

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงทดลอง (true-experimental field study research) เพื่อศึกษาและพัฒนาเครื่องมือในการวัดคุณลักษณะของผู้ไถ่เกลี้ยที่มีประสิทธิภาพ และหลักสูตรการฝึกอบรมจิตวิทยาการไถ่เกลี้ย

ในการกำหนดตัวแปรต้นและแปรตาม ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากทฤษฎี ผลงานวิจัย บทความทางวิชาการ ตำราและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกับความขัดแย้ง และการไถ่เกลี้ย เพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบแนวความคิดและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งสามารถแบ่งการศึกษาวรรณกรรมออกมาเป็น 2 ด้าน ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งและการไถ่เกลี้ย
  - 1.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้ง
  - 1.2 ความหมายของการไถ่เกลี้ย
  - 1.3 ประวัติความเป็นมาของการไถ่เกลี้ย
  - 1.4 แนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาสังคม
  - 1.5 แนวคิดกระบวนการไถ่เกลี้ย
  - 1.6 ทักษะและเทคนิคที่ใช้ในการไถ่เกลี้ย
  - 1.7 คุณลักษณะของผู้ไถ่เกลี้ย
2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครื่องมือในการวิจัย
  - 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับตัวชี้วัด
  - 2.2 แนวคิดทฤษฎีในการสร้างชุดฝึกอบรม
  - 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเจตคติ

## แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง และการไกล่เกลี่ย

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้ง

คำว่า ความขัดแย้ง (conflict) มีคำที่มีความหมายคล้ายคลึงกันหลายคำ ได้แก่ การโต้เถียง การต่อสู้ การทะเลาะวิวาท การไม่ลงรอย ฯลฯ สำหรับพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” หมายถึง การไม่ลงรอยกัน หากจะแยกพิจารณาคำว่า “ขัด” หมายถึงการไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ฝืนไว้ และให้ความหมายของคำว่า “แย้ง” หมายถึง ไม่ตรงกันหรือไม่ลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ทานไว้ ดังนั้น จึงกล่าวสรุปได้ว่า ความขัดแย้งประกอบด้วยอาการทั้งขัด และแย้ง ซึ่งหมายถึงการที่ทั้งสองฝ่ายจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังพยายามที่จะต้านเอาไว้อีกด้วย

Webster’s Dictionary ได้ให้ความหมายของ Conflict ซึ่งมาจากภาษาละตินว่า Confligere แปลว่า การต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าที่เพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้ (ในลักษณะตรงกันข้าม) การไม่ถูกกัน เมื่อความสนใจ ความคิดหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่าหมายถึงความเข้ากันไม่ได้ของจุดมุ่งหมายของบุคคลภายในองค์การ 2 คน หรือ 2 ฝ่ายขึ้นไป ที่มีผลต่อความเสียหาย หรือความได้เปรียบเสียเปรียบของอีกบุคคลหนึ่ง หรืออีกฝ่ายหนึ่ง

### ทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้ง

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 775-778) ได้กล่าวถึงมุมมองของความขัดแย้งภายในองค์การว่า สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ (1) มุมมองสมัยเดิม ที่เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เพราะความขัดแย้งจะทำลายผลการดำเนินงานขององค์การ (2) มุมมองมนุษย์สัมพันธ์ ที่เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และ (3) มุมมองสมัยใหม่ ที่เชื่อว่าความขัดแย้งจะเป็นพลังทางบวกต่อการสร้างผลการดำเนินงานในองค์การ และความขัดแย้งบางอย่างยังจำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย โดยมีรายละเอียดดังนี้

**มุมมองสมัยดั้งเดิม (traditional view)** มุมมองสมัยดั้งเดิม สันนิษฐานว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี และมีผลกระทบทางลบกับองค์การอยู่เสมอ ความขัดแย้ง จึงเป็นคำที่มีความหมายรุนแรง การทำลาย และไร้เหตุผล และเนื่องจากความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเสียหายจึงเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารขององค์การจึงมักจะ ต้องรับผิดชอบในการกำจัดความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การให้หมดสิ้นไป โดยมุมมองดังกล่าวนี้เกิดขึ้น ช่วงระหว่างศตวรรษที่ 19 เรื่อยมาจนถึงกลางปี 2483

**มุมมองมนุษยสัมพันธ์ (human relations view)** มุมมองมนุษยสัมพันธ์เชื่อว่า ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ในทุกองค์การ ด้วยเหตุนี้ มุมมองนี้จึงสนับสนุนการยอมรับความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งไม่สามารถถูกกำจัดได้ และความขัดแย้งอาจมีประโยชน์ต่อองค์การในบางกรณี โดยมุมมองนี้เกิดขึ้นช่วงปี 2483 ถึงปี 2513

**มุมมองสมัยใหม่ (contemporary view)** ในมุมมองสมัยใหม่ จะสนับสนุนให้เกิด ความขัดแย้งขึ้นในระดับที่เหมาะสม เพราะเมื่อไรก็ตามที่องค์การมีความสามัคคี ความ สงบสุข และความร่วมมือ องค์การนั้นจะกลายเป็นองค์การที่เฉื่อยชา และไม่ตอบสนอง ความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ดังนั้นในการบริหารองค์การ แบบสมัยใหม่ ผู้บริหารจึงมักจะยอมให้เกิดความขัดแย้งขึ้น แล้วหาทางแก้ไขด้วยวิธีการ ที่เสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานภายในองค์การต่อไป

### การเกิดความขัดแย้ง

Edvert Van De (1998, p. 351) นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมได้ศึกษาความขัดแย้ง ท่ามกลางคู่อริด้วยตนเอง ทั้งในความขัดแย้งระหว่างบุคคล และความขัดแย้งระหว่าง กลุ่ม จนสามารถบอกได้ว่า ความขัดแย้งจะเกิดขึ้น เมื่อคน ๆ หนึ่งมีความรู้สึกถูกรบกวน จากคนอีกคนหนึ่ง หรือ กลุ่มหนึ่ง โดยสามารถแยกแนวคิดเพื่อให้คำนิยามของ “ความขัดแย้ง” ได้ดังนี้ คือ

1. ความคับข้องใจ เป็นประเด็นทางด้านประสบการณ์ โดยไม่จำเป็นที่จะต้องมี วัตถุประสงค์ใด ๆ เป็นหลัก

2. ธรรมชาติของความคับข้องใจ สามารถเกิดได้จากกระบวนการทางด้านการรู้ คิด หรือ ความรู้สึก หรือทั้ง 2 อย่าง

3. ความคับข้องใจเกิดจากบุคคลอื่น หรือกลุ่มอื่น

4. ความสำคัญของความคับข้องใจเกิดได้จากหลายประการ โดยปกติจะเกิดจาก การพยายามลด หรือ เพิ่มความขัดแย้งนั้น ๆ

5. ความคับข้องใจ ไม่จำเป็นต้องเกิดจากพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับผู้อื่นเสมอไป เพราะความคับข้องใจสามารถเกิดได้จากภายในตัวบุคคลเอง โดยเกิดจากการตอบสนอง ทางความคิดต่อความคับข้องใจในครั้งแรก ซึ่งมีผลต่อความคับข้องใจอื่น ๆ ตามมา แล้วก็ตอบสนองกลับไปยังความคับข้องใจครั้งแรก และครั้งอื่น ๆ ไป มาอย่างต่อเนื่อง

6. ความขัดแย้งอาจเกิดได้จากบุคคลคนเดียว หรือฝ่ายเดียว ในกรณีที่เมื่อบุคคล หนึ่งเกิดความคับข้องใจขึ้นแต่ไม่ได้แสดงออกทางวาจา หรือทางภาษาท่าทาง ก็จะถือเป็นความคับข้องใจที่เกิดขึ้นจากคน ๆ เดียว เพราะอีกฝ่ายหนึ่งไม่ทราบเรื่องด้วย

สิทธิโชค วรานุสันติกูล (2546, หน้า 309-311) นักจิตวิทยาสังคม ได้กล่าวถึง เงื่อนไขที่มาก่อนการเกิดความขัดแย้งว่า การทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะย่อมจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นจากการกระทบกระทั่งต่อกัน ซึ่งจะกลายเป็นความขัดแย้งไปในที่สุด โดยเงื่อนไข ที่จะทำให้คนทำงานร่วมกันต้องกระทบกระทั่งกันอยู่เสมอมีอยู่ 6 เงื่อนไขด้วยกัน คือ (1) การแข่งขันเพื่อแย่งชิงผลประโยชน์ให้ตนเอง (2) การทำงานที่ต้องขึ้นต่อกันและกัน (3) ขอบข่ายของหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน (4) ความรู้สึกไม่ยุติธรรมเกี่ยวกับ สถานภาพทางสังคมหรือตำแหน่ง (5) อุปสรรคอันเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ดี และ (6) บุคลิกภาพส่วนบุคคล

จากวรรณกรรม พบว่า ความขัดแย้งสามารถเกิดได้จากสภาพแวดล้อม เช่น ในระหว่างการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น หรือเกิดจากความคับข้องใจในตัวบุคคลเอง และไม่ว่าความขัดแย้งจะเกิดจากสิ่งใด คุณลักษณะของบุคคลเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ บุคคลเกิดความขัดแย้งได้

## การแก้ไขข้อขัดแย้ง

Ury, Brett, and Goldberg (1988, pp. 5-10) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับการแก้ไขความขัดแย้งสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 แนวคิดใหญ่ๆ ที่มาจาก 3 มุมมองที่มีต่อแนวทางการแก้ไขความขัดแย้ง คือ มุมมองในด้านของ อำนาจ (power) สิทธิ (rights) และ จุดสนใจ (interests) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การแก้ไขข้อขัดแย้งภายใต้การใช้อำนาจ เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับ “สิ่งที่ถูกต้องที่สุด” ดังนั้น อำนาจจึงเป็นความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น อำนาจจึงรวมถึง กำลังที่เกิดจากสรีระร่างกาย อำนาจเงิน หรืออำนาจที่เกิดจากความรู้ การแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดจากอำนาจจึงเป็นสิ่งที่มีการใช้กันอย่างแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็นการทำสงคราม การข่มขู่ หรือการทำลายล้าง ผลจากการใช้อำนาจในการแก้ไขข้อขัดแย้ง จึงมักจะทำลายสัมพันธภาพระหว่างคู่กรณีอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างบุคคล ธุรกิจ หรือแม้แต่ว่างประเทศ เพราะจะมีผู้แพ้ และผู้ชนะเสมอในการแก้ไขข้อขัดแย้ง โดยใช้อำนาจ อย่างไรก็ตามในบางสถานการณ์ “อำนาจ” ก็มีความเหมาะสมที่จะถูกนำไปใช้ เช่น ผู้ปกครองอาจต้องใช้อำนาจทางด้านร่างกายที่เข้มแข็งกว่าในการควบคุมลูกที่กำลังจะวิ่งไปที่ถนน

2. การแก้ไขข้อขัดแย้งภายใต้สิทธิ แนวคิดที่สองในการแก้ไขข้อขัดแย้งได้รับอิทธิพลมาจากศาสตร์ทางด้านสิทธิ หรือกฎหมายนั่นเอง ในแนวคิดนี้ สิทธิของบุคคลนับได้ว่าเป็นกุญแจสำคัญในการค้นหาความยุติธรรมให้เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรม สังคม และประเทศที่ต่างกัน ย่อมมีการกำหนดสิทธิที่แตกต่างกันออกไป

ระบบทางด้านกฎหมายจึงเป็นระบบกลางที่คนส่วนใหญ่ในสังคมให้การยอมรับกันไม่ว่าจะในสังคมหรือประเทศใด เพราะระบบกฎหมายจะมีโครงสร้างในการแก้ไขข้อขัดแย้งที่ค่อนข้างชัดเจนมากที่สุด อย่างไรก็ตามสิ่งที่เราพบในความเป็นจริงคือ “อำนาจ” ก็ยังมีบทบาทสำคัญต่อการแก้ไขข้อขัดแย้ง โดยใช้ระบบกฎหมาย กล่าวคือ ผู้ที่มีอำนาจเงินมากกว่าย่อมสามารถหาทนาย หรือ ค้นหาข้อมูลได้เหนือกว่า ผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่า ในบางข้อขัดแย้ง อาจไม่เหมาะที่จะใช้ระบบกฎหมายเข้ามาช่วยในการแก้ไขข้อขัดแย้ง เช่น ข้อขัดแย้งที่ต้องการให้เกิดการเยียวยา รักษาสัมพันธภาพระหว่างคู่กรณี หากผ่านระบบกฎหมายแล้ว ผลลัพธ์นอกจากอาจจะทำลายความรู้สึกระหว่างคู่กรณีแล้ว

ยังอาจทำลาย สัมพันธภาพทั้งหมดของกลุ่มได้อีกด้วย

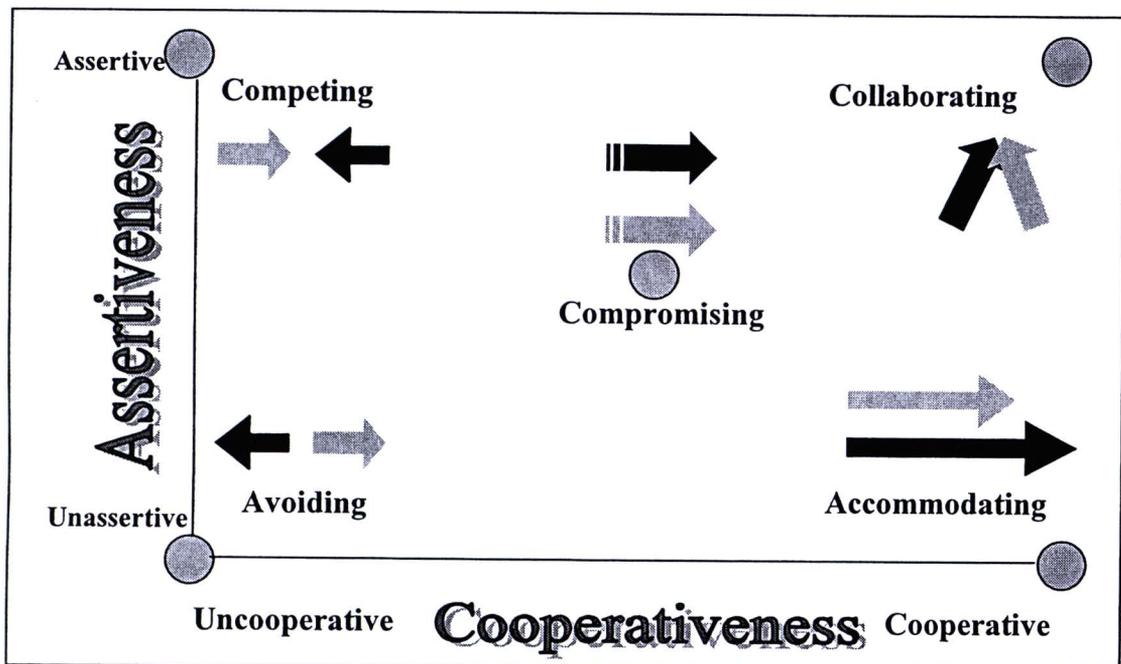
3. การแก้ไขข้อขัดแย้งภายใต้จุดสนใจ แนวคิดที่สามในการแก้ไขข้อขัดแย้งเปรียบได้เสมือนเวทีในการสนทนากันระหว่างคู่กรณี โดยไม่ต้องอาศัยระบบกฎหมายเข้ามาช่วย โดยการแก้ไขข้อขัดแย้งตามแนวคิดนี้ เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายจากหนังสือ “Getting to Yes” โดย Fisher and Ury (1991) จาก Harvard Negotiation Project ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการของ Maslow ที่เชื่อว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากความต้องการที่ขัดแย้งกัน ไม่ว่าจะเกิดจากบทบาทความรู้สึกรสนิยม หรือมุมมองที่แตกต่างกัน จุดสนใจนี้ รวมไปถึงความนับถือ ความเป็นตัวตนทางสังคม และความรู้สึกของบุคคลด้วย

Moore (2003, pp. 8-10) ได้แบ่งจุดสนใจออกเป็นสามประเภท คือ (1) ความเป็นแก่นสาร (substantive interest) ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จับต้องได้ หรือวัดได้ เช่น เวลา สิ่งของ หรือเงิน เป็นต้น (2) ผลประโยชน์ในระหว่างดำเนินการ (procedural interest) ที่เกิดจากรูปแบบ และเจตนาของการสื่อสารต่อกัน และ (3) ความต้องการทางจิตวิทยา ที่รวมเอา อารมณ์ และความรู้สึกเข้าไปกับขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็ความเคลือบแคลงสงสัย ความรู้สึกอึดอัด หรือความปรารถนาที่ซ่อนเร้น

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยพบว่า แนวการแก้ไขความขัดแย้งในแต่ละวิธี จะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม การแก้ไขความขัดแย้งในด้านของจุดสนใจ (interest) ผู้วิจัยเชื่อว่าน่าจะมีเหมาะสมมากที่สุดสำหรับการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะการนำไปใช้ในเบื้องต้น เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะการแก้ไขความขัดแย้งภายใต้จุดสนใจจะไม่ต้องใช้กฎระเบียบขององค์กร หรือกฎหมายเข้ามาตัดสินปัญหา หากแต่จะเป็นการสานสัมพันธ์ระหว่างคู่พิพาท ทำให้เกิดการสื่อสารที่มีคุณภาพมากขึ้น นำมาซึ่งความสัมพันธ์ที่ดี และยังสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อีกด้วย

### รูปแบบการแก้ไขความขัดแย้ง

สำหรับรูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง Thomas (1976, pp. 651-693) พยายามอธิบายโดยใช้ 2 มุมมอง คือ ระดับของความพยายามทำให้อีกฝ่ายพึงใจ (cooperativeness) และระดับของความพยายามที่ยืนยันตามความพึงพอใจในตนเอง (assertiveness) ดังนั้น การจัดการกับความขัดแย้ง จึงเกิดจากการผสมผสานกันระหว่าง 2 มุมมองดังกล่าวในระดับที่แตกต่างกันสามารถจำแนกออกได้เป็น 5 รูปแบบ ดังรายละเอียดในภาพ 2



ภาพ 2 รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งของ Thomas

ที่มา. จาก "Conflict & Conflict Management," In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., p. 651), by K. W. Thomas, 1976, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

จากภาพ 2 อธิบายได้ว่า

Competing เกิดขึ้นเมื่อเราพยายามที่จะแสวงหาความพึงพอใจของคนโดยไม่สนใจผลกระทบต่อที่ส่งถึงคนอื่น เช่น การพยายามทำให้บรรลุผลสำเร็จโดยใช้คนอื่นเป็นเครื่องมือ หรือการพยายามที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในเรื่องที่ตนเสนอ โดยกล่าวว่าคนอื่นผิด

Collaborating เกิดขึ้นเมื่อบุคคลใช้ทั้ง Cooperativeness และ Assertiveness จึงเป็นผลให้เกิดข้อสรุป แบบ ชนะ-ชนะ (win-win)

Avoiding เกิดขึ้นเมื่อพยายามหลีกเลี่ยงการขัดแย้ง แต่ความขัดแย้งนั้นก็ยังคงอยู่ การหลีกเลี่ยงนี้หมายรวมถึงการที่ไม่เผชิญหน้า หรือ การเพิกเฉยต่อความขัดแย้ง

Accommodating เกิดขึ้นเมื่อความตั้งใจในการให้ความสนใจในสิ่งที่ฝ่ายตรงข้ามสนใจมากกว่าของตนเอง หรือยอมเสียเปรียบเพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีต่อไป

Compromising เกิดขึ้นเมื่อคู่กรณีแต่ละฝ่ายพยายามที่จะล้มเลิกบางอย่างเพื่อแบ่งปันสิ่งที่เกิดขึ้นและได้บทสรุปที่ประนีประนอมกัน ดังนั้นในสถานการณ์นี้จึงไม่มีผู้ชนะหรือผู้แพ้ที่เห็นได้ชัดเจน

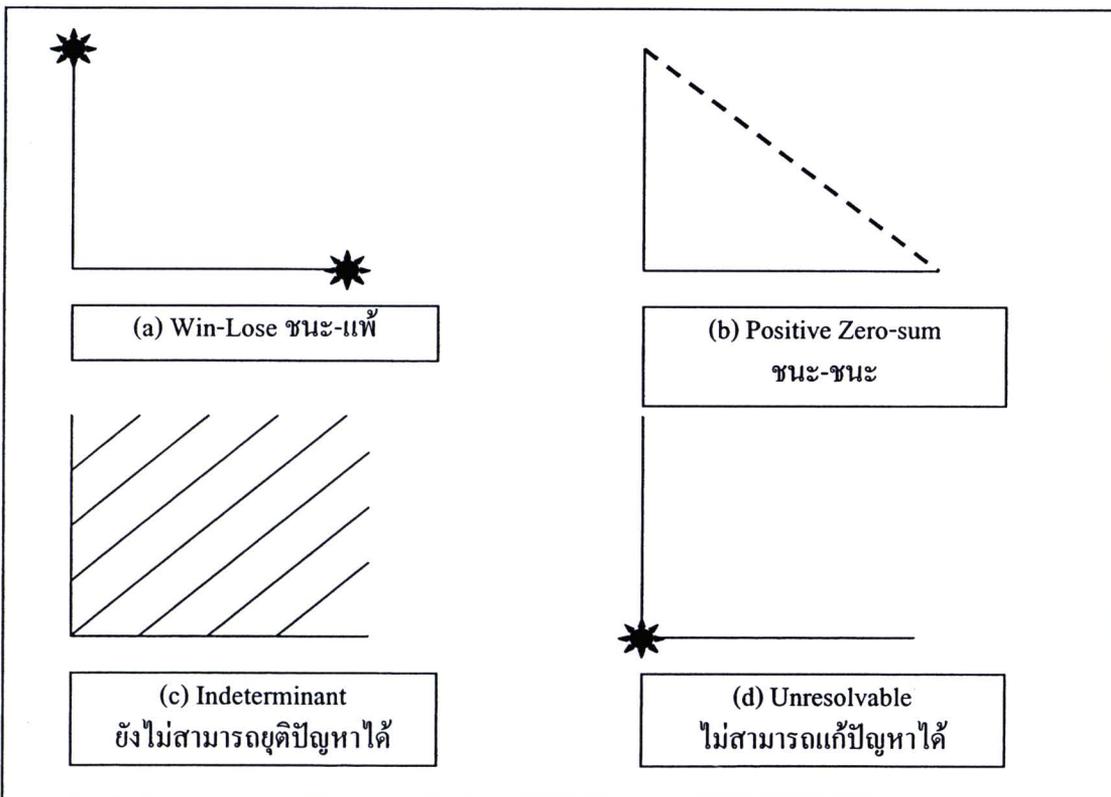
หลังจากที่บุคคลเลือกใช้รูปแบบในการรับมือกับข้อขัดแย้งแล้ว จากเกณฑ์ทั่วไปจะพบว่า ทางออกในการแก้ปัญหาจะสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ ดังรายละเอียดในภาพ 2

ประเภทแรก ไม่แพ้ก็ชนะ (win-lose) กล่าวคือ ความเป็นไปได้ของผลลัพธ์จากการแก้ปัญหา จะต้องมีส่วนหนึ่งที่ได้ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งเสีย

ประเภทที่สอง เรียกว่า zero-sum มีลักษณะคล้ายกับสิ่งที่เราเรียกว่าการแลกเปลี่ยน กล่าวคือ จะมีฝ่ายหนึ่งได้ ฝ่ายหนึ่งเสียอยู่เหมือนประเภทแรก หากแต่ zero-sum จะเป็นการได้ และเสียกันคนละประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ฝ่ายหนึ่งอาจได้เงินเพิ่มแต่ต้องเสียเวลาเพิ่มขึ้นในการทำงาน ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งจะได้บริการเพิ่มมากขึ้นแต่ต้องเสียเงินมากขึ้นตาม ปัจจุบัน zero-sum หรือที่นิยมเรียกว่า positive zero-sum นับได้ว่าเป็นทฤษฎีหนึ่งของการเจรจาต่อรอง และการไกล่เกลี่ย เพราะ positive zero-sum เน้นการสร้างข้อตกลงแบบ ชนะ-ชนะ (win-win) ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย โดยการเปิด

โอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีการแลกเปลี่ยนกันในทุก ๆ ด้านอย่างจริงจัง ตรงไปตรงมา ไม่ว่าจะ  
จะเป็นข้อมูล ข้อคิดเห็น หรือผลประโยชน์ จึงนับว่าเป็นหัวใจของการไกล่เกลี่ย

สำหรับประเภทที่สาม คือยังไม่สามารถยุติปัญหาได้ (indeterminant) กล่าวคือ  
ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจยังไม่สามารถหาทางออกที่ดีที่สุดได้ เนื่องจากข้อมูล และทรัพยากร  
มีไม่เพียงพอ ผลลัพธ์จึงออกมาในรูปของแต่ละฝ่ายต้องไปค้นหาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อใช้ใน  
การแก้ปัญหาต่อไป และประเภทสุดท้าย คือ ไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาได้ (unresolvable)  
อันเป็นผลมาจากข้อจำกัดในด้านข้อมูลและทรัพยากรที่คู่พิพาทมีอยู่ไม่ตรงกัน (Thomas  
อ้างถึงใน Dunnette & Hough, 1992, pp. 661-662)



ภาพ 3 รูปแบบแนวทางที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหของ Thomas

ที่มา. จาก *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., p. 661),  
by M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), 1976, Palo Alto, CA: Consulting  
Psychologists Press.

จากวรรณกรรมดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรสำคัญที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่บุคคลใช้รับมือกับความขัดแย้ง คือ ทุกแนวคิดในการจัดการกับความขัดแย้ง ต้องการให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นที่พึงพอใจของคู่กรณีทุก ๆ ฝ่าย ทั้งในด้านความสัมพันธ์ และผลประโยชน์ (positive zero-sum) การไกล่เกลี่ย จึงนับได้ว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผลลัพธ์ดังกล่าวเกิดขึ้นได้

### **ความหมายของการไกล่เกลี่ย**

ความหมายของการไกล่เกลี่ย ปัจจุบันยังคงเป็นที่ถกเถียงกันในบรรดานักวิชาการ เนื่องจากยังไม่มีคำอธิบายใด ของนักวิชาการคนใดหรือสถาบันใด ที่สามารถให้ความหมายได้อย่างครอบคลุมทั้งหมด อย่างไรก็ตาม ได้มีนักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกับการกระบวนการไกล่เกลี่ย จำนวนไม่น้อย พยายามจะให้ความหมายของการไกล่เกลี่ย และจากการทบทวนวรรณกรรมจากภายในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง สามารถรวบรวมผู้ที่ให้ความหมายของการไกล่เกลี่ยได้ดังนี้

### **ความหมายของการไกล่เกลี่ยจากวรรณกรรมต่างประเทศ**

จากการศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายของการไกล่เกลี่ย ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวคิดรวมยอดได้ดังนี้

1. การไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการแก้ไขข้อขัดแย้ง โดยมีผู้ไกล่เกลี่ย (mediator) ที่ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทำหน้าที่เป็นคนกลางในการช่วยแก้ไขความขัดแย้ง โดยผู้ไกล่เกลี่ย จะต้องมีความเป็นกลาง และไม่ใช้ประสบการณ์หรือความรู้สึกใด ๆ ของผู้ไกล่เกลี่ยในการตัดสินใจข้อขัดแย้งในระหว่างการไกล่เกลี่ย (The BAR Association of San Francisco, 1994, p. 3; Beverly, 2003, pp. 7-8; Community Mediation, 2004, p. 1; The Global Arbitration Mediation Association, 2000, p. 2; Moore, 2003, p. 13; Sharon & James, 1997, p. 1; Zaidel, 1990, p. 2)
2. การไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการของการให้การยอมรับต่อคู่พิพาท และช่วยให้คู่พิพาทมีการยอมรับกันและกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจในปัญหาได้อย่างชัดเจน และนำมาซึ่งการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง (Beverly, 2003, pp. 7-8; Moore, 2003, p. 13)

3. การไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คู่พิพาทได้มีโอกาสในการแสดงออกซึ่งอารมณ์ที่แตกต่างที่มีต่อปัญหา เพื่อก่อให้เกิดเป็นความเข้าใจที่ดีต่อกัน และนำมาซึ่งความสัมพันธ์ที่ดี รวมไปถึงถึงกระบวนการไกล่เกลี่ยยังอาจสามารถช่วยในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งได้ (The Global Arbitration Mediation Association, 2000, p. 2; Michael, 2003, p. 1)

4. การไกล่เกลี่ย คือ กระบวนการที่ผู้ไกล่เกลี่ยทำหน้าที่ควบคุมกระบวนการและอำนวยความสะดวกให้เกิดการสื่อสารที่ดีระหว่างคู่พิพาทเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการสื่อสารและนำมาซึ่งการแก้ไขข้อขัดแย้ง (The BAR Association of San Francisco, 1994, p. 3; Community Mediation, 2004, p. 1; Jennifer & Eileen, 1997, p. 3; Michael, 2003, p. 1; Mediation Network of North Carolina, 2004, p. 1; Zaidel, 1990, p. 2)

5. การไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการที่ผู้ไกล่เกลี่ยทำหน้าที่ในการกระตุ้นคู่พิพาทให้สามารถเปิดเผย และทำความเข้าใจกับจุดสนใจที่แท้จริงของตนเอง และผู้อื่น อันเป็นผลนำมาซึ่งการลดทิวติ้อกันและสามารถสร้างข้อตกลงร่วมกันในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง (The Global Arbitration Mediation Association, 2000, p. 2; John & Katherine, 2002, p. 3; Michael, 2003, p. 1; Sharon & James, 1997, p. 1; Zaidel, 1990, p. 2)

6. การไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คู่พิพาทได้สำรวจ และทำความเข้าใจในความแตกต่างทางด้านความคิด ความรู้สึก และมุมมองที่มีต่อปัญหา (Beverly, 2003, pp. 7-8; John & Katherine, 2002, p. 3; Zaidel, 1990, p. 2)

7. การไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการที่ช่วยคู่พิพาทในการประสานความสัมพันธ์ที่ดีหรือยุติความสัมพันธ์ที่ทำให้เกิดผลเสียหายทางด้านจิตใจของทุกๆ ฝ่าย (Lait & Johnson 1997, pp. 52-54; Moore, 2003, p. 13)

8. การไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้คู่พิพาทได้มีการควบคุมกระบวนการ และผลลัพธ์จากกระบวนการด้วยตนเอง (Community Mediation, 2004, p. 1; Lait & Johnson, 1997, pp. 52-54; Zaidel, 1990, p. 2)

9. การไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คู่พิพาทเกิดความร่วมมือกันในการแก้ไขข้อขัดแย้ง และหาทางออกเพื่อนำไปสู่ข้อตกลงในประเด็นความขัดแย้งร่วมกัน

โดยสมัครใจด้วยตัวคู่พิพาทเอง (Beverly, 2003, pp. 7-8; Community Mediation, 2004, p. 1; The Global Arbitration Mediation Association, 2000, p. 2; Jennifer & Eileen, 1997, p. 3; John & Katherine, 2002, p. 3; Mediation Network of North Carolina, 2004, p. 1; Moore, 2003, p. 13; Zaidel, 1990, p. 2)

10. การไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการที่ช่วยคู่พิพาทในการอภิปราย และประเมินทางเลือกและข้อเสนอต่าง ๆ ของทุกฝ่ายในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง (Lait & Johnson, 1997, pp. 52-54; Zaidel, 1990, p. 2)

11. การไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการที่ผู้ไกล่เกลี่ยทำหน้าที่ช่วยในการเจรจาไกล่เกลี่ย ประสานประโยชน์ ความต้องการ และช่วยแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างคู่พิพาท เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่ตอบสนองความพึงพอใจของคู่พิพาททุกฝ่ายได้ (The BAR Association of San Francisco, 1994, p. 3; Beverly, 2003, pp. 7-8; Community Mediation, 2004, p. 1; Jennifer & Eileen, 1997, p. 3; Lait & Johnson 1997, pp. 52-54; Moore, 2003, p. 13; Zaidel, 1990, p. 2) และผู้ไกล่เกลี่ยจะทำหน้าที่เสมือนประจักษ์พยานเมื่อได้ข้อตกลงของทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (Jennifer & Eileen, 1997, p. 3) โดยข้อมูลทุกอย่างที่เกิดขึ้นในระหว่างการไกล่เกลี่ยจะถูกเก็บเป็นความลับ (Lait & Johnson 1997, pp. 52-54; Michael, 2003, p. 1)

### **ความหมายของการไกล่เกลี่ยจากวรรณกรรมในประเทศไทย**

สำหรับประเทศไทย สถาบัน และนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยการไกล่เกลี่ย ได้ให้ความหมายของการไกล่เกลี่ย สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการระงับข้อพิพาท โดยมีคนกลางเข้ามาทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย เพื่อให้เกิดข้อตกลง หรือประนีประนอมยอมความกัน โดยผู้ไกล่เกลี่ย (mediator) จะปฏิบัติหน้าที่เป็นคนกลางเข้าช่วยเหลือแนะนำในการเจรจาดำเนินการระหว่างคู่พิพาท และค้นหาความพึงพอใจของคู่พิพาทที่มีต่อปัญหาที่มีอยู่ หรือที่จะมีขึ้นในอนาคต เพื่อระงับข้อพิพาท อีกทั้งยังช่วยให้คู่พิพาทสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัย มิใช่ในลักษณะของการเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน (ปรีชา เจริญศักดิ์, 2546, ศาลแพ่ง, 2539, หน้า 2)

2. การไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการระงับข้อพิพาท โดยมีคนกลางเข้ามาทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยเพื่อให้เกิดข้อตกลง หรือประนีประนอมยอมความกัน โดยผู้ไกล่เกลี่ย จะช่วยปรับปรุงกระบวนการติดต่อสื่อสารท่ามกลางผู้ขัดแย้ง และช่วยให้คู่พิพาททำความเข้าใจกับปัญหาข้อขัดแย้งให้ชัดเจนขึ้น (สมยศ นาวิการ, 2543, หน้า 826)

3. การไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการระงับข้อพิพาท โดยมีคนกลางเข้ามาทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย เพื่อให้เกิดข้อตกลง หรือประนีประนอมยอมความกัน โดยผู้ไกล่เกลี่ย (mediator) จะช่วยให้คู่เจรจาพิจารณาประเด็นที่ยุ่งยาก และรวบรวมข้อมูล ศึกษาระเด็นต่าง ๆ พัฒนาทางเลือก ทำการเจรจา และสร้างข้อตกลง โดยคู่พิพาทเป็นผู้พิจารณาหาข้อตกลงด้วยตนเอง อันจะนำมาซึ่งข้อตกลงที่เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย (ปรีชา เจริญศักดิ์, 2546, สถาบันพระปกเกล้า, 2546, หน้า 1)

4. การไกล่เกลี่ยเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คู่พิพาทยุติความขัดแย้ง โดยการตกลงกัน หรือประนีประนอมยอมความกัน (พรทิพย์ อุคมสิน, ธรณี ต่างวิวัฒน์, มาลี สุรเชษฐ และลาวัลย์ อุคมวัฒน์ทวี, 2546, หน้า 3)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายของการไกล่เกลี่ยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของการไกล่เกลี่ยโดยแบ่งออกเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

1. การไกล่เกลี่ยเกิดขึ้นได้โดยมีบุคคลที่สาม ที่มีความเป็นกลาง ไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย ในข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น
2. การไกล่เกลี่ย เป็นการสร้างบรรยากาศแห่งสัมพันธภาพ ที่ให้ความสำคัญกับการช่วยให้คู่กรณีเกิดความเข้าใจถึงมุมมองที่มีต่อปัญหาของกันและกัน
3. เมื่อคู่กรณี มีความเข้าใจกัน บรรยากาศแห่งการพยายามที่จะเอาชนะกันก็จะเปลี่ยนไปเป็นบรรยากาศแห่งการร่วมมือกันในการแก้ปัญหา
4. การไกล่เกลี่ยจะให้อำนาจการตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่คู่กรณีเอง โดยผู้ไกล่เกลี่ยจะไม่เข้าไปตัดสินใจในเรื่องใด ๆ คู่กรณีจึงเป็นผู้ที่จะต้องสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ให้นิยาม “การไกล่เกลี่ย” คือ กระบวนการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ที่สร้างบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตร โดยบุคคลที่สาม

ที่มีความเป็นกลาง เข้าไปช่วยสร้างบรรยากาศแห่งการช่วยเหลือกันและกัน และการทำความเข้าใจในมุมมองที่มีต่อปัญหา ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้กระจ่างชัดเจน เพื่อให้คู่กรณีได้ใช้เป็นทางออกในการตัดสินใจทั้งหมดที่จะอยู่ที่คู่กรณีเอง เพื่อหาทางออกที่จะนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกัน โดยสมัครใจ และโดยกระบวนการเองจะช่วยในการส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

### ประวัติความเป็นมาของการไกล่เกลี่ย

การไกล่เกลี่ยมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน และแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรมต่าง ๆ เกือบจะทั่วโลกมีการใช้กระบวนการแบบนี้อย่างกว้างขวาง และได้ผลดีในกลุ่มชาวยิว ชาวคริสเตียน ชาวฮินดู ชาวพุทธ กลุ่มชนที่นับถือขงจื้อ และวัฒนธรรมท้องถิ่นต่าง ๆ

การไกล่เกลี่ยมีความเป็นไปได้ว่าเริ่มเกิดขึ้นในประเทศซีเรียโลกตะวันออกที่ ๆ ครั้งหนึ่งเรียกว่า Phoenicia ปัจจุบันเรียกประเทศเลบานอน ในสมัยก่อนคริสตกาล (biblical times) ผู้นำได้ใช้การไกล่เกลี่ย ทั้งในทางศาสนจักรและในทางการเมือง เพื่อแก้ปัญหาความแตกต่างกันทั้งทางโลกและทางศาสนา ต่อมาในประเทศสเปน ออฟริกาเหนือ อิตาลี ยุโรปตอนกลาง และยุโรปตอนเหนือ อาณาจักรตุรกี และตะวันออกกลาง พระชาวยิว หรือแรบไบ และศาลทางศาสนาของชาวยิว จะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการไกล่เกลี่ย หรือทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาตัดสินข้อพิพาทระหว่างสมาชิกที่นับถือศาสนาเดียวกัน โดยส่วนใหญ่ศาลนี้จะมีบทบาทที่สำคัญในการปกป้องเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม และสร้างความมั่นใจว่า ชาวยิวมีกระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เป็นทางการอย่างชัดเจน แม้เรื่องของปัญหาท้องถิ่น ชาวยิวก็จะถูกห้าม โดยกฎหมายเฉพาะจากสังคมที่ใหญ่กว่า ไม่ให้ใช้วิธีอื่นในการตัดสินข้อพิพาท

สำหรับการนำเอาคนกลาง มาใช้ในการแก้ไขข้อขัดแย้งอย่างเป็นทางการ พบว่าในประเทศอิตาลี ได้เริ่มมีการนำมาใช้ตั้งแต่ในช่วง คริสต์ศักราช 14 และ 15 จนถึงยุคความเฟื่องฟูความรู้ทางศิลปวรรณกรรมในยุโรปสมัยศตวรรษที่ 14-17 โบสถ์คาทอลิกในยุโรป และ โบสถ์ดั้งเดิม ในฝั่งทะเลเมดิเตอร์เรเนียนตะวันออกและเป็นต้นแบบของระบบการแก้ไขข้อขัดแย้งให้กับสังคมของประเทศตะวันตก ในเวลาต่อมา (Beverly,

2003, p. 9) โดยส่วนใหญ่แล้วในอดีต ผู้ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยในวัฒนธรรมต่าง ๆ จะผ่านการฝึกฝนอย่างไม่เป็นทางการ จนกระทั่งถึงเมื่อคริสต์ศตวรรษที่ 20 กระบวนการไกล่เกลี่ยได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเป็นหลักสูตรการเรียนการสอนของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ อย่างเป็นทางการ จนปัจจุบันการไกล่เกลี่ย จึงถูกพัฒนาเป็นวิชาชีพหนึ่งขึ้นมา และการใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยได้มีการพัฒนาก้าวหน้าขึ้นในหลายประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหรัฐอเมริกา และแคนาดา ที่มีการศึกษากระบวนการไกล่เกลี่ยอย่างเป็นระบบ และพัฒนามาเป็นงานวิจัยที่เป็นทางการ คือ การจัดการความขัดแย้งเรื่องแรงงาน และในปี ค.ศ. 1913 สหรัฐอเมริกาได้ก่อตั้งกระทรวงแรงงานขึ้น พร้อมกับการแต่งตั้งคณะกรรมการระงับข้อพิพาท เพื่อจัดการกับความขัดแย้งระหว่างฝ่ายแรงงานลูกจ้างกับฝ่ายบริหาร ต่อมาคณะกรรมการนี้ได้พัฒนาเป็นส่วนบริการระงับข้อพิพาทของสหรัฐอเมริกา (The United States Conciliation Service) และในปี ค.ศ. 1947 ได้รับการแต่งตั้งเป็น ส่วนบริการระงับข้อพิพาทและไกล่เกลี่ยแห่งรัฐ (The Federal Mediation and Conciliation Service) เหตุผลสำหรับการริเริ่มการไกล่เกลี่ยในภาคอุตสาหกรรมนั้น เพื่อช่วยให้เกิดความสงบเรียบร้อย และมีหลักประกันอันมั่นคงในภาคอุตสาหกรรม และก่อให้เกิดกระบวนการสร้างข้อตกลงต่าง ๆ ระหว่างนายจ้าง และลูกจ้างด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ โดยมีความคาดหวังว่าการไกล่เกลี่ยจะป้องกันการนัดหยุดงาน และการประท้วง ซึ่งจะทำให้เกิดความปลอดภัย สวัสดิการ และความสุขของคนอเมริกันที่เพิ่มขึ้น จากนั้นการใช้การไกล่เกลี่ยโดยรัฐบาลได้มีการขยายตัวในไปยังทั่วทุกรัฐของประเทศ ทำให้มีการออกกฎหมายหลายฉบับ สร้างกฎกติกา และฝึกกลุ่มคนที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยความขัดแย้งแรงงานเฉพาะภายในรัฐนั้น ๆ ขึ้น (Moore, 2003, p. 45)

ในช่วงปี ค.ศ. 1990 รัฐสภาอเมริกันได้ผ่านกฎหมาย “Administrative Dispute Resolution Act” เพื่อให้มีการใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยให้แพร่หลายมากขึ้น และมีคำสั่งให้ทุกองค์การของรัฐบาลนำเอาระเบียบในการใช้ การไกล่เกลี่ยเข้าไปผสมกับระบบการจัดการด้วย โดยประธานาธิบดี จอร์จ บุช ได้เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการใช้ การไกล่เกลี่ยขึ้น และในปี 1993 ประธานาธิบดี บิล คลินตัน ได้มีคำสั่งให้ทุกหน่วยงานของรัฐบาลนำไปใช้ตามความเหมาะสม และจากรายงานเมื่อปี ค.ศ. 1995 พบว่า มีหน่วยงานนับแสนแห่งได้นำเอาการไกล่เกลี่ยไปใช้ (Beverly, 2003, p. 10)

การไกล่เกลี่ยได้เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วตั้งแต่กลางทศวรรษที่ 1980 ในบริษัท และภาคธุรกิจต่าง ๆ ที่มีข้อพิพาท โดยชนิดของข้อพิพาทที่สามารถใช้การไกล่เกลี่ย โดยคนกลางนั้น รวมไปถึงข้อพิพาทในสัญญา การไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง ความเสียหาย ต่อผลผลิต การล่วงละเมิดลิขสิทธิ์ การละเมิดเครื่องหมายการค้า ข้อพิพาทในทรัพย์สิน ทางปัญญา และรวมถึงกรณีคำร้องต่าง ๆ จากการประกันภัย

จากการทบทวนวรรณกรรมของต่างชาติที่กล่าวถึงประวัติความเป็นมาของการไกล่เกลี่ยยังมีความสับสนอยู่มาก Jerome and Joseph (2004, pp. 25-30) จึงได้ทำการรวบรวมประวัติความเป็นมาของการไกล่เกลี่ยตามลำดับเวลาของการเกิด สถานการณ์สำคัญที่การไกล่เกลี่ยได้เข้าไปมีบทบาท ไว้ดังตาราง 1

#### ตาราง 1

ลำดับเวลาของกระบวนการทางเลือกในการแก้ไขข้อขัดแย้ง *Alternative Dispute Resolution (ADR) Timeline*

คริสต์ศักราช	เหตุการณ์สำคัญ
1968	ประธานาธิบดีฟอร์ด ได้สร้างศูนย์การแก้ไขข้อขัดแย้งและการไกล่เกลี่ยขึ้น เพื่อรับมือกับความขัดแย้งด้านแรงงานและชุมชน
1972	มีการก่อตั้งสมาคมผู้เชี่ยวชาญทางการแก้ไขข้อขัดแย้ง
1973	การไกล่เกลี่ยปัญหาสิ่งแวดล้อมเป็นครั้งแรกที่กรุง Washington DC
1979	มีการก่อตั้งสถาบันอนุญาโตตุลาการและการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท
1981	- มีการก่อตั้งสถาบันการวิเคราะห์ความขัดแย้งขึ้น ที่มหาวิทยาลัย George Mason - หนังสือแก้ไขข้อขัดแย้งภายใต้ความต้องการที่แท้จริงออกวางจำหน่าย เรื่อง "Getting to Yes"
1982	- ประธานาธิบดี จิมมี คาร์เตอร์ สร้างศูนย์การแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างประเทศขึ้นที่เมือง Atlanta รัฐจอร์เจีย - มีการก่อตั้งสถาบันการไกล่เกลี่ยสำหรับครอบครัว

## ตาราง 1 (ต่อ)

คริสต์ศักราช	เหตุการณ์สำคัญ
1983	- เหล็กสูตรการไกล่เกลี่ยในมหาวิทยาลัยเป็นครั้งแรก โดยมหาวิทยาลัย Harvard - การกำหนดกฎหมายในการใช้การไกล่เกลี่ยในหน่วยงานของรัฐในประเทศอเมริกา
1984	บริษัท Hewlett Packard เริ่มใช้การไกล่เกลี่ยในองค์กร
1985	สถาบันการแก้ไขข้อขัดแย้งชาติ (NIDR/National Institute for Dispute Resolution) ได้จัดตั้งการแก้ไขข้อขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยในภาคเอกชน
1990	การใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยในศาลแบบเป็นทางการ โดยใช้ชื่อว่า กระบวนการ ADR (Alternative Dispute Resolution)
1993	ประธานาธิบดี คลินตัน ประกาศกฎหมาย โดยให้ทุกหน่วยงานของรัฐ ใช้กระบวนการไกล่เกลี่ยในการเจรจากับสหภาพแรงงานในกรณีเกิดข้อพิพาท
1995	การรวบรวมและทำบัญชีรายชื่อของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยทั่วสหรัฐอเมริกา
2000-2001	การไกล่เกลี่ยระหว่างรัฐบาลสหรัฐอเมริกากับบริษัท ไมโครซอฟ

## ระบบการไกล่เกลี่ยภาครัฐในประเทศไทย

สำหรับประเทศไทย ก่อนที่จะมีบทบัญญัติตามกฎหมายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นการเฉพาะเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ได้มีการใช้ระบบการไกล่เกลี่ยเพื่อแก้ไขและระงับข้อพิพาทที่เกิดขึ้นในสังคมไทยมาโดยตลอด และแนวทางที่นิยมใช้จนมาถึงปัจจุบันสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ (พลประสิทธิ์ ฤทธิรักษา, 2543, หน้า 56-65)

1. การไกล่เกลี่ยระดับหมู่บ้าน หรือชุมชนขนาดเล็ก เป็นการไกล่เกลี่ยที่มีการใช้กันอย่างกว้างขวาง ผู้ที่มีบทบาทในการไกล่เกลี่ย ได้แก่ พระสงฆ์ ผู้นำหมู่บ้านหรือชุมชน ผู้อาวุโส หรือบุคคลที่คู่พิพาทเคารพนับถือ เนื่องจากบุคคลเหล่านี้ ได้รับความเคารพ

นับถือ และไว้วางใจจากผู้คนในสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในสังคมนั้น ๆ

2. การไกล่เกลี่ย และประนอมข้อพิพาทระดับเมือง ผู้ที่ทำหน้าที่ในการไกล่เกลี่ย ได้แก่ พนักงานตำรวจ พนักงานอัยการ ทนายความ และศาล

พนักงานตำรวจ: ตามประมวลกฎหมายอาญา กำหนดประเภทของความผิดที่เป็นหลักใหญ่ไว้ 3 ประการ คือ ความผิดอันยอมความ ได้ความผิดอันยอมความไม่ได้และความผิดหลุโทษ ด้วยการแยกประเภทของความผิดดังนี้ เมื่อมีข้อพิพาทเกิดขึ้นทำให้พนักงานตำรวจตกอยู่ในฐานะผู้ไกล่เกลี่ยประนอมข้อพิพาทไปโดยปริยาย พนักงานสอบสวนพยายามที่จะให้คู่กรณีตกลงกัน ในความผิดที่สามารถจะตกลงกันได้ และเมื่อสามารถตกลงกันได้จะทำบันทึกข้อตกลงเป็นหนังสือไว้เป็นหลักฐาน ตามกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญามาตรา 37, 38 และมาตรา 39

พนักงานอัยการ: กรณีคดีที่ผ่านฝ่ายพนักงานตำรวจมาแล้ว เป็นคดีสามารถยอมความกันได้ แต่ชั้นพนักงานสอบสวนไม่อาจตกลงกันได้ เมื่อสำนวนมาถึงพนักงานอัยการแล้ว พนักงานอัยการก็สามารถที่จะทำการไกล่เกลี่ยให้คู่กรณีตกลงกันได้ สถานะของพนักงานอัยการที่ทำการระงับข้อพิพาทนั้นก็คล้ายกับพนักงานตำรวจ คือ ไกล่เกลี่ยเพื่อให้เสียค่าปรับแก่รัฐ และชดเชยค่าเสียหายให้ผู้เสียหาย

ทนายความ: คู่พิพาทอาจขอคำปรึกษาและความช่วยเหลือจากทนายความด้วยสาเหตุหลายประการ ทนายความอาจหาทางออกโดยการไกล่เกลี่ยประนอมให้คู่พิพาทตกลงกันได้ด้วยความสมัครใจ

ศาล: การไกล่เกลี่ยโดยศาลดูเหมือนว่าจะประสบความสำเร็จกว่าผู้ไกล่เกลี่ยแบบอื่น เพราะกระบวนการและกฎหมายวิธีพิจารณาความเปิดโอกาสให้ทำการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาทได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในคดีแพ่ง และคดีอาญาที่ยอมความกันได้ และถ้าหากตกลงกันได้ ศาลยังจะคืนค่าธรรมเนียมศาลให้ด้วย

สำหรับการไกล่เกลี่ยที่ได้นำเข้ามาใช้อย่างเป็นทางการนั้น เกิดขึ้นครั้งแรกที่ศาลแพ่ง โดยนับแต่ปี พ.ศ. 2535 นายประมาธ ชันชื้อ ประธานศาลฎีกาได้สนับสนุนให้นำเอากระบวนการระงับข้อพิพาทโดยทางอื่นนอกจากการพิจารณาคดีตามปกติของศาลด้วยการไกล่เกลี่ยมาใช้อย่างเป็นทางการ และแพร่หลายมากขึ้นในศาลไทย

