

## ทักษะการไกล่เกลี่ย

www.santisikkha.org

การไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งคือ การเป็นสื่อกลาง ในสถานการณ์ที่เกิดความริ้วฉานระหว่างคู่ขัดแย้ง จนถึงขั้นที่ไม่อาจพูดคุยแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ เพราะต่างฝ่ายต่างมีความโกรธ มีอคติต่อกัน จนเมื่อใดที่ทั้งสองฝ่ายสามารถหันหน้ากลับมาพูดคุยแก้ไขปัญหากันได้เอง เมื่อนั้นการไกล่เกลี่ยก็หมดความจำเป็นลง นอกเสียจากว่าคู่ขัดแย้งขอให้ผู้ไกล่เกลี่ยมีส่วนช่วยเหลือต่อการแก้ไขข้อขัดแย้งที่จะมีขึ้น หรือไม่ การไกล่เกลี่ยก็อาจจบลงด้วยการไม่สามารถไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างสำเร็จ

### การแนะนำผู้ไกล่เกลี่ยและวิธีการไกล่เกลี่ย

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขัดแย้งแต่ละคนกับผู้ไกล่เกลี่ยนั้น เป็นเสมือนฐานที่จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์อย่างใหม่ในระหว่างคู่ขัดแย้ง การแนะนำว่าเราเป็นใครและเราจะทำอะไร เป็นขั้นตอนแรกๆในการสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าว และสิ่งสำคัญที่จะถูกมองหาในตัวผู้มาไกล่เกลี่ยคือ ความปรารถนาดี ความเป็นกลาง และความเข้าใจ วิธีที่ดีที่สุดในการแนะนำตัวคือ เริ่มจากการมีสติและจริงใจ และแสดงให้เขาเห็นชัดว่าเราคือใคร และทำไมเราจึงเข้ามาไกล่เกลี่ย จากนั้นบอกถึงบทบาทของเราว่าคืออะไร และไม่ใช่อะไร การแนะนำตัวเองนี้ควรเปิดโอกาสให้มีการซักถามหรือแสดงความคิดเห็นที่มีต่อเรา

### บทบาทของผู้ไกล่เกลี่ย

- เป็นตัวกลางในการสื่อสารให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนร่วมกัน
  - ช่วยให้คู่ขัดแย้งเกิดการตระหนัก คิดพิจารณาและหาทางออกที่เป็นความต้องการหรือข้อตกลงร่วมกัน
  - จะต้องรู้เท่าทันสถานการณ์ความขัดแย้งและรู้ข้อมูลที่เป็นจริงมากที่สุดจากทั้ง ๒ ฝ่าย
  - ต้องรู้ว่าแต่ละฝ่ายมีความเข้าใจต่อความขัดแย้งอย่างไรและมีอารมณ์เป็นอย่างไร
  - ต้องเข้าใจถึงจุดยืนหรือท่าทีในการแก้ไขความขัดแย้งและข้อเรียกร้องของทั้งสองฝ่าย
  - ต้องให้ความสนิทสนมกับแต่ละฝ่ายเท่าๆกัน โดยมีการพบปะและสร้างความสัมพันธ์กับทั้งสองฝ่าย
- เรื่องนี้จะต้องแจ้งให้ผู้ขัดแย้งทราบ เข้าใจ และยอมรับ
- ช่วยลดแรงปะทะ คลี่คลายอารมณ์ ให้เกิดความสงบและเห็นใจกัน
  - ช่วยประสานให้เกิดการจัดเวทีในการเจรจาร่วมกัน

### คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ไกล่เกลี่ย

- ผู้ไกล่เกลี่ยต้องมีความเป็นกลางและเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย
- มีความจริงใจในการช่วยแก้ปัญหา
- มีอารมณ์ขัน เข้าได้กับทุกคน

- มีท่าทีสุภาพ, นุ่มนวล, ใจเย็นและควบคุมอารมณ์ตนเองได้
- เข้าใจกระบวนการไกล่เกลี่ยและมีทักษะในการสื่อสารที่ดีเช่นการรับฟัง การตั้งคำถาม
- ทั้งผู้ไกล่เกลี่ยและคู่ขัดแย้งจะต้องเป็นคนตัดสินใจว่า สมควรมีการไกล่เกลี่ยหรือไม่ และผู้ไกล่เกลี่ยเป็นบุคคลที่สมควรกับกรณีที่เกิดขึ้นหรือไม่

