

การไกล่เกลี่ยแบบเน้นความต้องการที่แท้จริง (Interest-Based Mediation)

เผ่าพันธ์ ชอบน้ำตาด

ผู้พิพากษาหัวหน้าคณะในศาลอาญา

เนติภูมิ มายสกุล

ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดมหาสารคาม



องค์ประกอบ 7 ประการของการโต้เถียง แบบเน้นความต้องการที่แท้จริง

1. ความต้องการที่แท้จริง (Interest)
2. ข้อเสนอ (Options)
3. หลักเกณฑ์อ้างอิง (Criteria)
4. ทางเลือกอื่น (Alternatives)
5. การสื่อสาร (Communication)
6. ความสัมพันธ์ (Relationship)
7. ข้อผูกพัน (Commitment)

1. ความต้องการที่แท้จริง (Interest)

- ความต้องการที่แท้จริงเป็นเหตุจูงใจที่อยู่เบื้องหลังจุดยืนหรือข้อเรียกร้องของคู่พิพาท
- จุดยืนเป็นเพียงหนทางหนึ่งที่ตอบสนองหรือสร้างความพอใจต่อความต้องการที่แท้จริง
- คู่พิพาทมักมุ่งความสนใจไปที่จุดยืนหรือข้อเรียกร้องของแต่ละฝ่าย ผู้ไกล่เกลี่ยต้องพยายามค้นหาความต้องการที่แท้จริงของคู่พิพาทให้ได้





2. ข้อเสนอ (Options)

- ผู้ใกล้เคียงต้องกระตุ้นให้คู่พิพาทสร้างข้อเสนอให้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้
- แยกกระบวนการของการค้นหาข้อเสนอออกจากกระบวนการตัดสินใจ
- ระดมสมองค้นหาข้อเสนอ
- กำหนดกฎเกณฑ์ในการค้นหาข้อเสนอว่า ไม่ผูกพัน ไม่ก่อภาระ ไม่วิจารณ์และไม่ประเมิน
- ขยาย“พาย” (Expanding the pie) ที่ใช้แบ่งสันปันส่วนระหว่างคู่พิพาทให้เป็น“พาย” ชิ้นใหญ่ที่สุดเท่าที่เป็นไปได้
- ข้อเสนอต้องตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของคู่พิพาททั้งสองฝ่าย

3. หลักเกณฑ์อ้างอิง (Criteria)

- ใช้หลักเกณฑ์ที่เป็นภาวะวิสัย (Objective Criteria) ของบุคคลทั่วไป ประเมินข้อเสนอของกลุ่มพิพาท เพื่อให้กลุ่มพิพาทรู้สึกถึงความเป็นธรรม สมเหตุสมผล และเป็นที่ยอมรับ ซึ่งหลักเกณฑ์ที่เป็นภาวะวิสัยจะแตกต่างจากหลักเกณฑ์ที่เป็นอัตตวิสัย (Subjective Criteria) เพราะอัตตวิสัยเป็นความคิดเห็นของบุคคลหนึ่งบุคคลใดในลักษณะที่เป็นปัจเจกชน
- หลักเกณฑ์ที่เป็นภาวะวิสัย เป็นทั้ง “อาวุธ” เพื่อจูงใจคู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่งว่าเป็นข้อเสนอที่เป็นธรรม และเป็นทั้ง “เกราะกำบัง” เพื่อป้องกันคู่พิพาทจากการถูกบังคับให้ยอมรับข้อเสนอที่ไม่เป็นธรรม
- ตัวอย่างหลักเกณฑ์อ้างอิงได้แก่ คำพิพากษาของศาล บรรทัดฐานการแก้ไขปัญหาในอดีต กระบวนการปฏิบัติที่ได้มาตรฐาน กฎหมาย จารีต ประเพณี ราคาประเมินที่ดิน ราคาตลาด แนวปฏิบัติของธุรกิจ อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และการประเมินของผู้เชี่ยวชาญอิสระ

4. ทางเลือกอื่น (Alternatives)

- ๑. **ทางเลือกอื่น** หมายถึง ทางเลือกอื่นๆที่คู่พิพาทมีอยู่นอกเหนือจากการตกลงกันตามข้อเสนอ ที่สำคัญทางเลือกอื่นนี้เป็นทางเลือกที่คู่พิพาทไม่จำเป็นต้องพึ่งพาหรืออาศัยความยินยอมของคู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่ง
- ๑. ทางเลือกอื่น ได้แก่
 ๑. ทางเลือกที่ดีที่สุดนอกเหนือจากการทำความตกลงกับอีกฝ่ายหนึ่ง (**BATNA** หรือ Best Alternative to a Negotiated Agreement)
 ๒. ทางเลือกที่แย่ที่สุดนอกเหนือจากการทำความตกลงกับอีกฝ่ายหนึ่ง (**WATNA** หรือ Worst Alternative to a Negotiated Agreement)
 ๓. ทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุดนอกเหนือจากการทำความตกลงกับอีกฝ่ายหนึ่ง (**MLATNA** หรือ Most Likely Alternative to a Negotiated Agreement)

ทางเลือกอื่น (ต่อ)

- ๑. บทบาทที่สำคัญของผู้ไกล่เกลี่ยคือ
 ๑. ช่วยคู่พิพาทตรวจสอบ BATNA ของคู่พิพาทว่าสมเหตุสมผลหรือมีทางเป็นไปได้จริงหรือไม่
 ๒. ช่วยคู่พิพาทประเมิน BATNA ของคู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่ง
- ๑. ข้อตกลงจะบรรลุผลได้ เมื่อข้อเสนอที่ดีกว่าหรือเท่ากับ BATNA

