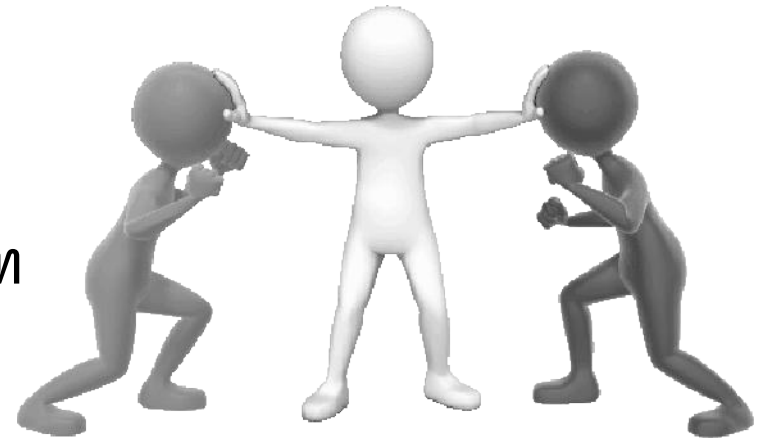


ความรู้การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท



บทบาทสำคัญของผู้ไกล่เกลี่ย

- มีความเป็นกลาง
- ไม่เป็นผู้ตัดสิน
- เชื่อมต่อการเจรจาของทั้งสองฝ่าย
- สร้างทางเลือกต่าง ๆ ในการยุติข้อพิพาท
- รับผิดชอบต่อกระบวนการ
- ที่มาของอำนาจในการไกล่เกลี่ย



People

Process

Problem-solving

คุณเป็นคนอย่างไร

รูปแบบของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

- การไกล่เกลี่ยแบบการประเมินสิทธิ
(Rights-based Mediation)
- การไกล่เกลี่ยแบบเน้นความต้องการที่แท้จริง
(Interest-based Mediation)

**KNOW
YOUR
RIGHTS**



การไกล่เกลี่ยแบบการประเมินสิทธิ

ให้ความสำคัญต่อการประเมินสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมายที่มีอยู่จากปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจะเริ่มต้นจากการรับฟังข้อมูลจากคู่พิพาททั้งสองฝ่าย หลังจากนั้นจะมีการกำหนดประเด็นให้แคบลงคงเหลือเฉพาะประเด็นทางด้านสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมายที่ทั้งสองฝ่ายมีต่อกัน และแนะนำหรือประเมินผลทางกฎหมายให้คู่พิพาทได้รับทราบโดยอาจจะรวมถึงแนวทางปฏิบัติของเรื่องนั้นผ่านทางการประชุมฝ่ายเดียวหรือการประชุมร่วมกัน ซึ่งคำแนะนำหรือการประเมินจะไม่มีผลผูกพันคู่ความทั้งสองฝ่ายแต่จะช่วยให้คู่พิพาททั้งสองฝ่ายสามารถเจรจาเพื่อหาข้อยุติกันต่อไป