ต่อมาศาลแพ่งได้สร้างระบบไกล่เกลี่ยของศาลแพ่งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะทำให้การไกล่เกลี่ยประนีประนอมยอมความใช้ได้ผล และได้ออกระเบียบปฏิบัติเป็นการภายในเรียกว่า “ระเบียบศาลแพ่งว่าด้วยการไกล่เกลี่ยเพื่อยังให้เกิดการประนีประนอมยอมความ พ.ศ. 2537” ให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 15 พฤศจิกายน 2537 โดยมีปรัชญาว่า “สะดวก รวดเร็ว ประหยัด และเป็นธรรม” (ศาลแพ่ง, 2539, บทนำ)

จากนั้นศาลต่าง ๆ ทั่วประเทศจึงได้เริ่มให้ความสำคัญกับการไกล่เกลี่ยมากขึ้น เช่น เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2546 ที่ศาลจังหวัดนครราชสีมา แผนกคดีเยาวชนและครอบครัว ได้จัดตั้ง “ศูนย์ไกล่เกลี่ย” ขึ้นมา จากความเชื่อที่ว่า การไกล่เกลี่ยจัดเป็นวิธีการที่สำคัญประการหนึ่ง ที่ทำให้ข้อพิพาทยุติลงโดยรวดเร็ว ด้วยความพึงพอใจของคู่ความทุกฝ่าย อันมีส่วนสำคัญในการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ประกอบกับปริมาณข้อพิพาทที่เข้าสู่กระบวนการพิจารณาของศาลเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับ

การไกล่เกลี่ยจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการอำนวยความยุติธรรมให้แก่ประชาชน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) เป็นทางเลือก ใหม่ในการระงับข้อพิพาท (2) เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคู่ความ (3) ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายของทุกฝ่าย และ (4) ลดปริมาณข้อพิพาทที่เข้าสู่กระบวนการพิจารณาคดีของศาล จวบจนปัจจุบันประเทศไทยได้มีศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทซึ่งเป็นศูนย์กลางของระบบแบ่งเบาภาระคดีของศาล ที่จัดตั้งขึ้นในกรุงเทพมหานคร (ปรีชา เจริญศักดิ์, 2546)

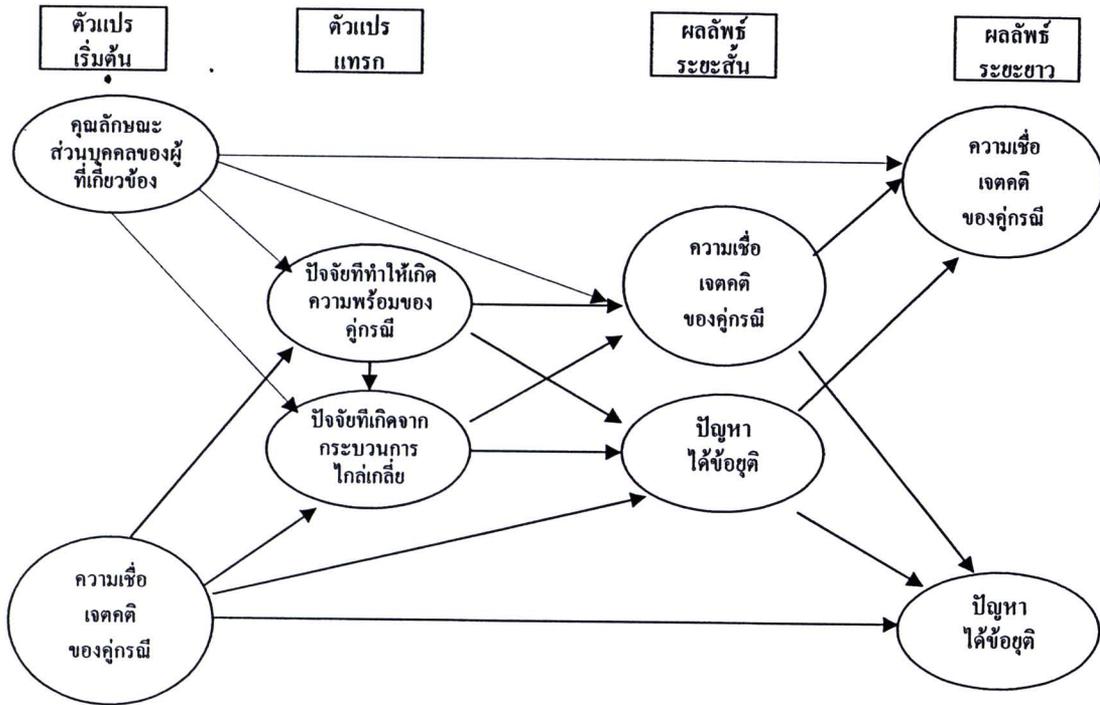
นอกจากนี้ในประเทศไทยยังได้มีองค์กรที่ได้จัดตั้งขึ้น เพื่อการนำเอาการไกล่เกลี่ยไปใช้ในเรื่องราวต่าง ๆ นอกเหนือจาก กรณีพิพาททางศาล อยู่หลายสถาบัน ได้แก่ สถาบันยุทศาสตร์สันติวิธี สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ ซึ่งเป็นองค์กรที่เน้น การจัดการกับข้อขัดแย้งต่าง ๆ เพื่อสร้างความมั่นคงที่ยั่งยืนในสังคมไทย ศูนย์สันติวิธี และธรรมมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า และยังมีสถาบันสันติศึกษา ซึ่งก่อตั้งขึ้นที่มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยการผลักดันของ ศาสตราจารย์นายแพทย์ ประเวศ วะสี ด้วยการสนับสนุนจากองค์การวิเทศพัฒนาของประเทศแคนาดา และบทบาทที่สำคัญของสถาบันนี้คือ การจัดอบรมให้ความรู้กับผู้ที่สนใจ ผู้นำชุมชน หรือ

ผู้ที่จะต้องทำหน้าที่ในการแก้ไขข้อขัดแย้ง ในพื้นที่ต่าง ๆ ของประเทศไทย (สถาบัน-  
สันติศึกษา, 2547)

### **แนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาสังคม**

จิตวิทยาสังคม เป็นวิชาที่ว่าด้วยการศึกษา และอธิบายพฤติกรรมทางสังคมของ  
มนุษย์ โดยการนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของมนุษย์  
จากเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546, หน้า 11-13) ดังนั้น  
ในการศึกษากระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นระหว่างการโต้เถียง แนวคิดทางด้าน  
จิตวิทยาสังคมจึงสามารถนำมาใช้ในการอธิบายพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลที่เกิดขึ้น  
ในกระบวนการโต้เถียง รวมทั้งสามารถนำมาใช้ในการกำหนดกรอบตัวแปร  
ในการศึกษาได้เป็นอย่างดี

Hermann (2006) จึงได้ทำการสร้างกรอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทางด้าน  
จิตวิทยา ที่มีต่อการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของบุคคล โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยา  
สังคม และ กรอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทางจิตวิทยา ที่มีต่อการแก้ปัญห  
ความขัดแย้งระหว่างบุคคล โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีในด้านการแก้ปัญหาไว้ดังภาพ 4



ภาพ 4 ความสัมพันธ์ของตัวแปรทางจิตวิทยาในการแก้ไขข้อขัดแย้ง A model rooted in psychology

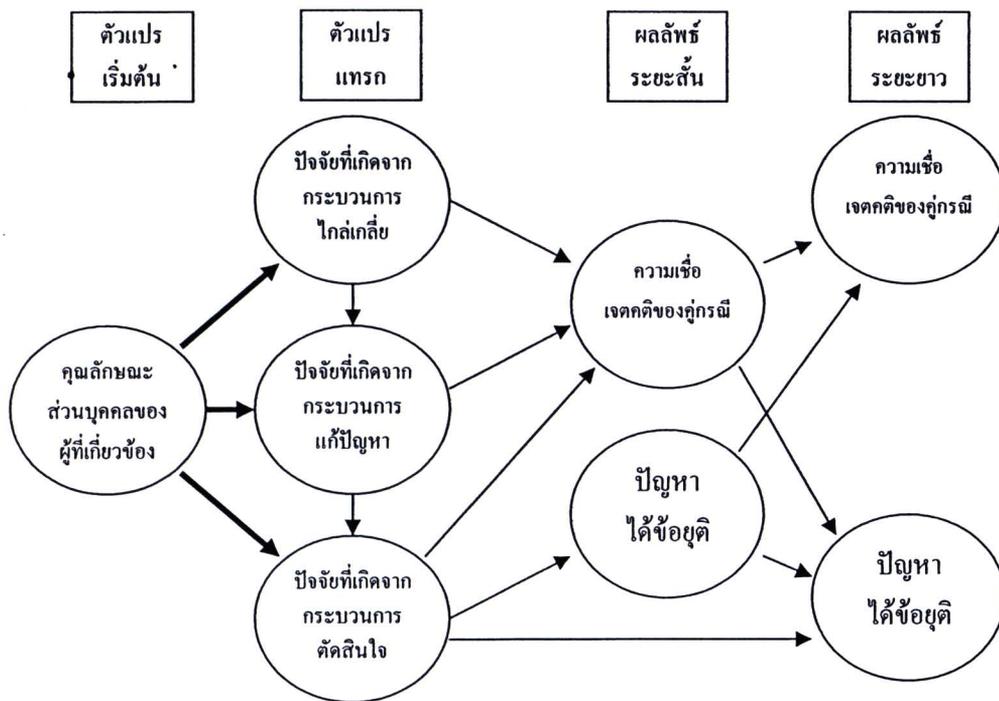
ที่มา. จาก *Handbook of Mediation: Bridging Theory, Research, and Practice* (p. 56), by M. Hermann, 2006, Victoria, Australia: Blackwell.

จากภาพ 4 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการสร้างสมมติฐานงานวิจัยภายใต้กรอบแนวคิดทางด้านจิตวิทยา ที่ใช้ในการทำความเข้าใจกระบวนการแก้ปัญหา เราสามารถใช้ในการทำนายได้ว่า ผลลัพธ์ทั้งระยะสั้น และระยะยาวของการไกล่เกลี่ย รวมถึงความเชื่อ และเจตคติของกลุ่ม และการยุติของปัญหา มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับ ปัจจัยทางด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ที่เกี่ยวข้อง (คู่พิพาท และผู้ไกล่เกลี่ย) ที่เกิดขึ้นก่อนการไกล่เกลี่ย

นอกจากนี้ เรายังสามารถสร้างสมมติฐานจากภาพดังกล่าวได้อีก เช่น คุณลักษณะเฉพาะบางประการของผู้ไกล่เกลี่ยมีอิทธิพลต่อความเชื่อ เจตคติ รวมถึงการได้มาซึ่งข้อยุติในปัญหาของกลุ่ม โดยคุณลักษณะดังกล่าว ยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัย

ที่ทำให้คู่กรณีเข้าสู่กระบวนการ และปัจจัยที่อาจเกิดขึ้น ในระหว่างกระบวนการไกล่เกลี่ย อีกด้วย เช่น หากเราได้ผู้ไกล่เกลี่ยเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ที่เคยประสบความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยจนมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับจากสังคม สิ่งนี้จะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้คู่กรณีเกิดความพร้อมที่จะเข้าสู่กระบวนการเพิ่มขึ้น (Hermann, Hollett, Gale, & Foster, 2001; Hermann, Hollett, Eaker, Gale, & Foster, 2002; Kruk, 1998; Zubek, Pruitt, Peirce, McGillicuddy, & Syna, 1992).

สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ย ไม่ว่าจะเป็นคุณลักษณะของผู้ไกล่เกลี่ย หรือของคู่กรณี ล้วนมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการไกล่เกลี่ยทั้งสิ้น ในขณะเดียวกัน ตัวแปรทางด้านจิตวิทยาดังกล่าวที่เกิดขึ้นระหว่างการไกล่เกลี่ยก็อาจทำให้เกิดปัญหาในการวิจัยได้เช่นกัน เช่น หากเรานำเอาตัวแปรทางด้านความเชื่อและเจตคติของคู่กรณี (เช่น ความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วม ความคาดหวังในการไกล่เกลี่ย และแรงจูงใจในการแก้ปัญหา) เข้ามาร่วมอยู่ในสมการตัวแปรดังกล่าว 4 เราจะพบได้ว่าตัวแปรที่เกิดขึ้นก่อนการไกล่เกลี่ยนี้ จะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเข้าสู่กระบวนการ และปัจจัยที่เกิดในระหว่างกระบวนการไกล่เกลี่ยอีกเช่นกัน แล้วผลลัพธ์จากกระบวนการไกล่เกลี่ย (หากไกล่เกลี่ยสำเร็จ) ก็จะส่งผลย้อนกลับมายังความเชื่อ และเจตคติของคู่กรณีอีกครั้ง (Hermann, 2006, pp. 56-57)



ภาพ 5 รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบนทฤษฎีการแก้ปัญหา A model based on theories of problem-solving

ที่มา. จาก *Handbook of Mediation: Bridging Theory, Research, and Practice* (p. 58), by M. Hermann, 2006, Victoria, Australia: Blackwell.

จากภาพ 5 แนวคิดพื้นฐานทางด้านจิตวิทยาสังคม ภายใต้กระบวนการไกล่เกลี่ย แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่สามารถใช้ในการตั้งสมมติฐานการวิจัยในด้านของการแก้ปัญหาภายใต้กรอบของจิตวิทยาสังคม เพื่อทำความเข้าใจกระบวนการไกล่เกลี่ยได้ ตัวอย่างเช่น ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความเชื่อ และเจตคติของคู่กรณี เราสามารถทำได้โดยการควบคุมปัจจัยที่เกิดจากกระบวนการไกล่เกลี่ย กระบวนการแก้ปัญหา และกระบวนการตัดสินใจเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของกระบวนการไกล่เกลี่ยได้

จากแนวคิดที่ว่า กระบวนการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณีจากการพยายามเอาชนะกัน ไปสู่การให้ความร่วมมือ

กัน จึงเป็นสิ่งที่ชี้ให้เราเห็นว่า ปัจจัยในกระบวนการไกล่เกลี่ยมีผลโดยตรงต่อปัจจัยในกระบวนการแก้ปัญหา และปัจจัยในกระบวนการแก้ปัญหา ก็มีผลโดยตรงกับปัจจัยในกระบวนการตัดสินใจ จึงกล่าวได้ว่า ปัจจัยในกระบวนการไกล่เกลี่ย ปัจจัยในกระบวนการแก้ปัญหา และปัจจัยในกระบวนการตัดสินใจ ล้วนมีผลโดยตรงต่อความเชื่อ และเจตคติของคู่กรณี และภายใต้หลักการนี้ เราสามารถสรุปได้ว่า ผลลัพธ์ระยะสั้น และระยะยาวของกระบวนการไกล่เกลี่ย จะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการนำเอากระบวนการแก้ปัญหาเข้าไปใช้ในระหว่างการไกล่เกลี่ย (Deutsch, 2000; Moore, 1986)

โดยสรุป บุคคลเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ย เพราะพวกเขาต้องเผชิญกับความยากลำบากในการแก้ปัญหา (Hermann, 2006, pp. 57-59) และจากความซับซ้อนของวรรณกรรมที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่ามีปัจจัยที่อาจเกี่ยวข้อง หรืออาจไม่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพ และผลลัพธ์ของกระบวนการไกล่เกลี่ยอีกมากมาย ดังนั้น ในกรอบแนวคิดที่นำเสนอมาในข้างต้น จึงเป็นแนวทางที่คิดต่อผู้วิจัยในการที่จะศึกษาให้ลึกลงไปว่า ปัจจัยที่เกิดก่อนการไกล่เกลี่ย จะมีผลต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นระหว่างการไกล่เกลี่ยได้อย่างไร

### **แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมทางจิตวิทยาสังคม**

คำว่า “วัฒนธรรม” ได้มีผู้ให้ความหมายและคำนิยาม ที่แตกต่างกันออกไปมากมาย เนื่องจากบุคคลจะใช้คำว่าวัฒนธรรมในความหมายที่แตกต่างกันออกไป ทำให้วัฒนธรรมมีความหมายที่ไม่แน่นอน ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2524, หน้า 9-11) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย โดยได้รวบรวม นิยามต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม จนสามารถสรุปใจความสำคัญของวัฒนธรรมได้ว่า วัฒนธรรมเป็นกิจกรรม หรือพฤติกรรมทั้งมวลอันเกิดจากการเรียนรู้ อันเนื่องมาจากกระบวนการสังคมประภคิต (socialization) หรือการขัดเกลาทางสังคม

สำหรับพฤติกรรมในความหมายทางวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมทั้งหมดของบุคคล ไม่ว่าพฤติกรรมนั้นจะสังเกตเห็นได้ หรือไม่ และไม่ว่าพฤติกรรมนั้นจะเป็นพฤติกรรมทางกายภาพ หรือด้านจิตใจ (Linton, 1945, p. 33)

เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นวิธีการดำเนินชีวิตที่สมาชิกในสังคมยอมรับ มีการถ่ายทอด และเกิดจากการเรียนรู้ วัฒนธรรมจึงมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมทางวัฒนธรรมของสมาชิกในสังคม (Linton, 1945, p. 20) หรืออีกนัยหนึ่งคือ วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดแนวทางการดำเนินชีวิตที่สำคัญ ให้แก่สมาชิกของสังคมในทุกเรื่องของชีวิต เป็นตัวกำหนดแบบแผนพฤติกรรม ตลอดจนแนวความคิดต่าง ๆ ในวัฒนธรรมนั้น ๆ

เป็นที่ยอมรับกันว่าวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการทำงาน Udy (1970, p. 563) เชื่อว่าระบบการทำงานจะถูกกำหนดโดยความเป็นไปได้ทางวัฒนธรรม เป้าหมายการผลิตจะบรรลุได้ก็ต่อเมื่อเป้าหมายนั้นสอดคล้องกับค่านิยม และความหมายทางวัฒนธรรมของสังคมนั้น Neff (1968, pp. 4-5) เห็นว่าวัฒนธรรมจะกำหนดคุณค่าให้กับงาน แรงจูงใจที่จะทำงานให้แตกต่างกันออกไป โดย Triandis (1973, pp. 49-50) ได้สรุปว่า วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดให้การทำงานแตกต่างกันออกไปในหลายด้าน

วัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน ย่อมจะส่งผลถึง พฤติกรรมที่พึงปฏิบัติเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้งด้วยเช่นกัน วัฒนธรรมไทยตั้งแต่อดีต คนไทยมักเลือกที่จะหลีกเลี่ยง หรือประนีประนอม มากกว่าการเผชิญกับปัญหา หรือ การร่วมมือกันในการแก้ปัญหา เพราะแม้แต่ศาลยุติธรรมของประเทศไทย ยังตั้งชื่อผู้ไกล่เกลี่ยว่า “ผู้ประนีประนอม เพื่อให้เกิดการยอมความ” เพื่อช่วยเหลือศาลในการทำคดีภายนอกศาล (ศาลยุติธรรม, สำนักกระงับข้อพิพาท, 2550)

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่า พฤติกรรมการเผชิญกับความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กร จึงขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ เช่น ในบริษัทของคนไทย (แบบครอบครัว) การประนีประนอม หรือการหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง จะเป็นวิธีที่ปลอดภัยที่สุดสำหรับพนักงานในองค์กร เพราะวัฒนธรรมที่เห็นแก่พวกพ้อง จะมีอิทธิพลมากกว่าเหตุผล แต่หากเป็นองค์กร หรือบริษัทข้ามชาติที่ดำเนินกิจการในประเทศไทย ความขัดแย้งจะถูกมองว่า เป็นหนทางสู่การสร้างความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ วัฒนธรรมองค์กรจึงมักจะสนับสนุน ให้สมาชิกขององค์กร กล้าที่จะมีความขัดแย้ง และร่วมกันแก้ปัญหา

อย่างไรก็ตามแนวคิดส่วนใหญ่ของกระบวนการไกล่เกลี่ยมีพื้นฐานมาจากวัฒนธรรมตะวันตก โดยยึดแบบของประเทศยุโรป และอเมริกาเป็นหลัก (Suzanne &

Melanie, 2005. p. 15) สำหรับประเทศที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จะทำให้เกิดคำถามในการนำเอาการไกล่เกลี่ยไปใช้ นั่นคือ “เราควรจะใช้ไกล่เกลี่ยปัญหาข้อขัดแย้งอย่างไรถึงจะเหมาะสมกับวัฒนธรรมนั้น ๆ?” คนอเมริกัน หรือยุโรป อาจต้องการผู้ไกล่เกลี่ยที่มีความเป็นกลาง แม้ว่าจะเป็นคนแปลกหน้า หากแต่ในวัฒนธรรมตะวันออก อาจต้องการผู้ไกล่เกลี่ยที่เป็นที่รู้จักของคู่กรณีทั้งสองฝ่าย เป็นผู้ที่ใส่ใจในความต้องการของทั้งสองฝ่าย และเข้าใจในภูมิหลัง และค่านิยมต่าง ๆ ของพวกเขาเช่นในประเทศจีน ผู้ใหญ่ในสังคมมักจะทำหน้าที่เป็นคนกลางไกล่เกลี่ย โดยหน้าที่หลักคือการ “พยายามรักษาหน้า” ของคู่กรณีทุก ๆ ฝ่าย ในขณะที่แก้ปัญหาข้อขัดแย้ง (Suzanne & Melanie, 2005, p. 16)

Jennifer and Eileen (1997, p. 80) ได้ยกตัวอย่างของความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมที่มีผลต่อการไกล่เกลี่ยว่า ผู้คนส่วนใหญ่มีการเรียนรู้ในเรื่องของการแปลความหมายของคำพูด และสัญลักษณ์ต่าง ๆ รวมทั้ง การแสดงออกทางพฤติกรรมที่เหมาะสมเมื่อต้องอยู่ท่ามกลางความขัดแย้งภายใต้อิทธิพลของวัฒนธรรมที่ตนอาศัยอยู่ เช่น หากถามว่า “การเงิบ” ของบุคคลในสังคมที่อยู่ในวัฒนธรรมตะวันออก กับวัฒนธรรมตะวันตกแสดงออกซึ่งความหมายเดียวกันหรือไม่? การต่อรองระหว่างคู่พิพาทที่มาจากต่างวัฒนธรรมจะเหมือนกันหรือไม่? คำตอบที่ได้รับก็คือย่อมจะไม่เหมือนกัน หรือแม้แต่ในระหว่างการไกล่เกลี่ยในประเทศไทย ความเป็นกลาง ความยุติธรรม อาจไม่มีความสำคัญเท่ากับความคุ้นเคยที่มีต่อกัน

จึงพอสรุปได้ว่า การทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกันทั้งในตัวผู้ไกล่เกลี่ยเอง และคู่พิพาทจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะสิ่งนี้จะป็นเครื่องกำหนดว่าผู้ไกล่เกลี่ยควรจะทำ การไกล่เกลี่ยอย่างไรให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพของผู้ไกล่เกลี่ย และกระบวนการไกล่เกลี่ย

### **แนวคิดกระบวนการไกล่เกลี่ย**

จากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัยพบว่า เป็นการยากที่จะมีแนวคิด หรือ ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง ที่สามารถอธิบายถึงกระบวนการไกล่เกลี่ยได้อย่างชัดเจน เนื่องมาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยส่วนใหญ่ เป็นแนวคิดที่ได้มา

จากมุมมองของนักเขียนที่นำเอาประสบการณ์ส่วนตัวมาใช้ในการอธิบายถึงกระบวนการไกล่เกลี่ย หากแต่ยังไม่มีแนวคิดใดที่ผ่านการวิจัยตรวจสอบอย่างชัดเจน กระบวนการไกล่เกลี่ยจึงเป็นกระบวนการที่ถูกสร้างขึ้นมาจากได้แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหลายทฤษฎี ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีทางจิตวิทยา การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเจรจาต่อรอง ฯลฯ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมเอาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการไกล่เกลี่ยที่ได้มาจากกรอบแนวคิดของนักวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยมารวมกัน โดยพบว่าการที่กระบวนการไกล่เกลี่ยจะประสบความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาคือผู้ที่เกี่ยวข้องได้ ผู้ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย และผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น คู่พิพาท จะต้องมีความเข้าใจร่วมกันเบื้องต้นของกระบวนการไกล่เกลี่ย (ข้อตกลงเบื้องต้น) ดังนี้

1. ในทุกรูปแบบของการแก้ไขความขัดแย้ง จะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีบุคคลมาอยู่ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นในครอบครัว กลุ่ม ชุมชน สังคม หรือ ประเทศชาติ โดยที่สังคมเหล่านั้นจะมีการให้ความหมาย มีกฎเกณฑ์ และค่านิยมที่เกี่ยวกับความขัดแย้งแตกต่างกันออกไป ดังนั้นการศึกษารูปแบบของการแก้ไขความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นวิธีใด จึงต้องทำความเข้าใจถึงความเกี่ยวข้องของระหว่าง ปฏิสัมพันธ์ในระหว่างการแก้ไขความขัดแย้งกับสังคม วัฒนธรรม ที่ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้น (Deutsch, 1991, p. 28)

2. บุคคลเลือกที่จะแสวงหาสันติสุข หรือ ความสมานฉันท์ และหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญกับความกดดันต่าง ๆ อันเกิดจากความขัดแย้ง ดังนั้น หากบุคคลได้รับกระบวนการในการแก้ปัญหาที่เหมาะสมแล้ว บุคคลจะสามารถใช้ความสามารถของเขาได้อย่างเต็มศักยภาพ เต็มวุฒิภาวะที่มี และจะรับผิดชอบกับสิ่งที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการ (Roger, 1975, p. 5)