5. การสื่อสาร (Communication)

- คู่พิพาทมักให้ความสำคัญกับสิ่งที่ตนเองกำลังพูดมากกว่าการให้ความสำคัญกับสิ่งที่คู่พิพาทอีกฝ่าย **ได้ยิน** ที่สำคัญคู่พิพาทอีกฝ่ายอาจไม่ได้ยินหรือไม่เข้าใจข้อความที่คู่พิพาทสื่อสารออกไปในลักษณะที่คู่พิพาทต้องการก็ได้
- บทบาทที่สำคัญประการหนึ่งของผู้ไกล่เกลี่ยคือ **ทำให้เกิดการสื่อสารสองทาง** ส่งเสริมให้คู่พิพาทแต่ละฝ่ายพยายามฟัง ทำความเข้าใจและแสดงให้เห็นว่าเข้าใจความคิดของคู่พิพาทอีกฝ่าย
- ผู้ไกล่เกลี่ยต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ด้วยการฟังคู่พิพาทอย่างตั้งใจ และขอให้คู่พิพาทให้ความกระจ่างในประเด็นที่ผู้ไกล่เกลี่ยเห็นว่ายังคลุมเครือ

What we say to dogs

Okay, Ginger! I've had it!
You stay out of the garbage!
Understand, Ginger? Stay out
of the garbage, or else!



What they hear

blah blah GINGER blah
blah blah blah blah blah
blah blah GINGER blah
blah blah blah blah...



