

MEDiATiON



คุณสมบัติ และ จริยธรรมของผู้ไกล่เกลี่ย

โดย พลเอก เอกชัย ศรีวิลาศ

ผู้อำนวยการสำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล
สถาบันพระปกเกล้า

www.elifesara.com

ekkachais@hotmail.com

การไกล่เกลี่ย

- การไกล่เกลี่ยเป็นวิธีการระงับข้อพิพาทโดยมีบุคคลที่สามซึ่งเป็นคนกลางหรือเรียกว่าผู้ไกล่เกลี่ยเข้ามาในการเจรจา และส่งเสริมให้คู่พิพาทสามารถระงับข้อพิพาทด้วยความสมัครใจ
- โดยช่วยให้คู่พิพาทเข้าถึงประเด็นปัญหาของตนเองทำให้ผู้ไกล่เกลี่ยหรือคู่พิพาทเข้าใจถึงมุมมองของคู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่ว่าจะ เป็นมุมมองเกี่ยวกับข้อกฎหมายหรือมุมมองด้านความรู้สึก
- ช่วยให้คู่พิพาทตรวจสอบและประเมินทางเลือกที่เป็นไปได้ เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่ดีและเป็นที่ยอมรับของคู่พิพาททั้งสองฝ่ายผู้ไกล่เกลี่ยจึงเป็นหัวใจสำคัญของการไกล่เกลี่ย

ความรู้สึกเชิงลึกที่มากกระทบใจต่อการทำงานหน้าที่ของฟูโกล์เกลี่ย

- การทำหน้าที่ของผู้โกล์เกลี่ยเกี่ยวข้องกับความรู้สึกในเชิงลึกของข้อพิพาทอย่างมาก ผู้โกล์เกลี่ยมีโอกาที่จะรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับข้อพิพาทและใช้ข้อมูลเหล่านั้นร่วมกับเทคนิคในการโกล์เกลี่ยเพื่อโน้มน้าวให้คล้อยตาม
- การทำหน้าที่บนความไว้วางใจเชื่อใจของคู่พิพาท จำเป็นที่จะมีแนวทางปฏิบัติหรือกรอบในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติไม่ชอบ
- ในสหรัฐอเมริกา มีประมวลจริยธรรมสำหรับผู้โกล์เกลี่ย ซึ่งเกิดจากองค์กรที่ทำหน้าที่ในการโกล์เกลี่ยร่วมกันคิดขึ้นมา ไม่ได้มาจากสภานิติบัญญัติ เป็นสิ่งที่ผู้โกล์เกลี่ยคิดว่าควรเป็น(ไม่มีบทบังคับตามกฎหมาย)ต่างจากอาชีพทนายความ แพทย์ หรือสถาปนิก ซึ่งประมวลจริยธรรมของเป็นกฎหมาย วิชาชีพนั้นๆ

ความรู้สึกเชิงลึกที่มาระทบใจต่อการทำงานหน้าที่ของฟูโกต์เกลี้ย(ต่อ)

- ในการทำงานของผู้เฝ้าระวังเป็นการสร้างระบบดูแลกันเอง(Watch dog)เพื่อให้วิชาชีพชาวสะอาด เป็นที่ยอมรับของคนโดยทั่วไป และสนับสนุนการระงับข้อพิพาทอื่น ๆ นอกจากการดำเนินคดีในศาล
- ที่มาของประมวลจริยธรรม ได้แก่ คู่มือปฏิบัติ(Guideline Principle) บทบัญญัติ(statute) กฎหรือกฎระเบียบของศาล(Rules or Court Rules) ข้อสัญญา(Contractual Concept) บรรทัดฐานของสังคม (Cultural norms) และมโนธรรม(Own Ethical Principle) ซึ่งบางหลักในประมวลจริยธรรม เช่น การรักษาความลับ (Confidentiality) มีที่มาจากหลายแห่ง ไม่ว่าจะเป็นจากกฎ ข้อสัญญา และบรรทัดฐานของสังคม

คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย

1. เป็นอิสระ (Independence) และเป็นกลาง (Impartiality)
2. รักษาความลับของคู่พิพาท (Confidentiality)
3. มีความอดกลั้นและอดทน (Restraint)
4. ซื่อสัตย์สุจริตไม่แสวงหาผลประโยชน์
5. มีความรู้และประสบการณ์ในการไกล่เกลี่ย
6. มีความสามารถในการเจรจาและติดต่อสื่อสาร
7. มีความรู้ความสามารถในเนื้อหาหรือเรื่องที่พิพาท
8. มีความเมตตาและชอบในการไกล่เกลี่ย
9. มีความรู้ความเข้าใจในหลักจิตวิทยาการไกล่เกลี่ย
10. ใจกว้างมีอารมณ์ขัน

หลักธรรม “กุต ๘” คุณลักษณะของฟูโกแลกเลีย

(พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 7 หน้า 347 : 208) 1)

๑. เป็นผู้ฟังที่ดี ฟังอย่างตั้งใจ ฟังอย่างลึกซึ้ง และฟังอย่างมีปัญญา เมื่อฟังแล้วสามารถ แยกแยะข้อเท็จจริงได้ด้วยปัญญา มีไตร่ตรอง มีสัมมาทิฐิ เข้าใจปัญหา พร้อมทั้งรู้วิธีการที่จะ สามารถแก้ไข ปัญหาหรือรู้ทางออกของปัญหา ที่จะสามารถทำให้คู่พิพาทบรรลุข้อตกลงกัน เข้าใจ กัน ประองดองกัน และอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข
๒. มีศิลปะในการพูด มีทักษะการใช้ถ้อยคำ มีวาจาสุภาสิต มีความอ่อนหวาน น่าฟัง เสียงที่พูดนั้นต้องมีความชัดเจน ลึกซึ้ง ก้องกังวาน ไพเราะ นุ่มนวล
๓. ใฝ่ศึกษาพัฒนาตนเอง ด้านศีล มีความรู้ความเข้าใจว่าข้อปฏิบัติใดสามารถ ทำได้ แยกแยะรู้ผิดชอบชั่วดี รู้ว่าสิ่งใดมีคุณ สิ่งใดมีโทษ และสามารถที่จะเลือกตัดสินใจอย่างถูก ต้องโดยธรรม
๔. จดจำแม่นยำ มีความจดจำในสิ่งที่ดี รู้ทันกิเลสและตัณหา เป็นการจำได้ เข้าใจ รู้ปัญหา รู้ทางออกวิธีทางที่จะช่วยให้คู่พิพาทเกิดการตกลงกันได้อย่างถูกต้องทางและถูกต้องธรรม
๕. ทำความเห็นได้ถูกต้อง การรู้จักปัญหาว่าปัญหาว่าคืออะไร รู้ว่าปัญหาเกิดจากอะไร รู้ว่าปัญหาแก้ไขแล้วมีผลอย่างไรและรู้ว่าแนวทางวิธีการแก้ไขปัญหาว่าสามารถใช้วิธีใดจึงจะมีความ ถูกต้องเหมาะสมที่สุด

หลักธรรม “กุต ๘” คุณลักษณะของฟูโกแลกเลีย

(พระไตรปิฎกภาษาไทย เล่ม 7 หน้า 347 : 208) 1)