การไกล่เกลี่ยแบบเน้นความต้องการที่แท้จริง

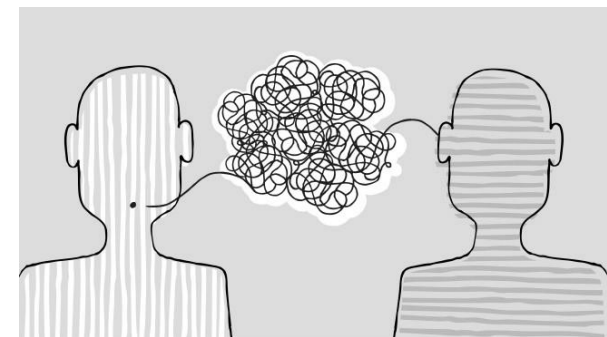
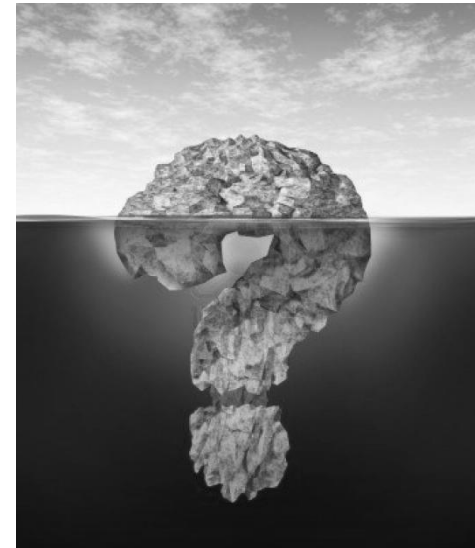
เป็นรูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่มุ่งเน้นการค้นหาความต้องการหรือประโยชน์ที่แท้จริงของคู่พิพาท ไม่ใช่สิทธิและหน้าที่ตามกฎหมายของแต่ละฝ่ายเพียงอย่างเดียว แต่ผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทจะเปิดกว้างรับฟังทั้งปัญหาเนื้อหาสาระและปัญหาเรื่องคน และความสัมพันธ์กับค้นหาความต้องการที่แท้จริงจากคู่พิพาทแต่ละฝ่าย ช่วยเหลือให้คู่พิพาททั้งสองฝ่ายได้เข้าใจความต้องการของตนเองและความต้องการของอีกฝ่าย ซึ่งรวมถึงการรับรู้ปัญหาเรื่องคนซึ่งเป็นอารมณ์และความรู้สึกที่แต่ละฝ่ายมีต่อกันและมีต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ปรับความสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจร่วมกันที่มีต่อปัญหา รวมทั้งช่วยเหลือให้คู่พิพาททั้งสองฝ่ายได้ค้นหาทางออกที่เป็นที่ยอมรับได้

ทำความเข้าใจคู่ความก่อนใกล้เกลี่ย



ข้อคิดองค์ประกอบ 7 ประการ

- ความต้องการที่แท้จริง
- ข้อเสนอ
- หลักเกณฑ์อ้างอิง
- ทางเลือกอื่น
- ความสัมพันธ์
- การสื่อสาร
- ข้อผูกมัด



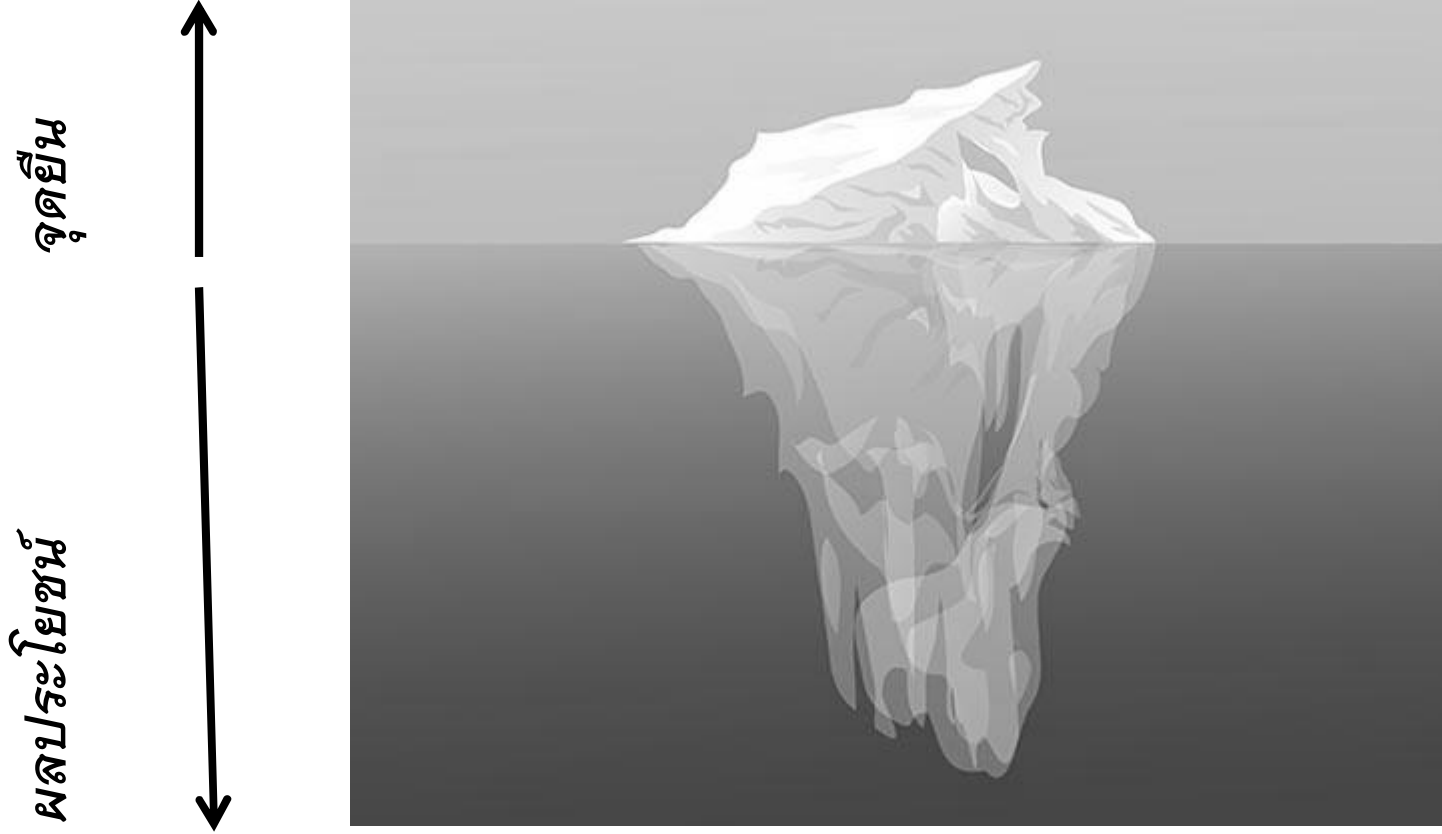
ประโยชน์หรือความต้องการที่แท้จริง (Interest)