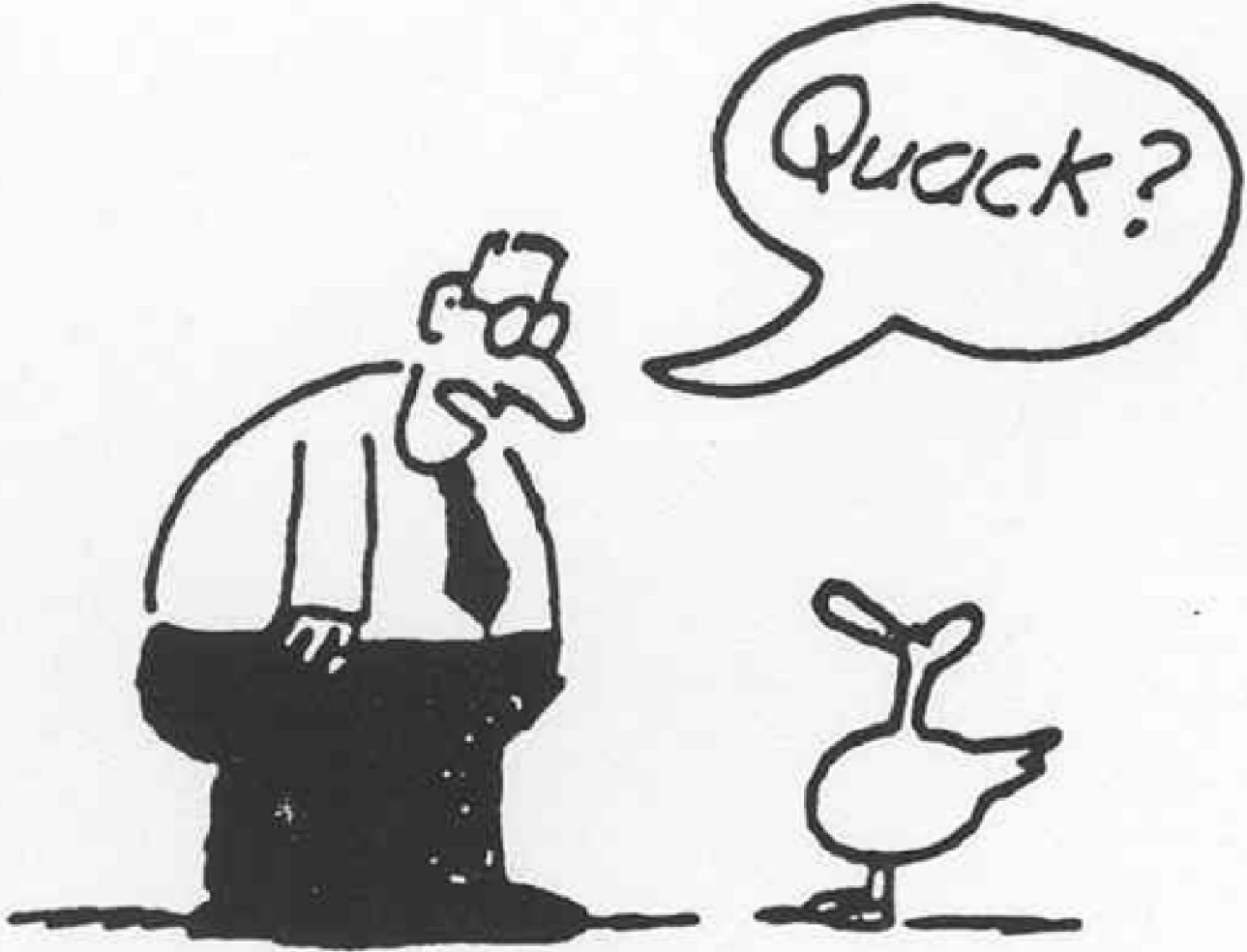
Lawson



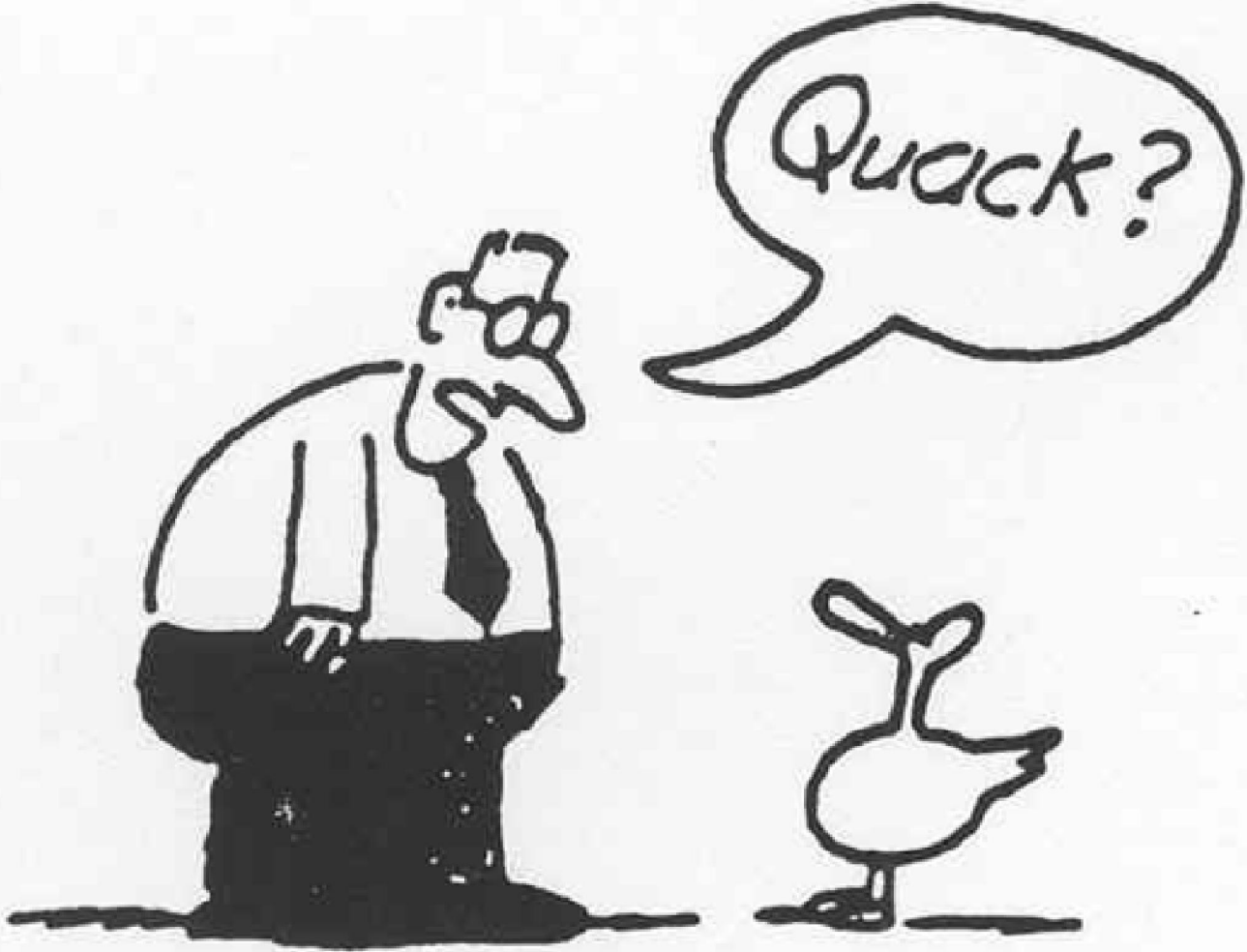


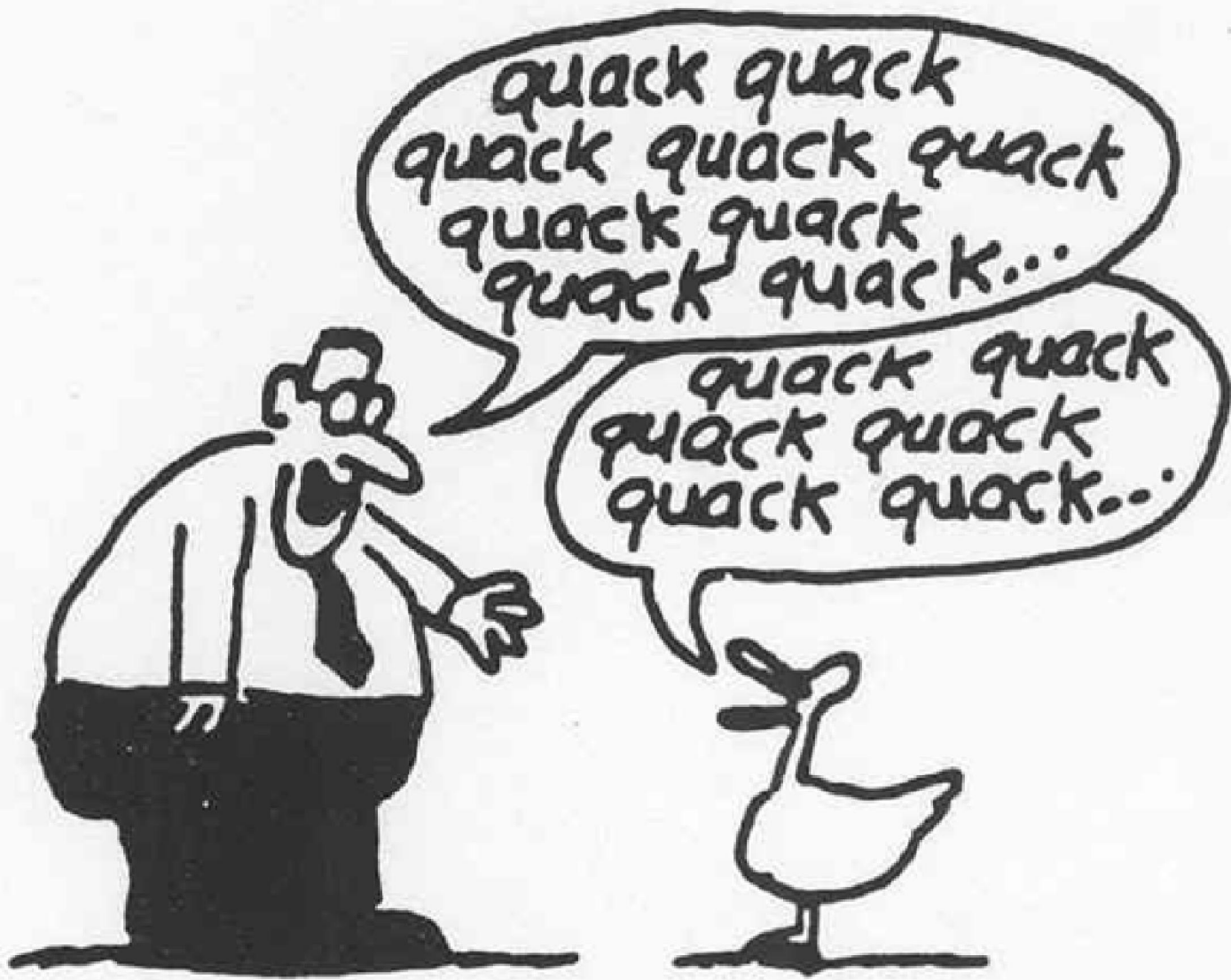


Parlez vous
Francais?









ประเภทของการสื่อสาร

- การสื่อสารมี ๒ ประเภท คือ

๑. **วัจนภาษา (Verbal Communication)** คือ ภาษาพูด
๒. **อวัจนภาษา (Non-verbal Communication)** คือ ภาษากาย

๑. วัจนภาษา (ภาษาพูด)

- การเลือกใช้คำ (ให้ผู้ฟังรู้สึกดีหรือไม่ดี)
- การพูดที่ดีต้องสั้น ได้ใจความ ไม่มีศัพท์เทคนิคมากเกินไป และไม่ทำให้ผู้ฟังรู้สึกต่อต้าน

๒. อวัจนภาษา (ภาษากาย)

ในสหรัฐอเมริกามีการสำรวจความสำคัญของภาษาในการสื่อสารพบว่า:

- วัจนภาษา (ภาษาพูด) มีความสำคัญเพียงร้อยละ ๗
- อวัจนภาษา (ภาษากาย) หรือท่าทางที่แสดงออกมามีความสำคัญถึงร้อยละ ๕๕
- น้ำเสียงสูงเสียงต่ำ มีความสำคัญ ร้อยละ ๓๘

ความสำคัญของอวัจนภาษา (๒)

- **สีหน้า (Facial Expression)** การแสดงออกทางสีหน้าเป็นภาษาท่าทางที่สามารถสื่อความหมายได้ชัดเจนที่สุด เมื่อเทียบกับภาษาท่าทางอื่นๆ ภาษาท่าทางที่แสดงออกทางสีหน้าจึงรวมไปถึง การยิ้มริมฝีปาก การย่นหน้าผาก การยิ้ม การผงกหัว การส่ายศีรษะ หรือโบหน้าชิด เขียวอย่างทันทีทันใด เป็นต้น