๖. อธิบายชัดเจน ในฐานะผู้ประนีประนอมที่ดีต้องสามารถ ชี้แจง อธิบาย เรื่องราว เพื่อ สร้างความเข้าใจได้ โดยเป็นลำดับขั้นตอน ไม่หลงประเด็น ไม่ออกนอกประเด็น มีเหตุผลรับรองเมื่อ ข้อเท็จจริงใดต้องขยายความออกไป เช่น การให้เหตุผลด้านคุณธรรมจริยธรรม เรื่องราวที่กล่าวนั้น ต้องอยู่ในกรอบของความจริงไม่กระทบจิตใจและผู้อื่นซึ่งนำข้อคิดที่เป็นประโยชน์อันเต็มไปด้วย ความปรารถนาดีไม่หวังผลตอบแทน
๗. ฉลาดในสถานการณ์ มีไหวพริบ สติปัญญา ใช้สถานการณ์ให้เป็นประโยชน์ของ ผู้ประนีประนอม ประกอบด้วย ฉลาดในสถานการณ์มีไหวพริบ สติปัญญาทำให้ตนเองได้รับความไว้วางใจจากคู่พิพาททำให้คู่พิพาทบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้อยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข
๘. ประสานสัมพันธ์สามัคคีเป็นผู้มีความเสียสละ พุดจาไพเราะอ่อนหวาน อนุเคราะห์ สงเคราะห์สิ่งที่เป็นประโยชน์ มีใจเป็นกลาง เสมอภาคเท่าเทียมกัน ปราศจากอคติ ไม่เข้าข้างฝ่าย หนึ่งฝ่ายใดมีความสุขในขณะเวลาที่ทำหน้าที่ประนีประนอม คุณลักษณะของผู้ประนีประนอมในฐานะนักการทูต ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะด้าน คุณธรรมอันสำคัญ 8 ประการดังที่ได้กล่าวมาแล้วเบื้องต้นนั้นถือว่าเป็นบุคคลผู้เหมาะสมเป็น

คุณสมบัติที่จำเป็นของฟูโกล์เกลี่ย

- ผู้โกล์เกลี่ยต้องมีความเป็นกลางและเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย
- มีความจริงใจในการช่วยแก้ปัญหา
- มีอารมณ์ขัน เข้าได้กับทุกคน
- มีทำที่สุภาพ นุ่มนวล ใจเย็นและควบคุมอารมณ์ตนเองได้
- เข้าใจกระบวนการโกล์เกลี่ยและมีทักษะในการสื่อสารที่ดีเช่นการรับฟัง การตั้งคำถาม
- ทั้งผู้โกล์เกลี่ยและคู่ขัดแย้งจะต้องเป็นคนตัดสินใจว่าสมควรมีการโกล์เกลี่ยหรือไม่ และผู้โกล์เกลี่ยเป็นบุคคลที่สมควรกับกรณีที่เกิดขึ้นหรือไม่

บุคลิกเด่นนักโกล่กลี่ยมืออาชีพ

- นักฟังที่ดี
- อ่านคนเก่ง
- ใช้ภาษาและคำพูดเก่ง
- มีความนิ่งและเยือกเย็นควบคุมอารมณ์ได้ดี
- มีความสามารถเข้าใจปัญหายุ่งยากซับซ้อน
- เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเก็บรักษาความลับได้
- มีหลักวิชาดีและนำมาปฏิบัติได้ดีมีความเป็นวิชาชีพ
- มีอารมณ์ขันและมีความเป็นนักแสดง
- มีความอดทน ความมุ่งมั่นและความพอดี
- มีทักษะการตลาดและทักษะด้านการเมือง

ผู้ไกล่เกลี่ยต้องทำความเข้าใจสถานการณ์ความขัดแย้ง

ด้านอารมณ์ความรู้สึก

- เมื่อความขัดแย้งปรากฏตัวขึ้น มักส่งผลให้เกิดแรงกดดันในตัวเองและเก็บกดอารมณ์เอาไว้
- เมื่อแสดงอารมณ์ออกมา ก็มักจะมาพร้อมกับความโกรธและความขุ่นเคือง
- อารมณ์ที่ถูกเก็บกดนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจของคู่ขัดแย้ง และบ่อยครั้งเมื่อความขัดแย้งถูกพัฒนาไปสู่อารมณ์ความโกรธเกลียด เริ่มมีการกระทบกระทั่งโต้ตอบกันและปฏิเสธฝ่ายตรงข้าม
- สิ่งที่มาคือการป้องกันตนเองและความขุ่นเคืองของทั้งสองฝ่าย ช่วงเวลานี้ประเด็นซึ่งเป็นสาเหตุแรกเริ่มของความขัดแย้งจะถูกหลงลืมไป
- สิ่งที่กลายเป็นปัญหาเข้ามาแทนที่คือพฤติกรรมที่คู่กรณีกระทำต่อกันหลังจากนั้น ดังนั้นผู้ไกล่เกลี่ยจำเป็นต้องรู้สิ่งนี้ด้วย

๑. แต่ละฝ่ายมีความรู้สึกอย่างไรกับตนเองในความขัดแย้ง ?

๒. แต่ละฝ่ายมีความรู้สึกอย่างไรกับอีกฝ่ายในความขัดแย้ง ?

๓. แต่ละฝ่ายคิดว่าอีกฝ่ายเข้าใจความรู้สึกของตนเองมากน้อยแค่ไหน ?

การควบคุมอารมณ์

- การลดภาวะทางอารมณ์ จากความขุ่นเคือง โกรธแค้น (โทสะ) มาสู่ความต้องการหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

๑.การมีสติ

๒.ความเป็นมิตร

๓.ความร่วมมือ

การควบคุมอารมณ์

๑. การมีสติ

- ความขัดแย้งมักทำให้เรามีสติน้อยลง
- ปฏิกริยาตอบโต้จะเกิดอย่างรวดเร็ว
- อารมณ์ความรู้สึกก็รุนแรงจนสติขาดหายไป
- การไกล่เกลี่ยช่วยให้เกิดความรู้ตัวระดับหนึ่ง
- การกระทำ ความคิด และความรู้สึกจะเปิดกว้างยอมรับผู้ไกล่เกลี่ย
- หากผู้ไกล่เกลี่ยมีสติตหนักก็จะช่วยให้คู่ขัดแย้งมีสติมากขึ้นด้วย

การควบคุมอารมณ์

๒.ความเป็นมิตร

- ความขัดแย้งก่อให้เกิดบรรยากาศที่คุกรุ่นด้วยโทสะ
- เมื่อมองคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งจึงเห็นผิดจากความเป็นจริง โทสะและความเครียดจึงขยายตัวขึ้น
- การไกล่เกลี่ยช่วยให้คู่ขัดแย้งไปพบปะกับผู้ไกล่เกลี่ยซึ่งเป็นมิตรที่ดีของทั้งสองฝ่าย
- อะไรก็ตามที่ไม่สะดวกจะพูดหรือทำเพราะมีความโกรธและระแวงกัน ล้วนสามารถทำได้ทั้งนั้นหากมีมิตรภาพต่อกัน

การควบคุมอารมณ์

๓.ความร่วมมือ

- ทันทีที่คู่ขัดแย้งยอมรับข้อเสนอก็ให้มีการไกล่เกลี่ย แม้ว่าภายนอกเขาจะยังคงทะเลาะหรือปะทะกันต่อ เขาก็เริ่มต้นที่จะให้ความร่วมมือ
- เขายอมรับที่จะติดต่อกันโดยอ้อม(ผ่านผู้ไกล่เกลี่ย)
- ยิ่งทั้งสองฝ่ายเปิดเผยความรู้สึกนึกคิดและแผนการของตนให้ผู้ไกล่เกลี่ยรับรู้มากเท่าไร ความร่วมมือระหว่างคนทั้งสองก็ยิ่งเพิ่มพูนมากเท่านั้น

บทบาทของผู้ไกล่เกลี่ย

1. ช่วยทำให้คู่พิพาทมาพบปะเจรจาดีกัน
2. อำนวยความสะดวกในการไกล่เกลี่ยหรือประนอมข้อพิพาท
3. ช่วยเสาะหาข้อมูลที่จำเป็นและข้อมูลทางกฎหมาย แปลความหมายและเป็นสื่อกลางให้แก่คู่พิพาทได้เข้าใจตรงกัน
4. ให้ความรู้ในการไกล่เกลี่ยหรือประนอมข้อพิพาท ตลอดจนการเจรจาต่อรองแก่คู่พิพาท
5. ดำเนินการและควบคุมกระบวนการไกล่เกลี่ยตามพฤติการณ์แห่งคดี ตามที่เห็นเหมาะสมและสมควร
6. ช่วยในการทำสัญญาประนีประนอมยอมความ

