระทั่งความขัดแย้งทั่วไป เช่น การทะเลาะวิวาทกัน แล้วไม่สามารถตกลงกันได้ด้วยระบบที่เป็นทางการ ผู้นำหมู่บ้านก็จะมีกรรมผลสถาน เชิญผู้อาวุโส หมอผีของหมู่บ้านมาทำพิธี ทำให้คู่กรณีสามารถตกลงร่วมกันได้ แต่การแก้ไขปัญหาโดยยึดโยงระบบความเชื่อเรื่องวิญญาณจะใช้ได้ดียิ่งขึ้น ภายใต้อำนาจของกลุ่มชาติพันธุ์เดียวกัน เนื่องจากมีการนับถือในเทพ วิญญาณเหมือนกัน (ชลัท ประเทืองรัตนา, 2552) ซึ่งการประยุกต์ใช้กับสังคมทั่วไปอาจปรับใช้กับเรื่องความคิด ความเชื่อที่คนในชุมชนนั้นให้ความเคารพและมีความเห็นสอดคล้องกัน เช่น ถ้าคนเชื่อในหลักของการให้อภัยตามหลักพุทธศาสนา คนกลางก็อาจจะพยายามพูดโยงและเน้นไปที่หลักศาสนา

นอกจากตัวอย่างของกลุ่มชาติพันธุ์ภาคเหนือแล้ว หากพิจารณาบริบทและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันไปไม่ว่าจะเป็นระดับมัธยมศึกษา อาชีวศึกษาและมหาวิทยาลัย กล่าวอย่างเฉพาะเจาะจงถึงอาชีวศึกษา เช่น สถาบันเทคโนโลยี

ปทุมวันกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกวิทยาเขต อุเทนถวาย จะมีบริบทที่เน้นคุณค่าศักดิ์ศรีของความเป็นลูกผู้ชาย ให้ความเคารพในรุ่นพี่อย่างชัดเจน และพี่ก็จะคอยปกป้องดูแล รุ่นน้องในเรื่องต่าง ๆ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมรุ่นก็จะ คอยดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สำหรับสิ่งที่เคารพสักการะคือ องค์พระวิษณุกรรม มีทั้งปางนั่งและปางยืน โดยยกย่องท่านว่า เป็นเทพเจ้าผู้ก่อสร้างโลก นักศึกษาจะให้ความเคารพศรัทธามาก ใครจะมาดูหมิ่นไม่ได้ (ชลัท ประเทืองรัตนนา, 2555) ดังนั้น ถ้าหาก จะแก้ไขปัญหามายในสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงกับบริบทความเป็น รุ่นพี่รุ่นน้องและการเคารพองค์พ่อ (พระวิษณุกรรม) เหมือนกัน ก็จะทำให้การแก้ปัญหาความขัดแย้งลุล่วงได้ง่ายขึ้น

3. ระบบเครือญาติ

จากงานวิจัยกรณีการจัดการความขัดแย้งของกลุ่มชาติพันธุ์ ภาคเหนือโดยระบบคนกลาง ทำให้ทราบว่า กลุ่มชาติพันธุ์ต่าง ๆ จะมีลักษณะความเป็นเครือญาติที่แตกต่างกันออกไป มีทั้งลักษณะ ที่เน้นเฉพาะความสัมพันธ์ตามระบบตระกูลแท้ เช่น ม้ง เมี่ยน ลีซอ คือเน้นเฉพาะญาติพี่น้องของตน ขณะที่บางกลุ่มเช่น ลาหู่ เน้นว่า ทุกคนในหมู่บ้านเป็นพี่น้องกันทุกคน ทำให้ลักษณะและผลของการ แก้ไขปัญหามีความแตกต่างกันออกไป ถ้ากลุ่มชาติพันธุ์ที่เน้นความ เป็นตระกูลแท้ การแก้ปัญหาจะเน้นไปที่ผู้นำตระกูลแต่ละตระกูล เข้ามามีส่วนร่วม แต่ถ้ากลุ่มชาติพันธุ์ที่เน้นว่าทุกคนในหมู่บ้านเป็น พี่น้องกันหมด การแก้ปัญหาจะเน้นการรวมศูนย์ไว้ที่ผู้นำหมู่บ้าน

ผู้นำที่เป็นทางการในหมู่บ้านที่มีความเข้าใจธรรมชาติดังกล่าว ก็มักจะเชิญผู้อาวุโสของแต่ละตระกูลเข้ามาร่วมแก้ไขปัญหา ดังนั้น การแก้ปัญหาความขัดแย้งของกลุ่มชาติพันธุ์โดยเฉพาะในกลุ่ม ชาติพันธุ์เดียวกันมักจะประสบความสำเร็จ ด้วยความเป็นเครือญาติ เดียวกันมีเชื้อสายเดียวกัน เมื่อผู้อาวุโสจากตระกูลเดียวกัน ไกล่เกลี่ยเรื่องก็จะยุติลงได้ รวมถึงกรณีของระบบเจ้าโคตร ในภูมิปัญญาอีสานที่คนที่มาจากโคตรหรือตระกูลเดียวกันก็มี แนวโน้มที่จะฟังผู้อาวุโสประจำตระกูลของตน ที่เรียกว่า “พูดแล้วแล้ว” (อุดม บัวศรีและคณะ, 2546) นอกจากนี้ที่กล่าวมา ยังมีกรณีความ ขัดแย้งระหว่างชาวมุสลิมด้วยกันที่ฟ้องร้องมาที่ศาลจังหวัดมโนบุรี หลายครั้งผู้พิพากษาก็จะขอให้ผู้ประนีประนอมที่เป็นมุสลิมด้วยกัน ทำหน้าที่ในการไกล่เกลี่ยและเรื่องก็มักจะยุติลงได้ด้วยดี