- **สายตา (Eye Contact)** สายตาเป็นสื่อที่บ่งบอกให้ผู้พูดทราบได้ว่าผู้ฟัง เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย หรือยอมรับ/ไม่ยอมรับ เป็นต้น ในขณะที่ใกล้เกลี่ยผู้ประนีประนอมควรสบตาผู้พูดเป็นระยะ แล้วหันไปมอง คู่พิพาทอีกฝ่ายเป็นครั้งคราว ไม่ควรจ้องตา หรือหลบสายตา คู่พิพาทมากเกินไป นอกจากนี้ สายตายังเป็นสื่อแสดงถึงความรู้สึกได้เช่นกัน เช่น โกรธ ดีใจ ภูมิใจ เศร้าใจ เป็นต้น

ความสำคัญของอวัจนภาษา (๓)

- ท่าทาง (Body Expression) การเคลื่อนไหวของร่างกายเป็นสื่อที่แสดงออกถึงความสนใจ ใส่ใจกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี การนั่งแบบสบายๆ หันหน้าเข้าหาคู่พิพาท โนม้ตัวเข้าเล็กน้อย ไม่นั่งไขว่ห้าง หรือ กอดอก นับเป็นภาษาท่าทางพื้นฐานที่ควรถือปฏิบัติ นอกจากนี้ การที่ผู้พูดผงกหัวเล็กน้อยแต่ตอบว่า “ไม่ใช่” หรือใช้มือปิดปากขณะพูด หรือการไม่สบตาหรือเลียงสายตาไปทางอื่นขณะสนทนา อาจบ่งบอกถึงลักษณะอาการบางอย่างของผู้พูดก็ได้

ความสำคัญของอวัจนภาษา (๔)