บทบาทของMediator

- ผู้เปิดช่องทางการเริ่มต้นเจรจา opener of communication
- ผู้ทำให้เกิดการยอมรับสิทธิของกันและกัน legitimizes
- ผู้ทำให้เกิดการเอื้อต่อกระบวนการเจรจา process facilitator
- เป็นพี่เลี้ยงMentorสำหรับผู้ที่ยังไม่คุ้นเคยกับการเจรจา
- ผู้ช่วยหาผู้เชี่ยวชาญหรือแหล่งทรัพยากรที่ช่วยทำให้คู่กรณีตกลงกันง่ายขึ้น
- ผู้ช่วยทำให้คู่กรณีรู้จักค้นหาปัญหาproblem explorerรวมถึงผลประโยชน์และทางเลือกที่พอใจร่วมกัน
- ผู้ช่วยให้คู่กรณีรู้ว่าในความเป็นจริงเป็นอย่างไรagent of reality
- ในบางครั้งเป็นผู้ช่วยแบกรับข้อตำหนิตีเดียสcapegoatเพื่อเป็นข้ออ้างให้คู่กรณีตกลงกันได้
- ผู้นำleaderให้เกิดความก้าวหน้าของการเจรจาหรือเกิดทางออกที่เป็นประโยชน์

บทบาทของคนกลางช่วยเจรจา

- ติดตามสังเกตดูอารมณ์ของคู่เจรจา
 - ฝ้าระวังการแสดงออกของอารมณ์
 - แสดงภาษาท่าทางสนับสนุน
- กำกับเวลา
 - รักษาเวลาและดูความเหมาะสมเมื่อควรเปลี่ยนหัวข้อหรือช่วงเวลา
 - กำกับเวลาโดยเฉพาะช่วงแยกเจรจาให้เท่าเทียมกัน
- จดรายงานการเจรจาและเตรียมแบบฟอร์ม
- ในการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางคู่ คนกลางทั้งคู่จำต้องตกลงกันในเรื่องต่อไปนี้
 - เขาทั้งคู่จะจัดการกับความเห็นที่อาจจะแตกต่างระหว่างคนกลางทั้งคู่ว่าใครทำหน้าที่อะไร
 - เขาจะส่งสัญญาณกับคนกลางในการแยกเจรจาอย่างไร
 - เขาทั้งคู่จะมีการแลกเปลี่ยนบทบาทกันหรือไม่และเมื่อไร

บทบาทของฟิวท์ไกลด์

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

ประเด็นที่พู่ใจกล้ากลั้วพู่ใจใสใจ

- เมื่อฟังจากทุกฝ่ายแล้ว เราเห็นว่ามีความรู้สึกเจ็บปวดอันใดบ้างที่จำเป็นต้องให้คู่กรณีรับรู้ และจะคลี่คลายอารมณ์ที่เกิดขึ้นนี้ได้อย่างไร ?
- การจัดการกับอารมณ์ที่กำลังลุกลามขยายตัว
 - มีสติรู้เท่าทัน
 - พิจารณาถึงผลที่ตามมา
 - ใช้การบำเพ็ญเมตตา
 - ช่วยให้แต่ละฝ่ายมีความเข้าใจความรู้สึกของอีกฝ่ายหนึ่งอย่างรอบด้าน
 - ช่วยเป็นสื่อกลางในการฝากคำขอโทษ หรือคำพูดที่แสดงความตั้งใจในที่จะแก้ไขปัญหา

มุมมองของแต่ละฝ่าย

- ในฐานะของผู้ไกล่เกลี่ยเราต้องมีความสามารถที่จะมองปัญหาจากมุมมองของแต่ละฝ่าย ทั้งนี้เพื่อที่จะเข้าใจแต่ละฝ่ายได้อย่างแท้จริง เราอาจสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นขณะที่พูดคุยกับผู้ขัดแย้งโดยใช้คำถามเหล่านี้
- การเข้าใจทัศนระของคู่ขัดแย้ง
 ๑. แต่ละฝ่ายเข้าใจถึงประเด็นของความขัดแย้งอย่างไร และมีความคิดเห็นหรือเหตุผลอย่างไร
 ๒. แต่ละฝ่ายเห็นว่าอีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจถึงประเด็นที่ขัดแย้งอย่างไร และเห็นอีกฝ่ายมีความคิดเห็นหรือเหตุผลอย่างไร
- ประเด็นที่ผู้ไกล่เกลี่ยพึงใส่ใจ
 - ความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์ ส่วนใดบ้างที่ยังขาดหายไป ?
 - เรื่องไหนบ้างที่คู่ขัดแย้งเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งผิดไป ซึ่งจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ?
 - ประเด็นใดบ้างที่ยังเข้าใจสับสน และต้องทำให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน ?
 - หลังจากที่ได้รับรู้มุมมองของแต่ละฝ่ายแล้ว เราเห็นว่ามีความเข้าใจผิดตรงจุดไหนบ้างที่ต้องแก้ไข ?

จริยธรรมสำหรับผู้ไกล่เกลี่ยในประเทศสหรัฐอเมริกา

- จากการศึกษาประวัติศาสตร์ของมนุษย์และวิวัฒนาการในการยอมรับแนวคิดการไกล่เกลี่ย ปัจจุบันจึงมีการใช้การไกล่เกลี่ยอย่างแพร่หลายในการระงับข้อพิพาทซึ่งการไกล่เกลี่ยอย่างแพร่หลายนี้จำเป็นที่จะต้องมีการควบคุม ดูแลกระบวนการให้เป็นไปด้วยความซื่อสัตย์และไม่ขัดต่อแนวคิดพื้นฐานของการไกล่เกลี่ย
- เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมั่นของบุคคลทั่วไปที่จะใช้การไกล่เกลี่ยเป็นหนทางในการแก้ไขข้อพิพาทในประเทศสหรัฐอเมริกาจึงมีจริยธรรมสำหรับผู้ไกล่เกลี่ยเขียนไว้ในมาตรฐานทางวิชาชีพของผู้ไกล่เกลี่ยปี 2005 (Model Standards of Conduct For Mediators- August 2005) โดยสมาคมการอนุญาโตตุลาการอเมริกา(American Arbitration Association)
- ส่วนระงับข้อพิพาทแห่งสมาคมเนติบัณฑิตอเมริกัน() และคณะกรรมการร่วมสำหรับการแก้ปัญหาข้อพิพาท (Association for conflict Resolution) มาตรฐานดังกล่าวถูกออกแบบเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติทางจริยธรรมขั้นพื้นฐานสำหรับผู้ไกล่เกลี่ยในทุกๆ ด้านซึ่งมีหลักการที่สำคัญ

**ห้ามมิให้คู่ความที่เข้าร่วมในการไกล่เกลี่ย หรือบุคคลภายนอกรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง
กับการจัดการไกล่เกลี่ย นำความลับไปอ้างอิง หรือนำสืบเบียดเบียนหลักฐานใน
กระบวนการอนุญาโตตุลาการ กระบวนพิจารณาของศาลหรือเพื่อดำเนินการอื่นใดไม่
ว่าจะนำไปใช้ในรูปแบบใด**