5) ทรัพยากรที่เพียงพอ

ทรัพยากรที่เพียงพอ หมายถึง งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ บุคคล และสถานที่ กรณีผ่าตัดต่อกระดูกติดเชื้อ ใช้เกณฑ์ มาตรา 41 ของพระราช บัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2545 จ่ายเงินช่วยเหลือให้กับ ผู้รับบริการที่ได้รับความเสียหาย จากการใช้บริการในสถานพยาบาล สำหรับคนที่ไม่เข้าเกณฑ์ดังกล่าวหรือถ้ามีปัญหาเงินชดเชยไม่เพียงพอได้ใช้ เงินกองทุนของโรงพยาบาลศูนย์ขอนแก่น เงินช่วยเหลือเยียวยาให้กับ ผู้เสียหายทำให้ช่วยเหลือคนไข้ได้ในระดับหนึ่ง ทำให้ปัญหาลุล่วงไปได้ กล่าวได้ว่าเป็น “การไกล่เกลี่ยแบบไร้รอยต่อ” มีทรัพยากรที่เพียงพอไม่ให้

เป็นอุปสรรคในกระบวนการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง สำหรับการไกล่เกลี่ยคนกลางระหว่างบริษัท IRPC กับชุมชนรอบ ๆ โรงงาน มีคนกลางคือ ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์และทีมงานเข้าไปช่วยดำเนินกระบวนการ โดยมีงบประมาณที่เพียงพอในการเยียวยาชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการทำประมงได้ลำบากขึ้น ดังนั้น ทรัพยากรที่เพียงพอจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเช่นกัน ในกรณีความขัดแย้งชุมชนแพรงหนามแดงระหว่างชาวบ้านฝั่งน้ำจืดกับน้ำเค็มที่มีอาชีพทำนาปลูกเลี้ยงกุ้ง แกนนำชาวบ้านทั้ง 2 ฝั่งน้ำได้รับการสนับสนุนงบประมาณจาก สกว.ในการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการ ทำให้มีงบประมาณในการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาในชุมชนได้ลุล่วงในการไกล่เกลี่ยในศาลยุติธรรมที่ใช้กันแพร่หลายทั่วประเทศ ในปัจจุบันศาลยุติธรรมได้วางระบบไกล่เกลี่ยไว้อย่างชัดเจน มีการสนับสนุนทรัพยากรให้ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร ห้องไกล่เกลี่ย ระบบไกล่เกลี่ยที่ชัดเจนที่มุ่งเน้นให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายมาโดยเฉพาะในคดีแพ่ง มีโอกาสได้พูดคุยหารือกันก่อนที่จะให้ศาลยุติธรรมพิพากษา คดีแพ่งส่วนใหญ่จึงมักจะยุติลงได้ด้วยการตกลงกันโดยไม่ได้ไปเน้นใช้วิธีการพิพากษาจากศาลยุติธรรม

ความสำเร็จในการไกล่เกลี่ย เกี่ยวข้องอย่างยิ่งกับการมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความเข้าใจในด้านการไกล่เกลี่ย องค์ความรู้และทักษะดังกล่าวอาจมาจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน ซึ่งในปัจจุบันมีสถาบันการศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ ทำหน้าที่ในการเผยแพร่ ผู้ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยจำนวนไม่น้อย ไกล่เกลี่ยโดยใช้ประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่ แต่ก็มีผู้ไกล่เกลี่ยจำนวนมากที่ได้รับการความรู้ และทักษะจากภายนอก ดังนั้น การเผยแพร่ แลกเปลี่ยนความรู้ในศาสตร์ดังกล่าวจึงควรมีความต่อเนื่อง

และมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบร่วมกันหลายฝ่าย และมีการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่นต่อไป ยกตัวอย่าง การไกล่เกลี่ยโดยเพื่อนนักเรียนในโรงเรียนพนมสารคาม เมื่อนักเรียนรุ่นพี่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 นักเรียนรุ่นน้องจะขึ้นมาทำหน้าที่ผู้ไกล่เกลี่ยรุ่นต่อไปอย่างต่อเนื่อง

สถานที่ไกล่เกลี่ยต้องมีความเป็นกลางไม่ทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้เปรียบหรือเสียเปรียบ ควรไม่มีการกดดันใด ๆ ระหว่างการไกล่เกลี่ย เช่น ไม่มีการการชุมนุมประท้วงอยู่นอกห้องไกล่เกลี่ย แม้แต่โต๊ะไกล่เกลี่ยก็จำเป็นที่จะต้องให้มีลักษณะของความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ที่นิยมใช้คือโต๊ะกลม (Round Table) เพื่อมองเห็นหน้ากันทุก ๆ คน สำหรับห้องประชุมควรมีขนาดพอเหมาะ และมีพื้นระดับเดียวกันที่ไม่ใช่ห้องประชุมแบบเวทีฟังบรรยาย (วันชัย วัฒนศัพท์, 2550) Lewicki et al. (2001) เห็นว่าสถานที่ในการไกล่เกลี่ย ไม่ควรทำให้ให้เกิดการได้เปรียบเสียเปรียบ และควรทำให้รู้สึกสบายใจในการพูดคุย อาจเป็นสถานที่ที่เป็นกลางในการพูดคุยจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ถ้ามีความเป็นทางการเช่น ในห้องประชุม หรือไม่เป็นทางการเช่น ในภัตตาคาร Moore (1984) เห็นว่าสถานที่ไกล่เกลี่ยที่เป็นกลางควรจะเป็นที่แต่ละฝ่ายไม่มีอารมณ์ร่วมที่รุนแรง ไม่ทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้เปรียบเช่นเป็นพื้นที่ของตนเอง โชติช่วง ทัทวงค์ (2556) ได้ยกตัวอย่างการไกล่เกลี่ยในห้องพิจารณาคดีว่ามีบรรยากาศที่ไม่เป็นกันเอง ทั้งจากความเป็นทางการ การพูดที่ต้องขออนุญาตผู้พิพากษา ก่อน อีกทั้งคู่ความอาจไม่ยอมเปิดเผยปัญหาของตนต่อหน้าคู่ความในคดีอื่น