- **น้ำเสียง (Tone of Voice)** ระดับเสียงที่แตกต่างในแต่ละจังหวะของการพูด หรือการลากเสียง เสียงสั้น หรือสูง ต่ำ เป็นภาษาท่าทางที่สื่อได้ถึงความรู้สึกของผู้พูดได้เป็นอย่างดี
- **ลักษณะการหายใจ (Breathing Appearance)** การหายใจมีผลต่อการออกเสียง และลักษณะการใช้คำพูด การทอดหายใจยาวๆ ระหว่างการ โกล่เกลี่ย หรือการหายใจแบบถี่และสั้นขึ้น ล้วนเป็นสื่อความหมายให้กับผู้อื่นว่าผู้พูดรู้สึกเช่นไรในขณะนั้น

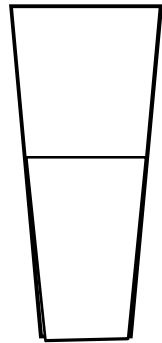
การปรับมุมมอง (Reframing)

การปรับมุมมอง คือการมองปัญหาหรือเรื่องราวต่างๆ จากหลายๆ มุมมอง โดยผู้ไกล่เกลี่ยควรช่วยคู่พิพาทมองปัญหาที่เกิดขึ้นจากมุมมอง ของคู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่ง นอกจากนี้ ผู้ไกล่เกลี่ยอาจช่วยปรับความคิด ของคู่พิพาทให้มองปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะที่เป็นเชิงบวกมากกว่าที่เป็นอยู่เดิม เพื่อช่วยให้คู่พิพาทลดระดับความขัดแย้งลงมาอีกชั้นหนึ่ง