- (1) ความประสงค์หรือความเต็มใจของคู่ความในการขอเข้าร่วมในการไกล่เกลี่ย
- (2) ความเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางหรือวิธีการในการระงับข้อพิพาทของคู่ความในการไกล่เกลี่ย
- (3) การยอมรับหรือข้อความที่กระทำโดยคู่ความในการไกล่เกลี่ย
- (4) ข้อเสนอใด ๆ ที่เสนอโดยผู้ไกล่เกลี่ย
- (5) ข้อเท็จจริงที่ได้แสดงให้เห็นถึงความเต็มใจที่จะยอมรับข้อเสนอในการไกล่เกลี่ย
- (6) เอกสารที่จัดทำโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะใช้หรือใช้ในการไกล่เกลี่ยโดยเฉพาะ

จริยธรรมของผู้ไกล่เกลี่ย

- รักษาไว้ซึ่งอุดมการณ์ของผู้ไกล่เกลี่ย
- ต้องเปิดเผยข้อเท็จจริงอันอาจเป็นมูลเหตุให้ถูกคัดค้านได้
- ถอนตัวเมื่อถูกคัดค้าน
- ไม่ติดต่อสื่อสารกับคู่พิพาทโดยไม่ชอบ
- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันขันแข็ง
- รักษาความลับของคู่พิพาท

จริยธรรมของนักไกล่เกลี่ย(มาร์ค ตามิท)

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

ข้อควรระวังในการกล่าวถ้อย

- การใช้คำพูด
- การแสดงความคิดเห็น ในทางตรงข้ามกับฝ่ายใด
- การแสดงกิริยา ท่าทาง เช่น ดุหมั่น ดุแคลน เบื่อหน่าย รำคาญ
- การชี้จุดอ่อนของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เช่น ขาดอายุความ ข้อกฎหมายอ่อน
- การชี้ว่าฝ่ายใดผิดหรือฝ่ายใดถูก
- การติดต่อกับคู่พิพาทลับหลังคู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่ง
- การส่งผ่านข้อมูลในทางลับ หรือไม่สนับสนุนการเจรจา

ความลับในการไกล่เกลี่ย

- ผู้ไกล่เกลี่ยไม่ควรเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับโดยปราศจากการยินยอมของคู่พิพาทที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องไม่ใช่ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างการไกล่เกลี่ยเพื่อผลประโยชน์ของตนเองหรือของผู้อื่นหรือเพื่อก่อให้เกิดผลเสียหายต่อผลประโยชน์ของผู้อื่น
- ข้อมูลที่บันทึกโดยผู้ไกล่เกลี่ย เอกสารที่คู่พิพาทยื่น หรือ เอกสารอื่นใดที่มีข้อมูลที่เป็นความลับ หรือ ข้อมูลที่มีความอ่อนไหว ควรที่จะถูกเก็บรักษาในสถานที่ที่เหมาะสม และอาจถูกทำลายได้ภายใน 90 วัน นับแต่วันที่การไกล่เกลี่ยสิ้นสุดลงหรือเร็วกว่านั้น
- การเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยในประเทศสหรัฐอเมริกา คู่พิพาทจะตกลงทำสัญญารักษาความลับโดยมีการตกลงข้อสัญญาที่อยู่นอกเหนือการคุ้มครองของกฎหมาย โดยสัญญาดังกล่าวมีข้อความว่าการกระทำและบทสนทนาที่เกิดขึ้นโดยผู้หนึ่งผู้ใดในระหว่างการไกล่เกลี่ยนั้นเป็นความลับ และไม่สามารถอ้างอิง นำสืบหรือรับฟังเป็นพยานหลักฐานในการดำเนินกระบวนการพิจารณาใดๆ และ ผู้ไกล่เกลี่ยไม่จำเป็นต้องไปเบิกความเป็นพยานต่อศาลเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในกระบวนการไกล่เกลี่ย

ความลับการไกล่เกลี่ย

- ผู้ไกล่เกลี่ยต้องเก็บรักษาบรรดาข้อมูลหรือข้อเท็จจริงต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยหรือที่ตนได้รู้เห็นมาอันเนื่องจากการทำหน้าที่ผู้ประนีประนอมไว้เป็นความลับ เว้นแต่ความจะตกลงกันเป็นอย่างอื่น
- การไกล่เกลี่ยเป็นความลับ เพื่อให้คู่ความสามารถพูดคุยและเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อพิพาทได้อย่างเต็มที่รวมทั้งเสนอเงื่อนไขหรือทางออกสำหรับข้อพิพาทที่เกิดขึ้นโดยไม่ต้องระแวงว่าข้อมูลที่ได้เปิดเผยไปนั้นจะส่งผลเสียต่อรูปคดีหรือชื่อเสียง ผลประโยชน์ได้เสียของตนไม่ว่าในทางใดๆ
- ต้องรักษาข้อมูลของคู่ความไว้เป็นความลับอย่างเคร่งครัด ไม่เปิดเผยให้คนภายนอกทราบ เว้นแต่คู่ความตกลงกันให้เปิดเผยได้ เช่น คู่ความอาจยินยอมให้นำข้อมูลหรือภาพเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยที่ทำขึ้นไปใช้เพื่อประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์แก่การศึกษาอบรมหรือเป็นกรณีศึกษาที่กฎหมายบังคับให้เปิดเผยข้อมูลนั้น
- ผู้ไกล่เกลี่ยอาจสื่อสารสาระสำคัญของข้อมูลที่เห็นว่าจำเป็นและสำคัญที่จะช่วยให้คู่ความสามารถเจรจาตกลงกันได้ ให้คู่ความอีกฝ่ายหนึ่งทราบเว้นแต่เป็นข้อมูลที่คู่ความได้ระบุว่าเป็นข้อมูลที่เปิดเผยให้เฉพาะผู้ไกล่เกลี่ยเท่านั้น

จริยธรรมสำหรับผู้ใกล้เกลี่ย (Ethics) ในหลักสูตรใกล้เกลี่ยขั้นสูงของสถาบัน ริงบิว

พิพาก สตราห์ (Straus Institution) มหาวิทยาลัยเปปเปอร์ไดน์

(Pepperdine University School of law)

- จริยธรรมสำหรับผู้ใกล้เกลี่ย (Ethics) ถือเป็นคุณธรรมธรรมสำคัญของผู้ใกล้เกลี่ยที่จะทำให้คู่พิพาทมีความเคารพศรัทธาต่อผู้ใกล้เกลี่ย ซึ่งทำให้การใกล้เกลี่ยยากที่จะทำให้สำเร็จลงได้ จริยธรรมของผู้ใกล้เกลี่ยนั่นเอง
- จริยธรรมสำหรับผู้ใกล้เกลี่ยและข้อคิดหรือข้อพิจารณาต่อสถานการณ์หากว่าผู้ใกล้เกลี่ยต้องเผชิญทางสองแพร่งที่ขัดแย้งกันที่จะต้องเลือกตัดสินใจระหว่างความสำเร็จของการใกล้เกลี่ยกับมโนธรรมหรือปรัชญาของผู้ใกล้เกลี่ย ในลักษณะกลืนไม่เข้าคายไม่ออก ซึ่งเรียกว่า สถานการณ์ลำบากในการตัดสินใจ (Ethics and Ethical Dilemma)

- บ่อยครั้งที่คู่ขัดแย้งจะขอให้เราเสนอแนะทางออกให้อีกฝ่ายหนึ่ง โดยไม่ต้องเปิดเผยว่าใครเป็นผู้เสนอ ผู้ไกล่เกลี่ยก็ทำได้โดยเพียงแต่แนะนำนี้เป็นข้อเสนอที่น่าพิจารณา

โจทย์? ปัจจัยที่ทำให้การไกล่เกลี่ยเป็นไปได้ยาก เช่นความไม่สมดุลทางอำนาจ ภูมิหลังด้านอคติ บางครั้ง ความขัดแย้งตั้งอยู่บนภูมิหลังทางด้านอคติที่แฝงอยู่ เช่น อคติทางด้านเชื้อชาติ ชนชั้น ศาสนา