โรงแรมเป็นสถานที่ที่มีความสะดวกในด้านการติดต่อประสานงาน และการอำนวยความสะดวกจากเจ้าหน้าที่ สถาบันพระปกเกล้าได้จัดเวที ประชาเสวนาหาทางออก “อนาคตประเทศไทยและการเมืองที่พึงปรารถนา” หลายเวที เช่นที่ขอนแก่น บุรีรัมย์ พะเยา อ่างทอง นครสวรรค์ นครศรีธรรมราช ส่วนใหญ่ใช้สถานที่ในโรงแรม ซึ่งมีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ที่สำคัญคือเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นกลางในด้านสถานที่ สำหรับการ นัดหมาย และเวลาในการไกล่เกลี่ย จะเริ่มเมื่อไหร่ ใช้เวลายาวนานเพียงใด เมื่อไหร่จะยุติการไกล่เกลี่ย จะพักการเจรจาอย่างไร นั้นขึ้นอยู่กับความ พึงพอใจและข้อตกลงร่วมกันจากทั้งสองฝ่ายเป็นสำคัญ Moore (1984) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดที่นั่งของผู้เกี่ยวข้อง การจัดให้คู่กรณี นั่งตรงข้ามกันทำให้เกิดการแบ่งฝ่ายที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และมีพฤติกรรม แข่งขันกันมากกว่าการจัดที่นั่งให้เคียงข้างกัน และไม่ควรถัดที่นั่งให้อีกฝ่าย หนึ่งมีอำนาจมากหรือน้อยกว่า

4. ปัจจัยที่ทำให้การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง ไม่ประสบความสำเร็จ

เมื่อมีการไกล่เกลี่ยเกิดขึ้น ไม่ได้ประสบความสำเร็จเสมอไป มีปัจจัย หลายๆ อย่างที่จะต้องพิจารณาว่ามีส่วนในการทำให้การไกล่เกลี่ยประสบความสำเร็จหรือไม่ ซึ่งวันชัย วัฒนศัพท์ (2550) Lewicki et al. (2001) Zartman (2009) ได้ระบุถึงปัจจัยที่ทำให้การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางไม่ประสบความสำเร็จ ประมวลได้ดังนี้ คือ

1) **ขาดทรัพยากรหรือปัจจัยที่จะเข้าร่วม** การไกล่เกลี่ยนั้นจำเป็นต้องใช้งบประมาณ รวมทั้งปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่จะทำให้คนที่เกี่ยวข้อง มามีส่วนร่วมในการไกล่เกลี่ย การขาดทรัพยากรหรือปัจจัยก็อาจจะทำให้ การไกล่เกลี่ยดำเนินไปได้ไม่ตลอด

2) **คนกลางไม่ได้เตรียมตัว** ขาดการวางแผน จึงไม่เข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งของคู่กรณี และไม่สามารถเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของคู่กรณี

3) **คนกลางขาดความรู้และทักษะในการไกล่เกลี่ยที่จะดำเนินการ ต่อไป** การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ มีขั้นตอน มีกฎเกณฑ์ รวมถึงเป็นศิลปะเฉพาะตัวในการทำให้ปัญหาลุล่วงไปได้ คนกลางบางคนอาจ ใช้บาร์มีของตนได้ในพื้นที่หนึ่ง แต่อีกพื้นที่หนึ่งอาจไม่สามารถใช้บาร์มีของตนได้ เนื่องจากไม่ได้อยู่ในพื้นที่นั้น ๆ มายาวนานและมีบริบทที่แตกต่างกัน

4) **คู่กรณีที่มาเจรจาไม่มีอำนาจตัดสินใจ** อำนาจของคู่กรณีมีความสำคัญในการตัดสินใจและตกลงร่วมกัน การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง หลายครั้งผู้มีอำนาจตัดสินใจไม่ได้มาร่วมไกล่เกลี่ย อาจจะส่งทนายความ หรือผู้แทนมาร่วมพูดคุย ซึ่งจะทำให้คู่กรณีตัวจริงที่มีอำนาจตัดสินใจรู้สึก ไม่พอใจที่คู่กรณีอีกฝ่ายที่ตัดสินใจได้ไม่มา และถ้าต้องตัดสินใจ ทนายความ หรือผู้แทนก็มักจะตัดสินใจไม่ได้ ทำได้เพียงนำข้อเสนอไปนำเสนอผู้มีอำนาจ ตัดสินใจอีกครั้ง บางครั้งจากประสบการณ์ในการไกล่เกลี่ยของผู้เขียนเอง ได้พบว่า ไม่มีผู้มีอำนาจตัดสินใจมาเข้าร่วมเลยทั้งสองฝ่าย ต่างฝ่ายต่างส่ง ผู้แทนมาร่วมไกล่เกลี่ย ซึ่งนำไปสู่ความไม่สำเร็จของการพูดคุย

5) **คู่แข่งยึดจุดยืน (Position) สุดโต่ง** ถึงแม้คนกลางจะพยายามให้ คู่เจรจานั้นพิจารณาความต้องการที่แท้จริง (Interest) ซึ่งคือ ความต้องการ ความหวัง ความห่วงกังวล ความกลัว แต่คู่กรณีก็ยังคงยึดมั่นในจุดยืนที่ ประกาศไว้ อาจจะเพราะความรู้สึกเสียหน้าที่จะถอยหรือขยับจากจุดยืน