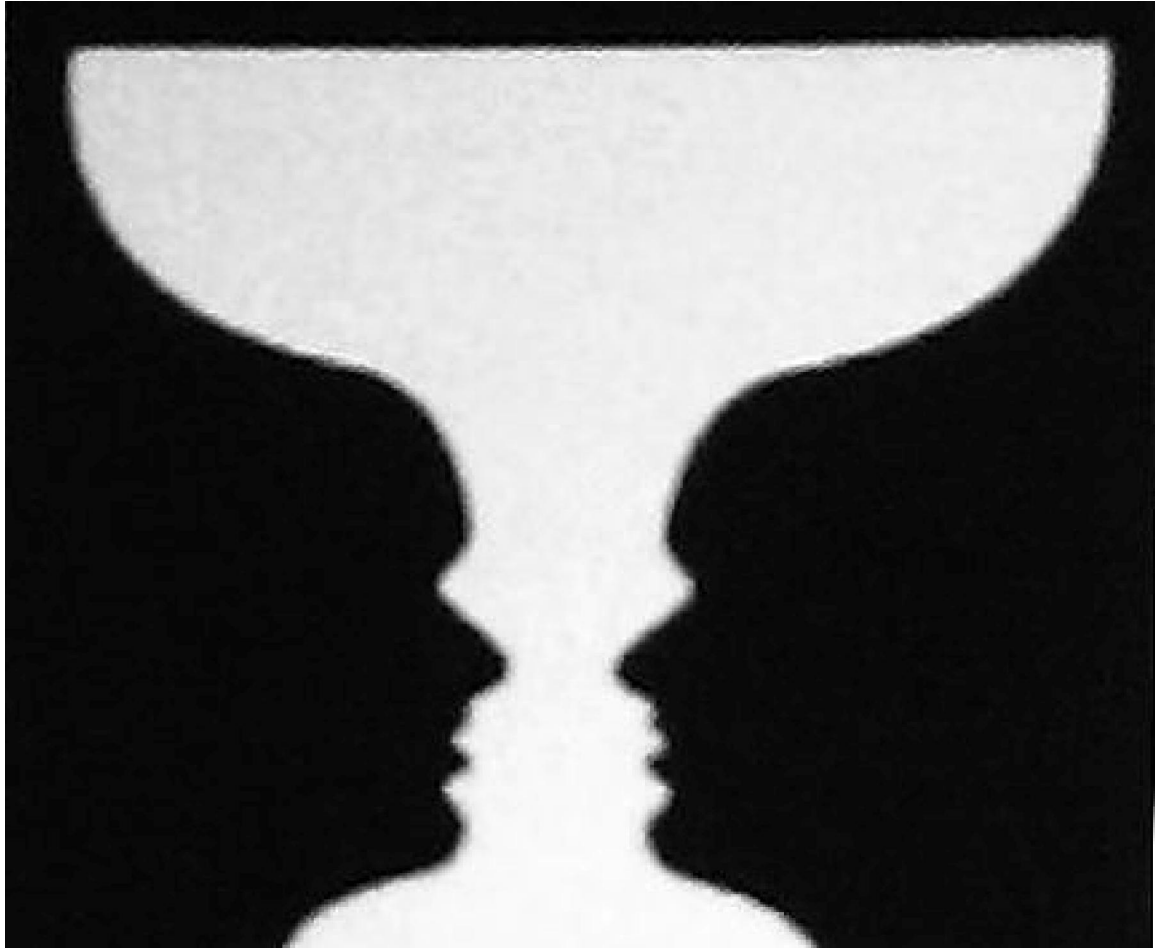
LOVE IS NOWHERE

LOVE IS NOW HERE

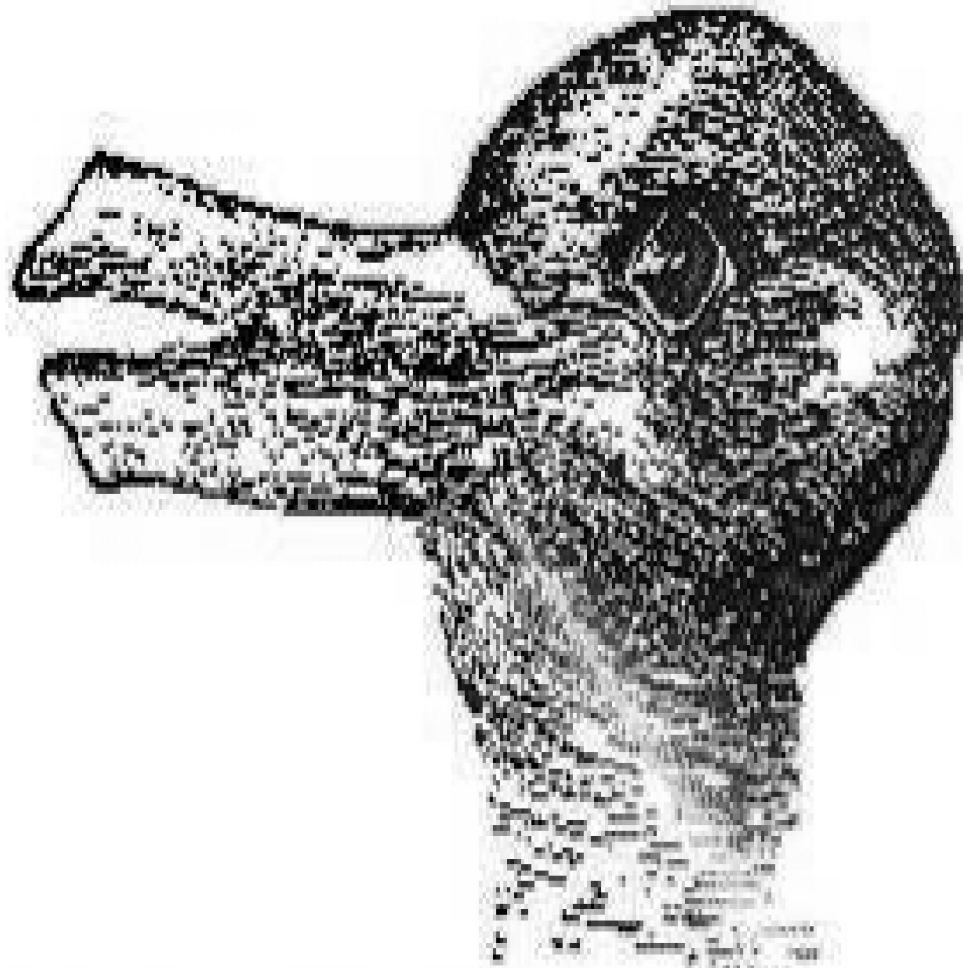
LOVE IS **NO** WHERE



- แก้วน้ำใบนี้มีน้ำ