3. หากบุคคล ได้รับประสบการณ์ระหว่างกระบวนการแก้ไขข้อขัดแย้ง ในลักษณะแบบการแข่งขัน เอาชนะกัน บุคคลก็จะตอบสนองด้วยการพยายามเอาชนะ คู่กรณี แต่หากบุคคลได้รับประสบการณ์ระหว่างกระบวนการแก้ไขข้อขัดแย้งในลักษณะของการร่วมมือกันแก้ปัญหา บุคคลย่อมตอบสนองด้วยการให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาเช่นกัน (Deutsch, 2000, p. 29)

4. สัญญาณที่บ่งบอกว่า ข้อพิพาทถึงเวลาที่จะต้องแก้ไขด้วยการ ไกล่เกลี่ยแบบเป็นทางการ คือ การที่คู่พิพาทรับรู้ได้ถึง การขาดการให้ความร่วมมือกันในการแก้ปัญหา เช่น มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างไร้ประสิทธิภาพ การขาดความเข้าใจ หรือเข้าใจผิดต่อกัน

5. จุดมุ่งหมายของการไกล่เกลี่ย คือ การเปลี่ยนความพยายามที่จะเอาชนะกันมาเป็นการร่วมมือกันระหว่างคู่พิพาท ซึ่งจะประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญคือ (1) มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (2) มีอุปสรรคในการแก้ปัญหาน้อยลง (3) มีการพูดคุยกันอย่างเป็นขั้นตอน (4) มีการสนับสนุนกันระหว่างคู่กรณีให้เกิดความคิดใหม่ ๆ (5) มีความร่วมมือในการแก้ปัญหา (6) มีความสร้างสรรค์สูง (7) มีการใช้อำนาจที่มีอยู่ในการสนับสนุนให้เกิดเป็นความสร้างสรรค์ ไม่ใช่การเอาชนะกัน และ (8) มีการยอมรับและเข้าใจในปัญหาที่มากขึ้น และเชื่อมั่นว่าหากมีการร่วมมือกัน จะสามารถแก้ปัญหาได้อย่างแน่นอน (Deutsch, 2000, p. 25)

6. เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับความขัดแย้ง บุคคลจะยึดติดอยู่กับทิว หรือการยึดถือซึ่งความเป็นตัวตนของตนเอง ที่มีมาแต่เริ่มต้น (Johnson, Johnson, Tjosvold, 2000, pp. 68-69; Janis & Man, 1977, pp. 22-25)

7. การชี้ให้เห็นถึงทิวที่เกิดขึ้น ผ่านการเล่าเรื่องราวในมุมมองที่แตกต่างของคู่พิพาทที่มีต่อความขัดแย้ง จะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และความต้องการที่แท้จริง (interests) ของคู่พิพาทแต่ละฝ่ายได้ (Fisher & Ury, 1991; Johnson et al., 2000, p. 69; Roger, 1975)

8. การแสดงออกซึ่งความคิดที่แตกต่าง และการตีความหมายของเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จะช่วยให้เกิดความเข้าใจอย่างเป็นระบบ และมีเหตุผลมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ทุก ๆ ฝ่ายสามารถลดทิวลงได้ (Johnson et al., 2000, p. 69)

9. บุคคลมีแรงจูงใจที่ไม่แน่นอนในการที่จะค้นหาข้อมูลเพิ่มเติม (Janis & Man, 1977, p. 36; Johnson et al., 2000, p. 69)

10. บุคคลจะมีการให้ความหมายของพฤติกรรม จุดประสงค์ และข้อตกลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ตามข้อมูลใหม่ ๆ ที่ได้รับมา ดังนั้น จึงไม่มีคำว่า “ความจริง” ที่เกิดขึ้นในอดีต เพราะความจริง คือสิ่งที่เราให้ความหมายกับสิ่งนั้น

แต่ความจริงของคน ๆ หนึ่งอาจไม่ใช่ความจริงของคนอีกคนหนึ่งได้ ดังนั้น จุดประสงค์ของกระบวนการไกล่เกลี่ยจึงไม่ใช่การค้นหาความจริงแต่เป็นการค้นหาข้อตกลงในอนาคต ที่เหมาะสมกับสังคมที่คู่พิพาทอาศัยอยู่นั่นเอง (Deutsch, 1991, p. 28; Folger, Poole, & Stutman, 1997, pp. 114-115; Gergen, 1985)

ภายใต้สมมติฐานดังกล่าว Bush and Folger (1994, pp. 141-152) จึงได้แบ่งแนวคิดของกระบวนการไกล่เกลี่ยออกเป็น 2 แนวคิด คือ (1) แนวคิดในด้านการแก้ไขปัญหา (problem solving approach) ที่เน้นการแก้ปัญหาเป็นหลัก สำหรับแนวคิดนี้เน้นให้อ่านใจ และการควบคุมกระบวนการกับผู้ไกล่เกลี่ยในการจัดการให้เกิดการเจรจาต่อรองขึ้น ในรูปแบบนี้ ผู้ไกล่เกลี่ยทำหน้าที่ระบุพฤติกรรมที่เหมาะสมและกำหนดรูปแบบที่เป็นที่ยอมรับในการจัดการกับความขัดแย้ง (2) แนวคิดการไกล่เกลี่ยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคู่พิพาท (transformative mediation approach) ที่ไม่เน้นไปที่การแก้ปัญหา แต่เน้นไปที่การหาทางเลือกในการแก้ปัญหา โดยผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวของผู้ที่มีความขัดแย้งและตัวข้อขัดแย้งเอง โดยหนึ่งในสมมติฐานของ แนวคิดการไกล่เกลี่ยแบบนี้คือ ความเป็นไปได้ ที่กระบวนการจะทำให้คู่พิพาทเกิดความสามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ และมองเห็นมุมมองของผู้อื่นได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การไกล่เกลี่ยแบบที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จึงเป็นแนวคิดแบบผสมผสานที่สามารถใช้ได้กับข้อขัดแย้งที่เกิดจากความหลากหลายของประชากร และสภาพแวดล้อมที่ประกอบด้วยวัฒนธรรมที่หลากหลาย

Suzanne and Melanie (2005, pp. 19-21) ได้แบ่งแนวคิดทฤษฎีออกเป็น 2 แนวคิดเช่นกัน คือ (1) แนวคิดในด้านการสมานฉันท์ (conciliation) ที่มีจุดมุ่งหมายหลักคือการสร้างสัมพันธภาพที่เป็นประโยชน์ โดยการพัฒนากระบวนการสื่อสารระหว่างคู่กรณี เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นแนวคิดที่เสริมแนวคิดของ Bush and Folger (1994) ที่เห็นว่า การไกล่เกลี่ยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม (transformative mediation approach) มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการสื่อสารที่ช่วยให้คู่พิพาทได้มีโอกาสในการค้นหาค่านิยมของตนเอง และเพื่อให้คู่พิพาทได้มีโอกาสแสดงความเข้าใจต่อกันในขณะที่ผู้ไกล่เกลี่ยทำหน้าที่เสมือนผู้ที่คอยกระตุ้นให้สิ่งเหล่านี้ เกิดขึ้นซึ่งอาจ

นำไปสู่การแก้ปัญหาได้อย่างสมบูรณ์อีกด้วย และ (2) แนวคิดในด้านการแก้ไขปัญหา (problem solving approach) เหมือนกับของ Bush and Folger แต่จะมีสิ่งที่แตกต่างกันคือ Suzanne and Melanie เชื่อว่าในแนวคิดนี้ ผู้ไกล่เกลี่ยอาจนำเอาปัจจัยในด้านของอารมณ์ หรือมุมมองที่แตกต่างมาใช้ในการแก้ปัญหาด้วยได้ ในขณะที่ผู้ไกล่เกลี่ยเองอาจจะทำหน้าที่ในการสานสัมพันธ์ระหว่างคู่พิพาทได้เช่นกัน ไม่จำเป็นต้องมุ่งเน้นแต่การแก้ปัญหาเพียงอย่างเดียว

Suzanne and Melanie ได้นำแนวคิดด้านการสมานฉันท์ และด้านการแก้ไข ปัญหา มาพัฒนาเป็นรูปแบบการดำเนินการไกล่เกลี่ย (functional models) ขึ้น โดยแบ่ง ขั้นตอนของกระบวนการไกล่เกลี่ยเป็น 3 ขั้นตอน คือ (1) กระบวนการก่อนการเริ่ม การไกล่เกลี่ย (2) กระบวนการระหว่างการไกล่เกลี่ย และ (3) กระบวนการหลังจาก การไกล่เกลี่ยสิ้นสุดลง (Suzanne & Melanie, 2005, pp. 20-22)

### **รูปแบบของกระบวนการไกล่เกลี่ย**

Menkel-Meadow (1984) จึงได้พัฒนารูปแบบของกระบวนการ ไกล่เกลี่ยตาม แนวคิดของ Suzanne and Melanie (2005) โดยมีการระบุถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในแต่ละ กระบวนการ คือ (1) กรอบความคิดของคู่เจรจา (กระบวนการก่อนการเริ่มการไกล่เกลี่ย) (2) กระบวนการที่ใช้ (กระบวนการระหว่างการไกล่เกลี่ย) และ (3) จุดมุ่งหมาย หรือ ผลลัพธ์จากกระบวนการ (กระบวนการหลังการไกล่เกลี่ย) โดยรูปแบบของกระบวนการ ไกล่เกลี่ยดังต่อไปนี้จะแสดงถึงตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการไกล่เกลี่ย เริ่มตั้งแต่

**ตัวแปรก่อนเริ่มการไกล่เกลี่ย** อันประกอบด้วย คุณลักษณะของคู่พิพาท และ ของผู้ไกล่เกลี่ย ความเชื่อและเจตคติที่มีต่อกระบวนการแก้ไขข้อขัดแย้ง ลักษณะของ ความขัดแย้ง และ บริบทขององค์การในการแก้ไขข้อขัดแย้ง

**ตัวแปรที่เกิดขึ้นระหว่างการไกล่เกลี่ย** ได้แก่ พลวัตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น การเจรจาต่อรอง การสื่อสาร และการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

**ตัวแปรที่เกิดจากผลของการไกล่เกลี่ย** เป็นตัวแปรที่เกิดท้ายสุดได้แก่ ผลลัพธ์ระยะสั้น และระยะยาว ซึ่งรวมถึงความเชื่อ เจตคติที่มีต่อความขัดแย้ง และปัญหาที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

### **ส่วนประกอบของกระบวนการไกล่เกลี่ย**

**ส่วนประกอบที่ 1 กรอบความคิดของผู้เจรจาไกล่เกลี่ย (the negotiator's mindset)** โดยปกติการศึกษาในเรื่องของการเจรจาต่อรอง หรือการไกล่เกลี่ยมักจะมุ่งเน้นไปในการศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องที่เกิดขึ้น ในระหว่างกระบวนการการเจรจาไกล่เกลี่ย อย่างไรก็ตามจากงานวิจัยของ Kakalik et al. (1996) และ Kruk (1998) พบว่า เราควรจะทำการศึกษาตัวแปรที่เกิดก่อนการไกล่เกลี่ยจะเกิดขึ้นด้วย โดยโครงสร้างของตัวแปรก่อนที่จะเกิดการไกล่เกลี่ยขึ้น จะประกอบด้วย (1) คุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มพิพาท และผู้ไกล่เกลี่ย ความเชื่อ และเจตคติของกลุ่มพิพาท (เช่น ความปรารถนา ความสมัครใจ ความคาดหวัง ความรู้สึกที่มีต่อกระบวนการ ไกล่เกลี่ย รวมถึงแรงจูงใจในการแก้ปัญหา) (2) ลักษณะของปัญหา (เช่น ลักษณะการเกิดขึ้นของความขัดแย้ง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และ ปฏิสัมพันธ์ หรือ ความสัมพันธ์ระหว่างคู่พิพาท) และ (3) กระบวนการที่ใช้ในการแก้ปัญหา (เช่น ลักษณะของกระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินการ ความมีประสิทธิภาพของกระบวนการ และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง)

1. คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (personal characteristics) ในปี ค.ศ. 1975 Rubin and Brown ได้ทำการวิจัยเชิงทดลองในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล ที่มีต่อรูปแบบการเจรจาต่อรองเป็นเรื่องแรก จากนั้นมีนักวิชาการอีกจำนวนหนึ่ง เช่น Deutsch (1991), Kressel (2000), Putnam and Holmer (1992) และ Raider, Coleman, and Gerson (2000) ได้ทำการศึกษาต่อมาพบว่า คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลมีผลอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพของการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านของความสามารถในการคิดถึงปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม การวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีจุดมุ่งหมาย การสื่อสารอย่างเป็นระบบ การจัดการกับอารมณ์ที่รุนแรง ความสามารถเหล่านี้ หรือที่เราเรียกว่า “กระบวนการรู้คิดจากประสบการณ์เดิม” (cognitive heuristics) หรือการแก้ปัญหาที่ไม่มีวิธีการ หรือกฎเกณฑ์ตายตัวจึงต้อง

ทำการทดลองหลาย ๆ ทางเพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีผลต่อการไถ่ถอนเป็นอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตามคุณลักษณะเฉพาะดังกล่าวสามารถแยกออกได้เป็น 2 ส่วน คือ คุณลักษณะเฉพาะในส่วนของผู้พิพาท และของผู้ไถ่ถอน (Punam & Holmer, 1992, pp. 130-137)

งานวิจัยด้านคุณลักษณะเฉพาะของผู้พิพาทได้มีการศึกษาอย่างกว้างขวาง ตัวอย่างเช่น การศึกษาของ Wyrick and Costanzo (1999) โดยศึกษาข้อมูลแบบกรณีศึกษา ซึ่งทำการศึกษาคุณลักษณะเฉพาะในด้านของเชื้อชาติของผู้พิพาท การศึกษาของ Umbreit and Greenwood (1999) ได้ศึกษาคุณลักษณะทางด้านช่วงอายุ ว่าวัยรุ่น หรือวัยผู้ใหญ่ ส่งผลอย่างไรต่อกระบวนการไถ่ถอน การศึกษาของ Pines, Gat, and Tal (2002) ที่ศึกษาถึงความแตกต่างของเพศ ที่ส่งผลต่อรูปแบบของการเผชิญกับความขัดแย้ง และงานวิจัยอื่น ๆ อีกมากที่สะท้อนให้เห็นว่า ยังคงมีเนื้อหาเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะของผู้พิพาทอีกมากมาย ที่มีต่อกระบวนการแก้ไขความขัดแย้งที่ยังจะต้องทำการศึกษาวิจัยต่อไป (Hermann, 2006, p. 27)

สำหรับการศึกษา คุณลักษณะของผู้ไถ่ถอน จะเป็นการศึกษาในด้านของทักษะ หรือสมรรถนะของผู้ไถ่ถอนที่เกี่ยวข้องกับการไถ่ถอน เช่น การศึกษาของ Deutsch (1991, p. 49) ที่พบว่า ผู้ไถ่ถอนที่ดีควรมีทักษะที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ (1) ทักษะในการสร้างความเชื่อมั่นต่อกระบวนการไถ่ถอน (เช่น การสร้างความไว้วางใจ การสื่อสารแบบตรงไปตรงมา และสร้างความน่าเชื่อถือ เป็นต้น) (2) ทักษะในการทำให้เกิดความสามัคคี และร่วมมือกันในการแก้ปัญหาระหว่างคู่พิพาท (3) ทักษะในการประสาน และอำนวยความสะดวกในการช่วยให้คู่พิพาทได้สร้างทางเลือกใหม่ ๆ ขึ้น โดยไม่มีการประหม่น และ (4) ทักษะในการสื่อสาร เพื่อให้ความรู้ และข้อมูลใหม่ ๆ แก่คู่พิพาท อย่างไรก็ตาม ทักษะทั้ง 4 ที่กล่าวมา ยังมีการทับซ้อนกันอยู่เวลานำไปใช้จริง (Hermann, 2006, p. 28)

Herrman et al. (2001) และ Herrman et al. (2002) จึงได้ทำการศึกษาความรู้ และทักษะที่ผู้ไถ่ถอนพึงมีผ่านการวิเคราะห์งานของผู้ที่ทำหน้าที่ไถ่ถอนจากนานาชาติ ซึ่งพบว่าความรู้พื้นฐานที่ผู้ไถ่ถอนพึงมี ได้แก่ ความรู้ถึงข้อจำกัดของตนเอง ในฐานะผู้ไถ่ถอน ความรู้ในเทคนิค และกระบวนการไถ่ถอนที่หลากหลาย เทคนิค

ในการแก้ปัญหา พลวัตของอำนาจ และการควบคุม และความรู้ในเรื่องของวัฒนธรรม ที่หลากหลายเป็นต้น ส่วนทักษะที่จำเป็น ได้แก่ ทักษะในการจัดการกับความผิดพลาด ของตนเอง ทักษะการจัดการกับกระบวนการ ในการแก้ปัญหา ทักษะในการจัดการกับ ข้อมูลและทักษะในการให้ความรู้เป็นต้น ซึ่งเป็นแต่เพียงการศึกษาคุณลักษณะที่เกิดจาก การเรียนรู้เท่านั้น ส่วน Kakalik et al. (1996), Kruk (1998), Wissler (2002, pp. 654-655) จึงได้ทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่มีติดตัวผู้ไกล่เกลี่ยและมีผลต่อ ความสำเร็จในการไกล่เกลี่ย อันได้แก่ อายุ เพศ ประสบการณ์ภูมิหลังในด้านของระดับ การศึกษาสูงสุดที่เคยได้รับ และประสบการณ์การไกล่เกลี่ย (จำนวนครั้งที่เคยไกล่เกลี่ย)

จากวรรณกรรมที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า มีตัวแปรก่อนการไกล่เกลี่ยหลาย ประการที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการไกล่เกลี่ย และสำหรับคุณลักษณะของผู้ไกล่เกลี่ย และของกลุ่มพิพาทนับได้ว่าเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อการไกล่เกลี่ย โดยคุณลักษณะ ดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ คุณลักษณะที่เกิดจากการเรียนรู้ และปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งคุณลักษณะทั้งสองด้าน มีผลต่อความสำเร็จของการไกล่เกลี่ย จึงเป็นที่มาของสมมติฐานในการวิจัยในครั้งนี้ คือ

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล (ผู้ไกล่เกลี่ย) มีผลต่อความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง
- 2) คุณลักษณะที่เกิดจากการเรียนรู้ของผู้ไกล่เกลี่ย (สมรรถนะ) มีผลต่อ

ความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

2. ความเชื่อและเจตคติของกลุ่มพิพาท (disputant beliefs and attitudes) บุคคลเข้าสู่ กระบวนการไกล่เกลี่ยด้วยความเชื่อและเจตคติที่มีต่อกระบวนการไกล่เกลี่ยในลักษณะ ที่แตกต่างกัน

สำหรับตัวแปรแรก ได้แก่ ตัวแปรทางด้าน “ความเชื่อและเจตคติของกลุ่มพิพาท ที่จะเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ย” ซึ่งหมายถึงปัจจัยที่สนับสนุน หรือปิดกั้นในการ- มีส่วนร่วมในกระบวนการนั้นเอง จากการศึกษาพบว่าผู้ที่แนะนำให้กลุ่มพิพาท เข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยส่วนใหญ่ จะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มพิพาท เช่น ตำรวจ หรือ ผู้พิพากษา ซึ่งอาจทำให้กลุ่มพิพาทมีความรู้สึกว่ามีทางเลือกอื่นจึงต้องเข้าสู่กระบวนการ ไกล่เกลี่ย สิ่งนี้เองที่อาจเป็นสิ่งที่ปิดกั้น ในการมีส่วนร่วมในกระบวนการไกล่เกลี่ย ต่อไป (Kressel, 2000, p. 525; Macfarlance, 2001; Umbreit, Coates, & Vos, 2001,

pp. 126-128) ด้วยเหตุนี้การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเชื่อและเจตคติของกลุ่มพิพาท ที่มีต่อกระบวนการไกล่เกลี่ย จึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการศึกษากระบวนการไกล่เกลี่ยต่อไป

สำหรับตัวแปรที่สอง ได้แก่ ตัวแปรในด้านของ “มุมมองของการมีส่วนร่วมในกระบวนการ” ที่ได้มีการศึกษาถึงตัวแปรต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องว่า ผู้เป็นคู่พิพาทมีความปรารถนา และอาสาที่จะเข้าสู่กระบวนการด้วยตัวเอง หรือถูกผลักดันให้เข้า (Coates & Gehm, 1989; Harrington, 1985, pp. 112, 123-126; Kruk, 1998, p. 199; Marshall & Merry, 1990; Umbreit & Coates, 1993; Wissler, 1999, p. 64)

ตัวแปรที่สาม คือ “ความคาดหวัง และความรู้สึกที่มีต่อกระบวนการไกล่เกลี่ย” โดยจากการศึกษาพบว่าคู่พิพาทส่วนใหญ่ จะเลือกที่จะเข้าสู่กระบวนการทางศาลยุติธรรมมากกว่ากระบวนการไกล่เกลี่ย เพราะคู่พิพาทจะมีความหวาดระแวงอยู่ในใจว่า ผู้ไกล่เกลี่ยจะมีความสัมพันธ์ใดกับคู่พิพาทฝ่ายตรงข้ามมาก่อนหรือไม่ ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจถึงกระบวนการไกล่เกลี่ยอย่างถ่องแท้ (Bridenback, Bales, & Planchard, 1980; Kressel, 2000, p. 527)

ตัวแปรสุดท้ายได้แก่ “แรงจูงใจในการแก้ปัญหา” โดยจากการศึกษาที่ผ่านมา จะมีการศึกษาที่เน้นไปในด้านของแรงจูงใจที่เกิดขึ้นก่อนที่จะเข้าสู่การไกล่เกลี่ย และแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากการสนับสนุนของผู้ไกล่เกลี่ย เท่านั้น (Kressel, 2000, p. 524; McGillicuddy, Welton, & Pruitt, 1987, pp. 107-108)

3. ลักษณะของความขัดแย้ง (dispute characteristics) องค์ประกอบต่อไปของตัวแปรที่เกิดก่อนการไกล่เกลี่ย ได้แก่ ลักษณะของความขัดแย้ง ที่มีโครงสร้างประกอบไปด้วย ลักษณะของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ลักษณะการเกิดขึ้นของข้อขัดแย้ง และลักษณะการปฏิสัมพันธ์ หรือความสัมพันธ์ระหว่างคู่กรณี

สำหรับลักษณะของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สามารถให้ความหมายได้ในหลายทาง เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นอาญาร้ายแรง หรือ ความผิดลหุโทษ ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นภัยต่อทรัพย์สิน หรือ เป็นภัยต่อบุคคล หรือ ปัญหาที่เกิดขึ้นมีกฎหมายครอบคลุมถึงหรือไม่ เป็นต้น (Umbreit & Greenwood, 1999, p. 239; Wyrick & Costanzo, 1999)

ตัวแปรอีกสองตัวได้แก่ ลักษณะการเกิดขึ้นของข้อขัดแย้ง และลักษณะการปฏิสัมพันธ์ หรือความสัมพันธ์ระหว่างคู่พิพาท โดยทั่วไปตัวแปรทั้งสองจะมีความคล้ายคลึงกันมาก แต่ในที่นี้ ตัวแปรลักษณะการเกิดขึ้นของข้อขัดแย้ง จะหมายถึง ลักษณะของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนการ ไกล่เกลี่ย ส่วนลักษณะการปฏิสัมพันธ์ หรือความสัมพันธ์ระหว่างคู่พิพาทจะหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคู่พิพาท เช่น ความเป็นญาติพี่น้อง หรือสามีภรรยา ที่เกิดขึ้นก่อนการ ไกล่เกลี่ย (Hermann, 2006, pp. 30-31)

4. บริบทขององค์การที่ใช้ในการแก้ปัญหา (institutional context) กรอบของกระบวนการที่ใช้ในการแก้ปัญหา นับว่าเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของตัวแปรที่เกิดขึ้นก่อนการ ไกล่เกลี่ย ซึ่งจะประกอบไปด้วย ลักษณะของกระบวนการที่ใช้ ลักษณะของขั้นตอนการดำเนินการ และควมมีประสิทธิภาพของกระบวนการ (McEwen, 1999; McEwen & Wissler, 2002)

เป็นที่ทราบกันดีว่า กระบวนการไกล่เกลี่ยไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัว ดังนั้นในตัวกระบวนการที่มีใช้อยู่ในปัจจุบัน ก็มีหลากหลายแม้ว่าจะตั้งอยู่บนแนวคิดเดียวกัน การศึกษาลักษณะของกระบวนการที่ใช้ จึงต้องเป็นการศึกษาแบบเปรียบเทียบ กระบวนการไกล่เกลี่ยในรูปแบบต่าง ๆ จึงจะทำให้เรารู้ได้ว่า กระบวนการแบบใดเหมาะสมกับลักษณะของปัญหา หรือลักษณะของคู่พิพาทแบบใด แต่ที่ผ่านมาเรากลับพบว่าการศึกษากระบวนการไกล่เกลี่ย จะมีการศึกษาเพียงกระบวนการเดียวในลักษณะของการวัดผลก่อน และหลัง (pretest-posttest design) การไกล่เกลี่ยเท่านั้น ซึ่งผลที่ได้ต้องออกมาดีแน่นอน แต่ผลการศึกษานั้นไม่สามารถระบุได้ว่าคืออะไร หรือกระบวนการหนึ่ง ดีกว่าอีกกระบวนการหนึ่งหรือไม่ อย่างไร