6) **ขาดแรงจูงใจของคู่เจรจาบางกลุ่ม** เมื่อบางกลุ่มที่มาเจรจาเห็นว่าถ้าไม่เจรจาจะได้รับประโยชน์มากกว่า ก็จะไม่ใช้แนวทางเจรจาในการ แก้ไขปัญหาหารือกัน แต่ใช้วิธีอื่นที่คิดว่าจะจะเป็นวิธีการที่ดีกว่า เช่น การรวมตัว คัดค้านโครงการพัฒนาของรัฐ เป็นต้น

7) **ผู้เจรจาขาดเป้าหมายที่ชัดเจนหรือตระหนักถึงทางออกที่เป็นไปได้** ทำให้เมื่อคู่เจรจายื่นข้อเสนอใหม่มาให้ ก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนหรือ รับข้อเสนอได้ ผลก็คืออาจจะรับหรือไม่รับข้อเสนอ ถ้ารับข้อเสนอไปก็อาจ ไม่ใช่สิ่งที่ตนเองต้องการอย่างแท้จริง

8) **บุคคลแวดล้อมผู้เจรจา** ไม่ว่าจะเป็นเครือญาติ หนายความ เพื่อนฝูงที่มักจะเสนอแนะตามความรู้สึกที่ตนเองคิดว่าดี หรือเพื่อรักษา ผลประโยชน์เฉพาะพวกพ้องของตน บางครั้งการให้คู่กรณีได้พูดคุยกันเอง โดยตรงโดยไม่มีคนอื่นอยู่ร่วมด้วย ก็สามารถบรรลุในเป้าหมายนำไปสู่ ข้อตกลงได้

9) **ความไม่สมดุลทางอำนาจ** ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจระหว่าง สองฝ่าย อาจทำให้ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือกว่าใช้การไกล่เกลี่ยเป็นเครื่องมือ ในการทะลอมฝ่ายที่ด้อยกว่าให้เห็นเห็บในทิศทางที่เป็นประโยชน์กับฝ่ายตน

ฝ่ายที่สามต้องพยายามไม่ให้ฝ่ายที่เหนือกว่าบงการครอบงำการไกล่เกลี่ย ผลเสียของการปล่อยให้ความไม่เท่าเทียมกันเกิดขึ้นคือ คนที่มีอำนาจเหนือกว่า จะพยายามใช้การกดดันและพยายามที่จะมีความเหนือกว่าในด้าน ต่าง ๆ จึงไม่เกิดหรือเกิดการบรรลุข้อตกลงด้วยการเจรจาได้ยาก สำหรับ ผู้ที่มีอำนาจต่ำกว่าจะมีความรู้สึกด้านลบ ต่อผู้มีอำนาจ และอาจเลือกใช้วิธี ใช้ความรุนแรงในการจัดการปัญหาต่อผู้มีอำนาจ Zartman (2009) เห็นว่า สถานการณ์ของอำนาจที่เหมาะสมอยู่บนฐานความเชื่อว่าคุณค่าความเท่าเทียมกันเป็นสถานการณ์ที่เหมาะสมที่สุดในการเจรจา ความไม่เท่าเทียมกันไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเจรจา เพราะคู่ขัดแย้งก็จะใช้เวลาและความพยายาม ไปกับจุดยืนทางการเมือง การพยายามคงจุดยืนที่ได้เปรียบกับอีกฝ่ายหรือ การพยายามทำให้ตนเองขึ้นมาเท่าเทียมกับอีกฝ่ายเช่นกัน

10) **การสื่อสารที่ไม่ดี** กระบวนการสื่อสารที่ไม่ดีก็ก่อให้เกิด ความเข้าใจผิดได้ หรือยิ่งสร้างความขัดแย้งเพิ่มไปอีก จึงต้องระมัดระวัง กระบวนการสื่อสารทั้งโดยตรงและโดยอ้อมระหว่างคู่เจรจาให้ดี รวมทั้ง การให้ข่าวผ่านสื่อมวลชนด้วย

11) **การใช้ความรุนแรงต่อคู่กรณี** เช่น กรณีแอฟริกาใต้ รัฐบาล คนผิวขาวสังหารประชาชนชาวดำจำนวน 46 คน ผู้เสียชีวิตส่วนใหญ่ เป็นหญิงและเด็กไม่มีกระบวนการสอบสวนและหาตัวผู้กระทำผิด ทำให้ แมนเดลล่าเห็นว่าไม่ควรเจรจากับรัฐบาลผิวขาวที่นำโดย เดอเคลิร์ก อีกต่อไป ประชาชนผิวดำจำนวนมากเดินขบวนและมีป้ายข้อความว่า “แมนเดลลา ขอปิ่นให้เรา” และ “ชัยชนะได้มาจากการรบ ไม่ใช่การเจรจา”



บทที่ 7

บทสรุป

บทสรุป

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น เรามีวิธีจัดการความขัดแย้งได้หลายวิธี เช่น การฟ้องร้องต่อศาลยุติธรรม ใช้กระบวนการอนุญาโตตุลาการ การชุมนุม เรียกร้อง การสานเสวนา การเจรจาตนเอง การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง แม้กระทั่งการใช้ความรุนแรง การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเป็นวิธีการหนึ่งที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมเป็นอย่างมาก สำหรับนิยามความหมายของการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางอธิบายได้ใน 3 ความหมาย 1) การไม่เน้นผลลัพธ์ที่ได้และเน้นที่การดำเนินการแทรกแซง แต่คนกลางไม่ใช่คนตัดสินชี้ขาดเป็นเพียงผู้อำนวยการประชุม 2) การเน้นความเป็นกลางและไม่ลำเอียง 3) การยอมรับในตัวคนกลางซึ่งมีความสำคัญมากในการดำเนินการกระบวนการจัดการความขัดแย้งอย่างต่อเนื่อง

แนวทางในการศึกษาด้านการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางทำได้ทั้งการศึกษจากทฤษฎีและจากกรณีศึกษาขึ้นอยู่กับบริบทแต่ละสังคม และไม่ได้