## ขั้นตอนในการไกล่เกลี่ย

**๑. ลดภาวะอารมณ์** ลดภาวะอารมณ์ จากความขุ่นเคือง โกรธแค้น (โทสะ) มาสู่ความต้องการหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

**๑. การมีสติ** เราย่อมเห็นได้ว่า ความขัดแย้งมักทำให้เรามีสติน้อยลง ปฏิกริยาตอบโต้จะเกิดอย่างรวดเร็ว อารมณ์ความรู้สึกก็รุนแรงจนสติขาดหายไป การไกล่เกลี่ยช่วยให้เกิดความรู้ตัวระดับหนึ่ง การกระทำ ความคิด และความรู้สึกจะเปิดกว้างยอมรับผู้ไกล่เกลี่ย หากผู้ไกล่เกลี่ยมีสติตระหนักก็จะช่วยให้คู่ขัดแย้งมีสติมากขึ้นด้วย

**๒. ความเป็นมิตร** ความขัดแย้งก่อให้เกิดบรรยากาศที่คุกรุ่นด้วยโทสะ ดังนั้นเมื่อมองคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งจึงเห็นผิดจากความเป็นจริง โทสะและความเครียดจึงขยายตัวขึ้น การไกล่เกลี่ยช่วยให้คู่ขัดแย้งไปพบปะกับผู้ไกล่เกลี่ยซึ่งเป็นมิตรที่ดีของทั้งสองฝ่าย อะไรก็ตามที่ไม่สะดวกจะพูดหรือทำเพราะมีความโกรธและระแวงกัน ล้วนสามารถทำได้ทั้งนั้นหากมีมิตรภาพต่อกัน

**๓. ความร่วมมือ** ทันทีก่อนที่คู่ขัดแย้งยอมรับข้อเสนอให้มีการไกล่เกลี่ย แม้ว่าภายนอกเขาจะยังคงทะเลาะหรือปะทะกันต่อ เขาก็เริ่มต้นที่จะให้ความร่วมมือ เขายอมรับที่จะติดต่อกันโดยอ้อม (ผ่านผู้ไกล่เกลี่ย) ยิ่งทั้งสองฝ่ายเปิดเผยความรู้สึกนึกคิดและแผนการของตนให้ผู้ไกล่เกลี่ยรับรู้มากเท่าไร ความร่วมมือระหว่างคนทั้งสองก็ยิ่งเพิ่มพูนมากเท่านั้น

## ๒. ทำความเข้าใจสถานการณ์ความขัดแย้ง

**๑. อารมณ์ความรู้สึก** เมื่อความขัดแย้งปรากฏตัวขึ้น มักส่งผลให้เกิดแรงกดดันในตัวเองและเก็บกดอารมณ์เอาไว้ ครั้นเมื่อแสดงอารมณ์ออกมา ก็มักจะมาพร้อมกับความโกรธและความขุ่นเคืองซึ่งอารมณ์ที่ถูกเก็บกดนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจของคู่ขัดแย้ง และบ่อยครั้งเมื่อความขัดแย้งถูกพัฒนาไปสู่อารมณ์ความโกรธเกลียด เริ่มมีการกระทบกระทั่งโต้ตอบกันและปฏิเสธฝ่ายตรงข้าม สิ่งที่ตามมาคือการป้องกันตนเองและความขุ่นเคืองของทั้งสองฝ่าย ช่วงขณะนี้ประเด็นซึ่งเป็นสาเหตุแรกเริ่มของความขัดแย้งจะถูกหลงลืมไป สิ่งทีกลายเป็นปัญหาเข้ามาแทนที่คือพฤติกรรมที่คู่กรณีกระทำต่อกันหลังจากนั้น ดังนั้นผู้ไกล่เกลี่ยจำเป็นต้องรูสิ่งนี้ด้วย

๑. แต่ละฝ่ายมีความรู้สึกอย่างไรกับตนเองในความขัดแย้ง ?
๒. แต่ละฝ่ายมีความรู้สึกอย่างไรกับอีกฝ่ายในความขัดแย้ง ?
๓. แต่ละฝ่ายคิดว่าอีกฝ่ายเข้าใจความรู้สึกของตนเองมากน้อยแค่ไหน ?