- ผลประโยชน์ (interest) และจุดยืน (Position)
- “จุดยืน เป็นเพียงหนทางหรือวิธีการที่คู่เจรจาคิดว่าจะสามารถบรรลุถึงผลประโยชน์ของฝ่ายตน”

“ผลประโยชน์ เป็นแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการเรียกร้องของคู่เจรจา”



เน้นความต้องการ ไม่ใช่จุดยืน



ความต้องการแท้จริง

- เข้าใจความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่าย
- การจัดลำดับ
- การสร้างคุณค่าของผลประโยชน์ร่วม

ข้อเสนอ (Options)

ข้อเสนอเป็นวิธีการที่ทำให้บรรลุถึงผลประโยชน์
หรือความต้องการ



ข้อเสนอที่เป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย

- การคิดค้นข้อเสนอโดยคำนึงถึงประโยชน์ทุกฝ่าย
- แยกขั้นตอนแสวงหาข้อเสนอกับการตัดสินใจ
- การระดมสมองเพื่อหาข้อเสนอ

หลักเกณฑ์อ้างอิง (Criteria)

- ทำไมต้องใช้หลักเกณฑ์
- มาตรฐานทางเชิงภาวะวิสัย
- เนื้อหาและกระบวนการที่เป็นธรรม

ทางเลือกอื่น (Alternative)

- ทำไมต้องพิจารณาทางเลือกอื่น

- BATNA

(The Best Alternative to a Negotiated Agreement)

- WATNA

(The Worst Alternative to a Negotiated Agreement)

- MLATNA

(Most Likely to a Negotiated Agreement)

ความสัมพันธ์ (Relationship)