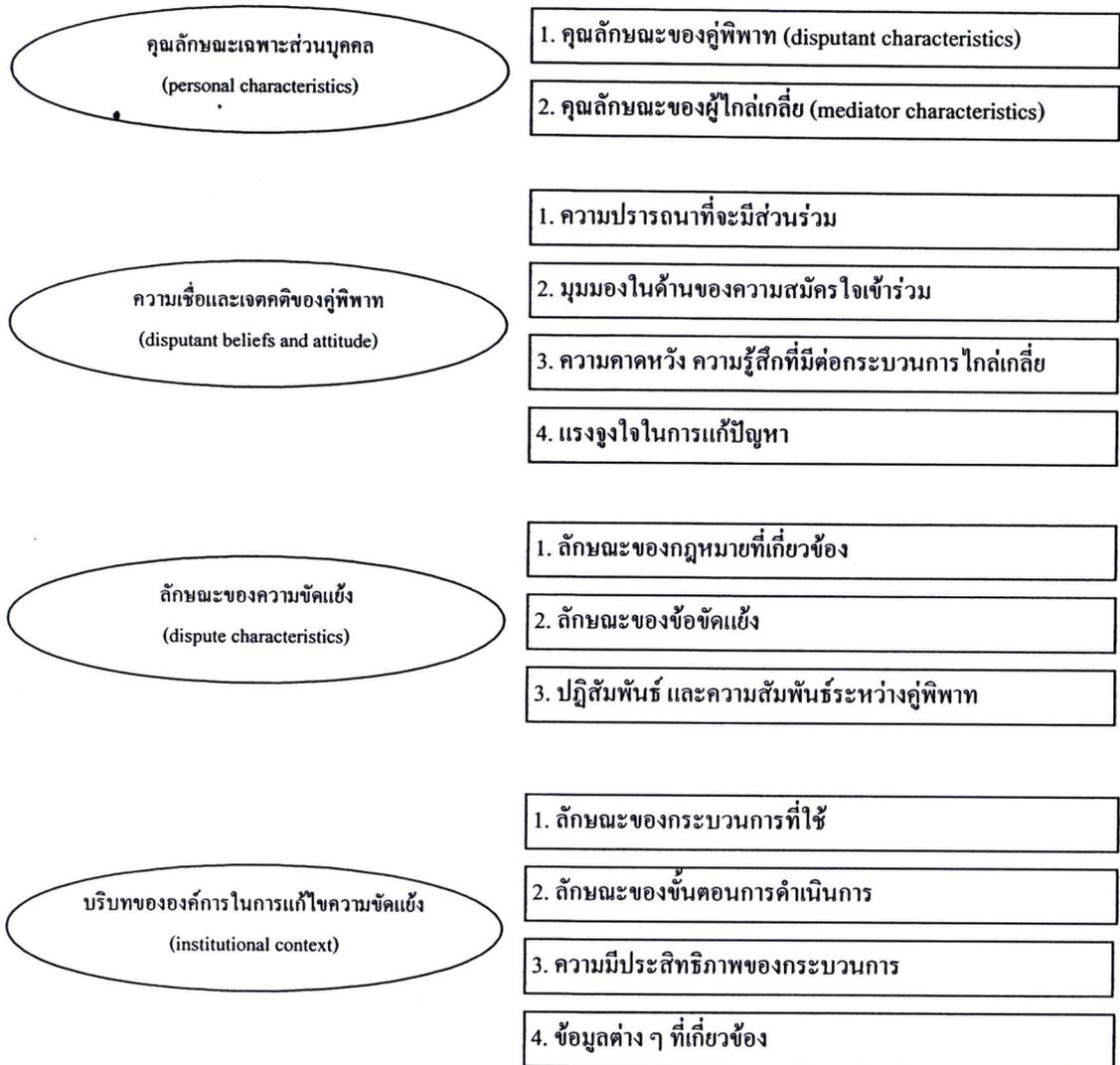
จนเมื่อปี ค.ศ. 1999 จึงมีงานวิจัยในลักษณะเปรียบเทียบวิธีการไกล่เกลี่ยที่หลากหลาย โดย Umbreit and Greenwood (1999, p. 238) ที่ใช้การเปรียบเทียบลักษณะของโปรแกรมการไกล่เกลี่ย โดยได้แบ่งลักษณะของกระบวนการไกล่เกลี่ยตามลักษณะผู้ที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ย ซึ่งแบ่งออกมาเป็น โปรแกรมการไกล่เกลี่ยแบบส่วนตัว โปรแกรมการไกล่เกลี่ยแบบชุมชน โปรแกรมการไกล่เกลี่ยบนพื้นฐานทางศาสนา โปรแกรมการไกล่เกลี่ยแบบทดลอง โปรแกรมการไกล่เกลี่ยที่ดำเนินการโดยทนาย โปรแกรมการไกล่เกลี่ยโดยผู้เสียหายช่วยเหลือกันเอง โปรแกรมการไกล่เกลี่ยโดยตำรวจ

และโปรแกรมการไถ่เก็ลยโดยประชาชน โดยผลจากการ ศึกษาพบว่า ไม่มีวิธีการไถ่เก็ลยที่ดีที่สุด บอกได้แต่่ววิธีการไถ่เก็ลยที่แตกต่างกัน จะเหมาะกับบริบท หรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป (Hermann, 2006, p. 32)

สำหรับตัวแปรที่สอง ได้แก่ ลักษณะของขั้นตอนการดำเนินการ จะเป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญของกระบวนการที่เหมือนกัน แต่เมื่อใช้ไถ่เก็ลยกับคู่พิพาทที่มีอำนาจแตกต่างกัน หรือมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ผลของกระบวนการย่อมทำให้ผลลัพธ์จากการไถ่เก็ลยออกมาแตกต่างกันไปด้วย

ลักษณะของขั้นตอนการดำเนินการ จึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่น่าจะทำการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะนักวิจัยที่สนใจในเรื่องของวัฒนธรรม หรือชนกลุ่มน้อยที่มีโอกาสเข้าถึงการไถ่เก็ลยได้แตกต่างกัน (Harrington, 1985, p. 22)

ตัวแปรสุดท้าย ได้แก่ ความมีประสิทธิภาพของกระบวนการ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาถึงความเข้าใจของคู่พิพาท ที่มีต่อกระบวนการไถ่เก็ลยก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการ (Kelly & Duryee, 1992; Roehl & Cook, 1989; Wissler, 2002)



### ภาพ 6 ตัวแปรที่เกิดก่อนการไกล่เกลี่ย

ที่มา. จาก *Handbook of Mediation: Bridging Theory, Research, and Practice* (p. 26), by M. Hermann, 2006, Victoria, Australia: Blackwell.

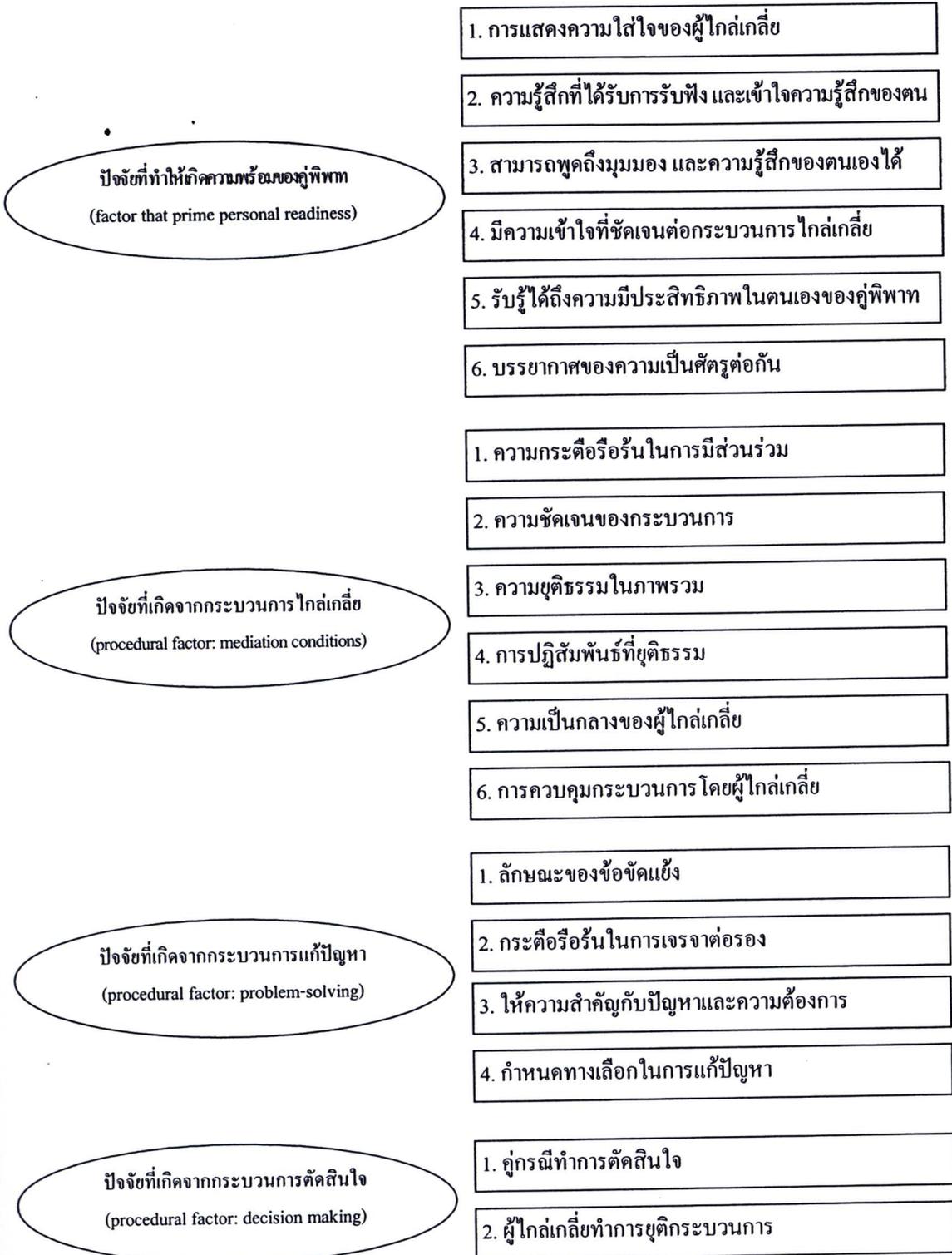
### ส่วนประกอบที่ 2 กระบวนการที่ใช้ (the process used)

จากภาพ 6 แสดงให้เห็นถึง พลวัตรของกระบวนการไกล่เกลี่ย 2 ด้าน คือ ด้านของการที่ผู้ไกล่เกลี่ยต้องสร้างบรรยากาศ เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหา กับด้านของการมีส่วนร่วมของคู่กรณี ผู้เชี่ยวชาญในการไกล่เกลี่ย และนักวิจัยจำนวน

มากได้ระบุนคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ไกล่เกลี่ยว่าจะต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างความไว้วางใจ การแสดงซึ่งความเข้าใจระหว่างคู่พิพาทได้ เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหา และการตระหนักซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคล (Folberg & Taylor, 1984; Menzel, 1991, pp. 14-15; Moore, 1986; Pearson, Thoennes, & Vanderkooi, 1982, pp. 18-19; Thoennes & Pearson, 1985, p. 117; Welton, 1991, p. 112)

สำหรับปัจจัยที่ทำให้เกิดความพร้อมของคู่พิพาท ต่อกระบวนการไกล่เกลี่ย ประกอบด้วย การแสดงความใส่ใจของผู้ไกล่เกลี่ย ความรู้สึกที่ได้จากการรับฟัง และเข้าใจในความรู้สึกของคู่พิพาท การที่สามารถพูดถึงมุมมอง และความรู้สึกของตนเองได้ การมีความเข้าใจที่ชัดเจนต่อกระบวนการไกล่เกลี่ย การรู้สึกได้ถึงว่ามีประสิทธิภาพของตนเองของคู่พิพาท และบรรยากาศของความเป็นศัตรูต่อกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสอดคล้องกับ แนวความคิดของกระบวนการให้คำปรึกษาพื้นฐานของ Roger (1975) โดยเฉพาะในแนวคิดที่ว่า บุคคลมีความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง หากอยู่ในสถานะที่เหมาะสม และบทบาทของผู้ไกล่เกลี่ยก็สนับสนุนให้เกิดสภาวะดังกล่าวขึ้น (Hermann, 2006, p. 33)

ในด้านของปัจจัยที่เกิดจากกระบวนการ เราสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยที่เกิดจากกระบวนการไกล่เกลี่ย (procedural factor: mediation conditions) ปัจจัยที่เกิดจากกระบวนการแก้ปัญหา (procedural factor: problem solving) และปัจจัยที่เกิดจากกระบวนการตัดสินใจ (procedural factor: decision making) โดยในแต่ละปัจจัย จะมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการประสบความสำเร็จในการไกล่เกลี่ย โดยปัจจัยที่เกิดจากทั้ง 3 กระบวนการ จะสามารถวัดได้จากข้อมูล 2 ด้าน คือจากคู่พิพาท และผู้ไกล่เกลี่ย (Hermann, 2006, pp. 34-44)

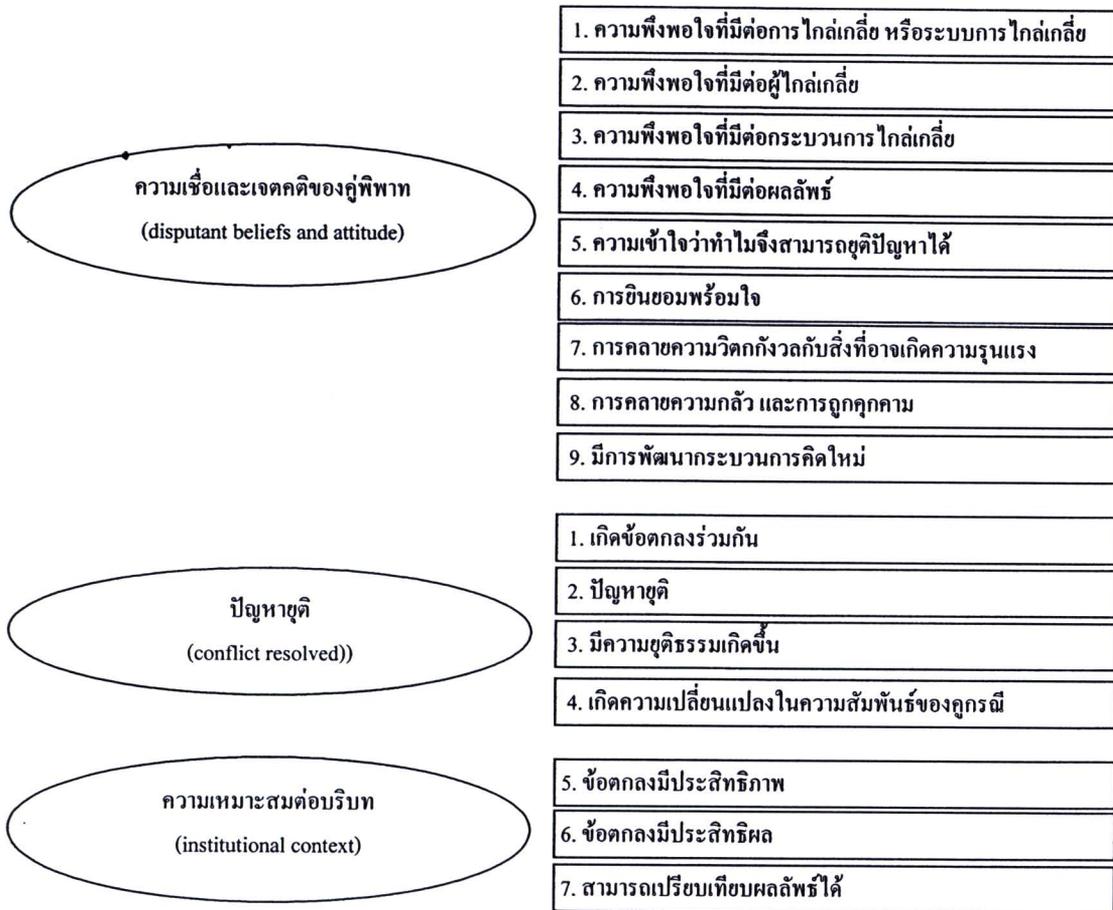


ภาพ 7 ตัวแปรที่เกิดระหว่างการใช้ไกล่เกลี่ย

ที่มา. จาก *Handbook of Mediation: Bridging Theory, Research, and Practice* (p. 33), by M. Hermann, 2006, Victoria, Australia: Blackwell.

**ส่วนประกอบที่ 3 จุดมุ่งหมาย หรือผลลัพธ์จากกระบวนการ (goal or end product)** สำหรับการศึกษาในด้านของเป้าหมายของการไถ่เกื้อ เราสามารถศึกษาได้ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการสำรวจว่าการไถ่เกื้อที่เกิดขึ้นนั้น ผู้ไถ่เกื้อ และคู่พิพาท “ทำได้ดีเพียงใด”

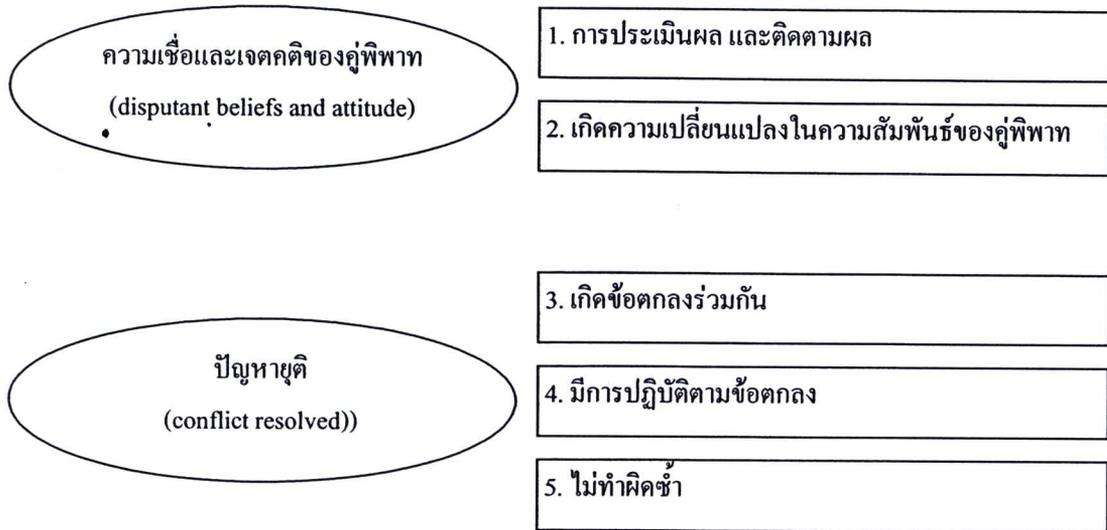
ในการศึกษาจุดมุ่งหมาย หรือผลลัพธ์ระยะสั้น เราสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง 3 ส่วน ได้แก่ (1) ตัวแปรทางด้านความเชื่อและเจตคติของคู่พิพาท ผ่านการสำรวจความพึงพอใจ เจตคติเกี่ยวกับผลของข้อยุติ และระดับความวิตกกังวล หรือพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของคู่พิพาท (2) ตัวแปรทางด้านการยุติปัญหา สามารถพิจารณาได้จากข้อตกลงที่สร้าง และสัมพันธภาพของคู่พิพาทเมื่อการไถ่เกื้อสิ้นสุด และ (3) ตัวแปรในด้านความเหมาะสมต่อบริบท สามารถศึกษาได้จากตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่าง ๆ รวมถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น (Hermann, 2006, p. 44)



### ภาพ 8 ตัวแปรของเป้าหมายระยะสั้นของกระบวนการไกล่เกลี่ย

ที่มา. จาก *Handbook of Mediation: Bridging Theory, Research, and Practice* (p. 44), by M. Hermann, 2006, Victoria, Australia: Blackwell.

สำหรับการศึกษาเป้าหมายระยะยาวที่เกิดขึ้นจากกระบวนการไกล่เกลี่ย เราสามารถศึกษาได้จาก 2 ส่วน คือ ในส่วนของความเชื่อและเจตคติของกลุ่มพิพาท ผ่านการใช้แบบสำรวจ และการติดตามประเมินผล และในส่วนของ การยุติของปัญหา สามารถพิจารณาได้จาก ปัญหาที่ตามมาจากข้อตกลงที่สร้างขึ้น การดำเนินการอย่างต่อเนื่องตามข้อตกลงของกลุ่มพิพาท และการเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้น (Hermann, 2006, pp. 53-55)



### ภาพ 9 ตัวแปรของเป้าหมายระยะยาวของกระบวนการไกล่เกลี่ย

ที่มา. จาก *Handbook of Mediation: Bridging Theory, Research, and Practice* (p. 53), by M. Hermann, 2006, Victoria, Australia: Blackwell.

จากส่วนประกอบทั้ง 3 ของกระบวนการไกล่เกลี่ย พบว่า มีตัวแปรจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการไกล่เกลี่ย ดังนั้นผู้วิจัยจะได้นำตัวแปรต่าง ๆ มาใช้ประกอบในการสร้างกรอบการวิจัยเชิงทดลอง เพื่อศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยต่อไป

### ทักษะและเทคนิคที่ใช้ในการไกล่เกลี่ย

หัวใจของกระบวนการไกล่เกลี่ย คือ ผู้ไกล่เกลี่ย เนื่องจากการไกล่เกลี่ยจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้ไกล่เกลี่ย สำหรับทักษะทางด้านจิตวิทยา และทักษะทางการสื่อสารนั้นมีอยู่เป็นจำนวนมากที่สามารถนำมาใช้ในการไกล่เกลี่ยได้ แต่มีงานวิจัยเพียงเล็กน้อยที่ศึกษาถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ไกล่เกลี่ย

Wissler and Rack (2004) ได้ทำการศึกษาทักษะที่ใช้ในการไกล่เกลี่ยของผู้ไกล่เกลี่ย พบว่า ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการประสบความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยนั้นมีอยู่ด้วยกันทั้งสิ้น 7 ทักษะสำคัญ คือ (1) การลดความตึงเครียด และความเกลียดชังกัน

ระหว่างคู่พิพาท (2) ช่วยคู่กรณีในการประเมินข้อพิพาท และผลที่จะได้รับหากการไกล่เกลี่ยประสบความสำเร็จ (3) สามารถระบุความต้องการที่แท้จริงของคู่พิพาทได้ (4) มีความยืดหยุ่น และปรารถนาที่จะให้เกิดการประนีประนอม (5) สามารถช่วยสร้างทางเลือกใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาได้ (6) สามารถผ่าทางตัน และอุปสรรคที่เกิดขวางการสื่อสารระหว่างคู่พิพาทได้ และ (7) สามารถอำนวยความสะดวกในการเจรจาต่อรองระหว่างคู่พิพาทได้ ซึ่งพบว่า สองทักษะที่มีความสัมพันธ์กับโอกาสในการประสบความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ทักษะทางด้านความยืดหยุ่น และปรารถนาที่จะให้เกิดการประนีประนอม กับทักษะผ่าทางตัน และอุปสรรคที่เกิดขวางการสื่อสารระหว่างคู่พิพาท และสองทักษะที่มีความสัมพันธ์กับการระบุปัญหาได้อย่างถูกต้องมากที่สุด ได้แก่ ทักษะที่ช่วยคู่พิพาทในการประเมินข้อพิพาท และผลที่จะได้รับหากการไกล่เกลี่ยประสบความสำเร็จ กับความสามารถในการช่วยสร้างทางเลือกใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา

Hayes (2002, 2005) ได้ทำการศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้ไกล่เกลี่ยทั่วประเทศ อังกฤษ โดยการส่งแบบสอบถามไปยังสมาชิกของ UK College of Family Mediator จำนวน 283 คน พบว่า ผู้ไกล่เกลี่ยเกือบทั้งหมดได้รับการอบรมมาในหลักสูตรการไกล่เกลี่ยที่มีความคล้ายคลึงกัน โดยมีรายละเอียดของคุณลักษณะ และทักษะที่สำคัญที่ใช้ในการไกล่เกลี่ย แสดงได้ดังตาราง 2-3

## ตาราง 2

## กลยุทธ์ เทคนิค และทักษะ ที่ผู้ไกล่เกลี่ยนิยมใช้ในกระบวนการไกล่เกลี่ย

ขั้นตอน	กลยุทธ์ และเทคนิค	ร้อยละ	ทักษะ	ร้อยละ
ขั้นการเริ่มต้น (initial meeting) (N = 283)	1. การใช้เครื่องมือ และ การบันทึก เรื่องราวของปัญหา 2. การให้ข้อมูล และความรู้เกี่ยวกับ กระบวนการไกล่เกลี่ย 3. การสร้างข้อตกลงเบื้องต้นของ การไกล่เกลี่ย	60%  47% 35%	1. การระบุ และทำความเข้าใจ กับปัญหาข้อขัดแย้ง 2. การใช้คำถาม	39%  17%
ขั้นก่อน การเริ่มจัดการ กับปัญหา (before working on disputes) (N = 283)	1. การระบุ และทำความเข้าใจกับ ปัญหา 2. การใช้คำถาม	39%  17%	1. การระบุและทำความเข้าใจ กับปัญหา 2. การประสานและอำนวยความสะดวก ในการสื่อสาร 3. การระบุจุดสนใจของคู่กรณี 4. การระบุถึง “จุดยืน” ของคู่กรณี	48%  30% 23% 19%
ขั้นระหว่าง การเจรจา ต่อรอง (during negotiation) (N = 283)	1. การรักษาไว้ซึ่งการมองไปที่ใน อนาคต 2. การประเมินทางเลือกในการ แก้ปัญหา 3. การจัดการกับข้อขัดแย้ง	29%  25%  18%	1. การประสานและอำนวยความสะดวก ในการสื่อสาร 2. การปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (มุมมอง) ในเชิงบวก 3. การระบุถึงจุดสนใจของคู่กรณี	23%  23%  18%
ขั้นการยุติ (ending stage) (N = 283)	1. เขียนข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร 2. การทดสอบความเป็นไปได้ใน การนำเอาข้อตกลงไปใช้จริง 3. การคงไว้ซึ่งการมองไปที่ใน อนาคต 4. การประเมินทางเลือก	46%  34%  30% 19%	1. การสรุป (67%)	67%

ตาราง 2 (ต่อ)

ขั้นตอน	กลยุทธ์ และเทคนิค	ร้อยละ	ทักษะ	ร้อยละ
ขั้นการติดตามผล (follow-up stage) (N = 106)	1. การรักษาไว้ซึ่งการมองไปที่ในอนาคต	34%	1. การสรุป	25%
	2. การเขียนข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร	20%	2. การประสานและอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร	19%
	3. การทดสอบความเป็นไปได้ในการนำเอาข้อตกลงไปใช้จริง	19%		

ที่มา. จาก “Bargaining in the Shadow of Whitehall,” In *Handbook of Mediation: Policy, Practice, and Politics* (p. 116), by J. Walker and S. Hayes, 2006, Victoria, Australia: Blackwell.