โจทย์ ? ข้อพึงระวังในการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย

- เช่นเมื่อประสบกับความขัดแย้งที่สลับซับซ้อนและวุ่นวาย เราจะไม่พยายามเข้าใจทุกสิ่งทุกอย่างเร็วเกินไป แต่จะค่อยๆ ให้เกิดความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง
 - การใช้คำถามควรระวังไม่ให้คำถามทำลายความสัมพันธ์ของเราทั้งคู่ขัดแย้งและระหว่างคู่ขัดแย้งกันเอง
 - นอกจากนี้การระวังที่จะไม่ด่วนตีความและต้องการรู้เรื่องราวต่างๆอย่างเข้าใจควรใช้ลักษณะคำถามเปิด เพื่อให้เกิดการอธิบายและการตัดสินใจจากฝ่ายคู่ขัดแย้ง การตั้งคำถามเปิดส่วนใหญ่จะใช้ข้อคำถามว่า อะไร อย่างไร ทำไม ยังงัย
- ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษที่จะไม่ให้คู่ขัดแย้งเกิดความรู้สึกว่า เรากำลัง “เข้าข้าง” อีกฝ่ายหนึ่ง

มารยาทในการพูด

- คิดรอบคอบก่อนพูด
- ไม่ใช้อารมณ์ในการพูด
- ไม่กล่าววาจาเสียดแทงใจ
- ไม่พูดก้าวร้าวหรือขัดคอ
- หน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส
- ไม่พูดอวดตนว่าคนอื่นโง่
- ไม่ผูกขาดการพูด
- ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น
- พูดในเรื่องที่ผู้ฟังสนใจ
- ไม่พูดเรื่องส่วนตัว
- ความจำเป็นต้องพูด ต้องขอโทษก่อน
- นำคำกล่าวผู้อื่นต้องอ้างอิง

การระมัดระวังในการพูด

- เรื่องเกี่ยวกับศาสนา หากนับถือคนละศาสนา
- เรื่องเกี่ยวกับการเมือง ถ้าอยู่คนละฝ่าย
- เรื่องเกี่ยวกับครอบครัว หากเป็นเรื่องที่เข้าไม่ต้องการเปิดเผย
- เรื่องเกี่ยวกับข้อบกพร่องของคู่สนทนา รูปร่างหน้า ผิวพรรณ
- การพูดดูหมิ่น การพูดติเตียน การพูดเปรียบเทียบ อุปมาอุปไมย
- การพูดถึงจุดอ่อนหรือข้อด้อยของคู่พิพาท รูปร่าง หน้าตา ฯลฯ

ตัวอย่างคำที่มีปัญหา

- อย่าให้ผมเดือดร้อน
- คิดว่าจะโกงตั้งแต่แรกหรือ
- ทำไมเอาเปรียบลูกหนี้มากจังเลย
- ข้อกฎหมายของคุณสุ่มใจก็ไม่ได้หรอก
- ทำไมงกจังเลย
- พุดจาตุหมิ่นเหยียดหยาม
- ตายไปก็ไม่ได้ใช้
- อีก็ไม่กี่ปีก็ตายแล้ว เดียวไม่ได้ใช้เงิน

คำถามที่อาจทำให้ความขัดแย้งขยายตัว
“ทำไมถึงทำแบบนี้?”
“คุณทำไปได้ยังไงเนี่ย?”
“คิดว่าเรื่องนี้ใครผิด?”

ข้อควรระวังในการไต่ถาม

- การใช้คำพูด
- การแสดงความคิดเห็น ในทางตรงข้ามกับฝ่ายใด
- การแสดงกิริยา ท่าทาง เช่น ดุหมั่น ดุแคลน เบื่อหน่าย รำคาญ
- การชี้จุดอ่อนของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เช่น ขาดอายุความ ข้อกฎหมายอ่อน
- การชี้ว่าฝ่ายใดผิดหรือฝ่ายใดถูก
- การติดต่อกับคู่พิพาทลับหลังคู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่ง
- การส่งผ่านข้อมูลในทางลับ หรือไม่สนับสนุนการเจรจา

มารยาทในการพูด

- คิดรอบคอบก่อนพูด
- ไม่ใช่อารมณ์ในการพูด
- ไม่กล่าววาจาเสียดแทงใจ
- ไม่พูดก้าวร้าวหรือขัดคอ
- หน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส
- ไม่พูดอวดตนว่าคนอื่นโง่
- ไม่ผูกขาดการพูด
- ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น
- พูดในเรื่องที่ผู้ฟังสนใจ
- ไม่พูดเรื่องส่วนตัว
- ความจำเป็นต้องพูด ต้องขอโทษก่อน
- นำคำกล่าวผู้อื่นต้องกล่าวนาม

เรื่องที่ควรระมัดระวังในการพูด

- เรื่องเกี่ยวกับศาสนา หากนับถือคนละศาสนา
- เรื่องเกี่ยวกับการเมือง ถ้าอยู่คนละฝ่าย
- เรื่องเกี่ยวกับครอบครัว หากเป็นเรื่องที่เข้าไม่ต้องการเปิดเผย
- เรื่องเกี่ยวกับข้อบกพร่องของคู่สนทนา รูปร่างกาย ผิวพรรณ
- การพูดดูหมิ่น การพูดติเตียน การพูดเปรียบเทียบ อุปมาอุปไมย
- การพูดถึงจุดอ่อนหรือข้อด้อยของคู่พิพาท รูปร่าง หน้าตา ฯลฯ

การแต่งกาย

บุคลิกภาพการแต่งกาย

- การแต่งกายเป็นบุคลิกภาพภายนอกของบุคคล เขาจะประเมินจากภายนอกที่มองเห็น และลงความเห็นว่า เขาชอบหรือไม่ชอบ ประทับใจหรือไม่ประทับใจ
- การแต่งกายถือว่าเป็นมารยาทอย่างหนึ่ง ก่อให้เกิดความเชื่อถือเคารพ ศรัทธา และเป็นที่น่าประทับใจของผู้ที่ได้พบเห็น
- การแต่งกายบ่งบอกถึงภาพลักษณ์ของบุคคลซึ่ง ผู้ที่ได้พบเห็นจะประเมินจากสิ่งที่เห็น (นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์, 2558)
- การแต่งกายที่เหมาะสมจะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดี เป็นส่วนสำคัญที่นำมาซึ่งความสำเร็จในงานต่างๆ
- การแต่งกายของผู้ไกล่เกลี่ยต้องมีความสุภาพเรียบร้อย เหมาะสมกับฐานะ ถูกต้องตามกาลเทศะ ในขณะที่กำลังทำหน้าที่อะไร เช่น ใส่อสูท ในขณะเวลาทำหน้าที่ เพราะเสื้อสูทเป็นเครื่องแต่งกายสากล ดูมีความเหมาะสมถูกต้องตามกาลเทศะ นำไปสู่การ ร่วมมือในแนวที่ดี
- บุคลิกภาพ เป็นการแสดงออกทาง ที่มองเห็นหรือรับรู้จากภายนอก ประกอบด้วย การนั่ง การฟังและการพูด ดังนั้น ผู้ไกล่เกลี่ย จะต้องมีความสำรวมระวังโดยการรู้จักนั่ง การรู้จักฟัง การรู้จักพูด