- สิ่งที่คุณพิพาทพบระหว่างการเจรจา
เนื้อหาสาระ
ความสัมพันธ์



แยกคนออกจากปัญหา

- องค์กรประกอบ เนื้อหาสาระและความสัมพันธ์
- คู่เจรจาคิดปะปนกันเสมอ
- วิธีแก้ปัญห

แยกคนออกออกปัญหา

การแก้ไขความสัมพันธ์

ความร่วมมือในกระบวนการ

เข้าใจอารมณ์และความรู้สึก

เอาใจเขามาใส่ใจเรา

แก้ไขปัญห

การค้นหาคำความต้องการที่แท้จริง

ผู้ใกล้ชิดเกี่ยวกับปัญหาความสัมพันธ์

การจัดการกับความสัมพันธ์

อารมณ์

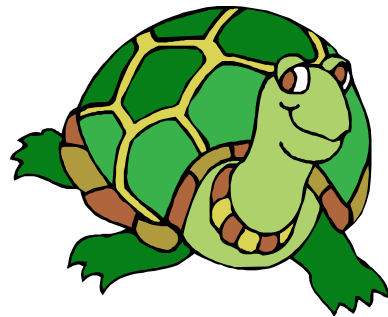
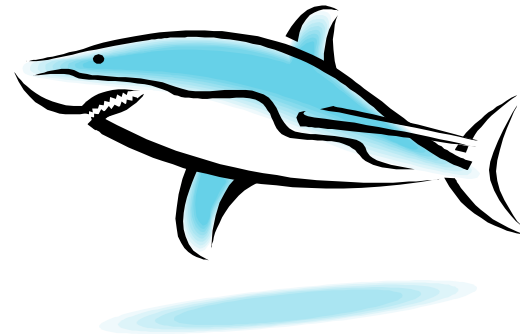
การสงบและใจเย็น