ตาราง 3

กลยุทธ์ เทคนิค และทักษะ ที่ผู้ไกล่เกลี่ยนิยมใช้สำหรับปัญหาเฉพาะด้าน และคู่กรณีบางประเภท

ลักษณะของคู่กรณีและปัญหา	กลยุทธ์ และเทคนิค	ร้อยละ	ทักษะ	ร้อยละ
ปัญหาการหย่าร้าง (inability to come to terms with the end of marriage) (N = 283)	1. การสำรวจสาเหตุของการแตกหักในความสัมพันธ์	29%	1. ทักษะการสะท้อนความรู้สึก	42%
	2. สำรวจความสัมพันธ์	30%	2. ทำให้กลับเข้าสู่ภาวะปกติทางจิตใจโดยเร็ว	23%
	3. การทดสอบความเป็นไปได้ในการนำเอาข้อตกลงไปใช้จริง	21%	3. การสำรวจความสัมพันธ์	30%
การเผชิญทางตันในการแก้ปัญหา (impasse between parties) (N = 283)	1. การระดมการต่อต้านที่เกิดขึ้น	27%	1. การปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (มุมมอง) ในเชิงบวก	28%
	2. การระดมสมอง	18%	2. การระบุถึงจุดสนใจของคู่กรณี	18%

ตาราง 3 (ต่อ)

ลักษณะของคู่กรณี และปัญหา	กลยุทธ์ และเทคนิค	ร้อยละ	ทักษะ	ร้อยละ
ปัญหาขัดแย้งของ สามี ภรรยา (conflict couples) (N = 283)	1. การจัดการกับความขัดแย้ง	52%	1. การปรับเปลี่ยนกรอบ ความคิด (มุมมอง) ในเชิงบวก	23%
	2. การสร้างข้อตกลงเบื้องต้น ของการโต้เถียง	19%	2. ทักษะการสะท้อนความรู้สึก	20%
ความไม่สมดุลของ อำนาจระหว่าง คู่กรณี (power imbalance) (N = 283)	1. การสร้างข้อตกลงเบื้องต้น ของการโต้เถียง	26%	1. การประสานและอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร	27%
			2. การระบุถึงจุดสนใจ	20%
			3. การสื่อสารแบบตรงไปตรงมา	19%
การทำร้ายร่างกาย ของสามี-ภรรยา (spousal abuse) (N = 283)	1. การสร้างข้อตกลงเบื้องต้นของ การโต้เถียง	26%	1. ทักษะการพูดแบบเผชิญ ความจริง	26%
	2. การจัดการกับความขัดแย้ง	22%		
	3. จัดจ้อจุดประสงค์ในการโต้ เถียง	21%		
การทำร้ายร่างกาย บุตรหรือ ถูกทอดทิ้ง (child abuse or marked neglect) (N = 164)	1. ระบุความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ปกครองกับบุตร	60%		
	2. การส่งต่อ	58%		
	3. การให้ความรู้และข้อมูล	21%		
	4. การสร้างข้อตกลงเบื้องต้น	20%		
การมีเด็กเข้าร่วม โดยตรงใน กระบวนการ (direct involvement of children in mediation session) (N = 136)	1. ระบุความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ปกครองกับบุตร	39%	1. การประสานและอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร	32%
			2. ทักษะการสะท้อนความรู้สึก	26%
			3. ทำให้กลับเข้าสู่สภาวะปกติ ทางจิตใจโดยเร็ว	23%

## ตาราง 3 (ต่อ)

ลักษณะของคู่กรณี และปัญหา	กลยุทธ์ และเทคนิค	ร้อยละ	ทักษะ	ร้อยละ
คู่กรณีมาจาก วัฒนธรรม ที่แตกต่าง (culturally diverse clients) (N = 181)	1. การระบุปัญหา	33%	1. การประสานและอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร 2. การระบุถึงจุดสนใจของคู่กรณี 3. การใช้คำถาม	36% 31% 30%

ที่มา. จาก “Bargaining in the Shadow of Whitehall,” In *Handbook of Mediation: Policy, Practice, and Politics* (p. 117), by J. Walker and S. Hayes, 2006, Victoria, Australia: Blackwell.

จากตาราง 3 จะเห็นได้ว่า ในการไกล่เกลี่ย จะมีกลยุทธ์ เทคนิค และทักษะที่นิยมใช้กัน ได้แก่ (1) การใช้เครื่องมือในการบันทึกเรื่องราวของปัญหา (2) การให้ข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับการไกล่เกลี่ย (3) การสร้างข้อตกลงเบื้องต้นในการไกล่เกลี่ย (4) การระบุและทำความเข้าใจกับปัญหา (5) การสำรวจความสัมพันธ์ (6) การใช้คำถาม (7) การระดมสมอง (8) การสะท้อนความรู้สึก (9) การพูดแบบเผชิญความจริง (10) การทำสัญญาในการไกล่เกลี่ย (11) การประสานและอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร (12) การระบุความต้องการที่แท้จริง (13) การมองไปที่อนาคต (14) การประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหา (15) การปรับเปลี่ยนความคิดในเชิงบวก (16) การทดสอบข้อตกลง (17) การเขียนข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร (18) การสรุปผล

สำหรับทักษะทางด้านจิตวิทยาที่นิยมใช้ในการไกล่เกลี่ย Notini (1999, pp. 80-112) และ Doherty and Guylor (2008, p. 8) ได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากบทความและงานวิจัยที่ระบุไว้ว่าเป็นทักษะที่ผู้ไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพพึงมี และนำไปใช้ในระหว่างการไกล่เกลี่ย ได้แก่

1. ทักษะการวางตัวให้เป็นกลาง (neutral mediator skills/impartiality) ทักษะการวางตัวให้เป็นกลาง คือ ทักษะที่ใช้เพื่อแสดงให้คู่พิพาทเห็นว่าผู้ไกล่เกลี่ย

มีความเป็นกลาง ไม่เอนเอียงไปยังฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่ง และจะยึดซึ่งหลักการนี้ไปตลอดเวลา จนถึงเสร็จสิ้นกระบวนการ รวมถึงการใช้ทักษะต่าง ๆ ของผู้ไกล่เกลี่ยที่มีต่อผู้ที่อยู่ท่ามกลางความขัดแย้งได้อย่างเป็นกลางที่สุด

2. ทักษะการฟังอย่างกระตือรือร้น และการแสดงความใส่ใจ (active listening and attention skills) เป็นทักษะในการช่วยให้ผู้ที่อยู่ท่ามกลางความขัดแย้ง ได้มีความรู้สึกปลอดภัย และพร้อมที่จะเปิดใจในการที่จะกล่าวถึงมุมมองต่าง ๆ ที่มีต่อปัญหา โดยเป็นทักษะทางจิตวิทยาการให้คำปรึกษา ที่ผู้ไกล่เกลี่ยนำมาใช้ในการแสดงความสนใจต่อคำพูด และท่าทางของกลุ่มพิพาททุกฝ่าย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการแสดงความสนใจให้ปรากฏ เป็นการแสดงออกว่าผู้ไกล่เกลี่ยเห็นถึงคุณค่า ความสำคัญ และให้เกียรติคู่พิพาทอยู่เสมอ และเป็นการแสดงตัวแบบของพฤติกรรมที่พึงปรารถนาให้กับคู่พิพาท

3. ทักษะในการนำ (leading skills) เพื่อสนับสนุนให้คู่กรณีตอบสนองได้อย่างเปิดเผย ได้ให้คู่พิพาทได้สำรวจตนเองให้ลึกซึ้งขึ้น และมีเสรีในการแสดงความคิดเห็น

4. ทักษะในการสะท้อนเนื้อหาและความรู้สึก (reflecting skills) เป็นทักษะที่ช่วยให้คู่พิพาทสามารถที่จะเข้าใจความรู้สึกของตนเองดียิ่งขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

4.1 ทักษะในการสะท้อนเนื้อหา (reflecting content) โดยจะใช้ต่อเมื่อคู่พิพาทไม่สามารถรวบรวม เรียบเรียงเนื้อหา เรื่องราวของเขาได้ ผู้ไกล่เกลี่ยจึงสะท้อนเนื้อหา เพื่อช่วยให้เกิดความกระจ่าง และเป็นลำดับมากขึ้น

4.2 ทักษะในการสะท้อนความรู้สึก (reflecting feeling) เป็นทักษะที่ช่วยคู่พิพาท ในการนำความรู้สึกที่คลุมเครือออกมาทำให้เกิดความกระจ่างขึ้น

5. ทักษะการให้กำลังใจ (reassuring skill) เป็นทักษะที่ช่วยในการสร้างความเชื่อมั่น และช่วยสนับสนุนให้คู่พิพาทดำเนินพฤติกรรมตามที่ได้ตั้งเอาไว้ในการแก้ปัญหา

6. ทักษะในการสรุปประเด็น (summarizing skill) การแสดงออกซึ่งความใส่ใจ อีกประเภทหนึ่งที่ผู้ไกล่เกลี่ยสามารถใช้ในการแสดงออกเพื่อให้คู่พิพาทได้เห็นว่าเขาตั้งใจรับฟัง และจำในเนื้อหาและความรู้สึกของผู้ที่อยู่ท่ามกลางความขัดแย้งได้เป็น

อย่างคืออีกทั้งยังใช้เพื่อช่วยให้คู่พิพาทได้สำรวจความคิด และความรู้สึกของตนเองต่อไป และตระหนักถึงความก้าวหน้าในการเรียนรู้ และการวางโครงการที่ตกลงร่วมกันแล้ว และ ยังใช้ในการจบการไกล่เกลี่ยในแต่ละครั้ง ได้อย่างเป็นธรรมชาติในกรณีที่ต้องมีการไกล่เกลี่ยอีกในครั้งต่อไป และเป็นการรวบรวมเนื้อหาไม่ให้กระจัดกระจายเพื่อจะได้เป็นประเด็นสำหรับการพูดคุยในครั้งต่อไป

7. ทักษะในการพูดแบบเผชิญความจริง (confronting skill) เป็นการแสดงออกของผู้ไกล่เกลี่ย เมื่อผู้ไกล่เกลี่ยมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับคู่กรณี หรือต้องการชี้ให้คู่พิพาทได้ตระหนัก หรือยอมรับในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง

8. ทักษะการปรับเปลี่ยนบทบาท (changing disputant role) วลีที่ว่า “เอาใจเขา มาใส่ใจเรา” นับได้ว่าเป็นวลีที่ชี้ให้เห็นว่า หากเราอยากทราบว่าเพราะเหตุใดผู้อื่น (โดยเฉพาะคู่กรณีของเรา) จึงมีความคิด ความรู้สึก และกระทำพฤติกรรมนั้น ๆ ออกมา เราจะต้องลองไปเป็นเขาในสถานการณ์นั้น ๆ หรือหากทำไม่ได้ เราก็ควรที่จะทดลองกระทำ คิด และรู้สึกให้เหมือนเขา เพื่อเราจะเกิดความเข้าใจในสิ่งนั้น ๆ เพราะในกระบวนการไกล่เกลี่ย สิ่งหนึ่งที่นับได้ว่าเป็นหัวใจหลักของกระบวนการคือ การที่ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องพยายามให้คู่พิพาทเกิดความเข้าใจต่อกันและกัน ในด้านของมุมมองที่มีต่อปัญหา เพราะปรัชญาหนึ่งที่แฝงอยู่ในกระบวนการไกล่เกลี่ยนั้นเชื่อว่า สิ่งที่ทำให้คู่พิพาทเกิดความขัดแย้งกัน นอกจากผลประโยชน์แล้ว ก็คือ มุมมองจากประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้ หากผู้ไกล่เกลี่ยสามารถทำให้คู่พิพาทเกิดความเข้าใจในมุมมองของฝ่ายตรงข้ามได้ ผลลัพธ์ที่จะตามมาย่อมเป็นความเข้าใจที่ดีต่อกัน และบรรยากาศที่คู่พิพาทพยายามที่จะเอาชนะกัน เป็นปรปักษ์ต่อกัน ก็จะเปลี่ยนไปเป็นบรรยากาศแห่งสัมพันธภาพที่ดี และการให้ความร่วมมือต่อกัน

9. ทักษะในการแก้ปัญหา (problem solving skill) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจในปัญหาข้อขัดแย้ง และนำมาซึ่งการร่วมมือกันระหว่างผู้ที่อยู่ท่ามกลางความขัดแย้ง ในการหาทางออกที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ (win-win solution) รวมทั้งการนำเอาข้อตกลงที่ได้ มากำหนดรูปแบบพฤติกรรมให้ออกมาเป็นรูปธรรมปฏิบัติได้ในอนาคต

โดยสรุป ทักษะและเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการไกล่เกลี่ยจะมีลักษณะส่วนใหญ่ คล้ายคลึง หรือนำมาจากทักษะของจิตวิทยาการให้คำปรึกษา (Roger, 1985) ซึ่งมี วัตถุประสงค์หลัก ๆ เหมือนกันคือ การสร้างบรรยากาศให้คู่พิพาทได้ทำความเข้าใจกับ ความต้องการของตนเอง และผู้อื่น (คู่พิพาท) โดยการทำความเข้าใจในเรื่องของความ แตกต่างทางวัฒนธรรม รูปแบบการเผชิญกับข้อขัดแย้ง มุมมองของแต่ละฝ่าย ฯลฯ เพื่อที่จะส่งเสริมให้คู่พิพาทสามารถระบุปัญหาได้อย่างชัดเจน ลดอุปสรรคในการ สื่อสาร สามารถวินิจฉัยทางเลือก และบรรลุซึ่งข้อตกลงร่วมกันด้วยตนเองได้ นอกจากนี้ ทักษะ และเทคนิคต่าง ๆ ของการไกล่เกลี่ยยังเปิดโอกาสให้คู่พิพาทได้ระบายออก ทางด้านอารมณ์ ซึ่งจะเป็่็นสิ่งที่จะช่วยในการฟื้นฟูสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ก่อให้เกิด ความเข้าใจกันและกันไม่ว่าผลลัพธ์จะสามารถบรรลุข้อตกลงได้หรือไม่ก็ตาม

จากวรรณกรรม จะเห็นได้ว่า ทักษะการไกล่เกลี่ยทุกด้านที่กล่าวมาจะเกี่ยวข้องกับ ทักษะทางด้านการสื่อสารทั้งสิ้น ดังนั้นในการสร้างตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้ไกล่เกลี่ย ที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงนำทักษะการสื่อสารที่ใช้ในการไกล่เกลี่ยมาเป็นตัวแปรหนึ่ง ในการกำหนดตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้ไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพ

### คุณลักษณะของผู้ไกล่เกลี่ย

ในกระบวนการไกล่เกลี่ย ตัวแปรหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จโดยตรงในการ ไกล่เกลี่ย คือ “ผู้ไกล่เกลี่ย” (พรทิพย์ อุดมสิน และคนอื่น ๆ, 2546, หน้า ก) เพราะหากเรา มีผู้ไกล่เกลี่ยที่มีความชำนาญ มีคุณลักษณะที่ดี และมีทักษะที่เหมาะสมแล้ว การไกล่เกลี่ยย่อมมีโอกาที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้นตามไปด้วย

ผลจากรายงานวิจัยส่วนใหญ่พบว่า ผู้ไกล่เกลี่ยที่มีประสบการณ์ในการไกล่เกลี่ย ยิ่งมากยิ่งขึ้นมีโอกาสประสบความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยมากขึ้นตามลำดับ (Hann & Baar, 2001; Pearson & Thoennes, 1985, 1988; Wissler, 2002) ตัวอย่างเช่น จากงานวิจัยของ Herrman et al. (2001) และ Herrman et al. (2002) ที่ได้ทำการศึกษาถึงความรู้ และ ทักษะที่ผู้ไกล่เกลี่ยพึงมี ผ่านการวิเคราะห์ผลงานของผู้ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยจากนานาชาติ ซึ่งพบว่า ความรู้พื้นฐานที่ผู้ไกล่เกลี่ยพึงมีนั้น ได้แก่ ความรู้ในด้านของข้อจำกัดของ ตนเองในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย ความรู้ในรูปแบบที่หลากหลายของเทคนิค และกระบวนการ

ไกล่เกลี่ย เทคนิคในการแก้ปัญหา พลวัตของอำนาจ และการควบคุม และความรู้ในเรื่องของวัฒนธรรมที่หลากหลาย เป็นต้น ส่วนทักษะที่จำเป็น ได้แก่ ทักษะในการจัดการกับความผิดพลาดของตนเอง ทักษะการจัดการกับกระบวนการในการแก้ปัญหา ทักษะในการจัดการกับข้อมูล และทักษะในการให้ความรู้ เป็นต้น

จึงไม่น่าแปลกใจที่ผู้ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยบางคนอาจรู้สึกว่าการทำความเข้าใจในข้อขัดแย้ง และการใช้ทักษะต่าง ๆ ในการไกล่เกลี่ยเป็นเรื่องง่าย ในขณะที่คนจำนวนไม่น้อยมองว่าเป็นเรื่องยาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้ไกล่เกลี่ยบางคน อาจมีคุณลักษณะบางประการที่เหมาะสมอยู่ก่อนแล้วนั่นเอง (John & Katherine, 2002, pp. 39-40)

การศึกษารวบรวมแนวคิดในด้านของคุณลักษณะ ทักษะ และบุคลิกภาพที่สำคัญของผู้ไกล่เกลี่ย จึงเป็นเสมือนแนวทางหนึ่งที่จะทำให้เราสามารถพัฒนาผู้ไกล่เกลี่ยต่อไป และจากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยพบว่า มีนักวิชาการกลุ่มหนึ่ง ได้พยายามอธิบายและระบุคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ไกล่เกลี่ยไว้ดังนี้

Jennifer and Eileen (1997, p. 23) กล่าวว่า ผู้ที่จะเป็นผู้ไกล่เกลี่ยที่ดีได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือเป็นผู้ที่มีทักษะทางสังคมที่ดี เปิดเผยมีความน่าเชื่อถือ ดูแล้วเป็นที่น่าไว้วางใจ มีวิสัยทัศน์ในการแก้ปัญหา และสามารถแสดงความเข้าใจ เห็นใจผู้อื่น ได้อย่างอ่อนโยน ในขณะที่ต้องมีความหนักแน่นทางอารมณ์ มีความอดทน ไม่หวั่นไหวกับการเผชิญอารมณ์ที่หลากหลายของผู้อื่น อีกทั้งยังต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นกลางอย่างแท้จริงปราศจากอคติ คือ การไม่นำเอา ความคิด ความรู้สึก หรือหลักการส่วนตัวมาใช้ในระหว่างการไกล่เกลี่ยอีกด้วย

James and Nannette (2000, p. 9) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้ไกล่เกลี่ยว่า นอกจากคุณลักษณะด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้ว ความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง และต่อผู้อื่นของผู้ไกล่เกลี่ย ไม่ว่าจะเป็นในด้านของความรับผิดชอบของตนเอง การใส่ใจในคุณภาพชีวิตของการอยู่ร่วมกันของผู้คนในสังคม และการเป็นผู้ที่ทุ่มเทให้กับการไกล่เกลี่ย ล้วนแล้วแต่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพเช่นกัน

Suzanne and Melanie (2005, pp. 180-182) ได้ระบุ ความสามารถและคุณลักษณะที่ผู้ไกล่เกลี่ยแบบมืออาชีพพึงมี และพึงกระทำ (professional mediator competencies) ไว้ 5 ด้าน คือ

1. ด้านการวิเคราะห์ ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา และอารมณ์ที่เกิดขึ้นจากการพิพาทได้
- 2.\* ด้านการสื่อสาร ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดีสามารถดึงเอา ความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องให้สื่อออกมา และ โน้มน้าวเพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรม ในด้านการให้ความร่วมมือ รวมไปถึงต้องมีทักษะการฟังอย่างรัดกุม
3. ด้านการร่วมมือ ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ผ่านการกระตุ้นให้คู่พิพาทสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาให้มากที่สุด
4. ด้านการแสดงออก ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องเปิดใจสำหรับทางเลือกในการแก้ปัญหา ที่หลากหลาย และการแสดงออกซึ่งความไวต่อความแตกต่างระหว่างคู่พิพาท เช่น ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมของคู่พิพาท
5. ในด้านการควบคุม ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องสามารถควบคุมกระบวนการในการ ไกล่เกลี่ย โดยสามารถที่จะจัดการกับการพยายามเอาชนะกันระหว่างคู่พิพาท และ การไม่ให้ความร่วมมือของคู่พิพาทได้

นอกเหนือจากคุณลักษณะสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น John and Katherine (2002, pp. 39-40) ยังชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะสำคัญที่ขาดไม่ได้สำหรับการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยที่ดี ก็คือ การมีเจตคติที่ดีต่อความขัดแย้ง การเป็นผู้ที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ และ ความสามารถในการเก็บรักษาความลับ

ในประเทศไทย พรทิพย์ อุดมสิน และคนอื่น ๆ (2546, หน้า ก) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะของผู้ไกล่เกลี่ยในระบบศาลประเทศไทยพบว่า คุณลักษณะที่สำคัญของ ผู้ไกล่เกลี่ย ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการไกล่เกลี่ย ได้แก่ ความเข้าใจในกระบวนการ ไกล่เกลี่ยอย่างลึกซึ้ง การเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะสูง รวมทั้งการมีจิตวิทยา และเทคนิคในการ พูดยุติ โน้มน้าวของผู้ไกล่เกลี่ย เมื่อนำมารวมกับการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ย ในสังคมไทยของผู้วิจัย ที่พบว่า ความอาวุโส บุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ และประสบการณ์ ในการไกล่เกลี่ยของผู้ไกล่เกลี่ย เป็นสิ่งที่คนไทยให้ความสำคัญมากที่สุดในการที่ คู่พิพาทจะเลือกให้คน ๆ หนึ่งมาทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยปัญหาให้กับตนเอง จึงพอสรุป ในเบื้องต้นได้ว่าในสังคมไทย ปัจจัยส่วนบุคคล เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ ความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

อย่างไรก็ตามการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ไกล่เกลี่ยในองค์การ โดยตรง ยังไม่ปรากฏชัดแจ้ง จะมีเพียงงานวิจัยที่ใกล้เคียงเท่านั้น เช่น ในงานวิจัยของ Torma เรื่อง “คุณลักษณะของนักเรียนที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิผล” (the characteristics of effective student mediator) ได้มีการค้นพบว่า ผู้ที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิผลนั้น จะมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ เป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด พร้อมทั้งจะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้ที่ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นผู้ฟังที่ดี มีความยืดหยุ่น และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องเป็นผู้ที่นำเอาทักษะในการไกล่เกลี่ยไปใช้อย่างสม่ำเสมอในชีวิตประจำวัน (Torma, 2000, p. 7)

เมื่อยังไม่ปรากฏว่ามีงานวิจัยที่สามารถแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของผู้ไกล่เกลี่ยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการไกล่เกลี่ย ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมแนวคิดของนักวิชาการที่ได้ระบุคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ไกล่เกลี่ย และทำการบูรณาการแนวความคิดทั้งหมดเข้าด้วยกัน จากนั้นทำการแบ่งคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ไกล่เกลี่ย โดยนำเอาสมรรถนะหลัก 5 องค์ประกอบ ตามหลักคิดของ Suzanne and Melanie (2005, pp. 180-182) มาเป็นกรอบแนวคิดหลักในการสร้างตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้ไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพในการวิจัยดังนี้

## 1. ด้านการคิดวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1.1 ความสามารถในการวิเคราะห์ แยกแยะระหว่างความต้องการที่แท้จริง กับปัญหาอารมณ์ และทิวี่ ที่เกิดขึ้นของกลุ่มพิพาทได้

1.2 ความสามารถในการแยกแยะลักษณะของปัญหาได้

1.3 ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้มุมมองที่หลากหลายได้

1.4 ความสามารถในการแยกอารมณ์ออกจากปัญหาได้

1.5 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนมุมมองที่มีต่อปัญหาได้

1.6 ความสามารถในการระบุสิ่งที่คู่พิพาทมีร่วมกันได้

1.7 ความสามารถในการเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการจัดการกับปัญหานั้น ๆ ได้

## 2. ด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย

2.1 ความสามารถในการสื่อสารได้อย่างกระชับรัดกุม

2.2 ความสามารถในการโน้มน้าวเพื่อค้นหาข้อเท็จจริง และความต้องการต่าง ๆ ของคู่พิพาท

\*2.3 ความสามารถในการช่วยให้คู่พิพาทสามารถแสดงออกในสิ่งที่คาดหวังได้

2.4 ความสามารถในการระบุและอธิบายในสิ่งที่คู่พิพาทต้องการและคาดหวังได้

2.5 ความสามารถในการฟัง การแสดงความใส่ใจ และเข้าใจความรู้สึกของคู่พิพาทได้อย่างถูกต้อง