เหลืออยู่ครึ่งแก้ว
- น้ำหายไปแล้ว
ครึ่งแก้ว

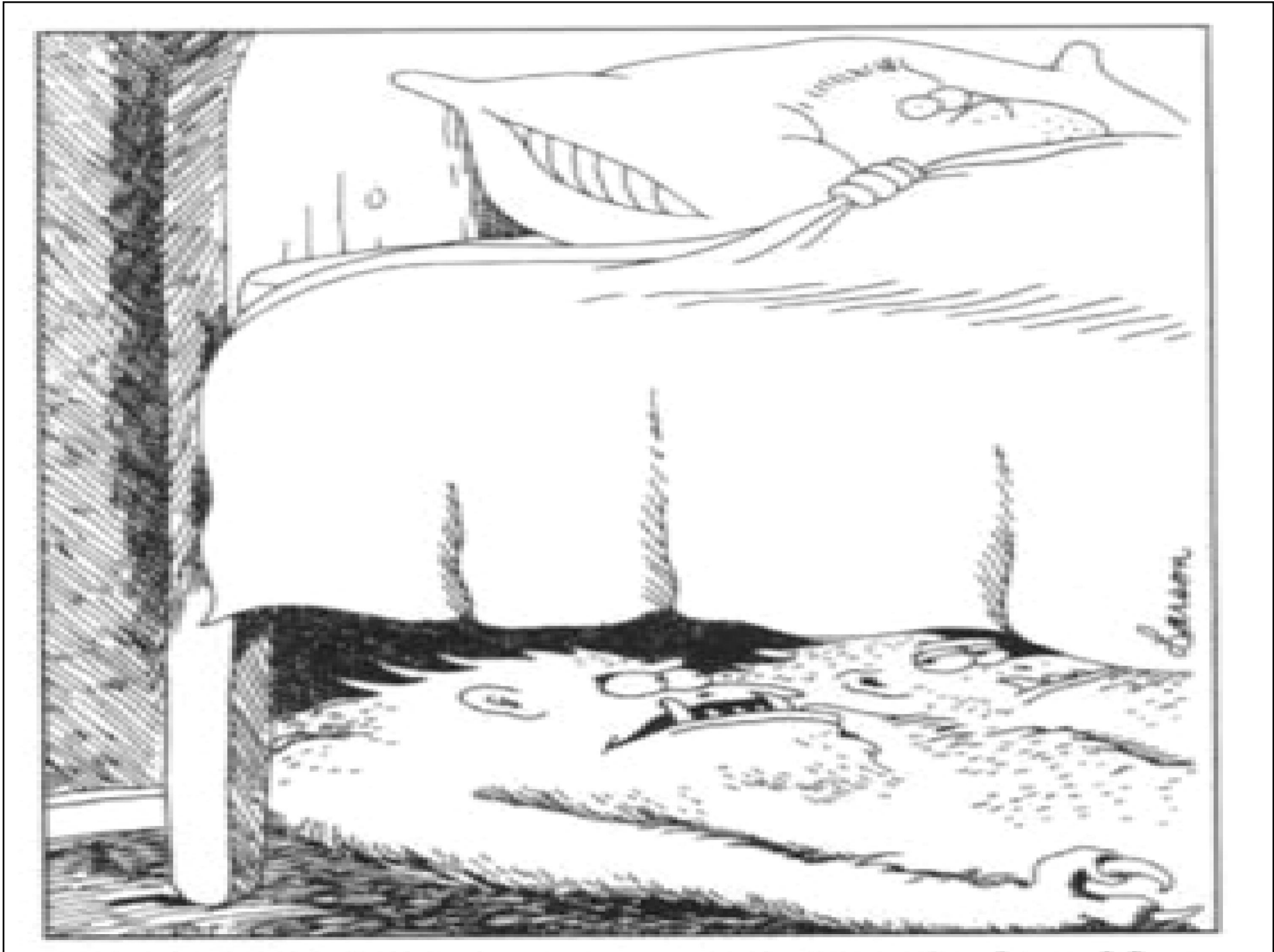


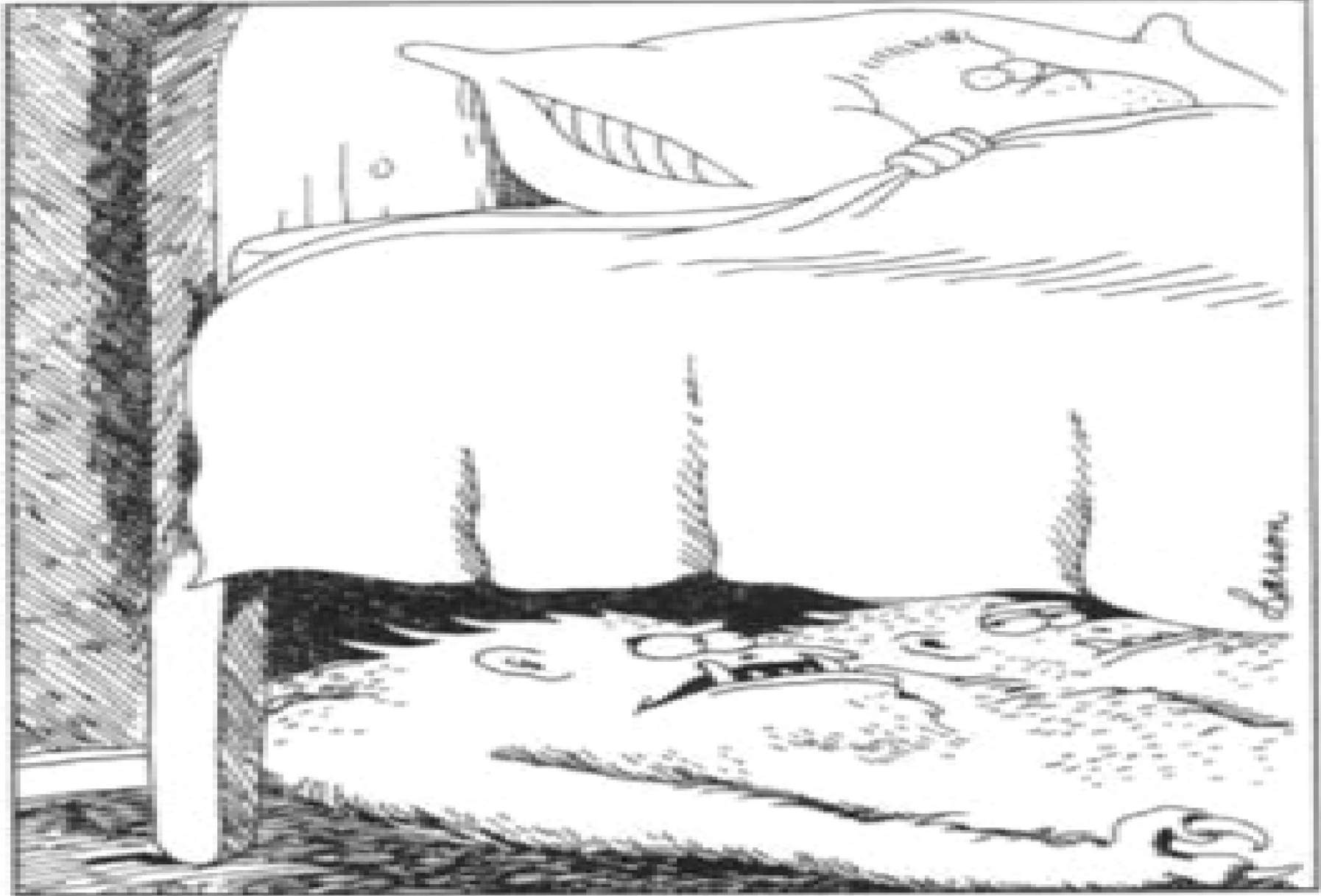




A Rabbit... Or A Duck?