เป็นสูตรสำเร็จหรือมีคำตอบที่แน่ชัดว่าต้องเริ่มศึกษาจากทฤษฎีหรือกรณีศึกษา แต่ที่สำคัญคือการนำมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้สำหรับสังคมไทยบนรากฐานของสังคมไทย สำหรับการใกล้เคียงข้ามวัฒนธรรมกับผู้ที่มีความแตกต่างกันมาก ควรใกล้เคียงโดยเน้นทั้งการค้นหาความต้องการที่แท้จริงของแต่ละบุคคลเพื่อไม่ให้หลงไปกับมายาคติว่า คนในชาติเดียวกันจะต้องคิดเหมือนกัน และไม่เกิดการเหมารวมทำให้เกิดความเข้าใจผิดต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม การเข้าใจภาพรวมของคนในชาตินั้น ๆ ก็พอจะเป็นประโยชน์ในการเข้าใจบริบทเพื่อการใกล้เคียงที่ดียิ่งขึ้น ดีกว่าที่จะไม่รู้อะไรเกี่ยวกับคู่กรณีเลย

การใกล้เคียงโดยคนกลางมีประโยชน์ทั้งในการสร้างความสัมพันธ์ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของคู่กรณี ป้องกันความรุนแรงที่จะเกิดขึ้น อีกทั้งเป็นกระบวนการที่ตัดสินใจโดยคู่กรณีเองและเป็นการพูดคุยกันอย่างสร้างสรรค์ไม่ใช่อารมณ์ในการมาเผชิญหน้ากัน แต่ข้อจำกัดก็มีอยู่ เช่น คู่กรณีไม่ยอมมาพูดคุยกับอีกฝ่าย แม้กระทั่งการขาดองค์ความรู้ที่เพียงพอในการศึกษาด้านนี้ยังเป็นระบบ อีกทั้งข้อถกเถียงที่ยังไม่ตกผลึกว่าการใกล้เคียงโดยคนกลางเป็นศาสตร์หรือเป็นศิลป์ ความเป็นศาสตร์คือมีขั้นตอนที่แน่นอนเป็นลำดับ ความเป็นศิลป์คือศิลปะเฉพาะตัวในการสื่อสารของผู้ใกล้เคียง

ภาพที่ 22 เป็นการอธิบายถึงการใกล้เคียงโดยคนกลางในภาพรวมประกอบด้วย บทบาทหน้าที่และยุทธวิธีของคนกลาง ทักษะของคนกลางในการสื่อสาร และปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการใกล้เคียงโดยคนกลาง โดยมีรายละเอียดดังนี้

บทบาทหน้าที่ของคนกลางควรเน้นที่ความสมัครใจในการเข้าสู่กระบวนการ เมื่อเริ่มต้นกระบวนการก็ควรให้คู่กรณีตัดสินใจด้วยตนเองช่วยให้คู่ใกล้เคียงหาทางออกที่ตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย อีกทั้งคนกลางทำหน้าที่อย่างเป็นกลางและรักษาความลับ ไม่นำความลับไปเปิดเผยให้อีกฝ่ายรู้ถ้าไม่ได้รับการยินยอมจากคู่กรณี สำหรับยุทธวิธีที่ใช้มี 2 วิธีคือแบบอำนวยความสะดวก เป็น “คุณอำนวย” เช่น จัดห้องจัดสถานที่ ให้มีบรรยากาศที่ดี เกิดความรู้สึกอยากพูดคุยกัน โดยคนกลางจะไม่ชี้ขาดหรือเข้าไปตัดสินในเนื้อหาที่ขัดแย้งกันอยู่ อีกวิธีคือวิธีแบบผู้ประเมิน “คุณอำนาจ” คนกลางจะมีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาและอาจซับซ้อนกว่าใครได้เปรียบเสียเปรียบ กล่าวได้ว่าคนกลางจะเลือกใช้วิธีใดก็ขึ้นอยู่กับหลาย ๆ ปัจจัย หรือสามารถผสมผสานทั้ง 2 แนวทางนี้ได้

ทักษะของคนกลางในการสื่อสารที่สำคัญ ประกอบด้วย การฟังอย่างตั้งใจ กล่าวทวน การถามคำถาม การสลับบทบาทหรือเอาใจเขามาใส่ใจเรา และการปรับเปลี่ยนมุมมอง การฟังอย่างตั้งใจจะทำให้คู่กรณีอยากพูดคุยและเล่าเรื่องราวให้ฟัง การกล่าวทวนเนื้อหาและอารมณ์ของคู่กรณีได้ถูกต้อง จะนำไปสู่ความพึงพอใจของคู่กรณี การตั้งคำถามที่ชัดเจนและเหมาะสม จะได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง การเอาใจเขามาใส่ใจเรา จะทำให้คู่กรณีเข้าอกเข้าใจกันและกัน อีกทั้งการปรับเปลี่ยนมุมมองด้านบวก เป็นการทำให้คู่กรณีคิดเชิงบวกต่อกัน อันนำมาสู่ความร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา

ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการใกล้เคียงโดยคนกลาง ประกอบด้วย 1) คนกลาง 2) คู่กรณี 3) ความสัมพันธ์และความไว้วางใจ 4) บริบทสภาพแวดล้อมและ 5) ทรัพยากรที่เพียงพอ นักจัดการความขัดแย้ง