กตีกาการแสดงความโกรธ

การสื่อสาร

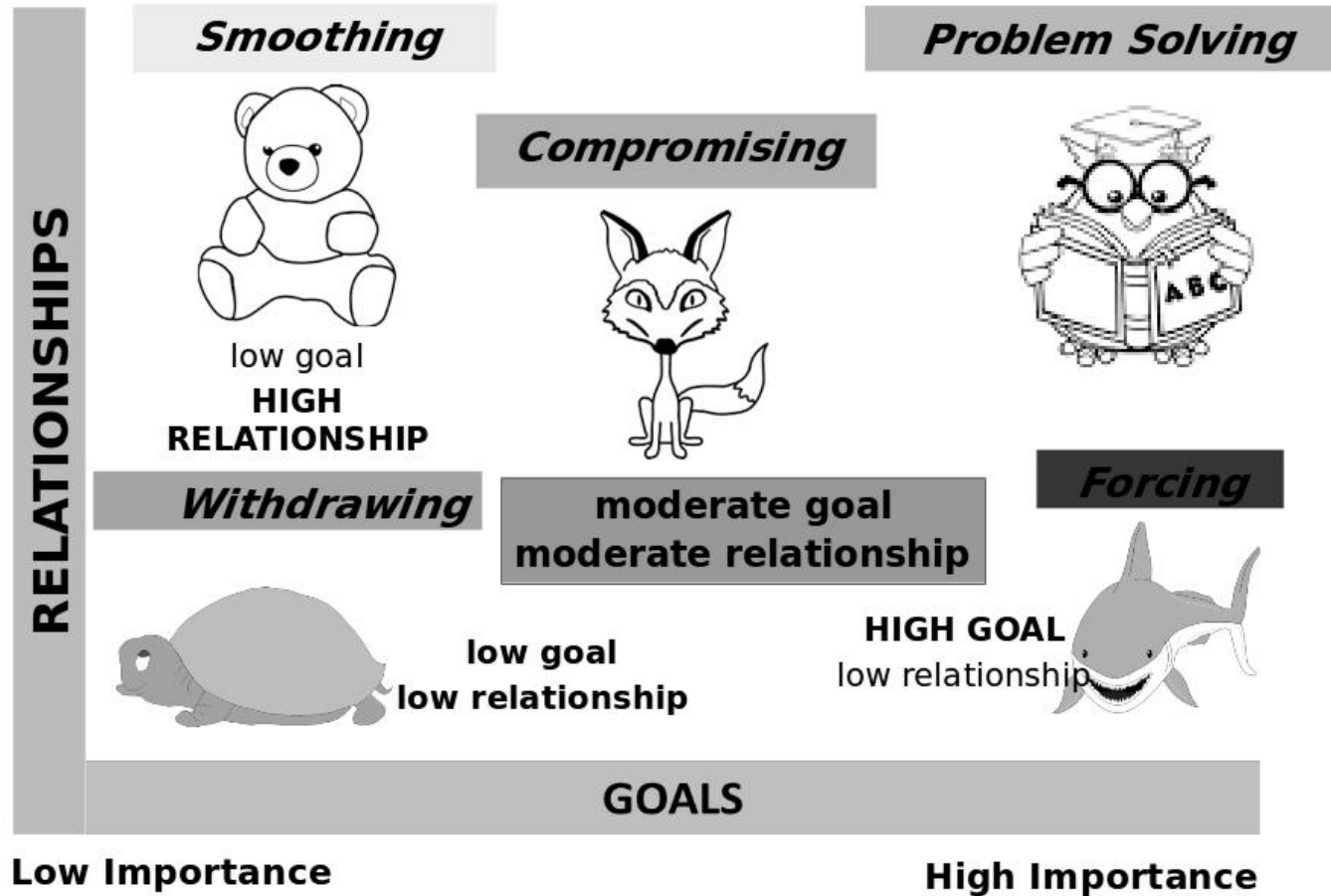
การแสดงมิตรไมตรี

คนกับแนวทางแก้ไขปัญหา



CONFLICT STRATEGIES

High Importance



<http://blog.markpearl.co.za/Conflict-Resolution>

การสื่อสาร (Communication)

การสื่อสารทำหน้าที่

- การส่งข้อมูลให้คู่เจรจา
- สร้างความสัมพันธ์ระหว่างคู่เจรจา
- จัดการกับเนื้อหาสาระ

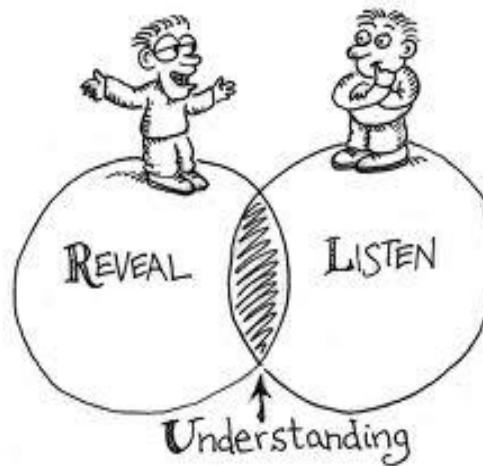


การสื่อสาร

การสื่อสาร 2 ทาง

รับและส่ง

สื่อภาษา ภาษาท่าทาง และน้ำเสียง



การสื่อสาร

การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

1. การรับข้อมูล

ฟังอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การส่งข้อมูล การพูด

มีความชัดเจนในประเด็น

เพื่อให้เกิดความเข้าใจ

ให้อีกฝ่ายทราบว่าเราฟังและเข้าใจปัญหา

3. การทำความเข้าใจ

ค้นหาและสอบถามความชัดเจนของข้อมูล

อุปสรรคของการฟัง



- ความเบื่อหน่าย
- อคติและการตัดสินผู้อื่น
- มัวแต่ครุ่นคิดกับการโต้ตอบ
- ไม่มีสมาธิ



**ถ้อยคำ
น้ำเสียง
ภาษากาย**

รูปแบบการสื่อสาร

ถ้อยคำ 7%

น้ำเสียง 38 %

ท่าทาง 55 %

(耳) Ear

Physiologically, we need ears to listen. As someone once said, "God made us with a pair of ears and one mouth so that we can listen more and talk less!" Listening involves bending our ears to people.

หู

ตา

(目) Eyes We listen with our eyes. We know someone is listening to us when there is eye contact. The non-listener tends to look at his watch or elsewhere or becomes distracted by more important people.

ความสนใจที่ไม่ออกแวก

Active listeners focus their attention on the person who is talking. People go to counselors and psychiatrists because in that one hour, they are given an uninterrupted hearing. We show concern when we are focused.

หัวใจ

(心) Heart

Effective listening involves paying attention to verbal and non-verbal communication. Too often, we neglect the latter. We must learn to listen not just to facts but also to feelings being communicated. We should be sensitive to the frown, sweaty palms, indifferent posture, or anxious cracking of knuckles.

ราชา

(王) King

True listening treats the other person as royalty. We honor the person when we listen. We acknowledge that what he or she says is important.



ข้อผูกมัด (Commitment)