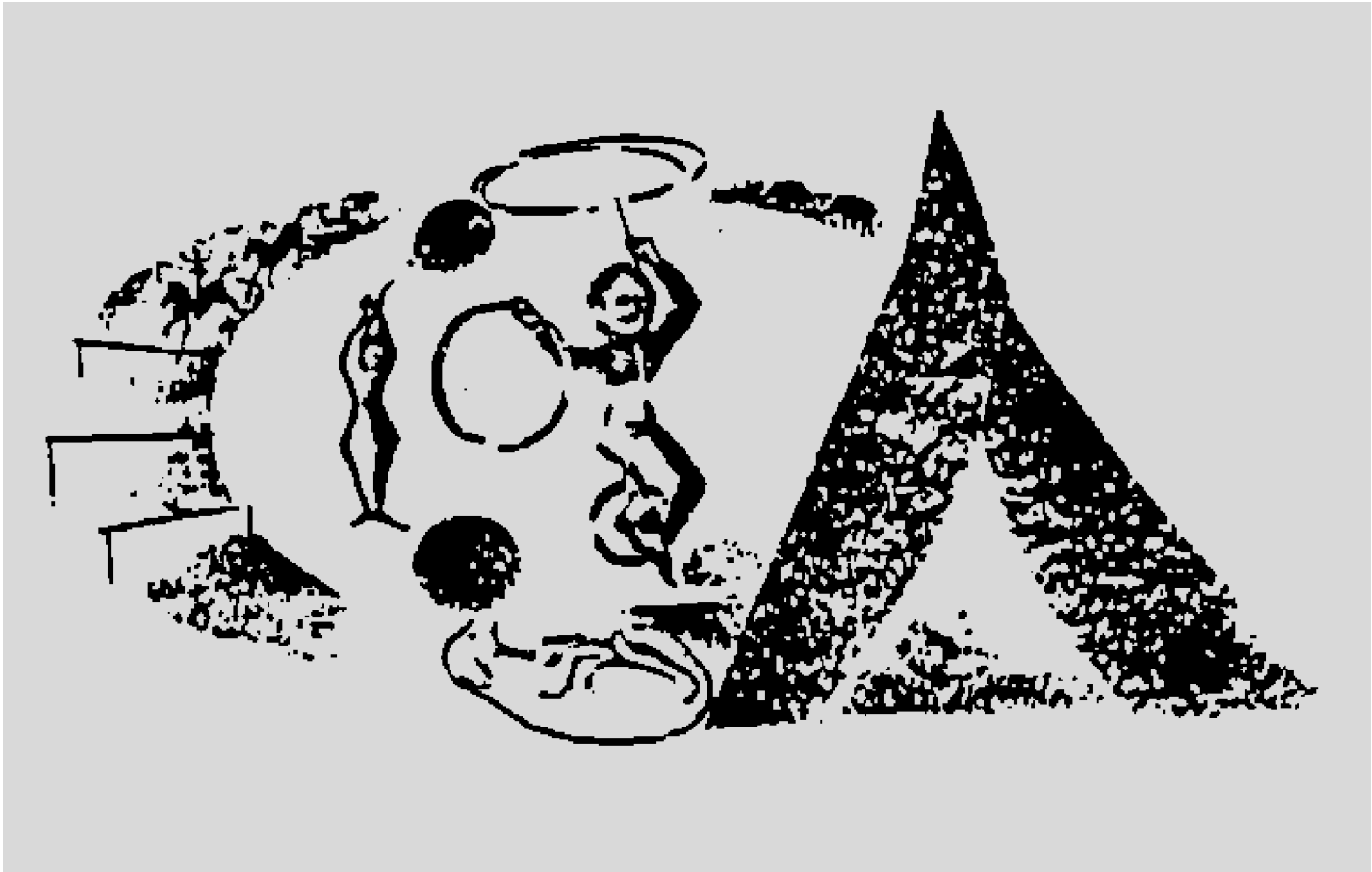






I've got it again Larry. An eerie feeling like there is something on top of the bed.







SCIENCE

S615N65

1986

OPII

4 4

6. ความสัมพันธ์ (Relationship)

- บ่อยครั้งที่ข้อพิพาทที่เกิดขึ้นจะมีประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างคู่พิพาทแทรกอยู่ในประเด็นที่เป็นเนื้อหาของข้อพิพาท
- ผู้ไกล่เกลี่ยควรชี้แนะให้คู่พิพาทแยกประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างคู่พิพาทออกจากประเด็นที่เป็นเนื้อหาของข้อพิพาท
- **ทางเลือก** ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างคู่พิพาท
 ๑. ให้ระบาย
 ๒. พูดยถึงความดีของอีกฝ่าย
 ๓. เอาใจเขามาใส่ใจเรา
 ๔. การขอโทษ
 ๕. ไม่ตัดสินคนจากการแสดงออก

การขอโทษอย่างมีประสิทธิภาพ

- ยอมรับผิด
- ขอโทษจากใจ
- ชดใช้ค่าเสียหาย

7. ข้อผูกพัน (Commitment)

- ๐ คู่พิพาทควรทำข้อผูกพันเมื่อ
 ๑. เข้าใจความต้องการที่แท้จริงของคู่พิพาททุกฝ่ายแล้ว
 ๒. ข้อเสนอได้รับการพิจารณาอย่างครบถ้วนและรอบคอบแล้ว
 ๓. ข้อเสนอตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของคู่พิพาท
 ๔. หลักเกณฑ์อ้างอิงที่เป็นธรรม
 ๕. เปรียบเทียบข้อเสนอกับทางเลือกอื่นแล้ว

ข้อผูกพัน (ต่อ)

๑ ข้อสังเกต เกี่ยวกับการทำข้อผูกพัน

๑. ตรวจสอบอำนาจการทำข้อตกลงของกลุ่มพิพาท
๒. ทำเป็นลายลักษณ์อักษร
๓. ร่างข้อตกลงที่เป็นไปได้
๔. ข้อตกลงไม่ควรก่อให้เกิดข้อพิพาทอื่น
๕. ตรวจสอบทำความเข้าใจประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้อง ข้อความและภาษาในข้อตกลง

ขอบคุณครับ