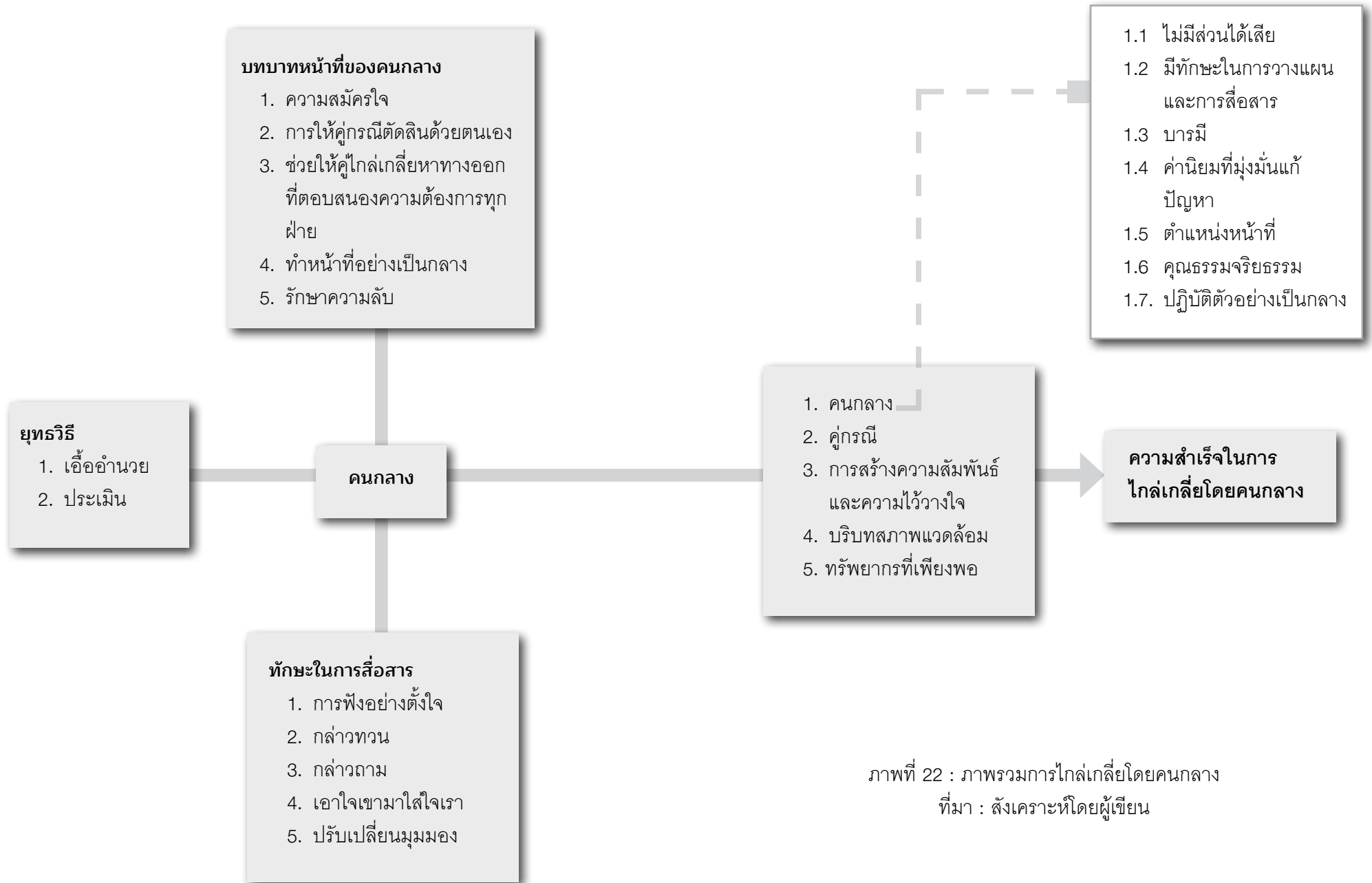
ควรเข้าใจถึงภาพรวมที่จะทำให้ความขัดแย้งลุล่วงไปได้ด้วยการไกล่เกลี่ย และนำไปประยุกต์ใช้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ปัจจัยที่ทำให้การไกล่เกลี่ย โดยคนกลางประสบความสำเร็จตามที่ได้รวบรวมมานี้ เป็นเพียงความรู้บางส่วน ยังคงมีปัจจัยต่าง ๆ อีกเป็นจำนวนมากที่ผู้เขียนเห็นว่ายังสามารถค้นหาต่อไปเพื่อความสมบูรณ์ขององค์ความรู้ในเรื่องนี้ที่มากยิ่งขึ้นต่อไป

ขั้นตอนในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง สามารถแบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอนคือ 1) ก่อนไกล่เกลี่ย 2) ดำเนินการไกล่เกลี่ย 3) ภายหลังการไกล่เกลี่ย ขั้นตอนแรก ก่อนการไกล่เกลี่ย เป็นการวิเคราะห์ความขัดแย้ง เหมือนเป็น “แผนที่นำทาง” ให้กับเรา จากนั้นก็มาสู่ การออกแบบการไกล่เกลี่ยโดยละเอียด และการสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ ขั้นตอนที่สอง การดำเนินการไกล่เกลี่ย ประกอบด้วยการเริ่มต้นไกล่เกลี่ย การระบุประเด็นปัญหา การค้นหาความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่าย การสร้างทางเลือกในการแก้ไขความขัดแย้ง เมื่อได้ทางเลือกแล้วต่อไปเป็นการประเมินทางเลือก และการไกล่เกลี่ยขั้นสุดท้าย ขั้นตอนที่สาม เป็นการติดตามว่ามีการปฏิบัติตามข้อตกลงหรือไม่

การไกล่เกลี่ยในสังคมไทยอาจแบ่งได้เป็นการไกล่เกลี่ยนอกศาลยุติธรรม และในศาลยุติธรรม ผลที่แตกต่างกันคือสภาพบังคับ การไกล่เกลี่ยในศาลยุติธรรมถ้าคู่กรณีไม่ปฏิบัติตามสัญญาประนีประนอมยอมความหรือข้อตกลง ไม่ต้องฟ้องร้องขึ้นเป็นคดีใหม่ และไม่ต้องสืบพยานใหม่ แต่ขอให้ศาลยุติธรรมพิพากษาตามข้อตกลงได้เลย แต่ถ้าเป็นการไกล่เกลี่ยนอกศาล โดยส่วนมากคู่กรณีต้องฟ้องต่อศาลยุติธรรมขอให้ศาลบังคับให้ลูกหนี้ปฏิบัติตามข้อตกลงหรือสัญญาประนีประนอมยอมความที่ได้ตกลงไว้