### **ประเด็นที่ผู้ไกล่เกลี่ยพึงใส่ใจ**

- เมื่อฟังจากทุกฝ่ายแล้ว เราเห็นว่ามีความรู้สึกเจ็บปวดอันใดบ้างที่จำเป็นต้องให้คู่กรณีรับรู้ และจะคลี่คลายอารมณ์ที่เกิดขึ้นนี้อย่างไร ?

#### **โจทย์ ? การจัดการกับอารมณ์ที่กำลังลุกลามขยายตัว**

- มีสติรู้เท่าทัน
- พิจารณาถึงผลที่ตามมา
- ใช้การบำเพ็ญเมตตา
- ช่วยให้แต่ละฝ่ายมีความเข้าใจความรู้สึกของอีกฝ่ายหนึ่งอย่างรอบด้าน
- ช่วยเป็นสื่อกลางในการฝากคำขอโทษ หรือคำพูดที่แสดงความตั้งใจในที่จะ

แก้ไขปัญหา

**๒. มุมมองของแต่ละฝ่าย** ในฐานะของผู้ไกล่เกลี่ยเราต้องมีความสามารถที่จะมองปัญหาจากมุมมองของแต่ละฝ่าย ทั้งนี้เพื่อที่จะเข้าใจแต่ละฝ่ายได้อย่างแท้จริง เราอาจสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นขณะที่คุยกับผู้ขัดแย้งโดยใช้คำถามเหล่านี้

#### **การเข้าใจทัศนะของผู้ขัดแย้ง**

๑. แต่ละฝ่ายเข้าใจถึงประเด็นของความขัดแย้งอย่างไร และมีความคิดเห็นหรือเหตุผลอย่างไร

๒. แต่ละฝ่ายเห็นว่าอีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจถึงประเด็นที่ขัดแย้งอย่างไร และเห็นอีกฝ่ายมีความคิดเห็นหรือเหตุผลอย่างไร

### **ประเด็นที่ผู้ไกล่เกลี่ยพึงใส่ใจ**

- ความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์ ส่วนใดบ้างที่ยังขาดหายไป ?  
- เรื่องไหนบ้างที่คู่ขัดแย้งเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งผิดไป ซึ่งจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ?

- ประเด็นใดบ้างที่ยังเข้าใจสับสน และต้องทำให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน ?  
- หลังจากที่รับรู้มุมมองของแต่ละฝ่ายแล้ว เราเห็นว่ามีความเข้าใจผิดตรงจุดไหนบ้างที่ต้องแก้ไข ?

#### **๓. คูประวัติศาสตร์การแก้ไขปัญหา**

- เคยมีการแก้ไขปัญหามาอย่างไรบ้าง และส่งผลอย่างไร

#### **๓. วิเคราะห์ความขัดแย้ง**

**๑. จุดยืนของแต่ละฝ่าย** จุดยืนเป็นแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งที่กำลังดำเนินอยู่ ซึ่งโดยมากแล้วเป็นจุดที่ทำให้ความขัดแย้งยังไม่อาจคลี่คลายได้ หรือยังไม่อาจเข้ามาสู่การหาข้อตกลงร่วมกัน

**๒. อะไรความต้องการหรือความเข้าใจที่แท้จริง** การที่ความขัดแย้งยังคงดำรงอยู่สิ่งสำคัญส่วนหนึ่งมาจากการที่ทั้งสองฝ่ายไม่เข้าใจความต้องการหรือไม่เข้าใจความเข้าใจที่แท้จริง เช่น ปัญหาความขัดแย้งด้านผลประโยชน์หากทำให้เข้าใจความต้องการที่แท้จริง ก็อาจจัดสรรผลประโยชน์ได้ลงตัว เช่น

พ่อแม่มีอยู่ ๑ ใบและลูกสองคนเกิดแย่งกัน เมื่อถามความต้องการที่แท้จริงก็รู้ว่า คนหนึ่งต้องการเปลือก ส่วนอีกคนต้องการเนื้อ ทางออกก็คือเอาส่วนที่แต่ละคนต้องการจริงๆไป...เรื่องก็ยุติ