บุคลิกภาพการแต่งกาย

- ทำนองต้องสง่ามีความมั่นใจ นั่งยืดตัวตรง ออกผายไหล่ผึ่ง การสวมระวางไม่แสดงทำนองอันไม่เหมาะสม เช่น นั่งไขว่ห้าง ซึ่งหากคู่ความมองเห็นก็อาจจะรู้สึก ได้ว่าไม่เหมาะสม อาจจะทำให้เกิดอคติ และไม่เคารพศรัทธาหรือประทับใจ
- การรู้จักพูด คือ กิริยาท่าทางในการพูดของผู้ประนีประนอมต่อหน้าคู่ความพูดด้วยความสำรวม มีความกระชับกระเฉง มีชีวิตชีวา มั่นใจในสิ่งที่พูด ระวางไม่ให้เกิดกระทบกระเทือนต่อคู่ความฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ไม่พูดด้วยความเฉยชา หรือมีความรู้สึกที่ไม่อยากจะพูด ก็จะทำให้คู่ความ สัมผัสได้ถึงความรู้สึกของผู้ประนีประนอมว่าไม่มีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือ สนับสนุน อำนวยความ สะดวก ในการประนีประนอม การรู้จักฟัง คือ เป็นผู้รู้จักฟังอย่างตั้งใจ เป็นกิริยาท่าทางที่แสดงออกให้คู่ความรู้ว่า
- ผู้ประนีประนอมให้ความสำคัญต่อปัญหาพิพาท โดยมีท่าทางที่มีความตั้งใจ ใส่ใจ พร้อมทั้งจะรับฟัง อาจจะแสดงออกโดยการสบตา การพยักหน้า หรือแม้แต่การตอบรับรู้ด้วยเสียงเฉพาะตัวว่า อือฮี้ ครับ ครับผม หรือคะ การแสดงออกเหล่านี้ก็แสดงถึงความหมายของการรับฟัง ว่ากำลังตั้งใจฟังอยู่

- เมื่อผู้ประนีประนอมได้รับข้อมูลอันเกี่ยวกับข้อพิพาทจากคู่ความฝ่ายหนึ่งผู้ประนีประนอมอาจเปิดเผยสาระของข้อมูลนั้นให้แก่คู่ความอีกฝ่ายหนึ่งทราบ เว้นแต่ข้อมูลที่คู่ความได้ห้ามมิให้เปิดเผย
- การบวนการไกล่เกลี่ยให้ดำเนินการเป็นการลับ และไม่ให้มีการบันทึกรายละเอียดของการไกล่เกลี่ยไว้ เว้นแต่คู่ความจะตกลงกันให้บันทึกรายละเอียดของการไกล่เกลี่ยทั้งหมดหรือแต่บางส่วนโดยคู่ความเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายก็ได้
- ในกรณีที่คู่ความไม่ได้ตกลงไว้เป็นอย่างอื่น ให้รักษาข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเป็นความลับเว้นแต่เป็นการใช้ทำที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติหรือบังคับให้เป็นไปตามสัญญาประนีประนอมยอมความ

ทักษะการสร้างความสัมพันธ์

- การฟังอย่างตั้งใจ
- เน้นให้เห็นถึงความตั้งใจดีร่วมกัน
- รับรู้ความรู้สึกด้วยการกล่าวทวนและปรับปรุงคำพูด
- ช่วยให้คู่กรณีใช้การสนทนาแทนการโต้เถียง
- แยกประชุมถ้าบรรยากาศไม่ดี
- ให้ความมั่นใจกับคู่กรณีโดยทำให้การเจรจามีความก้าวหน้า

ทักษะการจัดการกระบวนการ

- กำกับและรักษากระบวนการต่อเนื่อง
- ช่วยให้คู่กรณีร่วมมือสร้างฉันทามติ
- ใช้คำพูดที่เป็นกลางอยู่เสมอ
- ชี้ให้เห็นประโยชน์ร่วม
- ทำความชัดเจนกับเรื่องราว
- แยกประชุมเมื่อเหมาะสม

ทักษะการแก้ปัญหา

เลือกขั้นตอนที่เหมาะสม

- พูดถึงหลักการก่อน
- พูดถึงอนาคตก่อน
- พูดถึงกฎ เกณฑ์ กติกาก่อน
- ฟังประเด็นไปที่ผลประโยชน์ของสองฝ่าย

ทักษะในการไกล่เกลี่ย

- วิเคราะห์ความขัดแย้งเป็น
- สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ พูดคุยสนทนามากกว่าการโต้แย้ง
- รู้จักการฟัง
- เปิดประเด็นการสนทนาเป็น
- รู้ว่าอะไรคือจุดยืนอะไรคือความต้องการที่เขาสนใจ
- รู้และใช้กระบวนการมีส่วนร่วมวิธีต่างเป็น
- รับรู้ความเสี่ยงทั้งสองฝ่าย
- ประเมินความคาดหวัง ความจริง ให้ความสำคัญกับการคำขอโทษ
- กล่าวชื่นชมผู้อื่น/มอบความสำเร็จให้คู่กรณีเป็น

ทักษะที่ใช้ในการไกล่เกลี่ย

1. มีความเป็นกลาง
2. ไม่ตัดสินผู้อื่น
3. สามารถเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
4. การปรับเปลี่ยนบทบาท
5. การเรียนรู้จากภาษากาย
6. ทักษะการการแสดงออก
7. การจัดตำแหน่งที่นั่ง

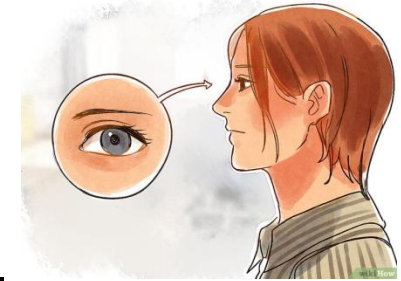
ทักษะในการสื่อสาร

- ✦ การพูด/การนำเสนอ
- ✦ การฟังอย่างตั้งใจ
- ✦ การตั้งคำถาม
- ✦ การกล่าวทวน
- ✦ การเรียงคำพูดใหม่
- ✦ การรักษาหน้า
- ✦ การกู่หน้า
- ✦ ภาษาท่าทาง

ความแตกต่างของแต่ละบุคคล

- ไม่มีรูปแบบการเจรจาแบบใดจะพอดีกับทุกคน
- โดยเฉพาะเมื่อพูดถึงเรื่องภาษากาย หากคุณลงทุนเพื่อให้สามารถอ่านภาษากายของคนได้อย่างแม่นยำ คุณอาจต้องใช้เวลาในการศึกษาใครคนนั้นสักระยะเวลาหนึ่ง
- สิ่งที่เป็นเรื่องจริงสำหรับใครคนหนึ่ง อาจไม่ได้เป็นเรื่องจริงสำหรับคนอื่นเสมอไป
- ยกตัวอย่างเช่น เมื่อกำลังพูดโกหก คนบางคนจะไม่กล้ำสบตา ในขณะที่คนอื่นๆ อาจพยายามที่จะสบตาให้มากกว่าปกติ เพื่อที่พวกเขาจะไม่ถูกสงสัยว่ากำลังพูดโกหกอยู่

อ่านดวงตาของคน.