ทำข้อตกลงอย่างไร

- คู่พิพาทมีอำนาจหรือได้รับมอบอำนาจในการทำข้อตกลง
- การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร
- มีความครบถ้วนในเนื้อหาสาระ
- ทดสอบปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้

exercise your brain



ขั้นตอนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท



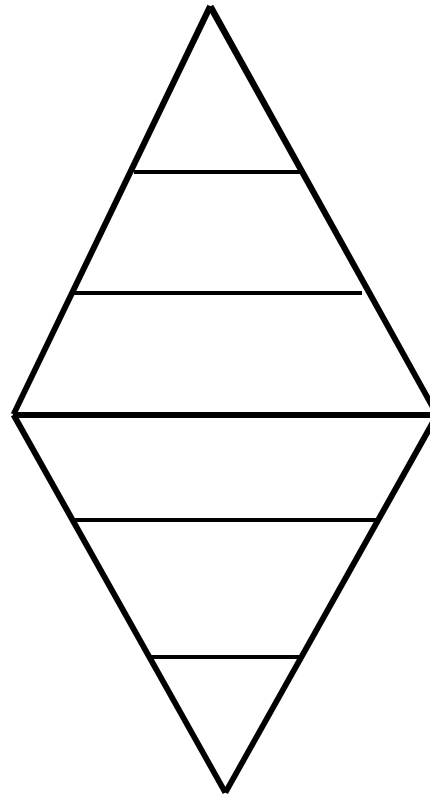
Hawaii Model

การประชุม

การกล่าวเปิดของผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

การกล่าวของคู่พิพาท

การประชุมฝ่ายเดียวครั้งแรก



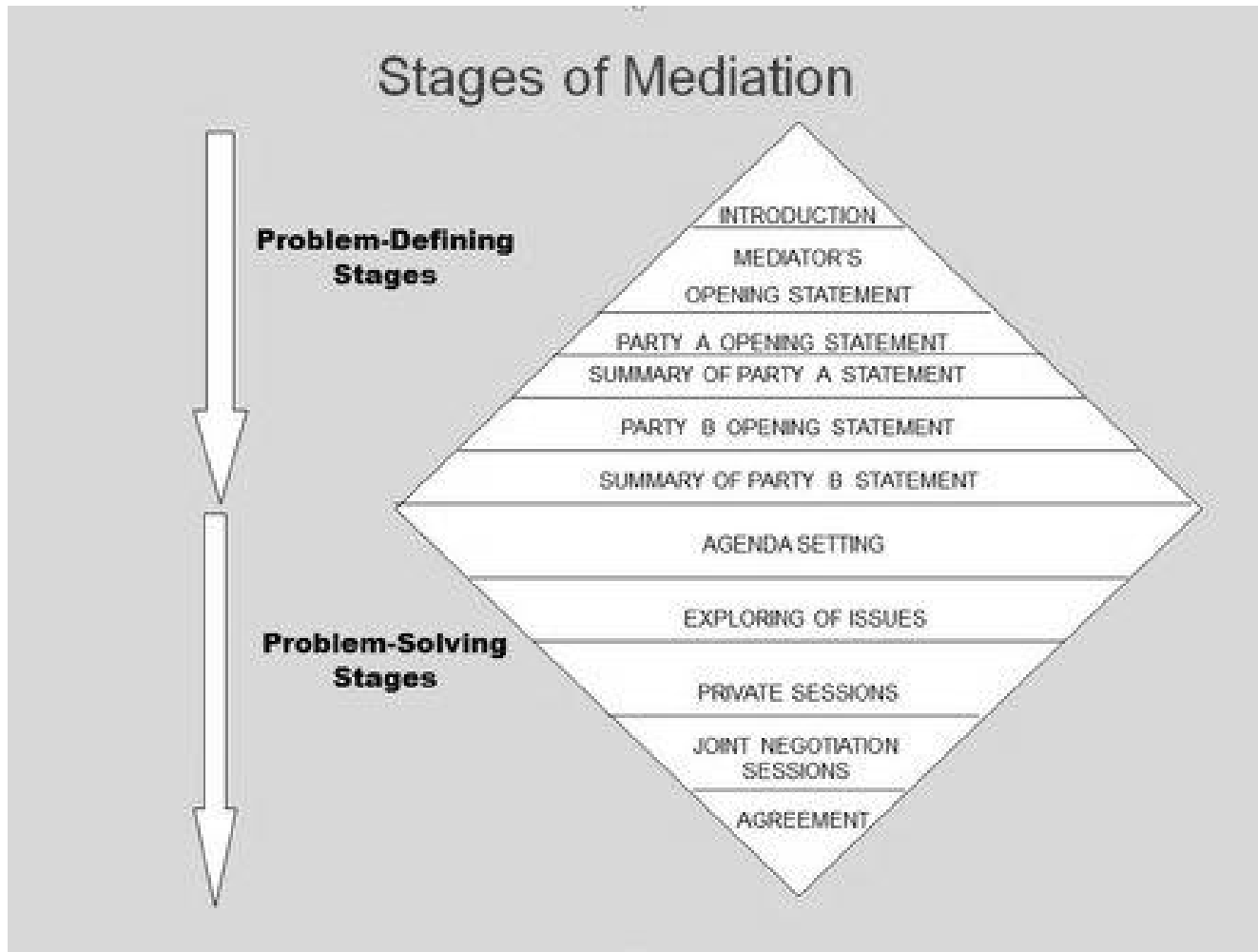
การเจรจา

การประชุมฝ่ายเดียรรอบที่สอง

การประชุมร่วม

การร่างข้อตกลง

Singapore Mediation Center



ขั้นตอนการใกล้เคียงข้อพิพาท

- 1 การเตรียมความพร้อมก่อนการใกล้เคียงข้อพิพาท
- 2 การเปิดการใกล้เคียงข้อพิพาท
- 3 การค้นหาความต้องการ
- 4 การแสวงหาทางออก
- 5 การปิดการใกล้เคียง

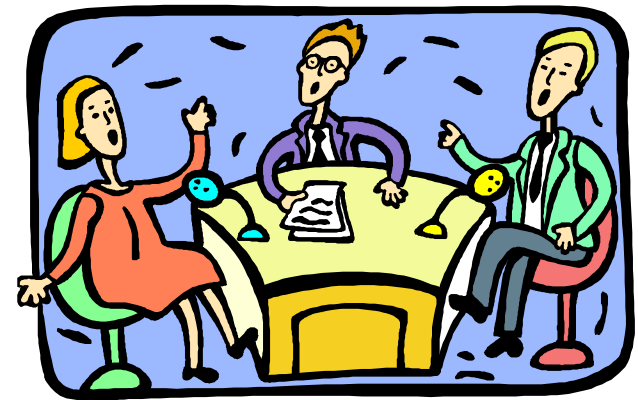
NORDIC EDGE SUPPORT
STEP BY STEP GUIDES



การเปิดการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

เป้าหมาย

- การสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง
- การสร้างความร่วมมือในการไกล่เกลี่ย