ซึ่งจะมีขั้นตอนที่ใช้เวลาอีกนานพอสมควรในการสืบพยานใหม่ การไกล่เกลี่ยนอกศาลมีทั้งไกล่เกลี่ยในชุมชนต่าง ๆ ในอำเภอและไกล่เกลี่ยโดยหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันมีความแพร่หลายมากขึ้นตามลำดับ สำหรับการไกล่เกลี่ยในศาลยุติธรรม มีการใช้อย่างแพร่หลายทั่วประเทศ มีระบบนี้ในศาลยุติธรรมทุกจังหวัด โดยมีระบบ “แยกคน แยกสำนวน แยกห้อง และแยกเจรจา” ผู้พิพากษาเจ้าของสำนวนกับผู้ประนีประนอมเป็นคนละคนกัน สำนวนที่ใช้ในการพิจารณาคดีกับการไกล่เกลี่ยใช้คนละชุดกัน และห้องพิจารณาคดีกับห้องไกล่เกลี่ยแยกกันอย่างเป็นสัดส่วนที่ชัดเจน ส่วนการไกล่เกลี่ยนอกศาลยุติธรรมมีทั้งที่กฎหมายให้อำนาจไว้ชัดเจน กับไกล่เกลี่ยตามจารีตประเพณีที่เคยทำกันมา

การไกล่เกลี่ยรูปแบบใดที่เหมาะสมคงไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว และไม่ควรที่จะยึดถือวิธีการใดวิธีการหนึ่ง มิเช่นนั้นเราอาจจะติดกับหรือตกไป ในหลุมพรางของความรู้แบบเดิม ๆ แต่ในฐานะของผู้สนใจในการจัดการความขัดแย้ง ควรจะต้องศึกษาประสบการณ์และความรู้จากหลายแห่ง เพื่อให้เห็นถึงวิธีการต่าง ๆ ที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ลุล่วง และนำมาเป็นบทเรียนในการปรับและประยุกต์ใช้ในการจัดการปัญหาของเราเอง อย่างน้อยประสบการณ์และความรู้จากต่างประเทศน่าจะเป็นฐานรองรับให้เราได้ต่อยอดในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์ต่อไป เจกเช่นเดียวกันกับประสบการณ์ของสังคมไทยเอง แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าถ้าแก้ไขปัญหาแบบเดิม ๆ แล้วจะสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จ ที่สำคัญคือถ้าเราเชื่อมั่นว่า ทุกปัญหามีทางออก ทางออกก็จะมีให้กับเราเสมอ



ภาพที่ 22 : ภาพรวมการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง
 ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้เขียน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กฎกระทรวงว่าด้วยการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาททางแพ่ง พ.ศ. 2553 http://www.opdc.go.th/Law/File_download/Regulation_on_the_civil.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2558)

กฎกระทรวงว่าด้วยการไกล่เกลี่ยความผิดที่มีโทษทางอาญา พ.ศ. 2553 http://www.opdc.go.th/Law/File_download/Regulations_on_the_criminal.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2558)

ข้อกำหนดของประธานศาลฎีกาว่าด้วยการไกล่เกลี่ย พ.ศ. 2554 <http://www.thethailaw.com/law6/lawpdf/law25512560/361.pdf> (สืบค้นเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2558)

โคทม อาริยา. การปรองดองในสังคมประชาธิปไตยไทย. บรรณาธิการ โดย วุฒิสสาร ตันไชย กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า, 2558.

ชลัท ประเทืองรัตนา. การจัดการความขัดแย้งของกลุ่มชาติพันธุ์ภาคเหนือโดยระบบคนกลาง. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, 2552.

ชลัท ประเทืองรัตนา. “กระบวนการและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความขัดแย้งกรณีประตูกั้นน้ำจืด-น้ำเค็ม แพรกหนามแดง อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม และกรณีผ่าตัดต่อกระเจกติดเชื้อ โรงพยาบาลศูนย์ขอนแก่น”. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ฉ. 4 (2555) : 38-52.

ชลัท ประเทืองรัตนา. แนวทางในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติระหว่างสถาบันเทคโนโลยีปทุมวันกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกวิทยาเขตอุเทนถวาย. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า, 2555.

โชติช่วง ทังวงศ์. มุมมองหนึ่งของการไกล่เกลี่ยในสถานศึกษา, 2556. (เอกสารอัดสำเนา) .

เนติภูมิ มายสกุล. “การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในสถานศึกษา” (16 มีนาคม 2553). http://elib.coj.go.th/Ebook/data/Ebook20130719_01.pdf. (สืบค้นเมื่อวันที่ 21 เมษายน 2558)

นพพร โพธิ์รังสิยากร. รายงานประจำปีสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสร้างความสมานฉันท์แห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ, 2555.

ประมวลจริยธรรมผู้ไกล่เกลี่ย สำนักระงับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม พ.ศ. 2548

<http://www.thethailaw.com/law6/lawpdf/law25512560/361.pdf> (สืบค้นเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2558)

พระมหาบุญเลิศ ช่วยธานี. “บทบาทของพระสงฆ์ในการจัดการความขัดแย้งทางการเมืองในท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณี พระครูวิบุลสิทธิ์ธรรม เจ้าอาวาสวัดหนองพยอม ตำบลชุมแสงสงคราม อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก”. เอกสารประกอบการประชุมวิชาการสถาบันพระปกเกล้าครั้งที่ 11 ประจำปี 2552 ณ ศูนย์ประชุมสหประชาชาติ.