- จากการศึกษพบว่า เมื่อมีบทสนทนาที่น่าสนใจ ดวงตาของเขาจะโฟกัสไปที่หน้าของคู่สนทนา ประมาณ 80% ของเวลาในการสนทนา
- พวกเขาจะไม่เพียงแค่โฟกัสไปที่ดวงตาของคู่สนทนา แต่หลังจากที่โฟกัสไปที่ดวงตาเป็นเวลา 2 - 3 นาที พวกเขาจะเริ่มโฟกัสไปที่จมูก หรือปาก และกลับไปโฟกัสที่ดวงตาอีกครั้งอยู่ตลอดเวลา
- พวกเขาอาจมองดูโต๊ะเป็นบางช่วง แต่พวกเขาก็จะกลับมาโฟกัสที่ดวงตาของคู่สนทนาอยู่เสมอ เมื่อคนมองขึ้นข้างบน และไปทางด้านขวา ในระหว่างบทสนทนา นั้นแสดงว่าพวกเขา รู้สึกเบื่อ และไม่ให้ความสนใจในบทสนทนาอีกต่อไป
- ม่านตาดำที่ขยายขึ้น แสดงถึงความรู้สึกสนใจว่าเกิดอะไรขึ้น อย่างไรก็ตาม จำไว้ว่ามีสาเหตุมากมายที่สามารถทำให้ม่านตาดำขยายขึ้น เช่น แอลกอฮอล์ โคเคน แอมเฟตามีน สารเสพติด LSD และอื่นๆ
- การสบตาบ่อยครั้งบ่งชี้ถึงความไว้วางใจ การสบตาอย่างเกินพอดีจะดูมีความก้าวร้าว บ่งบอกว่าคนนั้นระวังข้อความที่จะถูกส่งออกไป คนที่จะหลอกลวงผู้อื่น อาจพยายามสบตาให้น้อยลง เพื่อไม่ให้เป็นที่สงสัยว่ากำลังหลบเลี่ยงความจริง ซึ่งแสดงว่ากำลังพูดโกหก แต่แต่ละคนอาจไม่เหมือนกัน

ภาษากายอาจแตกต่างกันออกไปตามวัฒนธรรม.

- อารมณ์ และการแสดงของภาษากายบางอย่าง ความหมายที่ส่งออกมา มีความเฉพาะเจาะจงไปในแต่ละวัฒนธรรม ตัวอย่างเช่น ในวัฒนธรรมชาวฟินแลนด์ เมื่อคนสบตาเรา มันเป็นสัญญาณที่สามารถเข้าถึงได้ แต่ในทางตรงกันข้าม สำหรับชาวญี่ปุ่น เมื่อคนสบตาเรา เป็นการแสดงออกว่าโกรธ
- อีกหนึ่งตัวอย่าง ในวัฒนธรรมตะวันตก คนที่รู้สึกสบายใจที่จะพูดคุยกับคุณ จะเอนตัวเข้าหาคุณ และหันหน้า และร่างกายเข้าหาคุณโดยตรง
- ขณะที่การแสดงออกด้านอารมณ์ทางใบหน้า แตกต่างกันไปจากวัฒนธรรมหนึ่ง ไปอีกวัฒนธรรมหนึ่ง บางงานวิจัยแนะนำว่า การแสดงออกของภาษากายบางอย่าง เป็นเรื่องสากลในทุกวัฒนธรรม นี่เป็นเรื่องจริงโดยเฉพาะสำหรับการสื่อสารของความมีอำนาจ และการยอมจำนน ยกตัวอย่างเช่น ในทุกวัฒนธรรม ท่าทางที่ดูโอนอ่อน แสดงให้เห็นถึงการยอมจำนน

ลักษณะของ Facilitators

1. ร่างกายมีความพร้อม
2. การแต่งกายให้มีความเหมาะสม เสริมสร้างภาพลักษณ์และ บุคลิกภาพที่ดี
3. ปรับทัศนคติให้เป็นกลาง ไม่มีอคติในประเด็นที่จะแชร์กัน และไม่ยึดติดต่อความคิติของผู้ร่วมแชร์
4. มีความมั่นใจ/เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในหน้าที่
5. มีความคาดหวังในการเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อการเตรียมตัว/ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
6. มีองค์ความรู้ในประเด็นที่จะแลกเปลี่ยน และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน
 - กระตุ้นให้กลุ่มแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้ How-to ออกมา
 - สรุปประเด็นความเชื่อมโยงต่าง ๆ
 - รู้จักจัดการ/กำกับและออกแบบบรรยากาศในการสนทนาให้อยู่ในประเด็นที่กำลังแลกเปลี่ยน
 - บริหารจัดการเวลาให้เหมาะสม

ลักษณะของ Facilitators

7. ถ้าไม่มีองค์ความรู้ที่จะแลกเปลี่ยน ต้องยึดกับประเด็น ปัญหา/ความสำเร็จ และกระตุ้นให้ผู้ร่วมแชร์
พูดถึงวิธีการ แก้ไขปัญหา หรือปัจจัย/วิธีการที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ
8. มีเทคนิคการสื่อสารให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย เทคนิคการดึง ความสนใจกลุ่ม
9. สังเกตการณ์ และฝึกปฏิบัติการเป็น Facilitator ในกลุ่มผู้ ร่วมแชร์ที่มีความหลากหลาย
10. เรียนรู้การทำงาน/ปฏิบัติของอีกฝ่ายระหว่าง Facilitator feat. Note taker
11. มีความรู้ในหลักการกระบวนการท างาน/ปัจจัย ความส าเร็จ เช่น PDCA, 7-habits, KJ Method
หรือ หลักการสากลอื่นที่สามารถน ามาประยุกต์ใช้ได้
12. มีความรู้เครื่องมือของการ KM (Knowledge Management) ; Coaching, Mentor -> Learning
by doing (สามารถดูได้ที่ KM Corner เว็บไซต์ กอกลาง)

ศิลปะ: การไหลเวียนที่ประสบความสำเร็จ

- 1) ความสามารถในการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันไปสู่การยุติแบบสร้างสรรค์
- 2) การประสานให้คู่กรณีกลับมามีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน
- 3) การเข้าใจถึงความสูญเสียैयाวยหาหัวใจเขาด้วยหัวใจเรา
- 4) การหาทางออกประนีประนอมให้ได้ผลประโยชน์ร่วมกัน

นักไกล่เกลี่ย

1. มีเทคนิคการสร้างสัมพันธภาพกับบุคลากรรอบข้างที่ดี
2. มีบุคลิกภาพที่มีชีวิตชีวา Positive Thinking เปิดเผย รับฟัง ใจเย็น กล้าได้กล้าเสีย เห็นอกเห็นใจ เพื่อนร่วมงาน อดทน
3. มีความสม่ำเสมอในการทำงานทุกเวลา และสถานที่
4. มีทักษะในการกระตุ้นคนให้แสดงความคิดเห็น และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทุกเรื่องราวและคำถาม
5. มีความตั้งอกตั้งใจในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีทักษะในการฟังที่ดี จับประเด็น วิเคราะห์ได้ดี
6. เป็นผู้ที่ใฝ่รู้ ในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยการหา Text / จากผู้เชี่ยวชาญ
7. มีเทคนิคการพูดให้อยู่ในขอบเขต ความถูกต้อง เป็นจริง ไม่ทำให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกถูกปิดกั้นในความคิด
8. มีการกระตุ้นให้ทุกคนมีกำลังใจ เช่น มีการชมเชย ให้รางวัล
9. มีการปรับบทบาทให้เหมาะสม ในแต่ละสถานการณ์ เช่น จากการเป็นหัวหน้าก็ลดบทบาทเป็นพี่เลี้ยง
10. มีเครือข่ายที่จะสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน และสามารถหาดาวรุ่งมาร่วมงาน

บทบาทของวิทยากรกระบวนการ จาก Marquardt

1. เป็นผู้เป็นประสานงาน (Coordinator) เพื่อติดต่อกับผู้มีส่วนร่วมได้มากที่สุดเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา
2. เป็นผู้กระตุ้น (Catalyst) ให้เกิดการเรียนรู้ผ่านคำถามปลายเปิด คำถามแตกองค์ประกอบ คำถามสร้างความตระหนักรู้ เพื่อดึงพลังหรือศักยภาพของผู้เข้าร่วมให้เห็นถึงปัญหา สาเหตุ เป้าหมาย และทางออกร่วมกัน
3. เป็นผู้สังเกตการณ์ (Observer) ในเวทีถึงพฤติกรรมความรู้สึกและวิธีคิดของผู้เข้าร่วมเพื่อปรับกระบวนการให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา
4. เป็นผู้สร้างบรรยากาศ (Climate Setter) ให้กลุ่มผ่อนคลาย เป็นกันเองและสร้างความไว้วางใจ เพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้ช่วยการสื่อสาร (Communicator Enabler) ช่วยให้ผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ ความรู้ต่างๆ อย่างเต็มที่ เต็มใจและเปิดกว้างที่จะรับฟังอย่างใคร่ครวญ
6. เป็นพี่เลี้ยงในการเรียนรู้ (Learning Coach) ให้ผู้เข้าร่วมได้เล่าถึงประสบการณ์และวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นแหล่งความรู้ฝังลึกที่อยู่ในตัว นำไปสู่การพัฒนาและจัดการตนเองที่ประสบความสำเร็จ