- การสร้างความเชื่อถือ
- สร้างความเข้าใจในกระบวนการ
- สร้างความราบรื่นในการไกล่เกลี่ย



การกล่าวเปิดการไกล่เกลี่ย

เนื้อหา

- แนะนำตนเอง
- แนะนำคู่ความ
- อธิบายบทบาทและสถานะของผู้ไกล่เกลี่ย
- อธิบายวัตถุประสงค์ ขั้นตอนและกระบวนการ
- ตั้งกฎกติกาพื้นฐาน
- ตอบข้อซักถาม

การค้นหาความต้องการ

- การฟัง การตั้งคำถาม Rephrasing
- การสังเกตอาการปฏิกิริยา
(non-verbal communication)
- การแยกการเจรจา (Caucus Meeting)



การค้นหาความต้องการ (ต่อ)

- จุดยืนกับความต้องการหรือผลประโยชน์
(position : interest)
- การรับรู้ความรู้สึกและอารมณ์
- การแยกคนออกจากปัญหา

การค้นหาทางออก

- ความคิดสร้างสรรค์และการระดมความคิดเห็น
- การรวบรวมทางออกทุกอย่างที่มีความเป็นไปได้
- การแยกกระบวนการคิดออกจากการตัดสินใจ
- การหาทางออกโดยใช้มาตรฐานอ้างอิง



ข้อตกลง (commitment)

- ข้อตกลงต้องเกิดจากความสมัครใจของคู่พิพาท
- คาดหมายความเป็นไปได้ของข้อตกลง
- มีความครบถ้วนตามที่ตกลงกัน
- การยืนยันให้คู่ความรับทราบ
- การจัดทำข้อตกลงและลงนาม
- กรณีตกลงกันไม่ได้



การประชุมฝ่ายเดียว (Caucus)

- ความหมาย
- วิธีการและช่วงเวลาที่ใช้
- เป้าหมายของการประชุมฝ่ายเดียว
- ข้อพึงระวังเกี่ยวกับความลับ