ส่วนปัญหาความขัดแย้งด้านข้อมูลหรือความเข้าใจ หากสามารถหาได้ว่าความเข้าใจที่แท้จริงคืออะไร ก็จะทำให้เรื่องยุติได้โดยง่าย

นอกจากนี้ปัญหาความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ซึ่งทำให้เกิดการกระทบกระทั่งกัน บางทีเมื่อคู่ขัดแย้งมีความเข้าใจเจตนาของอีกฝ่ายหนึ่งชัดเจนขึ้น ซึ่งหากไม่ได้มีเจตนาในทางร้ายหรือทำเพราะไม่ได้คิดว่าจะมีผลกระทบกับใคร การหาทางออกที่เป็นข้อตกลงหรือเกิดการยอมรับร่วมกันก็จะเกิดขึ้น เช่นกันกับความขัดแย้งด้านคุณค่า ซึ่งจุดสำคัญอยู่ที่การให้ความสำคัญที่แตกต่างกัน หากทำให้เกิดความเข้าใจตรงจุดนี้ได้ก็น่าจะเกิดทางออกที่ดีขึ้น เช่นยอมรับกันมากขึ้น

สุดท้ายความขัดแย้งด้านโครงสร้าง จะเป็นเรื่องจัดการยากที่สุดเพราะสิ่งที่เรียกร้องต้องการ มักเป็นสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งพยายามปกป้องรักษาไว้ไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามแล้วแต่เรื่องที่ยากก็อาจมีทางออกได้ด้วยการศึกษาปัจจัยอื่นๆหลายอย่างเพื่อให้เกิดการยินยอมกันได้

**๓. สิ่งอุปสรรคและข้อจำกัด** อุปสรรคหรือข้อจำกัดอาจมีได้หลายปัจจัย ซึ่งอาจมาจากทางฝ่ายคู่ขัดแย้ง ตัวผู้ไกล่เกลี่ย สถานการณ์แวดล้อม ฯลฯ สิ่งสำคัญอยู่ที่ว่าเรารู้ถึงปัจจัยต่างๆเหล่านี้หรือไม่ เพื่อที่เราจะได้เตรียมหาแนวทางข้ามพ้นหรือจำกัดอุปสรรคและข้อจำกัดที่มี

**๔. หาทางออกหรือข้อตกลงร่วมกัน** วิธีหนึ่งที่จะก่อให้เกิดทางออกใหม่ๆ คือการแยกการกระทำสามอย่างออกจากกัน คือ จินตนาการ การประเมินผล และการตัดสินใจ

**๑. จินตนาการ** เราสามารถจินตนาการให้พ้นจากกรอบความเคยชินเดิมๆได้ด้วยการรวบรวมทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ก่อนที่จะประเมินข้อดีข้อเสียอย่างจริงจัง

**๒. การประเมิน** เราสามารถประเมินข้อเสนอแนะแต่ละข้อได้โดยการพิจารณาว่ามีข้อบวกข้อลบอย่างไรบ้าง วิธีนี้จะช่วยป้องกันไม่ให้อารมณ์ตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง ก่อนที่จะมีการคิดให้รอบคอบ

**๓. การตัดสินใจ** เมื่อใคร่ครวญถึงผลต่างๆที่จะติดตามมาจากข้อเสนอแนะแต่ละข้อแล้ว ควรให้คู่ขัดแย้งเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง

นอกจากนี้เราพึงระแวงระวังเวลามีข้อเสนอแนะ คู่ขัดแย้งอาจถือว่าข้อเสนอแนะนั้นเป็นคำชี้แนะ ซึ่งจะทำให้ความรับผิดชอบในการตัดสินใจเริ่มจะตกมาอยู่กับผู้ไกล่เกลี่ยก็ได้ ถ้าจะให้การตัดสินใจมาอยู่ในมือของคู่ขัดแย้ง เราควรเสนออย่างกว้างๆ ให้เป็นแนวคิดหรือเป็นการกระตุ้นให้คู่ขัดแย้งใคร่ครวญด้วยวิจารณญาณของตน