คุณสมบัติของวิทยากรกระบวนการ

1. เป็นคนที่มีความรักผู้อื่น มีความสุขเมื่อเห็นการเติบโตทางความคิด จิตวิญญาณ อ่อนน้อม ไม่ก้าวร้าว เชื่อมมั่นในความรู้ของปัจเจกและกลุ่ม มีความเชื่อมั่นพลังแห่งการอยู่ร่วมกัน รวมถึงพลังแห่งวัฒนธรรมและภูมิปัญญาซึ่งความรู้ดั้งเดิมของชุมชน
2. มีวิธีคิดแบบองค์รวม (System thinking) มีการเชื่อมโยงความคิดที่เป็นระบบ การคิดเชิงบวก มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ไม่ติดกรอบ “กล้าจินตนาการ” ความคิดเชิงสังเคราะห์ วิเคราะห์ และความคิดเชิงออกแบบ (Design thinking)
3. มีทักษะวิธีการสื่อสารที่ทรงพลัง ออกแบบให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย
4. มีความพร้อมที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น รวมทั้งพร้อมที่จะเรียนรู้จากผู้เข้าร่วมกระบวนการ

ส่วนทักษะและความเป็นวิทยากรกระบวนการ ภายใต้ “การนำ” นั้น เชื่อว่าทุกคนมีอยู่ในตัวเองและสามารถพัฒนาขึ้นได้ วิทยากรกระบวนการจะมีเป้าหมายให้ได้เริ่มต้น เกิดความรู้ เกิดความคิดใหม่ โดยให้ผู้ร่วมเรียนรู้เป็นศูนย์กลาง เน้นการสื่อสารสองทาง และตัวเองเป็นเพียงกระจกที่สะท้อนให้ผู้เข้าร่วมเปลี่ยนแปลงตนเอง

การฟังอย่างตั้งใจ

- ไม่พูดขณะฟัง รับฟังอย่างตั้งใจ
- สบตา พยักหน้า ส่งเสียง แสดงให้เห็นว่าตั้งใจฟัง แสดงอาการตอบรับ
- การกล่าวทวน เนื้อหาและความรู้สึก แสดงให้เห็นว่ารับรู้และเข้าใจในความรู้สึกและข้อเท็จจริง
- ถามคำถาม / ตอบคำถาม เป็นสิ่งสำคัญที่ใช้ตลอดเวลาของการไกล่เกลี่ย

การฟังที่ดี

- สนใจอยากรู้ในทุกสิ่ง
- เปิดใจกว้างรับฟังความคิดใหม่ ๆ
- มีความรู้สึกต่อสิ่งที่รับฟัง มีความกระตือรือร้น แสดงอาการตอบรับผู้พูด
- ตั้งใจฟังเต็มที่
- ตั้งตัวอยู่เสมอ พยายามจับใจความสำคัญ หาเหตุผล
- ทบทวนความคิดตนเอง สามารถตรวจสอบทำความเข้าใจ
- ฟังด้วยสมองและหัวใจ
- รู้จักควบคุมตัวเอง ท่าทางและอารมณ์ในขณะที่ฟัง
- ให้ความสนใจความต้องการของผู้พูด
- รู้จักถามผู้พูด ถามความเห็นคนอื่น เปรียบเทียบความเห็นของเรา

การทวนคำพูด

- การรับรู้ “ความรู้สึก” จากการฟัง
- ประเมิน “ความรุนแรง” ของความรู้สึก
- เลือกความรู้สึกที่เหมาะสมออกมาเป็นคำพูด
- เรียบเรียงคำพูดให้เป็นคำพูด

การเปลี่ยนแปลงคำพูดใหม่

- ให้รู้ถึงสิ่งที่เราห่วงใยที่ฝังอยู่ในใจ
- มองไปในอนาคต เพื่อลดปัญหา
- พูดใหม่ให้ออกไปในเชิงบวก

การแสดงออกที่บอกว่าเราตั้งใจอยู่หรือไม่

- การสบตาในบางโอกาส
- การแสดงออกทางใบหน้า
- การพยักหน้ารับ
- ท่าทางเบือนหน้าย หาวนอน กุมศีรษะ
- การขอให้อธิบายส่วนที่สงสัย
- กล่าวสรุป ทบทวนความเข้าใจ
- ไม่ขัดจังหวะ
- ไม่พูดมาก
- การรับรู้และตระหนักความรู้สึก

การหาทางออกหรือข้อตกลงร่วมกัน

- วิธีที่เอื้อให้เกิดทางออกใหม่ๆ คือ การแยกการกระทำสามอย่างออกจากกัน คือ จินตนาการ การประเมินผล และการตัดสินใจ

๑.จินตนาการ เราสามารถจินตนาการให้พ้นจากกรอบความเคยชินเดิมๆ ได้ด้วย การรวบรวมทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ก่อนที่จะประเมินข้อดีข้อเสียอย่างจริงจัง

๒.การประเมิน เราสามารถประเมินข้อแนะนำแต่ละข้อได้โดยการพิจารณาว่ามีข้อบกพร่องข้อใดบ้าง วิธีนี้จะช่วยป้องกันไม่ให้อารมณ์ตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง ก่อนที่จะมีการคิดให้รอบคอบ

๓.การตัดสินใจ เมื่อใคร่ครวญถึงผลต่างๆ ที่จะติดตามมาจากข้อเสนอแต่ละข้อแล้ว ควรให้คู่ขัดแย้งเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง

- เราพึงระวังเวลาที่มีข้อแนะนำ คู่ขัดแย้งอาจถือว่าข้อแนะนำนั้นเป็นคำชี้แนะ ซึ่งจะทำให้ความรับผิดชอบในการตัดสินใจเริ่มจะตกมาอยู่กับผู้ไกล่เกลี่ยก็ได้ ถ้าจะให้การตัดสินใจมาอยู่ในมือของคู่ขัดแย้ง เราควรเสนออย่างกว้างๆ ให้เป็นแง่คิดหรือเป็นการกระตุ้นให้คู่ขัดแย้งใคร่ครวญด้วยวิจรรณญาณของตน
- อีกวิธีหนึ่งเราสามารถแนะทางออกแบบสมมติซึ่งเป็นข้อเสนอที่ไม่ตายตัว ยกตัวอย่างอาจถามว่า “ถ้าในเรื่องนี้ของอีกฝ่ายจะช่วยให้มีการประนีประนอมในเรื่องอื่นๆ ได้ไหม “หากนถุมตกลงที่จะ...คุณพร้อมที่จะประนีประนอมในเรื่อง...ไหม ?” ทั้งนี้การช่วยเสนอแนะทางออกหรือข้อตกลง เราต้องระมัดระวังในเรื่องการรักษาความลับของคู่ขัดแย้งไม่ให้ถูกเปิดเผย แต่หากเราพิจารณาดูแล้วว่ามีบางอย่างควรเปิดเผยได้แล้ว เราควรขอความเห็นชอบจากคู่ขัดแย้งที่เกี่ยวข้องก่อน

ขอบคุณครับ

แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือถามคำถามเพิ่มเติมได้ที่



www.facebook.com/ekkachai.srivilas
www.elifesara.com



www.elifesara.com