2.6 ความสามารถในการแยกปัญหาออกจากอารมณ์ ความรู้สึกของคู่พิพาทได้

2.7 ความสามารถในการทวนประโยค และสื่อให้คู่พิพาทรับรู้ถึงความสนใจในเรื่องราวที่คู่พิพาทเล่าให้ฟังได้

2.8 ความสามารถในการสรุปประเด็นต่าง ๆ ได้

2.9 ความสามารถในการเขียนข้อตกลงได้อย่างรัดกุมและประเมินได้

2.10 การเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการให้ความร่วมมือ

### 3. ด้านการร่วมมือ ประกอบด้วย

3.1 ความสามารถในการสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ในการเจรจาต่อรองในระหว่างการไกล่เกลี่ย

3.2 ความสามารถในการสร้างกรอบในการเจรจาต่อรองระหว่างคู่พิพาทได้

3.3 ความสามารถในการเจรจาประนีประนอมแก้ปัญหา

3.4 ความสามารถในการกระตุ้นให้คู่พิพาทสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดทางเลือกในการแก้ปัญหาที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายได้

3.5 ความสามารถในการประสานประโยชน์และความต้องการของคู่พิพาทได้ทุกฝ่าย

### 4. ด้านการแสดงออก ประกอบด้วย

4.1 ความสามารถในการแสดงออกซึ่งความเป็นกลาง ไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด

4.2 ความสามารถในการเป็นแบบอย่างที่ดี ในด้านของการเป็นผู้ที่เปิดใจสำหรับทางเลือกใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา และการให้อภัย

4.3 ความสามารถในการรับรู้ และยอมรับถึงความแตกต่างระหว่างคู่พิพาทในด้านของวัฒนธรรม ภาษา หรือสังคมที่แตกต่าง

## 5. ด้านการควบคุม ประกอบด้วย

- 5.1 ความสามารถในการควบคุมกระบวนการใกล้เคียงให้เป็นไปตามขั้นตอน
- 5.2 ความสามารถในการควบคุมการพยายามเอาชนะกันระหว่างคู่พิพาท
- 5.3 ความสามารถในการเผชิญและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า กับบุคคลที่ต่อต้านหรือไม่ให้ความร่วมมือ
- 5.4 ความสามารถในการสร้างข้อตกลงในการใกล้เคียง
- 5.5 ความสามารถในการเก็บข้อมูลทุกอย่างในการใกล้เคียงให้เป็นความลับ

### ปัจจัยส่วนบุคคล

อย่างไรก็ตาม ตัวแปรที่สัมพันธ์กับคุณลักษณะของผู้ใกล้เคียงที่มีประสิทธิภาพเท่าที่ปรากฏมาข้างต้น เป็นตัวแปรทางสังคม หรือเป็นคุณลักษณะที่เกิดจากการเรียนรู้เป็นส่วนใหญ่ (Kakalik et al., 1996; Kruk, 1998; Wissler, 2002, pp. 654-655) และ Wissler (1999) จึงได้ทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่มีติดตัวบุคคลมา หรือตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล อันได้แก่ อายุ เพศ การศึกษา การได้รับการฝึกอบรม การใกล้เคียง และประสบการณ์ในการใกล้เคียง ที่อาจจะมีผลต่อการใกล้เคียง เพื่อทำการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับประสิทธิผลในการใกล้เคียง

ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ การได้รับการฝึกอบรมของผู้ใกล้เคียงไม่มีผลต่อความสำเร็จในการใกล้เคียง และยังมีการค้นพบเพิ่มเติมอีกว่า ในด้านของการศึกษาของผู้ใกล้เคียง ไม่ว่าผู้ใกล้เคียงจะมีการศึกษาในระดับใด หรือเรียนอะไรมา ไม่มีผลต่อระดับของความสำเร็จในการใกล้เคียง และความพึงพอใจของคู่กรณีเช่นกัน (Roehl, Hersch, & Llaneres, 1992; Wissler, 1999)

สำหรับการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ตัวแปรด้านเพศกับความสำเร็จในการใกล้เคียง พบว่าเพศของผู้ใกล้เคียง ไม่มีความเกี่ยวข้องกับโอกาสในการใกล้เคียงได้สำเร็จ และไม่มีผลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากการใกล้เคียง อย่างไรก็ตามในด้านของความพึงพอใจของคู่พิพาท เราพบว่า คู่พิพาทที่เข้าร่วมในการใกล้เคียงจะมีความพึงพอใจสูงสุดถ้าในการใกล้เคียงนั้นมีผู้ใกล้เคียงทั้งเพศหญิง และชายอยู่ร่วมกัน (Hermann, LaFree, Rack, & West, 1993; LaFree & Rack, 1996; Wissler, 1999)

โดยสรุปจากผลการวิจัยของ Wissler and Rack (2004) พบว่า มีแต่ตัวแปรด้านประสบการณ์ในการไถ่เกลี่ยตัวแปรเดียว ที่มีผลต่อความสำเร็จในการไถ่เกลี่ย ซึ่งเป็นตัวแปรทางสังคม หรือตัวแปรที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน กล่าวคือ หากผู้ที่ทำหน้าที่ไถ่เกลี่ยมีประสบการณ์ในการใช้ทักษะการไถ่เกลี่ยมากขึ้นเท่าไร ยิ่งมีความเกี่ยวข้องกับโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการไถ่เกลี่ยมากขึ้นเท่านั้น แต่สำหรับตัวแปรทางด้านภูมิหลังไม่พบว่ามีผลเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการไถ่เกลี่ย จากการค้นพบดังกล่าวพบว่ามีความขัดแย้งกับงานวิจัยของประเทศไทย ที่พบว่ามีตัวแปรทางด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการไถ่เกลี่ย แต่ไม่สามารถระบุได้ว่าเป็นปัจจัยใด

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ในสังคมที่แตกต่างกัน บุคคลย่อมมีการรับรู้ปัญหาข้อขัดแย้งที่แตกต่างกัน รวมถึงความต้องการผู้ไถ่เกลี่ยที่มีคุณลักษณะเฉพาะเหมาะสมกับสังคมนั้น ๆ แตกต่างกันไป (Jennifer & Eileen, 1997, p. 23) ผู้วิจัยจึงเห็นว่า ในสังคมไทยเราเช่นเดียวกัน เราไม่สามารถที่จะนำเอาข้อมูลจากผลการวิจัยที่ชาวต่างประเทศนำมาใช้กับคนไทยได้ทั้งหมด เพราะความต้องการผู้ไถ่เกลี่ยที่มีคุณลักษณะ ทักษะ และแนวคิดที่เหมาะสมกับคนไทย ก็ย่อมจะมีความแตกต่างกันกับสังคมอื่น ๆ

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยพบว่า มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ และการศึกษา รวมถึงประสบการณ์ในการไถ่เกลี่ยข้อขัดแย้ง และปัจจัยด้านคุณลักษณะที่เกิดจากการเรียนรู้ 5 ด้าน ของผู้ที่ทำหน้าที่ไถ่เกลี่ยข้อขัดแย้ง เป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการไถ่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ผู้วิจัยจึงได้นำปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวมาเป็นตัวแปรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือเพื่อให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้ไถ่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพที่เหมาะสมกับการแก้ไขข้อขัดแย้งในองค์กรไทยต่อไป

## แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาผลของตัวแปรต้น คือ คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล (ผู้ใกล้ชิด) ที่มีผลต่อการแก้ไขข้อขัดแย้งในองค์กร ผู้วิจัยจึงทำการสร้างเครื่องมือ ได้แก่ ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้ใกล้ชิดที่มีประสิทธิภาพ หลักสูตรการฝึกอบรมจิตวิทยาการใกล้ชิด และแบบวัดเจตคติที่มีต่อความขัดแย้งของผู้ใกล้ชิด ผู้วิจัยจึงได้ทำการรวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างเครื่องมือดังกล่าว โดยมีรายละเอียดดังนี้

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับตัวชี้วัด

คำว่า “ตัวชี้วัด” หรือ “Indicator” ในภาษาไทยมีการใช้ถ้อยคำที่หลากหลาย เช่น ตัวชี้วัด ตัวบ่งชี้ ดัชนีชี้วัด และเครื่องชี้วัด เป็นต้น คำเหล่านี้ถูกใช้เป็นมาตรฐานทางสถิติ หรือเครื่องชี้สถานะบางอย่างเพื่อใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพการณ์หรือภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับปัจจัยการผลิต กระบวนการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ หรือผลผลิต ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นนั้น จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หลากหลาย เช่น ในด้านของการวัดประเมินเพื่อการเฝ้าระวัง ด้านการกำหนดนโยบายหรือการตัดสินใจ และด้านการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับสาเหตุและผลต่าง ๆ (ดวงเดือน พันธมนาวิน และคนอื่น ๆ, 2551, หน้า 175)

สำหรับนิยามของ “ตัวชี้วัด” มีผู้ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

William (1969) ได้นิยามตัวชี้วัด ใน The American Heritage Dictionary ว่า หมายถึง ข้อความที่ใช้บ่งบอกหรือเครื่องมือที่ใช้ติดตามการดำเนินงานหรือสถานะของระบบ และ Collins (1981) ได้ให้ความหมายตัวชี้วัดใน Oxford Dictionary ว่าหมายถึง สิ่งที่ใช้ชี้หรือบอกทิศทางไปที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง (อัจฉรา วงศ์วัฒนามงคล, 2538, หน้า 56)

ในด้านสังคม เถลิสมสุข บุญไท (2523, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของตัวชี้วัดว่าคือ ตัวแปรที่ช่วยในการวัดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ดวงเดือน พันธุมนาวิน และคนอื่น ๆ (2551, หน้า 173) ได้ให้ความหมายของ ตัวชี้วัดว่า เป็นเครื่องมือวัดที่ใช้แปลงลักษณะที่เป็นนามธรรมหรือเชิงคุณภาพของ สิ่งหนึ่ง ให้กลายเป็นรูปธรรม และในเชิงปริมาณที่สามารถบอกทิศทางและปริมาณที่ เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยตัวชี้วัดหนึ่งสามารถสะท้อนลักษณะเพียงบางประการของสิ่งนั้น

จากความหมายที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของตัวชี้วัดได้ว่า คือ เครื่องมือที่ใช้วัดสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยสามารถบอกทิศทาง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

สำหรับการศึกษาด้านตัวชี้วัดที่ผ่านมาพบว่า ตัวชี้วัดมีหลายประเภท โดยสามารถ แยกได้ตามวัตถุประสงค์ประสงค์ของตัวชี้วัดนั้น ๆ (Fanchette, 1974) ตัวชี้วัดบางประเภท จะเกี่ยวข้องกันในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และผล (cause and effect relationship) กล่าวคือ เป็นการศึกษาการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนำเข้า (input) กับ ตัวแปรผลผลิต (output) อย่างเป็นระบบ ซึ่งตัวชี้วัดในลักษณะนี้เรียกว่า “ตัวชี้วัดบรรทัด-ฐาน หรือประเมินผล (normative or evaluative indicator) (Curley, 1983, pp. 24-25, p. 124)

งามตา วนิทานนท์ (2538, หน้า 46-54) ได้อธิบายถึงรูปแบบขั้นพื้นฐานของ ตัวชี้วัดประเภทนี้ว่า คือความเชื่อมโยงกันระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) กล่าวคือเป็นการประเมินความสัมพันธ์ระหว่าง 3 ส่วน ดังกล่าว ว่าปัจจัยนำเข้าที่นำมาใช้ในกระบวนการหนึ่งก่อให้เกิดผลต่อสภาพแวดล้อม หนึ่งหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด

สำหรับการสร้างตัวชี้วัดทางด้านสังคม อัจฉรา วงศ์วัฒนามงคล (2538, หน้า 56-58) กล่าวว่า ตัวชี้วัดทางสังคมนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ตามแนวคิดของ Land (1992, pp. 1844-1846) คือ

1. ตัวชี้วัดเชิงเกณฑ์ เป็นการศึกษาตัวชี้วัดทางสังคมในลักษณะของข้อมูล ที่เป็นเกณฑ์มาตรฐานทางสังคม (normative) ที่แสดงข้อมูลทางด้านความเหมาะสมของ สภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม และเป็นการศึกษาถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ว่ามีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสมและ เท่าเทียมกันหรือไม่ ตัวชี้วัดทางสังคมในแนวทางนี้ มักใช้ในการศึกษาเชิงนโยบาย สาธารณะ โดยเฉพาะการกำหนดโครงการเพื่อการพัฒนา

2. ตัวชี้วัดความพึงพอใจ เป็นการศึกษาตัวชี้วัดในเชิงจิตสังคมตามสถานการณ์ (social psychological states) เช่น ทศนคติ ความคาดหวัง ความรู้สึก ความใฝ่ฝัน และ ค่านิยม เป็นการศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และเป็น การศึกษาถึงคุณภาพชีวิต ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อแสวงหาการวัดความพึงพอใจด้านจิตใจ หรือ ความสุข ความสมบูรณ์ของชีวิต ซึ่งมักจะวัด โดยใช้แบบวัดการรับรู้ของบุคคล ที่มีต่อชีวิตเขาเอง ที่มักจะศึกษาในความหมายของคำว่า “ความพึงพอใจ” (satisfaction) “การรับรู้ภาวะความเป็นอยู่ที่ดี” (subjective well-being) และ “ตัวชี้วัดการรับรู้” (perception indicators)

3. ตัวชี้วัดทางสังคมเชิงพรรณนา เป็นการศึกษาในลักษณะของการวัดทางสังคม (social measurement) และเป็นการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมของสมาชิกในสังคมว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร และทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงอย่างไรจึงจะมีผลกระทบต่อบุคคลในสังคม

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งเป็นการสร้าง ตัวชี้วัดทางสังคมเชิงพรรณนา ที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของ บุคคลที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้ไกล่เกลี่ยในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพิจารณา หาสาเหตุ หรือตัวแปรนำเข้า (input) ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล และคุณลักษณะที่เกิดจาก การเรียนรู้ (สมรรถนะ) ที่มีผลในกระบวนการไกล่เกลี่ย (process) และส่งต่อผลไปยัง ผลผลิต (output) ได้แก่ จำนวนปริมาณข้อขัดแย้งที่ไกล่เกลี่ยสำเร็จ และเจตคติของ ผู้ไกล่เกลี่ยที่มีต่อความขัดแย้ง

ดังนั้น การสร้างตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้ไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพ จึงหมายถึง การสร้างเครื่องมือที่ใช้วัดคุณลักษณะของผู้ไกล่เกลี่ย ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการ- แก้ไขข้อขัดแย้งในองค์การเอกชนไทย

อย่างไรก็ตามการสร้างตัวชี้วัดที่น่าเชื่อถือ และนำไปใช้ได้จริง Hawthorne, Richardson, and Osborne (1999, pp. 209-224) ได้เสนอแนะว่า การสร้างตัวชี้วัด ที่มีคุณภาพ ต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การประมวลความรู้จากแนวคิด ทฤษฎี ที่ได้รับการยอมรับ

2. การประมวลความรู้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการให้ความหมายต่าง ๆ การสร้างสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ และความเกี่ยวพันกันในเชิงสาเหตุกับผล

3. การระดมสมองร่วมกันของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดตัวชี้วัด องค์ประกอบของตัวชี้วัด และเนื้อหาที่จะใช้เป็นแบบวัด

4. การนำเครื่องมือวัดไปทดลองใช้ เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือในด้านความเที่ยง (validity) และความน่าเชื่อถือ (reliability) รวมไปถึงการวิเคราะห์องค์ประกอบ (exploratory factor analysis) ในกรณีที่เป็นการสร้างตัวชี้วัดใหม่

5. การพิสูจน์ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นว่าเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันตามสมมติฐานที่สร้างขึ้นหรือไม่ โดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติที่เหมาะสม

ดังนั้น ในการสร้างตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้ไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการออกแบบการสร้างเครื่องมือ ตามขั้นตอนการสร้างตัวชี้วัด ที่ Hawthorne et al. (1999, pp. 209-224) ได้กำหนดมาใช้ร่วมกับแนวคิดด้านคุณลักษณะของผู้ไกล่เกลี่ยตามหลักคิดของ Suzanne and Melanie (2005, pp. 180-182)

### **แนวคิดทฤษฎีในการสร้างชุดฝึกอบรม**

การไกล่เกลี่ยในต่างประเทศ ผู้ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยจะต้องได้รับประกาศนียบัตรจากการฝึกอบรมของสถาบันที่ได้รับการยอมรับในท้องถิ่นนั้น ๆ หรือหนังสือรับรองการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยที่ได้รับจากองค์การภาครัฐ หรือเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานจากภาครัฐ (Suzanne & Melanie, 2005, p. 180)

อย่างไรก็ตามสำหรับในประเทศไทย องค์กรต่าง ๆ ที่ต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการไกล่เกลี่ย ได้มีความพยายามที่จะสร้างมาตรฐานทางวิชาชีพการไกล่เกลี่ยขึ้นมา เช่น สำนักกระับข้อพิพาท สำนักงานศาลยุติธรรม ได้กำหนดให้ผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยคดีต้องเข้ารับการฝึกอบรมที่ทางองค์การจัดให้อย่างครบถ้วนก่อน ไม่ว่าจะป็นหลักสูตรความรู้เบื้องต้นในการไกล่เกลี่ย หรือหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพของผู้ประนีประนอมที่ได้ขึ้นทะเบียนแล้ว จึงจะสามารถขึ้นทะเบียนเป็นผู้ไกล่เกลี่ยได้ อีกทั้งหลักสูตรดังกล่าวยังคงจัดให้กับผู้สนใจที่ทำงานในองค์การเอกชนได้เข้าร่วมอบรมด้วย

สำหรับสถาบันอื่นที่แม้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการใกล้เคียงโดยตรง แต่ก็มี ความมุ่งหวังเพื่อนำเอาศาสตร์การใกล้เคียงไปใช้ในการระงับข้อพิพาทหรือความขัดแย้ง ในสังคม เช่น สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า ได้มีการจัดอบรม หลักสูตร การจัดการความขัดแย้งด้านนโยบายสาธารณะ โดยแต่ละรุ่นจะใช้เวลาเรียน ประมาณ 1 ปี ซึ่งทางสถาบันพระปกเกล้าได้ผลิตนักใกล้เคียงมากกว่า 6 รุ่นแล้ว หรือ ศูนย์สันติวิธี สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้มีการนำเอาบุคลากรทางการ แพทย์มาฝึกอบรมทักษะทางการใกล้เคียงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกัน ปัญหาพิพาทระหว่างผู้ป่วย กับสถานพยาบาล หรือปัญหาภายในองค์กร อีกทั้งยังสามารถช่วยรัฐในการลดจำนวนคดีการฟ้องร้องของกระทรวงได้อีกด้วย

จากการศึกษาหลักสูตรการฝึกอบรมของทั้ง 3 สถาบันผู้วิจัยพบว่าเนื้อหา หลักสูตรจะมีความคล้ายคลึงกัน คือเป็นการนำเสนอในส่วนของกระบวนการใกล้เคียง ทักษะที่ใช้ และการศึกษากรณีตัวอย่าง ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำเอาหลักสูตรของ 3 สถาบันดังกล่าวมาใช้เป็นพื้นฐานประกอบในการสร้างชุดฝึกอบรม (คู่มือภาคผนวก) และในการสร้างชุดฝึกอบรมที่ดี ผู้สร้างจะต้องคำนึงถึงวิธีการถ่ายทอดความรู้ที่มีความ สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้วิจัยจึงนำเอาแนวคิดทฤษฎี กระบวนการเรียนรู้ของ Gagné (Gagné's phases of learning) และขั้นตอนการสร้างชุด ฝึกอบรมจากแนวคิดของ เรณูมาศ มาอุ่น, เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต และกุลยา ตันติผลาชีวะ (2546) มาประกอบการสร้างหลักสูตรครั้งนี้

Gagné (1987) เชื่อว่า สมอมนุษย์จัดกระทำกับข้อมูลในลักษณะเดียวกันกับ คอมพิวเตอร์ โดยจะมีลักษณะการประมวลผล ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการสร้าง หลักสูตรการฝึกอบรม ให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ของบุคคลได้เป็น 8 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ขั้นการจูงใจ (motivation) เป็นขั้นของการเร้าความสนใจ จูงใจให้บุคคล อยากรู้ ในขั้นนี้ผู้ฝึกอบรมอาจนำเสนอสิ่งเร้าในรูปของ รูปภาพ คำถาม เพลง หรือ กิจกรรม ที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมสนใจ

ขั้นที่ 2 ขั้นการดึงความสนใจ (apprehension) เป็นขั้นตอนของการดึงความสนใจ ของผู้เข้ารับการอบรม โดยมีสิ่งที่ต้องพึงตระหนักถึง คือ (1) ผู้เข้ารับการอบรมจะเรียนรู้

และจดจำข้อมูลที่คุ้นเคยในชีวิตประจำวันได้ง่ายกว่าข้อมูลที่ไม่คุ้นเคย (2) การที่จะดึงความสนใจของผู้รับการอบรมได้นั้นจะต้องให้กรอบแนวความคิดที่ชัดเจนตั้งแต่ตอนเริ่มต้น หรือการให้ภาพรวมของกระบวนการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นทั้งหมดในการอบรม (3) การกล่าวถึงจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของการอบรมจะช่วยสร้างความพร้อมและความสนใจให้เกิดขึ้น โดยอาจมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์จากความรู้เดิมของผู้เข้าอบรม หรือใช้คำถามที่ท้าทายความคิดเห็น และ (4) การจัดโครงสร้างการเรียนรู้คือการเรียงลำดับเนื้อหาการชี้ให้เห็นถึงโครงสร้างการอบรมที่มีความเชื่อมโยงกัน การเน้นเรื่องราวการเรียนรู้ที่สำคัญผ่านสื่อเพื่อเน้นความสนใจให้เด่นชัดยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 3 ขั้นการทำความเข้าใจและจดจำ (acquisition) เป็นขั้นตอนที่จัดกระทำโดยสมองของมนุษย์ คือเมื่อเกิดการรับรู้ขึ้นแล้ว ข้อมูลจะถูกส่งไปเก็บในหน่วยความจำของสมอง

ขั้นที่ 4 ขั้นคงความจำ (retention) เป็นขั้นที่เชื่อมโยงกับขั้นการจดจำ โดยในขั้นนี้ข้อมูลจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเภทในการคงความจำ คือ ความจำระยะสั้น ซึ่งเป็นความจำขั้นแรก และความจำชั่วคราว จะมีลักษณะคงอยู่เป็นเวลาช่วงสั้น ๆ เป็นหน่วยการเก็บความจำที่มีขีดจำกัด ดังนั้นการให้ข้อมูลซ้ำ ๆ จะช่วยเพิ่มน้ำหนักทำให้ข้อมูลมีความหมายมากขึ้น และอีกประเภทหนึ่งคือ ความจำระยะยาว เป็นความจำขั้นที่ 2 หรือความจำถาวร เป็นหน่วยความจำที่มีวิธีการจัดเก็บข้อมูลอย่างมีโครงสร้าง

ขั้นที่ 5 ขั้นระลึกได้และการนำออกมาใช้ (recall and retrieval) เป็นขั้นตอนของการค้นหาข้อมูลที่จัดเก็บไว้ในระบบความจำระยะยาว และนำไปสู่จิตสำนึก (จำได้) โดยอาศัยตัวชี้แนะจากสิ่งแวดล้อมมาจัดหน่วยข้อมูลที่มีอยู่ในระบบการจัดเก็บ โดยใช้ความสามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับความคิด หรือสิ่งที่มีอยู่แล้วในหน่วยความจำ และความสามารถในการเข้าใจภาพรวมจนเกิดการเรียนรู้ความหมาย ซึ่งข้อมูลเหล่านั้นจะไม่เข้าสู่ความทรงจำถาวร หากไม่ทำให้ข้อมูลมีความหมายก่อน สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในขั้นนี้ได้แก่สภาวะแวดล้อมทางจิตวิทยา และทางกายภาพที่ต่างมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ และมีความหมายแตกต่างกันในแต่ละคน เพราะสภาวะแวดล้อมจะผันแปรไปตามประสบการณ์และความรู้ของแต่ละบุคคล

ขั้นที่ 6 ขั้นการสรุปความ และการถ่ายโยง (generalization and transfer) เป็นขั้นของการจัดหมวดหมู่ข้อมูลในระบบความจำ เมื่อมีความทรงจำใหม่ผ่านเข้ามา บุคคลจะนำเอาความทรงจำใหม่ที่มีความสอดคล้องกับความทรงจำเก่า และสรุปให้เป็นเรื่องเดียวกัน หรือคล้ายคลึงกันกับประสบการณ์เดิม สำหรับการถ่ายโยง จะหมายถึง การปฏิบัติภารกิจหนึ่ง (การจำ) เพื่อให้ได้รับผลการปฏิบัติอีกภารกิจหนึ่ง (ข้อมูลใหม่ในการจำ) โดยการถ่ายโยงเชิงบวก คือ ความสามารถในการประยุกต์สิ่งที่ได้เรียนรู้มาใช้ในสถานการณ์ใหม่ ส่วนการถ่ายโยงเชิงลบ คือ ไม่สามารถที่จะประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้มาใช้ในสถานการณ์ใหม่ได้ นอกจากนี้แล้ว ยังมีการถ่ายโยงแนวตั้ง คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจที่ซับซ้อนได้ และการถ่ายโยงแนวราบ คือ ความสามารถที่จะประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้จากสถานการณ์หนึ่ง ไปยังอีกสถานการณ์หนึ่งได้