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส. พุทธสันติวิธี การบูรณาการหลักการและเครื่องมือจัดการความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด, 2554.

วันชัย วัฒนศัพท์. ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา.... พิมพ์ครั้งที่ 3, ขอนแก่น: ศิริภักดิ์ออฟเซ็ท, 2550.

วัลลี ธรรมโกสิทธิ์. “การเจรจาในภาวะวิกฤต.” เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรประกาศนียบัตรนักเจรจาไกล่เกลี่ย รุ่นที่ 3 ณ สถาบันพระปกเกล้า, วันที่ 20 มิถุนายน 2551.

สรวิศ ลิ้มปริงซี, และรานี บุรณะบัญญัติ. องค์ประกอบ 7 ประการของการไกล่เกลี่ยแบบเน้นความต้องการที่แท้จริง, 2555. (เอกสารอัดสำเนา) .

สำนักกระชับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม. เทคนิค จิตวิทยาและการสื่อสารสำหรับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท. กรุงเทพฯ : สำนักกระชับข้อพิพาท, 2554.

เสฐียรพงษ์ วรรณปก. “นิทานสาธก : ตาบอดคลำช้าง.” (19 มีนาคม 2549) . <http://www.dhammadjak.net/board/viewtopic.php?t=4821> (สืบค้นเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2558) .

ไสว บุญมา, มานิตา ศรีสาคร, และทัศนีย์ กระจ่างอินทร์. ฟังอย่างไรจะได้ยิน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เวลโนวัน, 2554.

สำนักแผนงานและงบประมาณ สำนักงานศาลยุติธรรม. “ข้อมูลรายชื่อศาลที่วราษาอาณาจักร” (16 เมษายน 2558). <http://www.oppb.coj.go.th/info.php?cid=3&pm=3> (สืบค้นเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2558) .

อุดม บัวศรี, และชอบ ดีสวนโคก. เจ้าโคตร : การระงับความขัดแย้งในวัฒนธรรมอีสาน. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า, 2546.

ภาษาอังกฤษ

Bercovitch, Jacob. Mediation and Conflict Resolution. Edited by Bercovitch, Jacob, Victor Kremenyuk, and William Zartman. London: SAGE Publications Ltd., 2009.

Coltri, S. Laurie. Conflict Diagnosis and Alternative Dispute Resolution and Mediation. New Jersey: Pearson Prentice Hall. 2004.

Faure, Guy Olivier. Culture and Conflict Resolution. Edited by Bercovitch, Jacob, Victor Kremenyuk, and William Zartman. London: SAGE Publications Ltd., 2009.

Fisher, Roger, William Ury, and Bruce Patton. Getting to Yes : Negotiating an agreement without giving in. London: Random House. 2012.

Furlong, T. Gary. The Conflict Resolution Toolbook Models and Maps for Analyzing, Diagnosing and Resolving Conflict. Canada: John Wiley and Sons Canada, Ltd. 2005.

Gomes de Matos, Francis. Language, Peace, and Conflict Resolution. Edited by Deutsch, Morton, Peter Coleman, and Eric Marcus. San Francisco : Jossey-Bass. 2006.

Kahane, Adam. Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 2004.

Lederach, John Paul. Understanding Conflict: Experience, Structure and Dynamics. Washington, D.C.: United States Institute of Peace Press. 1998.

Lewicki, Roy J., David Saunders., and John Minton. Essentials of Negotiation. New York: Irwin/McGraw-Hill. 2001.

Morris, Catherine. Conflict Analysis a Tutorial. Retrieved February 9, 2011, from Website <http://www.peacemakers.ca>, 2004.

Moore, Christopher. The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1984.

Mayer, Bernard. The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 2000.

Ricigliano, Robert. Making Peace Last : A Toolbox For Sustainable Peacebuilding. United States: Paradigm Publishers, 2012.

Wilmot, William, and Joyce Hocker. Interpersonal conflict. (Seventh edition) . New York : Mcgraw-Hill. 2007.

Ury, William. Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation. New York: Bantam, 1993.

Zartman, I.William. Conflict Resolution and Negotiation. Edited by Bercovitch, Jacob, Victor Kremenyuk, and William Zartman. London: SAGE Publications Ltd., 2009.

Zartman, I.William, and Maureen Berman. The Practical Negotiator. London: Yale University Press, 1982.

Zwier, Paul J. Principled Negotiation and Mediation in the International Arena : Talking with Evil. New York : Cambridge university press, 2013.

ประวัติผู้เขียน



ชัชพร ประเทืองรัตนา

สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาโท ด้านรัฐศาสตร์ สาขาวิชาการปกครอง รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และปริญญาตรี ด้านสังคมศาสตร์พัฒนา อักษรศาสตร์บัณฑิต จากมหาวิทยาลัยศิลปากร ปัจจุบันทำงานในตำแหน่งนักวิชาการผู้ชำนาญการ สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า ผลงานวิชาการจำนวนมากหลายสิบเรื่อง เช่น งานวิจัยแนวทางในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติระหว่างสถาบันเทคโนโลยีปทุมวันกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกวิทยาเขตอุเทนถวาย งานวิจัยปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางในสถานศึกษา งานวิจัยการสร้างความปลอดภัยแห่งชาติ หนังสือการเจรจาไกล่เกลี่ยไม่เกลี้ยกล่อม บทความกระบวนการสันติภาพในรวันดา บทความปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ย เป็นต้น นอกจากนี้ที่กล่าวมา ยังเป็นผู้ประนีประนอมศาลอาญา อนุกรรมการไกล่เกลี่ยในคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และบรรยายให้กับหน่วยงานรัฐและเอกชนเกี่ยวกับการสร้างความสมานฉันท์ การประชาเสวนา การเจรจาและการไกล่เกลี่ย โดยคนกลาง