ความต้องการที่แท้จริง

- ผู้ไกล่เกลี่ยสามารถใช้ในการประชุมฝ่ายเดียวเพื่อค้นหาความต้องการที่แท้จริงของคู่พิพาทแต่ละฝ่าย โดยในหลาย ๆ สถานการณ์ คู่พิพาทจะมีความสะดวกใจ ผ่อนคลาย ลดความกดดันในการพูดคุยกับผู้ไกล่เกลี่ยโดยลำพัง ทำให้ผู้ไกล่เกลี่ยได้ทราบและทำความเข้าใจข้อมูล แรงจูงใจ ความกังวลต่างๆ รวมทั้งความต้องการที่แท้จริงที่คู่พิพาทอาจไม่เปิดเผยให้ทราบ หากคู่พิพาทอีกฝ่ายนั่งประชุมอยู่ด้วย

ความสัมพันธ์

- ผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทอาจใช้การประชุมฝ่ายเดียวเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในสองมิติ ประการแรกคือการสร้างความเชื่อถือ (trust) แก่คู่พิพาทแต่ละฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการยอมรับฟังและรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของคู่พิพาทแต่ละฝ่าย รวมทั้งการอธิบายและกล่าวอ้างถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการไกล่เกลี่ยให้คู่พิพาทรับฟัง ขณะเดียวกัน การปล่อยให้คู่พิพาทแสดงออกซึ่งอารมณ์และความรู้สึกที่มีอยู่อาจทำให้คู่พิพาทรู้สึกผ่อนคลาย และไม่ทำให้คู่พิพาทอีกฝ่ายต้องรู้สึกเสียหน้า หรือใช้การตอบโต้ รวมทั้งการสร้างความเข้าใจในมุมมองที่อาจจะมี ความแตกต่างต่างกันของแต่ละฝ่ายและเข้าสู่การใช้เหตุและผลมากขึ้นในการเจรจา

ข้อเสนอ

- ในการประชุมฝ่ายเดียว หลังจากมีการพูดคุยกันถึงความต้องการที่แท้จริง แรงจูงใจต่าง ๆ รวมถึงการปรับความสัมพันธ์ระหว่างคู่พิพาทแล้ว ผู้ไกล่เกลี่ยอาจขอให้คู่พิพาทแต่ละฝ่ายเสนอทางออกที่เป็นไปได้สำหรับการแก้ไขปัญหาในเบื้องต้น ซึ่งอาจทำให้อย่างกว้างขวาง และสร้างสรรค์ และผู้ไกล่เกลี่ยสามารถทดสอบความเป็นไปได้ของข้อเสนอต่าง ๆ กับคู่พิพาท โดยปราศจากแรงกดดันจากคู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่ง

ทางเลือกอื่น

- ผู้ไกล่เกลี่ยสามารถใช้การประชุมฝ่ายเดียวเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินความเป็นจริงของข้อเสนอต่าง ๆ วิเคราะห์ร่วมกับคู่พิพาทแต่ละฝ่ายถึงจุดอ่อน จุดแข็งของแต่ละฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุด (Best Alternative to a Negotiated Agreement) และทางเลือกที่แย่ที่สุด (Worst Alternative to a Negotiated Agreement) ของคู่พิพาทแต่ละฝ่าย เปรียบเทียบกับข้อเสนอต่าง ๆ ที่มีอยู่ ซึ่งการวิเคราะห์และประเมินในลักษณะนี้สมควรที่จะดำเนินการในการประชุมฝ่ายเดียว มิเช่นนั้นจะทำให้จุดอ่อน และจุดแข็งของแต่ละฝ่ายถูกเปิดเผยและยอมทำให้คู่พิพาทได้เปรียบหรือเสียเปรียบในการเจรจาได้

จริยธรรมของผู้ไกล่เกลี่ย

- Impartiality ไม่เข้าข้างฝ่ายใดและปราศจากอคติ
- Confidentiality การรักษาความลับ
- Self-determination เคารพการตัดสินใจของคู่ความ
- Conflict of Interest ผลประโยชน์ทับซ้อน

คุณสมบัติสำคัญของผู้นี้ประนีประนอม

- มีความอดทนและอุทสาหะ
- มีความซื่อสัตย์
- ไม่มีอคติต่อฝ่ายใด
- การวางตัวที่ดี
- การให้เกียรติคู่พิพาท
- มีอารมณ์ขัน