อีกวิธีหนึ่งเราสามารถแนะทางออกแบบสมมติซึ่งเป็นข้อเสนอที่ไม่ตายตัว ยกตัวอย่าง อาจถามว่า ท่าทีในเรื่องนี้ของอีกฝ่ายจะช่วยให้มีการประนีประนอมในเรื่องอื่นๆได้ไหม “หากนฤมิตตกลงที่จะ... คุณพร้อมที่จะประนีประนอมในเรื่อง...ไหม?” ทั้งนี้การช่วยเสนอแนะทางออกหรือข้อตกลง เราต้องระมัดระวังในเรื่องการรักษาความลับของคู่ขัดแย้งไม่ให้ถูกเปิดเผย แต่หากเราพิจารณาดูแล้วว่ามีบางอย่างควรเปิดเผยได้แล้ว เราควรขอความเห็นชอบจากคู่ขัดแย้งที่เกี่ยวข้องก่อน

บ่อยครั้งที่คู่ขัดแย้งจะขอให้เราเสนอแนะทางออกให้อีกฝ่ายหนึ่ง โดยไม่ต้องเปิดเผยว่าใครเป็นผู้เสนอ ผู้ไกล่เกลี่ยก็ทำได้โดยเพียงแต่แนะนำนี้เป็นข้อเสนอที่น่าพิจารณา

**โจทย์ ? ปัจจัยที่ทำให้การไกล่เกลี่ยเป็นไปได้ยาก** เช่น ความไม่สมดุลทางอำนาจ, ภูมิหลังด้านอคติ บางครั้งความขัดแย้งตั้งอยู่บนภูมิหลังทางด้านอคติที่แฝงอยู่ เช่น อคติทางด้านเชื้อชาติ ชนชั้น ศาสนา

**โจทย์ ? ข้อพึงระวังในการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย** เช่น

- เมื่อประสบกับความขัดแย้งที่สลับซับซ้อนและวุ่นวาย เราจะไม่พยายามเข้าใจทุกสิ่งทุกอย่างเร็วเกินไป แต่จะค่อยๆ ให้ความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง

- การใช้คำถาม ควรระวังไม่ให้คำถามทำลายความสัมพันธ์ของเรากับคู่ขัดแย้ง และระหว่างคู่ขัดแย้งกันเอง นอกจากนี้การระวังที่จะไม่ด่วนตีความและต้องการรู้เรื่องราวต่างๆ อย่างเข้าใจควรใช้ลักษณะคำถามเปิด เพื่อให้เกิดการอธิบายและการตัดสินใจจากฝ่ายคู่ขัดแย้ง การตั้งคำถามเปิดส่วนใหญ่จะใช้ข้อคำถามว่า อะไร อย่างไร ทำไม ยังไง

- ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษที่จะไม่ให้คู่ขัดแย้งเกิดความรู้สึกว่า เรากำลัง “เข้าข้าง”

อีกฝ่ายหนึ่ง

## ตารางการไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง

เหตุการณ์ความขัดแย้ง .....

คู่ขัดแย้ง	ฝ่าย ก.	ฝ่าย ข.
<b>ขั้นที่ ๑</b> <u>ลดภาวะอารมณ์</u>		
<b>ขั้นที่ ๒</b> <u>การทำความเข้าใจสถานการณ์ความขัดแย้ง</u> <b>๑. อารมณ์ความรู้สึก</b> - แต่ละฝ่ายมีความรู้สึกอย่างไรกับตนเองในความขัดแย้ง? - แต่ละฝ่ายมีความรู้สึกอย่างไรกับอีกฝ่ายในความขัดแย้ง? - แต่ละฝ่ายคิดว่าอีกฝ่ายเข้าใจความรู้สึกของตนเองมากน้อยแค่ไหน? <b>๒. มุมมองของแต่ละฝ่าย</b> - แต่ละฝ่ายเข้าใจถึงประเด็นความขัดแย้งอย่างไร และมีเหตุผลหรือข้อคิดเห็นอย่างไร - แต่ละฝ่ายเห็นว่าอีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจประเด็นความขัดแย้งอย่างไร และอีกฝ่ายมีเหตุผลหรือข้อคิดเห็นอย่างไร		
<b>ขั้นที่ ๓</b> <u>วิเคราะห์ความขัดแย้ง</u> - จุดยืนของแต่ละฝ่าย - อะไรความต้องการหรือความเข้าใจที่แท้จริง - สิ่ง อุปสรรคและข้อจำกัด		
<b>ขั้นที่ ๔</b> <u>ทางออกหรือข้อตกลงร่วมกัน</u>		