ขั้นที่ 7 ขั้นการปฏิบัติ (performance) คือ การแสดงออกเพื่อยืนยันว่าเกิดการเรียนรู้ขึ้นแล้ว โดยการตอบสนองและการปฏิบัติในระหว่างการเรียนรู้ ในขั้นนี้สามารถตรวจสอบได้โดยการทำแบบทดสอบความสามารถต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้ไป เพื่อพิจารณาความสามารถในการสรุปความ และการถ่ายโยงความรู้ที่ได้รับ

ขั้นที่ 8 ขั้นให้ข้อมูลป้อนกลับ และการเสริมแรง (feedback and reinforcement) เป็นขั้นตอนของการคงไว้ซึ่งการเรียนรู้ เพราะการให้ข้อมูลป้อนกลับกับผู้เรียน จะทำให้ผู้เรียนทราบว่าจุดใดเป็นจุดดี จุดใดเป็นจุดที่พัฒนาได้ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้กระทำในสิ่งที่เรียนรู้ต่อไป ซึ่งนับว่าเป็นการเสริมแรงประเภทหนึ่ง ดังนั้นการให้ข้อมูลป้อนกลับ จึงต้องทำทันที โดยเฉพาะหากการเรียนรู้นั้นอาจขัดแย้งต่อการเรียนรู้ในเรื่องอื่น ๆ ต่อไปได้

สำหรับขั้นตอนการสร้างชุดฝึกอบรม ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของเรณูมาศ มาอุ่น และคนอื่น ๆ (2546) ที่ได้กำหนดวิธีการสร้างชุดฝึกอบรมไว้ 7 ขั้นตอน มารวมกับการใช้จิตวิทยาในการไถ่เกลี่ย ดังนี้

ขั้นที่ 1 นำข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้ไถ่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพ และศึกษาข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ในด้านทักษะที่พึงประสงค์ในการเป็นผู้ไถ่เกลี่ย มาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน และสร้างกรอบแนวคิดในหลักสูตรการอบรม โดยงานวิจัยครั้งนี้ ได้นำทฤษฎีการไถ่เกลี่ยที่ก่อให้เกิด

การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของคู่พิพาท (transformative mediation approach) ของ Bush and Folger (1994) และทฤษฎีการเรียนรู้ของ Gagné (1987) ที่ได้กำหนดแนวคิดในการจัดฝึกอบรมที่เน้นผู้รับการอบรมเป็นศูนย์กลาง มาเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม

ขั้นที่ 2 การสร้างชุดฝึกอบรม ตามแนวคิด ทฤษฎีจากขั้นตอนที่ 1 ซึ่งจะช่วยให้ได้หลักสูตรการอบรม ที่รวมถึงลักษณะของกิจกรรมต่าง ๆ และระยะเวลาที่เหมาะสม

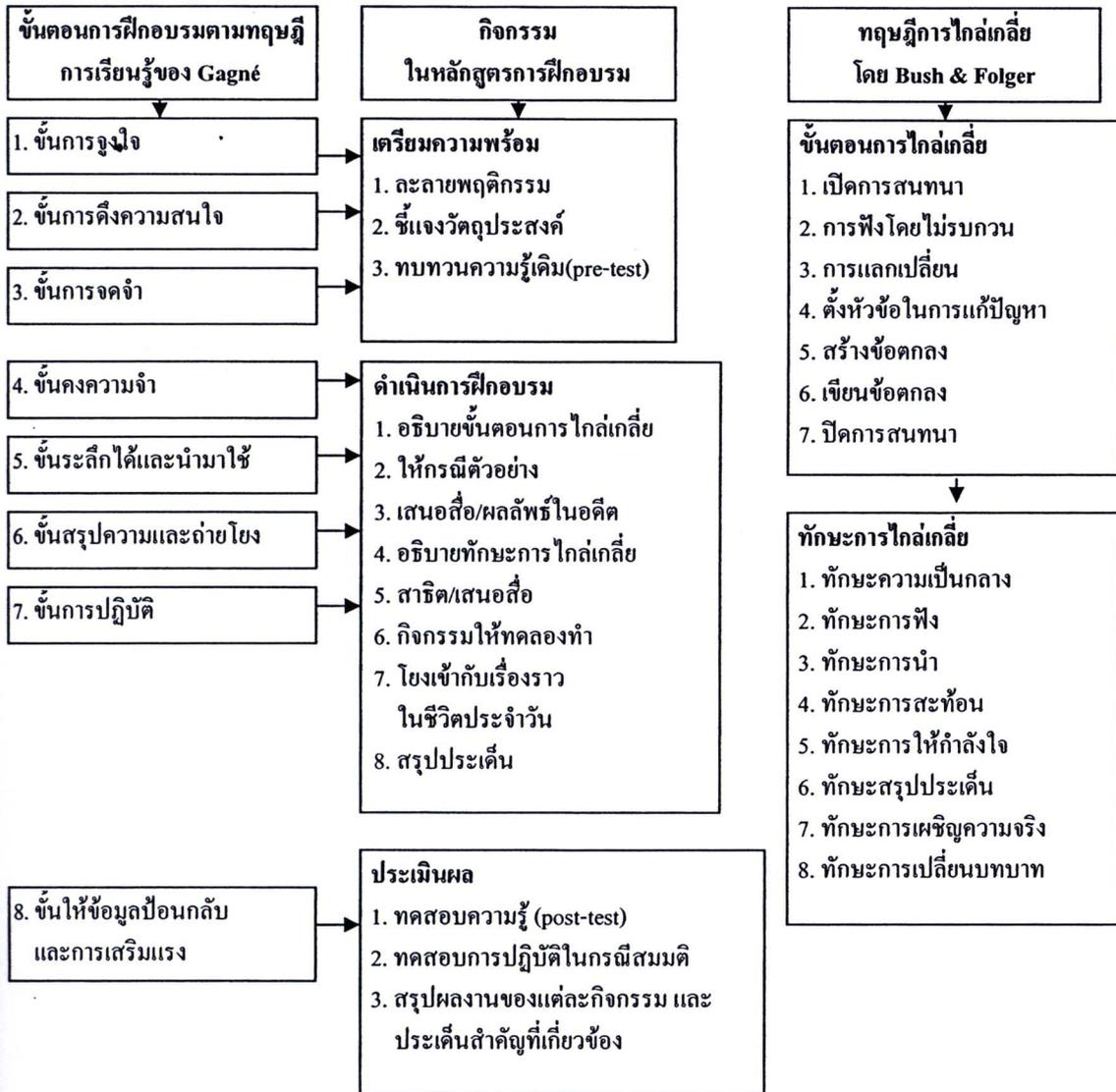
ขั้นที่ 3 ตรวจสอบหลักสูตรการอบรม โดยการนำหลักสูตรการอบรมไปให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้าน การไกล่เกลี่ย (ผู้ไกล่เกลี่ย) จากกระทรวงสาธารณสุข และผู้ไกล่เกลี่ยจากสำนักกระบวนวิธีพิพาท (ศาลยุติธรรม) เพื่อตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรฝึกอบรม ด้านความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity)

ขั้นที่ 4 การศึกษานำร่อง เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำเอาหลักสูตรการฝึกอบรมไปใช้ โดยนำเอาหลักสูตรการฝึกอบรมที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ไปทดลองใช้ และนำผลที่ได้มาปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรม

ขั้นที่ 5 ปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรม จากผลการศึกษานำร่องโดยพิจารณาว่าหลักสูตรฯ ก่อให้เกิดผลตรงตามจุดประสงค์การเรียนรู้ที่ตั้งไว้ในเบื้องต้นหรือไม่ เพื่อทำการปรับปรุงหลักสูตรต่อไป

ขั้นที่ 6 ทดลองใช้หลักสูตรการฝึกอบรม กับกลุ่มทดลองจริงในงานวิจัย ตามระเบียบวิธีการวิจัยที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 7 ทำการปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมอีกครั้ง หลังจากการทดลองจริง เพื่อให้ได้หลักสูตรการฝึกอบรมทักษะการไกล่เกลี่ยที่เหมาะสมกับวัฒนธรรม และองค์การของประเทศไทย



ภาพ 10 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

**แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเจตคติและการวัด**

คำว่า “เจตคติ” หรือ “ทัศนคติ” (attitude) มีความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานว่า (2525) “ท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง” อย่างไรก็ตาม จากการค้นคว้าในด้านความหมายของเจตคติพอสรุปได้ว่า “เจตคติ” เป็นความคิด อารมณ์ ความรู้สึก อันเป็นส่วนประกอบซึ่งจะทำให้เกิดความพร้อมที่จะมีปฏิกิริยาตอบสนอง กับบุคคล สถานการณ์ หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางบวก หรือลบก็ได้

(จิตตินันท์ เศษะคุปต์ และคณะ, 2542)

โดยทั่วไปแล้ว นักจิตวิทยาเชื่อว่า เจตคติเป็นสาเหตุหนึ่งของการเกิดขึ้นของ พฤติกรรมมนุษย์ โดยองค์ประกอบของเจตคติจะประกอบด้วย (1) องค์ประกอบด้าน ความรู้ ความคิด (cognitive component) ได้แก่ ความเชื่อ การรับรู้ ข้อมูลและความรู้ เกี่ยวกับสิ่งของหรือบุคคล หรือสภาพการณ์ต่าง ๆ ทางสังคม องค์ประกอบด้านนี้ จึงเกี่ยวข้องกับสิ่งที่บุคคลพิจารณาว่าสิ่งนั้นดีหรือไม่ดี ถูกหรือผิด (2) องค์ประกอบด้าน ความรู้สึก (affective component) เพราะอารมณ์ความรู้สึกเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ กับความคิด องค์ประกอบด้านนี้จึงประกอบด้วย การประเมิน ความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ โดยสามารถแบ่งความรู้สึกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ความรู้สึกทางบวก ได้แก่ ความพึง-พอใจและความรู้สึกทางลบ คือความไม่พึงพอใจ และ (3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (behavioral component) คือความพร้อมที่จะกระทำ โดยเกี่ยวข้องกับแนวโน้มที่บุคคล จะปฏิบัติตนตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือบุคคลออกไปอย่างมีทิศทาง โดยมีความ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านความรู้คิด และความรู้สึก

อย่างไรก็ตามเจตคติของมนุษย์สามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยตัวแปรที่มีอิทธิพล ต่อการเปลี่ยนเจตคติ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ตัวแปรใหญ่ ๆ อันได้แก่ (1) ตัวแปร อิสระ ที่ประกอบด้วย แหล่งข่าวสาร (source) ข่าวสาร และวิธีการส่งสาร (message and channel) และ ผู้รับสาร (audience or receiver) และ (2) ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสนใจ (attention) ความเข้าใจ (comprehensive) การยอมรับ (acceptance) การจดจำ (retention) และการกระทำ (action) (จิตตินันท์ เศษะคุปต์ และคณะ, 2542)

ดังนั้น ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าเจตคติที่มีต่อความขัดแย้งของผู้ที่ ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยน่าจะมีผลต่อการทำการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งรวมไปถึงความสำเร็จ ของการไกล่เกลี่ย และเจตคติของผู้ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยที่มีต่อความขัดแย้ง ย่อมสามารถ เปลี่ยนแปลงถ้าได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรจิตวิทยาการไกล่เกลี่ยที่เหมาะสม (ตัวแปร อิสระจัดกระทำ) ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจ และยอมรับ (ตัวแปรตาม) อันจะทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในเจตคติได้

**มาตรวัดเจตคติ** จากการค้นคว้าวรรณกรรมในด้านการสร้างเครื่องมือในการวัดเจตคติก่อน และหลังจากที่ผู้ที่ทำหน้าที่ใกล้เคียงเข้าสู่หลักสูตรการฝึกอบรมจิตวิทยาการใกล้เคียง และพบว่าประเภทของการวัดเจตคติสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ คือมาตรสำหรับการทำนายภายนอก (scales for external prediction) และมาตรตัวแทนภายใน (representational scales) ขึ้นอยู่กับผู้วัดว่าต้องการความละเอียดในระดับใด

มาตรสำหรับการทำนายภายนอก จะเป็นคำถามที่ใช้ในการทำนายพฤติกรรมภายนอก เช่นพฤติกรรมในการเลือกตั้ง พฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น มาตรการลักษณะนี้จะใช้ตัวเลข คำ หรือการทำเครื่องหมาย เพื่อประเมินคุณสมบัติ โดยมาตรสำหรับการทำนายภายนอกที่นักจิตวิทยานิยมใช้ได้แก่ (1) มาตรวัดเจตคติของ Thurstone หรือที่เรียกว่า “Equal-appearing interval scale” (2) มาตรวัดเจตคติของ Likert หรือที่เรียกว่า “Method of Summated Rating” และ (3) มาตรวัดเจตคติของ Osgood หรือที่เรียกว่า “Semantic Differential Scale”

มาตรตัวแทนภายในที่นิยมใช้ได้แก่ (1) มาตรการตัดสินเปรียบเทียบของ Thurstone (Thurstone’s comparative judgment scale) (2) มาตรวัดความห่างทางสังคมของ Bogardus (The Bogardus social distance scale) หรือที่เรียกว่า “The Behavior Differential Scale” และ (3) มาตรวัดความคงที่ของเจตคติตามวิธีของ Guttman หรือที่เรียกว่า “Scalogram Analysis”

สำหรับในงานวิจัยนี้ การวัดตัวแปรตามได้แก่เจตคติของผู้ที่ทำหน้าที่ในการใกล้เคียงที่มีต่อการใกล้เคียง ผู้วิจัยสร้างแบบวัดเจตคติโดยใช้แนวทางการสร้างมาตรวัดเจตคติตามแนวคิดของ Likert ซึ่งเป็นมาตรวัดที่ใช้คะแนนรวมทั้งชุด มีความน่าเชื่อถือ (reliability) และความเที่ยงตรง (validity) สูง (ลัดดา กิติวิภาต, 2543)

## สรุปการทบทวนวรรณกรรม

จากวรรณกรรมที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่า ปัจจุบันสังคมไทยและทั่วโลกต่างเผชิญกับความขัดแย้งที่หลากหลาย และนับวันจะยิ่งทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าว นักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง จึงได้หันมาให้ความ

สนใจในการศึกษาและพัฒนาระบบ กระบวนการ และเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

สำหรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรม นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ได้ให้ความสำคัญกับการค้นหา และพัฒนาระบบในการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การเช่นกัน และการไกล่เกลี่ยเป็นอีกศาสตร์หนึ่งที่นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การให้ความสนใจ อย่างไรก็ตามจากวรรณกรรม และงานวิจัยต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาพบว่าความขัดแย้งจะสามารถยุติ หรือการได้มาซึ่งข้อตกลงร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องได้นั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งอยู่หลายประการ และหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญได้แก่ บุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขข้อขัดแย้ง หรือในที่นี้คือผู้ที่ทำหน้าที่ในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง

สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ผู้วิจัยพบว่า การที่บุคคลหนึ่งจะเป็นผู้ไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งได้นั้น ส่วนหนึ่งเป็นเพราะเขาเหล่านั้นมีคุณลักษณะบางประการที่อาจจะแตกต่างจากบุคคลทั่วไป โดยอาจเป็นในด้านของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ไกล่เกลี่ย เช่น เพศ อายุ การศึกษา ตามที่ Wissler (1999, 2002) ได้ศึกษาไว้ หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถที่เกิดจากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล เช่น ความสามารถทางด้านการคิดวิเคราะห์ ความสามารถทางด้านการสื่อสาร ความสามารถทางด้านการร่วมมือ ความสามารถทางด้านการแสดงออก และความสามารถทางด้านการควบคุม ตามที่ Suzanne and Melanie (2005, pp. 180-182) ได้ระบุถึงความสามารถที่ผู้ไกล่เกลี่ยพึงมีไว้ (professional mediator competencies) จึงเป็นที่มาของคำถามในการวิจัยว่าผู้ไกล่เกลี่ยภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณลักษณะประการใดบ้าง และเราสามารถพัฒนาคุณลักษณะของผู้ไกล่เกลี่ยผ่านการฝึกอบรมได้หรือไม่

จากคำถามในการวิจัย และการทบทวนวรรณกรรม จึงเป็นที่มาของสมมติฐานในงานวิจัยว่า (1) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ไกล่เกลี่ยมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง (2) ผู้ไกล่เกลี่ยที่สามารถแก้ไขความขัดแย้งเรื่องส่วนตัว และความขัดแย้งในการทำงานได้สำเร็จแตกต่างกัน เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์ของผู้ไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกัน (3) ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตร “จิตวิทยาการไกล่เกลี่ย”

จะมีคุณลักษณะของผู้ใกล้เคียงที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม  
(4) ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตร “จิตวิทยาการใกล้เคียง” จะสามารถใกล้เคียงข้อ  
ขัดแย้งได้สำเร็จมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม และ (5) เมื่อควบคุมตัวแปรด้านเจตคติ  
ที่มีต่อความขัดแย้งของผู้ใกล้เคียงก่อนการทดลอง ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตร “จิตวิทยา  
ในการใกล้เคียง” จะมีเจตคติที่มีต่อความขัดแย้งหลังการทดลองสูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับ  
การฝึกอบรม

ทั้งนี้หากข้อค้นพบจากงานวิจัย สามารถระบุคุณลักษณะของผู้ใกล้เคียงที่มี  
ประสิทธิภาพออกมาได้ จะทำให้เราทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของ  
ผู้ใกล้เคียงกับความสำเร็จในการใกล้เคียง และสามารถนำเอาผลการศึกษาดังกล่าวไป  
สร้างเป็นตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้ใกล้เคียงที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นประโยชน์ในการ-  
คัดเลือก หรือการจัดวางบุคคลในองค์กรต่อไป อีกทั้งหากข้อค้นพบสามารถตอบ  
สมมติฐานการวิจัยว่าเราสามารถพัฒนาคุณลักษณะของผู้ใกล้เคียง หรือสมรรถนะ  
ของบุคคลผ่าน โปรแกรมการฝึกอบรมได้ ผู้วิจัยจะสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจาก  
งานวิจัยมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมจิตวิทยาการใกล้เคียง และหาก  
หลักสูตรดังกล่าวได้รับการพัฒนาขึ้นและสามารถพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้ใกล้เคียงที่มี  
ประสิทธิภาพได้ จะยังเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการนำเอาไปพัฒนาบุคลากรของ  
องค์กรต่อไป

### นิยามศัพท์ปฏิบัติการของตัวแปร

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงทดลองเพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพของ  
ผู้ใกล้เคียงระหว่างผู้ที่มีคุณลักษณะของผู้ใกล้เคียง และผู้ที่ไม่ให้คุณลักษณะของ  
ผู้ใกล้เคียง และการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมจิตวิทยาการใกล้เคียง เพื่อใช้ในการ-  
พัฒนาบุคคลให้มีคุณลักษณะของผู้ใกล้เคียงที่มีประสิทธิภาพ

เครื่องมือที่ใช้แบ่งกลุ่มตัวอย่าง คือ ตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้ใกล้เคียงที่มี  
ประสิทธิภาพ ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง คือ (1) หลักสูตรจิตวิทยาการใกล้เคียง  
(2) กรณีศึกษาในการใกล้เคียงข้อขัดแย้ง และ (3) แบบวัดเจตคติที่มีต่อความขัดแย้ง

ของผู้ใกล้เคียง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตัวแปรอิสระ (ตัวแปรเหตุ)

1. ตัวแปรอิสระที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ใกล้เคียง ได้แก่

1.1 เพศ หมายถึง เพศชายและเพศหญิง

1.2 อายุ หมายถึงจำนวนปีเต็มของตัวอย่าง โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วงอายุคือ

1.2.1 ช่วงอายุระหว่าง 20-29 ปี

1.2.2 ช่วงอายุระหว่าง 30-39 ปี

1.2.3 ช่วงอายุ 40 ปีขึ้นไป

1.3 การศึกษา หมายถึงระดับการศึกษาสูงสุดของตัวอย่างที่ได้รับการรับรองจากภาครัฐฯ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ

1.3.1 ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

1.3.2 ปริญญาตรี

1.3.3 ปริญญาโท และสูงกว่า

2. ตัวแปรอิสระที่เป็นประเภทของปัญหาข้อขัดแย้ง

ข้อขัดแย้งหมายถึงความเข้ากันไม่ได้ของจุดมุ่งหมายของบุคคล 2 คน หรือ 2 ฝ่ายขึ้นไป ที่มีผลต่อความเสียหาย หรือความได้เปรียบ เสียเปรียบของอีกบุคคลหนึ่ง โดยลักษณะของปัญหาข้อขัดแย้งในองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ

2.1 ข้อขัดแย้งในเรื่องส่วนตัว ได้แก่ข้อขัดแย้งที่เกิดจากความเข้ากันไม่ได้ของความคิด บุคลิกภาพและลักษณะนิสัยส่วนตัวของแต่ละบุคคล

2.2 ข้อขัดแย้งในเรื่องการทำงาน ได้แก่ข้อขัดแย้งที่เกิดจากกระบวนการทำงาน การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน

ตัวแปรอิสระจัดกระทำ (ตัวแปรเหตุ) ได้แก่ การเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรจิตวิทยาการใกล้เคียง หมายถึง กลุ่มตัวอย่าง จากองค์การที่ทำหน้าที่เป็นผู้ใกล้เคียง ที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรจิตวิทยาการใกล้เคียงที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดควมมีประสิทธิภาพในการใกล้เคียงข้อขัดแย้ง

ตัวแปรควบคุม ได้แก่ เจตคติที่มีต่อความขัดแย้ง หมายถึง ความคิดความรู้สึก และความพร้อมที่จะกระทำ ของกลุ่มตัวอย่าง (ผู้ใกล้เคียง) ที่มีต่อความขัดแย้ง โดยวัด

ได้จากแบบสอบถามชุดก่อนหน้า “เจตคติที่มีต่อความขัดแย้ง” ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยชุดแรกจะทำก่อนการทดลอง และชุดที่สองจะทำหลังการทดลอง แล้วนำคะแนนมาเปรียบเทียบ ว่าเจตคติที่มีต่อความขัดแย้งของผู้ที่ได้รับการทดลอง มีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

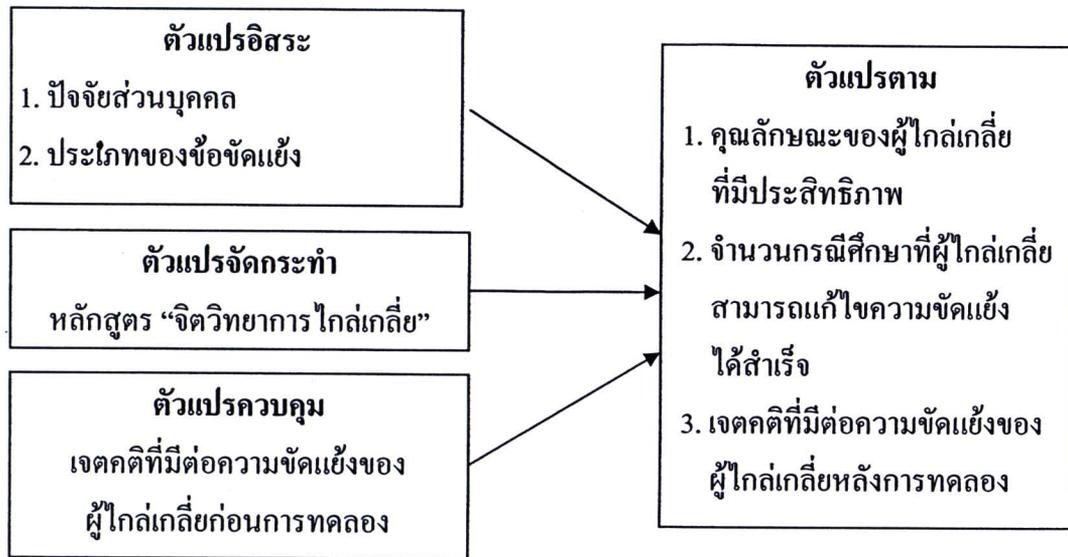
ตัวแปรตาม ได้แก่

1. คุณลักษณะของผู้ไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพ หมายถึงองค์ประกอบและตัวแปรที่ได้จากการดำเนินการวิจัย ที่สามารถระบุได้ว่าคุณลักษณะใดของผู้ไกล่เกลี่ย ที่ส่งเสริมให้ผู้ไกล่เกลี่ยสามารถไกล่เกลี่ยปัญหาข้อขัดแย้งในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านของประเภทความขัดแย้งเรื่องงานและประเภทความขัดแย้งเรื่องส่วนตัว

2. ความสำเร็จของการไกล่เกลี่ย หมายถึง จำนวนปริมาณข้อขัดแย้งที่กลุ่มตัวอย่างสามารถไกล่เกลี่ยได้สำเร็จจากกรณีศึกษาที่ผู้วิจัยกำหนดให้ (4 กรณี) ในเวลาที่กำหนด เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยหากกลุ่มตัวอย่างสามารถไกล่เกลี่ยให้คู่พิพาทสามารถหาข้อยุติได้ในเวลาที่กำหนด (2 ชั่วโมงต่อ 1 กรณีศึกษา) อย่างน้อย หนึ่งในสี่กรณีศึกษาที่ผู้วิจัยเตรียมไว้ให้ หมายถึง “สามารถไกล่เกลี่ยได้สำเร็จ” แต่หากกลุ่มตัวอย่างไม่สามารถไกล่เกลี่ยให้คู่พิพาทได้เลยแม้แต่กรณีเดียวในเวลาที่กำหนด หมายถึง “ไม่สามารถไกล่เกลี่ยได้สำเร็จ”

### กรอบแนวความคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้นำตัวแปรที่สำคัญมากำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย เพื่อศึกษาผลของตัวชี้วัดคุณลักษณะของผู้ไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพ ดังแสดงในภาพ 11



ภาพ 11 กรอบแนวความคิดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในการวิจัยเชิงทดลอง