หลักการและวิธีการไกล่เกลี่ยเชิงพุทธบูรณาการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการไกล่เกลี่ย*

Principle and Methods of Buddhist Integration that Lead to Success in Mediation

ชลัท ประเทืองรัตนา

Chalat Pratheuangrattana

สาขาวิชาสันติศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

E-mail: chalat@kpi.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการและวิธีการไกล่เกลี่ยเชิงพุทธบูรณาการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการไกล่เกลี่ย โดยเปรียบเทียบและนำมาบูรณาการร่วมกันระหว่างการไกล่เกลี่ยตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา 9 หลักธรรม กับไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด 6 หลักการ สำหรับความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยสามารถวัดได้จาก 1) คู่กรณีรู้สึกว่าพึงพอใจต่อกระบวนการและผลลัพธ์ 2) ประสิทธิผล 3) ประสิทธิภาพ หลักการและวิธีการในการเจรจาไกล่เกลี่ยดังกล่าวนำมาบูรณาการเป็นเชิงพุทธบูรณาการ ในบทความนี้เพื่อให้จำแนวคิดดังกล่าวได้ง่ายขึ้นจึงใช้คำว่า MEDIATIONPASS ประกอบด้วย 13 หลักการและวิธีการคือ 1. ความเมตตา 2. ความเป็นกลาง 3. สื่อสารอย่างลึกซึ้ง 4. วิเคราะห์เรื่องราว 5. เข้าถึงวิธีการ 6. คิดอย่างแยบคาย 7. หาจุดสนใจ 8. เสนอทางเลือก 9. สร้างสัมพันธภาพอันดี 10. มีข้อเสนอสำหรับข้อตกลงที่ชัดเจน 11. สร้างอำนาจต่อรอง 12. การพูดคุยอย่างนุ่มนวล 13. ใช้บรรทัดฐานที่วัดได้

คำสำคัญ: การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง; บูรณาการ; ความสำเร็จ

---

*บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่องรูปแบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยพุทธสันติวิธีบูรณาการ : กรณีศึกษาเทศบาลนครพิษณุโลก หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Received April 9, 2018; Revised May 18, 2018; Accepted October 5, 2018

Abstract

This article's objective is to study principles and methods of Buddhist integration that lead to success of mediation by comparing and integrating nine Buddhist Dhamma and six principles of negotiation. Success in mediation depends on the satisfaction of the parties, efficiency and effectiveness. Thirteen Principles and methods of Buddhist integration are presented, and the term MEDIATIONPASS is coined to provide an easily-remembered mnemonic 1. Mercy; 2. Equanimity; 3. Deep Communication; 4. Issue Analysis; 5. Approach to Strategies; 6 Thinking Wisely; 7. Interest Finding; 8. Option Creation; 9. New Relationship Building 10. Proposal made clear 11. BATNA'using 12. Soft on humans hard on problems; and 13. Standard's using.

Keywords: Mediation; Integration; Success

บทนำ

การสำรวจองค์ความรู้ด้านการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางในตะวันตกและทางพระพุทธศาสนามีงานศึกษาอยู่จำนวนไม่น้อยแต่ส่วนมากเป็นการแยกศึกษาเฉพาะในมิติของงานตนเอง โดยยังขาดองค์ความรู้ที่เป็นการบูรณาการเชื่อมโยงแนวคิดทางฝั่งโลกตะวันตกและตะวันออกเข้าด้วยกันอย่างเพียงพอ งานที่มีการศึกษาไว้และได้รับการอ้างอิงอย่างต่อเนื่อง อาทิ งานเขียนของ จอห์น แมคคอนแนล (Mcconell, 1995) วันชัย วัฒนศัพท์ (Vatanasapt, 2007) พระหาหรรษา ธรรมหาโส (Dhammahaso, 2011) ชลากร เทียนส่องใจ (Tiensongjai, 2010) งานดังกล่าวได้สร้างคุณูปการให้กับการสร้างองค์ความรู้ด้านการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทด้วยแนวทางสันติวิธีทั้งในมิติความขัดแย้งภายในจิตใจ (สันติภาพภายใน) และความขัดแย้งในสังคม (สันติภาพภายนอก) อย่างไรก็ตามงานที่ได้กล่าวมา มีจุดเน้นและจุดแข็งที่แตกต่างกันไป งานบางชิ้นเน้นที่ สันติภาพภายในจิตใจของตนเองที่ต้องมีความสงบในจิตใจ มีธรรมะเกิดขึ้นภายในถึงจะสามารถไปช่วยเหลือคนอื่นได้ดี ขณะที่งานบางชิ้นเน้นที่การแก้ปัญหาความขัดแย้งให้กับผู้อื่นและสังคมโดยมีความรู้ ทักษะในด้านการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท สำหรับบทความชิ้นนี้ทำการต่อยอดองค์ความรู้ดังกล่าวให้มีความเป็นระบบมากขึ้น ศึกษาต่อยอดลงลึกเพื่อทำให้ได้วรรณกรรมที่เชื่อมโยงแนวคิดทั้งสองฝั่งของโลกเพื่อทำให้ได้ หลักการและวิธีการไกล่เกลี่ยเชิงพุทธบูรณาการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการไกล่เกลี่ย โดยในบทความชิ้นนี้ มีความเชื่อว่าการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเป็นเครื่องมือชิ้นหนึ่งที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการจัดการกับความขัดแย้งด้วยสันติวิธี โดยเฉพาะการบูรณาการองค์ความรู้ที่ไม่ได้มาจากแหล่งข้อมูลเพียงแหล่งเดียว เพื่ออุดช่องว่างของการวิจารณ์ว่า มีแต่กลิ่นนมเนยแบบตะวันตก หรือมีแต่ความรู้แบบไทยๆ

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นสามารถใช้วิธีจัดการได้หลายวิธี เช่น การฟ้องร้องต่อศาลยุติธรรม อนุญาโตตุลาการ การชุมนุมเรียกร้อง การสานเสวนา การเจรจากันเอง การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง แม้กระทั่งการใช้ความรุนแรง การไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเป็นวิธีการหนึ่งในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่นำมาสู่ความพึงพอใจร่วมกันของคู่กรณี โดยคนกลางไม่มีอำนาจในการตัดสินใจหรือชี้ขาดแต่จะช่วยให้คู่กรณีมองหาช่องทาง ประสานความแตกต่างและหาแนวทางและข้อตกลงที่ยอมรับร่วมกันโดยคู่กรณี คนกลางจึงมีความสำคัญในการทำให้เกิดความสำเร็จในการไกล่เกลี่ย

หากถามว่าอะไรคือความสำเร็จของการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง แต่ละคนอาจจะนิยามแตกต่างกันไป บางคนอาจเน้นแค่ได้บันทึกข้อตกลง ไม่สนใจความสัมพันธ์หรือความเข้าอกเข้าใจต่อกัน แต่บางคนต้องการให้เกิดสัมพันธภาพเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน บันทึกข้อตกลงไม่ใช่สิ่งสำคัญในกระบวนการพูดคุยกัน หากประมวลจาก Bercovitch et al. (2009) Morris (2004) และ Mayer (2000) ได้กล่าวถึงความสำเร็จของการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางไว้ ประมวลสรุปได้คือ

1. คู่กรณีรู้สึกว่าพึงพอใจต่อกระบวนการและผลลัพธ์ ของการไกล่เกลี่ยว่ามีความเป็นธรรม นักวิชาการหลายคนพยายามสร้างตัวชี้วัดความเป็นธรรม เช่น กระบวนการที่เป็นกลาง การควบคุมการโต้เถียงความเท่าเทียมในการพูดคุย ความเห็นพ้องต้องกันในผลลัพธ์ การเห็นพ้องต้องกันในการยอมรับบรรทัดฐานนอกจากนี้ ยังรวมถึง การปรับปรุงกระบวนการ การเข้าถึงข้อมูลที่เท่าเทียมกัน

2. ประสิทธิผล เกิดการเปลี่ยนแปลงในบางสิ่ง อย่างน้อยผลที่ได้ก็เป็นไปในด้านบวกเช่น เป็นการเปลี่ยนแปลงจากความรุนแรงมาสู่พฤติกรรมการไม่ใช้ความรุนแรง หรือการลงนามในบันทึกข้อตกลงที่ยั่งยืน การยอมรับการหยุดยิง การกลับมาคืนดีกัน การพัฒนาสัมพันธภาพจนมีบรรยากาศที่ช่วยให้การไกล่เกลี่ยดำเนินการต่อไปได้ การเห็นด้วยกับกองกำลังรักษาสันติภาพของสหประชาชาติ หรือมาตรการต่างๆ

3. ประสิทธิภาพ เน้นที่ต้นทุนของการจัดการความขัดแย้ง ทรัพยากรที่ใช้ และเวลา ข้อตกลงที่ได้ถ้าหากใช้เวลาที่รวดเร็วเกินไป หรือเนิ่นนานเกินไปก็ถือว่าเป็นปัญหา ประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญควบคู่ไปกับประสิทธิผล

ความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัยและหลายวิธีการ ไม่ได้มีสูตรสำเร็จที่แน่นอนเหมือนกันทุกครั้ง อย่างไรก็ตามความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง สามารถพิจารณานำมาเป็นแนวทางในการไกล่เกลี่ยได้จากแนวคิดของตะวันตกและในทางพระพุทธศาสนา โดยในบทความนี้จะได้อธิบายต่อไปถึงหลักการและวิธีการไกล่เกลี่ยเชิงพุทธบูรณาการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการไกล่เกลี่ยโดยเปรียบเทียบและนำมาบูรณาการร่วมกันระหว่างการไกล่เกลี่ยตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา 9 หลักธรรม กับไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด 6 หลักการ

หลักการและวิธีการไกล่เกลี่ยทางพระพุทธศาสนา

การไกล่เกลี่ยตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามีหลักธรรมเป็นจำนวนมากที่เกี่ยวข้อง แต่ในบทความนี้เลือกหลักธรรมที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย 9 หลักธรรม คือ 1. พรหมวิหาร 4 2. สาราณียธรรม 6 3. อปริหานิยธรรม 7 4. หลักอริยสัจ 4 5. อคติ 4 6. เถรธรรม 10 7. ขันติธรรม 8. หลักศีลธรรมและ 9. หลักสังคหวัตถุธรรม 4 โดยนำหลักธรรมดังกล่าวมาสังเคราะห์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง ประกอบด้วย ความเมตตา ความเป็นกลาง การประชุมสม่ำเสมอ การสื่อสารอย่างลึกซึ้ง การหาวิธีการที่ถูกต้อง การคิดอย่างถูกต้อง การวิเคราะห์เรื่องราวที่เกิดขึ้น ความอดกลั้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่เป็นธรรมประจำใจ และแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนอันประเสริฐบริสุทธิ์ ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม เพื่อช่วยเหลือมนุษย์ สัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตากรุณา และรักษาธรรมไว้ได้ด้วยอุเบกขา โดยมีหลักความประพฤติ 4 ประการ คือ 1) เมตตา มีความรักใคร่ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญ และมองแง่ดีของผู้อื่น 2) กรุณา มีความสงสารอยากช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ รับฟังความคิดเห็นและปัญหาของผู้อื่น สงสารและช่วยเหลือผู้ที่

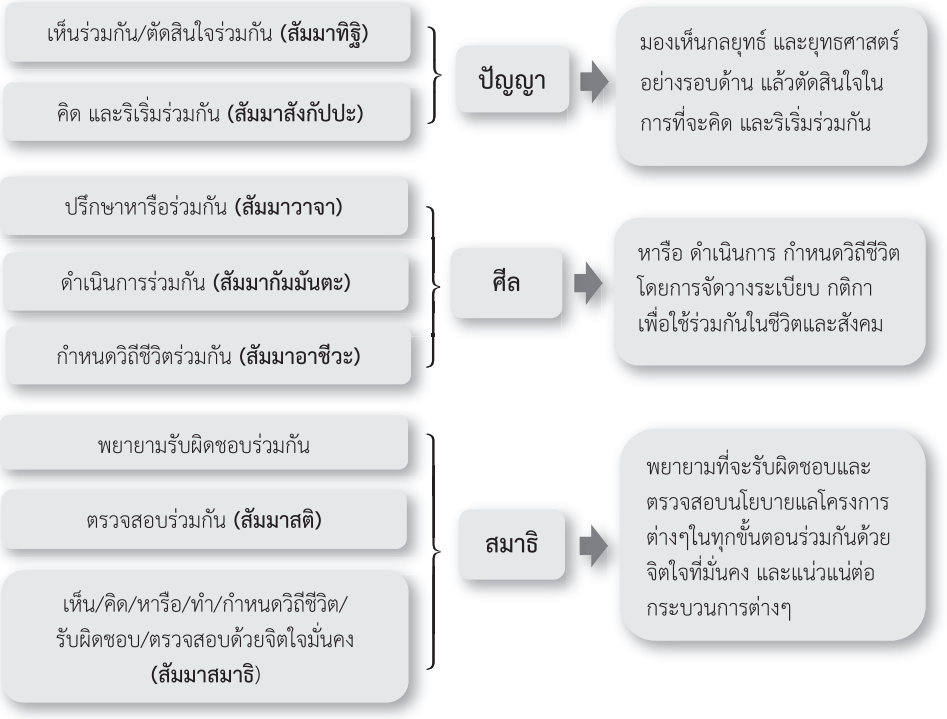
ทุกข์ยากอย่างเต็มที่ 3) มุทิตา มีความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จ มีความสุข ไม่คิดริษยาที่ผู้น้อยมีความเจริญหรือได้รับความยกย่องดีกว่าตน สนับสนุนส่งเสริมและให้โอกาสผู้อื่นเสมอ และ 4) อุเบกขา ความวางเฉย เป็นกลาง หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางในบทความนี้คือความเมตตา คนกลางมีความรัก ปรารถนาดีต่อผู้อื่น (Mercy) และอุเบกขา คือวางเฉย มีความเป็นกลางต่อทุกฝ่าย (Equanimity)

2 .สาราณียธรรม 6 เป็นหลักธรรมที่มีความสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง เพราะเป็นหลักธรรมที่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความระลึกถึงกัน การปฏิบัติต่อกันอย่างเหมาะสม มีความเคารพในสิทธิและเงื่อนไขข้อจำกัดของกันและกัน การหาข้อสรุปในทิศทางที่เกื้อกูลต่อข้อจำกัดและเงื่อนไขของแต่ละคน การปล่อยวางทิฏฐิ ไม่ทะเลาะกัน การสร้างความสมัครสมานสามัคคี การก้าวไปพร้อมกันอย่างเป็นเอกภาพ (Phra Brahmagunabhorn, 2000) หลักธรรมประกอบด้วย 1) เมตตากายกรรม ตั้งเมตตากายกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ ทั้งต่อหน้าและ ลับหลัง คือ ช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมคณะด้วยความเต็มใจ แสดงกิริยาอาการสุภาพ เคารพนับถือกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง 2) เมตตาวจีกรรม ตั้งเมตตาวจีกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอน แนะนำตักเตือนด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง 3) เมตตามโนกรรม ตั้งเมตตามโนกรรมในเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ ตั้งจิตปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน มองกันในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน 4) สาธารณ-โภคิตา หรือ อัปปฏิวิภัตตโภคี การได้ของสิ่งใดมาก็แบ่งปันกัน คือ เมื่อได้สิ่งใดมาโดยชอบธรรม แม้เป็นของเล็กน้อยก็ไม่หวงบริโภคทั่วกัน 5) สีลสามัญญตา มีศีลบริสุทธิ์เสมอกันกับเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ มีความประพฤติสุจริตดีงาม ถูกต้องตามระเบียบวินัย ไม่ทาตนให้เป็นที่น่า รังเกียจของหมู่คณะ 6) ทิฏฐิสามัญญตา มีทิฏฐิดีงามเสมอกันเพื่อนพรหมจรรย์ทั้งหลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือ มีความเห็นชอบร่วมกันในข้อที่เป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความหลุดพ้น สิ้นทุกข์ หรือขจัดปัญหา หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางในบทความนี้คือความเมตตา ทั้งคิดดี พูดดีและทำดีของคนกลาง

3. อปริหานิยธรรม 7 อปริหานิยธรรม คือ ธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความไม่เสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญอย่างเดียว ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยในหมู่มนุษย์ เพื่อให้พุทธศาสนิกชนได้รู้จักประยุกต์ใช้ธรรมะในทางการเมืองการปกครอง เพื่อให้เกิดคุณประโยชน์ และเกิดความสามัคคีในสังคมสืบไป การปกครองทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายอาณาจักรหรือฝ่ายศาสนจักร หากมีคุณธรรม 7 ข้อดังนี้ ที่ชื่อว่าอปริหานิยธรรมแล้ว ก็จะมีแต่ความเจริญ มีความสามัคคีเป็นปึกแผ่นแน่นหนา ศัตรูไม่สามารถทำลายได้ถ้าเราจะส่งเสริมให้ระบอบประชาธิปไตยมั่นคง เกิดเป็นคุณประโยชน์ใหญ่หลวงต่อชาติบ้านเมือง ควรพร้อมเพรียงกันยึดแนวหลักอปริ-หานิยธรรม 7 ประการ หากสามารถปฏิบัติได้โดยพร้อมเพรียงกันแล้ว การเมืองจะกลายเป็นการเมืองบริสุทธิ์ แก้ปัญหาของชาติได้สำเร็จ เป็นแบบอย่างการเมืองดีเด่นที่โลกจะชื่นชมยินดีมาก (Phra Brahmagunabhorn, 2000) หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางในบทความนี้

คือหมั่นประชุมกันเป็นเนืองนิตย์ (Meeting Regularly) เริ่มประชุมเลิกประชุมโดยพร้อมเพรียงกัน ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสม่ำเสมอในการปรึกษาหารือระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง

4. หลักอริยสัจ 4 ประกอบ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรคมีองค์ 8 Phramaha Hansa Dhammahaso (2011) ได้อธิบายถึงบทบาทของ **มรรคมีองค์ 8** ในบริบทมุ่งเน้นนัยเชิงโลกิยะเท่านั้น ไม่ได้มุ่งเน้นในเชิงโลกุตระ ดังที่ปรากฏดังแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพที่ 1 : บทบาทของ มรรคมีองค์ 8 ในบริบทมุ่งเน้นนัยเชิงโลกิยะ

หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางในบทความนี้คือมรรค 8 ซึ่งเน้นไปที่สัมมาทิฐิ (Right View/Think Wisely) อันเป็นความเห็นที่ถูกต้องเห็นถึงประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขมากกว่าการเน้นทำร้ายหรือทำลายคนอื่นเพื่อประโยชน์ของตน รวมถึงการมีสัมมาวาจา (Right Speech) เป็นการเจรจาอย่างสุภาพ ไม่พูดเพ้อเจ้อ ส่อเสียด ข่มขู่ บังคับให้คู่กรณียอมความ การเจรจาอย่างถูกต้องเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารอย่างลึกซึ้งหรือ (Deep Communication)นอกจากนี้ยังมีหลักอริยสัจ 4 ยังรวมถึงการวิเคราะห์เรื่องราวที่เกิดขึ้น (Issue Analysis) ได้อย่างเป็นระบบคือ ผลที่เกิดขึ้นมีสาเหตุเกิดจาก

อะไรอย่างเป็นเหตุผล มีเหตุถึงได้เกิดผลขึ้นมา การวิเคราะห์ทำได้โดยเข้าใจทุกข์ที่เกิดขึ้น หาสาเหตุที่แท้จริง การเข้าถึงการดับทุกข์หรือจัดการกับปัญหา และหาวิธีการในการก้าวพ้นจากปัญหา ในส่วนของการหาสาเหตุที่แท้จริงหรือสมุทัย สามารถเชื่อมโยงได้กับการค้นหาความต้องการที่แท้จริงที่อยู่ลึกซึ้งในจิตใจของคน (Interest) ซึ่งดีกว่าการมองเพียงสิ่งที่คนเรียกร้องหรือแสดงจุดยืนของตน

5. อคติ 4 หมายถึง วิถีในทางที่ผิดหรือการดำเนินไปในทางที่ผิด ทั้งนี้ อันเกิดจากทัศนะหรือความคิดเห็นในทางที่ผิด ซึ่งต่อมาจึงใช้คำให้เข้าใจง่ายเป็น ความลำเอียง หรือ ความไม่เที่ยงธรรม ประกอบด้วย 4 ประการ คือ 1) ฉันทาคติ คือ ความลำเอียงเพราะชอบพอ ฉันทาคติ มาจากคำว่า ฉันทะ + อคติ ฉันทะ หมายถึง ความชอบใจ หรือ ความพอใจ 2) โทสาคติ คือ ความลำเอียงเพราะโกรธหรือชิงชัง โทสาคติ มาจากคำว่า โทสะ + อคติ โทสะ หมายถึง ความโกรธ 3) โมหาคติ คือ ความลำเอียงเพราะหลง หรือความลำเอียงเพราะความเขลา โมหาคติ มาจากคำว่า โมหะ + อคติ โมหะ หมายถึง ความหลง ความลุ่มหลง และ 4) ภยาคติ คือ ความลำเอียงเพราะกลัว ภยาคติ มาจากคำว่า ภยะ + อคติ ภยะ หมายถึง ความกลัว ความหวาดหวั่น หรือ มักเรียกกลายเป็นศัพท์ว่า ภัย หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางในบทความนี้คือความไม่ลำเอียงหรือความเป็นกลางของผู้ไกล่เกลี่ย (Equanimity) ที่จะไม่ลำเอียงด้วยเหตุผลต่างๆ

6. เถรธรรม 10 เถรธรรม 10 เป็นคุณธรรมที่ทำให้พระเถระอยู่สำราญในที่ทุกสถาน มีรายละเอียดดังนี้ 1) เถโร รัตตัญญู คือ เป็นผู้ใหญ่ บวชนาน รู้เห็นกิจการ ทรงจำเรื่องราวไว้ได้มาก 2) สีลวา คือ มีศีล เคร่งครัดในสิกขาบททั้งหลาย 3) พหุสสุโต คือเป็นพหูสูตทรงความรู้ 4) สวาคตปาฏิโมกโข คือ ทรงปาติโมกข์ รู้หลักแห่งวินัย แคล่วคล่อง ชำนิชำนาญ สามารถวินิจฉัยได้ด้วยดี 5) อธิกรณสมุปปาทวูปสมกุสโล คือ ฉลาดในการระงับอธิกรณ์ที่เกิดขึ้น 6) ธัมมกาโม คือ เป็นผู้ใคร่ธรรม รักความรู้ รักความจริง รู้จักรับฟังและรู้จักพูดทำให้เป็นที่ชื่นชมสนิทสนมสบายใจ น่าเข้าไปปรึกษาสนทนา และชอบศึกษา ยินดีปรีดาในหลักธรรมหลักวินัยที่ยิ่งๆ ขึ้นไป 7) สันตุฏโฐ คือ เป็นผู้สันโดษด้วยปัจจัยสี่ตามมีตามได้ 8) ปาสาทิโก คือ จะไปจะมา มีอาการกิริยาน่าเลื่อมใส แม้เข้าไปในละแวกบ้าน ก็สำรวมเป็นอันดี 9) ฌานลาภี คือ ได้แคล่วคล่องในฌาน 4 ที่เป็นเครื่องอยู่สุขสบายในปัจจุบัน และ10) อนาสวเจโตวิมุตติปัญญาวิมุตติ คือ บรรลุเจโตวิมุตติปัญญาวิมุตติ สิ้นอาสวะ (Phra Brahmagunabhorn, 2000) หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางในบทความนี้คือ อธิกรณสมุปปาทวูปสมกุสโล (ฉลาดในการระงับอธิกรณ์ที่เกิดขึ้น) รู้จักรับฟังและรู้จักพูด ทำให้เป็นที่ชื่นชม การระงับอธิกรณ์ที่เกิดขึ้น (Approach to Strategy) มีหลายวิธีการ และมีจุดเด่นที่แตกต่างกันไป หากคนกลางสามารถเลือกวิธีได้อย่างเหมาะสมความขัดแย้งจะได้รับการแก้ไขลุล่วงไปได้

7. ขันติธรรม คือ ความอดทน ความอดกลั้นอันเป็นตบะอย่างยิ่ง ในพระอภิธรรมปิฎกแสดงลักษณะของขันติ คือ ความอดทน กิริยาที่อดทน ความอดกลั้น ความไม่ดุร้าย ความไม่เกรี้ยวกราด ความแช่มชื่นแห่งจิต เพื่อให้สำเร็จประโยชน์แห่งความอดทนที่สมบูรณ์ ขันติคือ ความไม่คิดประทุษร้าย กิริยาที่ไม่

คิดประทุษร้าย ภาวะที่ไม่คิดประทุษร้าย ความไม่พยาบาท ความไม่เบียดเบียน มีแยบคายซึ่งจะทำให้เกิดความอดทน ขันติธรรม ในบริบทของการจัดการความขัดแย้ง หมายถึง เป็นการอดทนต่อความกระทบกระทั่ง อดกลั้นความไม่พอใจ หรือความเจ็บใจจากการล่วงเกินทั้งทางกาย วาจาและใจ ที่เราถูกกระทำโดยฝ่ายตรงข้าม ซึ่งอาจจะเป็นการถูกกระทำทั้งทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ เช่น การด่า การทำร้าย การกล่าวเสียดสี การหมิ่นประมาท เป็นต้น ความอดทนเป็นลักษณะแห่งการยับยั้ง ไม่ลุแก่อำนาจของโทสะที่จะครอบงำจิตใจ ด้วยการอดกลั้นไม่ตอบโต้ หรือการล่วงละเมิดเบียดเบียนชีวิตใดๆ (Tiensongjai, 2010) พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ ในโอวาทปาฏิโมกข์ว่า ขนฺติ ปรมำ ตโป ตีติกฺขา ขันติ คือ ความทนทานเป็นตบะอย่างยิ่ง หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางในบทความนี้คือความอดทน อดกลั้น (Patience) ของคนกลางที่ต้องอดทนต่อสภาวะที่กดดันในกระบวนการไกล่เกลี่ย

8. สังคหวัตถุธรรม 4 สังคหวัตถุธรรม หมายถึง คุณเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจของผู้อื่นไว้ได้ หรือหลักการสงเคราะห์ คือ ช่วยเหลือกัน ยึดเหนี่ยวใจกันไว้ ประกอบไปด้วยพื้นฐานแนวคิด 4 ประการ กล่าว คือ 1) ทาน หรือการให้ มีทั้งการให้ที่เป็นวัตถุ (วัตถุทาน) และการให้ความรู้ (ธรรมทาน) รวมถึงการให้อภัย 2) ปิยวาจา หรือวาจาเป็นที่รัก ประกอบไปด้วยคำที่ จริง ไพเราะ เหมาะกาล ประสานสามัคคี มีประโยชน์ และประกอบไปด้วยเมตตาธรรม 3) อัตถจริยาหรือการประพฤติประโยชน์ เป็นการช่วยเหลือด้วยแรงกายในกิจการต่างๆ และ 4) สมานัตตตา หรือการวางตนสม่ำเสมอ เป็นการปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอต่อทุกคน ไม่เอาเปรียบ เป็นการแสดงออกถึงความเสมอภาคเท่าเทียมกัน หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางในบทความนี้คือ ทานซึ่งรวมถึงอภัยทานอันจะนำมาซึ่งเกิดสัมพันธภาพใหม่เป็นความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (New Relationship) ปิยวาจา พูดดี วจีไพเราะ และสมานัตตตา มีความเป็นกลาง

9. หลักศีลธรรม ประกอบด้วย ศีล 5 ข้อ คือ 1) การเคารพต่อชีวิตของผู้อื่น เป็นการงดเว้นจากการทำสัตว์มีชีวิตให้ตกล่วงไป และยังคลอบคลุมไปถึง การไม่เข้าไปเบียดเบียนทางกายภาพด้วยวิธีการที่รุนแรงทั้งทางตรงและทางอ้อมด้วย 2) การเคารพต่อทรัพย์สินของผู้อื่น เป็นการงดเว้นจากการถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้ หมายถึง การไม่เบียดเบียนในทรัพย์สินของผู้อื่น 3) การเคารพต่อคู่ครองของตนเองและผู้อื่น เป็นการงดเว้นจากการประพฤติผิดในกาม 4) การเคารพทางวาจาต่อผู้อื่น เป็นการงดเว้นจากความประพฤติในการกล่าวด้วยคำพูดที่บิดเบือนจากความเป็นจริง และ 5) งดเว้นจากการดื่มสุรา และเมรัยอันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท เพราะการดื่มสุราและของมึนเมา หลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางในบทความนี้คือการเคารพทางวาจาต่อผู้อื่น

หลักการและวิธีการไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการ

การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือ (Integrative Negotiation) หรือการเจรจาไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการ (Principle Negotiation) ในตะวันตก เป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย นักเจรจาไกล่เกลี่ย และนักวิชาการด้านการเจรจาจำนวนมากแนะนำให้ใช้วิธีการนี้ในการเจรจา เนื่องจากนำไปสู่การแก้ไขความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี เกิดความพึงพอใจหรือผลลัพธ์ที่ชนะ-ชนะทั้งคู่ และนำไปสู่การสร้างความร่วมมือต่อกันในระยะยาว ไม่นำไปสู่ความเคียดแค้น

การเจรจาไกล่เกลี่ยจำเป็นหรือไม่ที่ผลลัพธ์ที่ได้คือเราชนะและอีกฝ่ายแพ้ ถ้าเราได้ทรัพยากรมากอีกฝ่ายต้องได้ทรัพยากรน้อยใช่หรือไม่ เนื่องจากทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัดต้องทำอย่างไรจึงจะไม่ทำให้การเจรจาเป็นบรรยากาศแบบปฏิปักษ์ที่จะเน้นเอาชนะอีกฝ่ายไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม ทำอย่างไรจึงจะทำให้ข้อตกลงจากการเจรจานำไปสู่ความยั่งยืน ไม่ใช่เพียงได้ข้อตกลงที่เกิดจากการใช้เล่ห์เหลี่ยมบังคับให้ยอมๆ กันไป การใช้การเจรจาไกล่เกลี่ยแบบเน้นความพึงพอใจร่วมกัน จึงได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อจัดการกับปัญหาเหล่านี้ โรเจอร์ ฟิชเชอร์ วิลเลียม ยูริ และบรู๊ซ แพทตัน แห่งโครงการเจรจาไกล่เกลี่ย มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้พัฒนาเทคนิคการเจรจาแบบนุ่มนวลที่โด่งดังมากในรอบ 30 ปี ที่ผ่านมา ทำให้ความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างคู่เจรจาดำเนินต่อไป เป็นการเน้นความร่วมมือไม่นำไปสู่การเป็นปฏิปักษ์ เป็นเทคนิคการเจรจาแบบมีหลักการ ประกอบไปด้วยหลายหลักการ

หลักการเจรจา ซึ่งโรเจอร์ ฟิชเชอร์ วิลเลียม ยูริและบรู๊ซ แพ็ตตัน แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Fisher et al., 1991) ระบุไว้ มี 4 หลักการ ซึ่งผสมผสานวิธีการเข้าไปด้วย คือ 1)แยกคนออกจากปัญหา (Separate the People from the Problem) 2) เน้นที่ความต้องการไม่ใช่จุดยืน (Focus on Interests,Not Positions) 3) สร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย (Invent Options for Mutual Gain) 4)ใช้บรรทัดฐานที่วัดได้ (Insist on Using Objective Criteria) ซึ่งต่อมา วิลเลียม ยูริ (2002) ได้พัฒนาการเจรจาไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการเพิ่มขึ้น อีก 2 หลักการคือ ทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่เจรจาหรือตกลงกันไม่ได้ (BATNA) และข้อเสนอ (Proposals) สำหรับข้อตกลง ประมวลสรุปการเจรจาไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการได้เป็น 6 หลักการ ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจร่วมกันของคู่กรณี คือ

1. การพูดคุยกับคนอย่างนุ่มนวลแต่จัดการกับปัญหาอย่างจริงจัง (Soft on Human and Hard on Problem) มนุษย์มีอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด มีจิตใจ มีอารมณ์โกรธ เกลียด แตกต่างกันไป แต่ทุกคนก็มีความรู้สึก และต้องการให้คนอื่นปฏิบัติต่อตนเองอย่างให้เกียรติ Fisher et al. (1991) เห็นว่าต้องใช้วิธีนุ่มนวลกับคน และแก้ปัญหาเรื่องของความสัมพันธ์ไม่ชี้หน้าว่าใครผิดใครถูก ส่วนตัวปัญหาต้องจัดการอย่างเคร่งครัด หลักการนี้เน้นไปที่อารมณ์ ความรู้สึกของคน ที่มีความอ่อนไหว สารพัดรูปแบบ มีค่านิยมที่แตกต่างกัน ถ้าเราเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของคนได้ดี สนใจว่าคนอื่นกำลังคิด รู้สึกอย่างไรก็มีโอกาสได้รับความเข้าอกเข้าใจกลับมาเช่นกัน ในการเจรจาจึงควรต้องถามตัวเองเสมอว่า ได้ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ของคนอื่นมากพอหรือยัง? คู่เจรจาก็เป็นคนที่มีหัวใจ อย่าปฏิบัติกับเขาเยี่ยงสิ่งไร้ชีวิตหรือไร้ความ

รู้สึก คู่เจรจาจำนวนไม่น้อยคิดว่าตัวบุคคลและปัญหาคือเรื่องเดียวกัน เช่น คำพูดว่า “ครัวสกปรกจัง” ซึ่งเนื้อความสื่อไปในทางที่โจมตี ตัวบุคคล ดังนั้นการเจรจาที่เน้นแต่จุดยืนของตนเองเป็นหลักทำให้การต่อรองไม่ราบรื่น เพราะเกิดบรรยากาศของการเอาชนะกัน และต่างฝ่ายต่างก็จะคิดว่าอีกฝ่ายไม่เห็นคุณค่าของความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2. เน้นความต้องการที่แท้จริงไม่ใช่จุดยืน (Interest) การเจรจาไกล่เกลี่ยควรเน้นการค้นหาความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่ายให้ได้ว่า มีความต้องการอะไร เพื่อจะได้ตอบสนองให้ตรงตามความต้องการ และแก้ปัญหาได้ตรงจุด สามารถสนองตอบต่อความต้องการร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน ความหมายของจุดยืนและจุดสนใจ โรเจอร์ ฟิชเชอร์ ได้นิยามไว้ว่า จุดยืน (Position)คือสิ่งที่เรียกร้องหรือบอกว่าจะทำ หรือสิ่งที่ตัดสินใจ อะไร (What) ที่บอกว่าจะทำโดยคู่ขัดแย้งจุดสนใจคือ (Interest) เหตุผลเบื้องหลังจุดยืน หรือสิ่งที่ผลักดันอยู่เบื้องหลัง การตัดสินใจ ทำไม (Why) จึงบอกว่าต้องการเช่นนั้น การวิเคราะห์จุดสนใจจะทำให้เข้าใจจุดยืนของคู่ขัดแย้งได้อย่างถูกต้อง รวมถึงความเชื่อคุณค่า แรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลัง (Fisher et al., 1991 as cited in Coltri, 2004) จุดยืนอาจเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา ส่วนจุดสนใจเปรียบได้กับส่วนของน้ำแข็งที่ซ่อนอยู่ใต้น้ำ ที่เรามองไม่เห็นด้วยตาเปล่า แต่เราก็สามารถค้นพบจุดสนใจหรือความต้องการนั้นได้ถ้าใช้การค้นหาอย่างรอบคอบและมีทักษะในการตั้งคำถาม การเจรจาเราจึงไม่ควรเน้นที่จุดยืนหรือความต้องการของเราแต่ฝ่ายเดียว เนื่องจากจะเกิดผลเสียมากกว่าผลดีและทำให้การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จ ข้อเสียของการเจรจาโดยยึดจุดยืน คือ 1) ไม่ได้เกิดสัมพันธภาพหรือความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ส่วนการเจรจาโดยยึดจุดสนใจนั้น จะไม่รีบร้อนไปสู่ข้อสรุปแต่จะค่อยๆ หาความต้องการของอีกฝ่ายอย่างถ่องแท้เสียก่อน แล้วคำตอบร่วมกันจะตามมาในภายหลัง (Coltri, 2004) 2) จุดยืนที่แต่ละฝ่ายยึดอยู่นั้น จะเป็นเหมือนหน้ากากที่ปิดบังความต้องการที่แท้จริง 3) มองข้ามข้อพิจารณาทั้งหมดที่อาจเป็นทางเลือกซึ่งตอบสนองต่อความต้องการร่วมกันได้ (Creighton, 2004)

3. สร้างทางเลือกก่อนที่จะตัดสินใจ (Option) คู่กรณีมีแนวโน้มที่จะมาสู่โต๊ะเจรจาพร้อมกับข้อเสนอของตนเองในการแก้ปัญหา ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ผิด แต่การจำกัดที่ข้อเสนอของตนเองเท่านั้น อาจทำให้ขาดโอกาสในการแก้ปัญหาร่วมกัน ดังนั้น การสร้างทางเลือกร่วมกันหลายๆทางเลือกจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการได้ทางออกที่สร้างสรรค์ โดยมีกระบวนการนำเสนอที่ไม่วิพากษ์วิจารณ์ความเห็นของคนอื่น (Marcus et al., 2009) สอดคล้องกับที่ฟิชเชอร์ได้เสนอแนะให้สร้างทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อจะได้พิจารณาประโยชน์ร่วมที่เหมาะสมที่สุดได้กระบวนการที่จะช่วยกันสร้างทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อประโยชน์ทั้งสองฝ่าย เราไม่ควรไปยึดติดกับคำตอบใดคำตอบหนึ่งเท่านั้น แต่ให้สร้างทางเลือกหลากหลายทางที่มาจากการเสนอของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ได้มากที่สุด เน้นการเลือกก่อน ตัดสินใจทีหลัง มองหาความต้องการร่วมของทุกฝ่ายและผสมผสานความต้องการที่ต่างกันอันจะนำไปสู่การตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพและการยอมรับในทางเลือกที่ตัดสินใจร่วมกัน นอกจากนี้ Fisher et al. (1991) ยังได้กล่าวถึงอุปสรรคที่ขัดขวางการคิดค้นทางออกในการเจรจา 4 ประการคือ 1) การตัดสินใจก่อนถึงเวลาอันควร เป็นการตัดสินใจไปแล้วโดยไม่คิด

จะหาทางออกใหม่ 2) การมองหาคำตอบเพียงหนึ่งเดียว เนื่องจากมองว่าแค่เรื่องเดียวก็ตัดสินใจยากอยู่แล้ว ถ้ามีทางเลือกมากๆ ยิ่งตัดสินใจได้ยากและเกิดความสับสน 3) การใช้สมมติฐานที่ว่าขนมเค้กมีขนาดคงที่ เนื่องจากมองว่าทรัพยากรมีจำกัด ถ้าคุณได้มาก ฉันก็ได้น้อย แล้วทำไมฉันจะต้องหาทางเลือกอื่นให้เธอพอใจด้วยล่ะ และ 4) ทัศนคติที่ว่าการแก้ปัญหาเป็นเรื่อง “ตัวใครตัวมัน” ทำไมจะต้องไปสนใจคู่เจรจา แต่แท้ที่จริงแล้วการมองเห็นแต่ความต้องการของตนเองมักจะนำไปสู่ความขัดแย้งรุนแรงมากกว่า กล่าวโดยสรุป การสร้างทางเลือกนั้นเป็นการขยายขนมเค้ก เพิ่มทรัพยากร หรือหาวิธีการต่างๆ โดยไม่ได้คิดหรือมุ่งแต่เพียงการแบ่งเค้กที่มีอยู่อย่างจำกัด แต่มีทางออกอื่นๆอีกมากมายหลายวิธี นอกเหนือจากทรัพยากรที่มีอยู่ จึงไม่ใช่การเน้นที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องแพ้แต่เป็นการมาคิดร่วมกันเพื่อให้ได้ทรัพยากรร่วมกัน ทัศนคติดังกล่าวเชื่อว่ามีเส้นทางหลายสาย หลายวิธีการที่จะไปสู่ปลายทางเดียวกัน ไม่ได้ติดหรือจำกัดแต่เพียงเส้นทางเดียว เป็นทัศนคติที่ไม่ใช่การก่อกำแพงล้อมรอบตนเอง จนเกิดการปิดกั้นไม่ยอมรับทางออกอื่นๆ หรือเหมือนกับม้าที่ถูกบังตามองเห็นแต่ทิศทางข้างหน้าของตนเองเท่านั้น

4. การสร้างมาตรฐานที่คู่กรณียอมรับ (Standard) ในการเจรจาหลายครั้งที่คู่กรณีจะยึดมั่นในจุดยืนสุดโต่งของตนเอง และมุ่งมั่นที่จะเอาชนะแต่ฝ่ายเดียวเท่านั้น แต่ผลที่เกิดขึ้นคือ การเจรจาล้มเหลวหรือไม่ประสบความสำเร็จ ยกตัวอย่างในการซื้อขายบ้านนั้นเป็นเรื่องธรรมดาที่ลูกค้าต้องการจ่ายเงินให้น้อยที่สุดในการซื้อบ้าน แต่คุณต้องการให้ลูกค้าซื้อบ้านในราคาที่สูงที่สุด เราจะทำอย่างไรดี? จะหาราคามาตรฐานอย่างไรที่คู่กรณียอมรับร่วมกัน แนวทางหนึ่งที่ใช้ในการเจรจาก็คือ การใช้บรรทัดฐานหรือมาตรฐานที่คู่กรณียอมรับ Fisher et al. (1991) ได้ยกตัวอย่างการก่อสร้างบ้าน ถ้าหากผู้รับเหมาฝังเสาคอนกรีตบอกว่าควรฝังเสาคอนกรีตลึก 2 ฟุต ในขณะที่คุณคิดว่าควรจะฝังเสาลึก 5 ฟุต คุณในฐานะเจ้าของบ้านย่อมกังวลเรื่องมาตรฐานความปลอดภัยของบ้านที่ตนอาศัยอยู่ แล้วเราควรใช้มาตรฐานใดในการเจรจาร่วมกัน ? นอกจากนี้ ฟิชเชอร์ได้ยกตัวอย่างการเจรจาเพื่อตีมูลค่ารถยนต์กับบริษัทประกันภัยว่าควรใช้บรรทัดฐานที่ยุติธรรมใด อาจใช้บรรทัดฐาน ต้นทุนลบด้วยค่าเสื่อมราคารวม ราคาตลาดในขณะนั้น ราคาที่ปิดประกาศขายในปีนั้น ค่าซ่อมให้เหมือนรถคันใหม่ และมูลค่าที่ศาลตัดสิน สิ่งที่พึงระลึกไว้คือ มาตรฐานที่ดีไม่ได้เป็นมาตรฐานของเราเท่านั้นคู่เจรจาก็อาจมีมาตรฐานที่ดีได้เช่นกัน เราจึงควรเปิดใจรับฟังสิ่งที่คู่กรณีเสนอมาอย่างมีเหตุผล การเจรจาโดยเน้นมาตรฐานจึงเป็นการยึดเหตุผล มีการอ้างอิงได้ มีตัวเลขที่เป็นมาตรฐาน และไม่ต้องเสียเวลาไปกับการโต้เถียงกันอย่างไร้เหตุผล แต่มาตรฐานที่ควรจะเป็นนั้นควรมีการอ้างอิงจากอะไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็น หลักสากล แนวทางปฏิบัติที่เคยทำมา ตัวเลขอ้างอิง ราคาตลาด ราคาประเมินจากทางการ

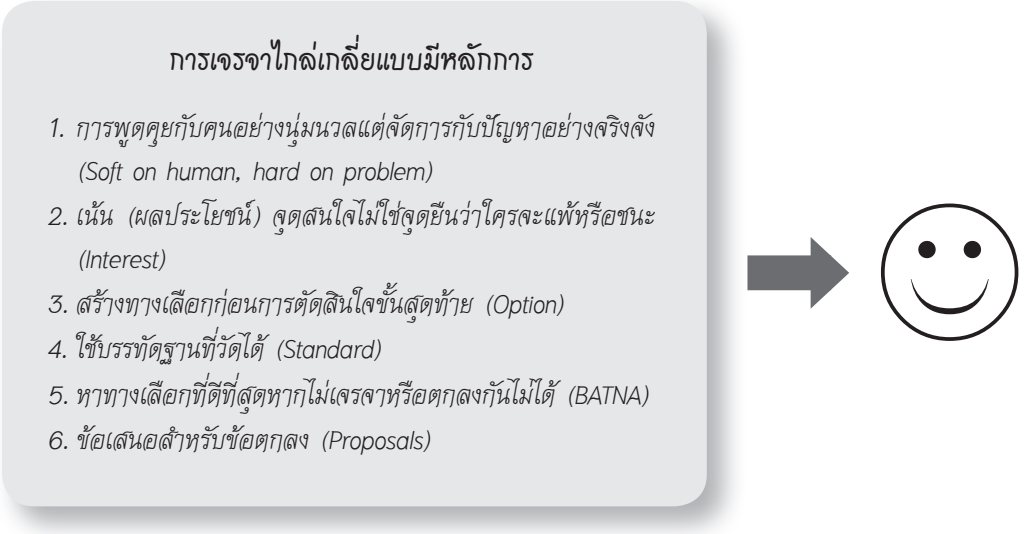
5. ทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่เจรจาหรือตกลงกันไม่ได้ (BATNA) ทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่เจรจาหรือตกลงกันไม่ได้ Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA) Fisher et al. (1991) เห็นว่าเป็นการเตรียมทางออกอื่นเผื่อไว้ล่วงหน้าในกรณีที่การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จ ทำให้เรามีทางเลือกอื่นรองรับ โดยได้ยกตัวอย่าง ในการตัดสินราคาขายบ้านนั้น เราไม่ควรถามว่าควรได้เงินค่าบ้านขั้นต่ำเท่าใด แต่ควรถามว่า หากพวกเขาขายบ้านไม่ได้ในเวลาที่กำหนดไว้ เขาควรทำอย่างไร? เช่น ขายบ้านต่อไป

เรื่อยๆ หรือให้เช่า หรือรื้อบ้านทิ้งทำเป็นลานจอดรถ หรือปล่อยให้คนอื่นมาอาศัยโดยมีเงื่อนไขว่าผู้อาศัยคนใหม่ต้องทาสีบ้านให้ เป็นต้น ยกตัวอย่างอีกกรณีคือการเจรจาเรื่องเงินเดือน ระหว่างการเจรจาที่เราไม่มีบริษัทอื่นเสนองานให้ กับการมีทางเลือกอื่นคือบริษัทอื่นเสนองานให้เราสองแห่ง การเจรจาก็จะมีความแตกต่างกันในการสร้างอำนาจต่อรองอย่างเห็นได้ชัด ในประเด็นการเปิดเผยทางเลือกที่ดีที่สุดของเราให้ฝ่ายตรงข้ามทราบหรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่า ทางเลือกที่ดีที่สุดของเราดีมากหรือไม่ เช่น ถ้ามีลูกค้ารายอื่นรอซื้อบ้านของเราอยู่แล้ว เราก็น่าจะบอกให้คู่เจรจาทราบโดยเร็ว และในทางกลับกันถ้าทางเลือกที่ดีที่สุดของเรายังไม่ดีพอ เราก็ไม่ควรบอกกับคู่เจรจาของเรา BATNA เน้นไปที่เรามีทางเลือกอื่นหรือไม่ โดยเห็นว่าการมีทางเลือกอื่นทำให้เจรจาได้ง่ายขึ้น และมีอำนาจต่อรองมากขึ้น เช่น การซื้อขายรถยนต์ ถ้าเราต้องการขายรถยนต์ที่เราใช้อยู่ เราจะสามารถเจรจาได้ดีขึ้น ถ้าเราสอบถามราคาจากบริษัทรับซื้อรถและทราบราคาว่าบริษัทจะรับซื้อรถในราคาเท่าใด การใช้ BATNA เพื่อดึงคู่เจรจากลับมาสู่โต๊ะเจรจานั้น (Ury, 2002; Vatanasapt, 2007) ได้เน้นว่าควรใช้การเตือนด้วยข้อเท็จจริง แต่อย่ามุ่งทำให้เกิดความเจ็บปวดกับอีกฝ่าย โดยให้ตั้งคำถามว่า “คุณจะทำอะไรในกรณีที่ไม่มีข้อตกลง” เพื่อทำให้เห็นว่าคู่กรณีของเราอาจประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดของเขาสูงเกินไป และเกิดการฉุกคิดขึ้นมาได้ว่าควรกลับมาสู่โต๊ะเจรจา หรืออีกทางหนึ่งถ้าฝ่ายอื่นไม่คิดว่าจะเป็นต้องมีการเจรจา เราก็อาจทำให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่า เราก็มีทางเลือกอื่นเหมือนกัน เช่น ถ้าตัวเราไม่เจรจาเราก็สามารถไปฟ้องร้องต่อศาลยุติธรรมได้ โดยการหาทนายความมาอยู่ด้วยในการเจรจา เมื่อทำเช่นนี้ คู่กรณีก็จะรู้สึกได้ว่าเราก็มีทางเลือกอื่นเหมือนกันถ้าการเจรจาไม่ประสบผลสำเร็จ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ การเปิดทางไว้เสมอสำหรับการเจรจา เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งกลับมาสู่โต๊ะเจรจาได้ตลอดเวลา กล่าวโดยสรุปการใช้ BATNA นั้นเป็นประโยชน์กับเราในการเจรจา ประการแรกเป็นการสร้างทางเลือกและอำนาจต่อรอง ทำให้การเจรจาของเราไม่เสียเปรียบคู่เจรจา และมีทางถอยทางอื่นให้กับตัวเราในกรณีที่เจรจาไม่ประสบความสำเร็จ ประการที่สอง การใช้ BATNA เป็นการทำให้คู่เจรจากลับมาสู่โต๊ะเจรจา เพราะการไม่เจรจาจะเกิดต้นทุน เกิดความเสียหายต่อคู่กรณี แต่การเจรจากันจะเกิดประโยชน์มากกว่า

6. ข้อเสนอสำหรับข้อตกลง (Proposals) ข้อเสนอเป็นข้อตกลงที่น่าจะเป็นไปได้ซึ่งคุณพร้อมที่จะตอบตกลง มีทางเลือกที่น่าจะเป็นไปได้สำหรับข้อตกลงมากกว่าหนึ่งทาง แต่อย่างน้อยน่าจะมีข้อเสนอสำหรับข้อตกลงไว้ 3 ระดับคือ 1) อะไรคือข้อเสนอที่เราต้องการมากที่สุด 2) ข้อเสนอที่เราพอใจรองลงไป 3) ข้อเสนอที่พอรับได้ ข้อเสนอที่เราต้องการมากที่สุด เป็นข้อเสนอที่เราคาดหวังไว้สูงสุดที่จะบรรลุการตั้งเป้าหมายไว้สูงจะเป็นประโยชน์กับตัวเราในการได้สิ่งที่เราต้องการ แม้ว่าอาจจะได้รับการตอบสนองหรือไม่ก็เป็นอีกประเด็นที่จะต้องมีการเจรจากันต่อไป สำหรับข้อเสนอที่เราพอใจรองลงไป ก็คือเราอาจจะไม่ได้รับการตอบสนองทั้งหมด หรือร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่ก็ยังถือว่าเรายังได้รับการตอบสนองอย่างน่าพึงพอใจ สามารถตอบสนองความต้องการของเราได้ สุดท้ายเป็นข้อเสนอที่พอรับได้ ก็คือเป็นข้อเสนอที่เราไม่พึงพอใจเท่าใดนัก เกือบจะถึงขั้นไม่ตกลงกัน หรือเดินออกจาโต๊ะเจรจา เป็นสิ่งที่ช่วยเตือนเราได้อย่างดีว่าถ้าเราได้รับการตอบสนองต่ำกว่านี้ เราก็จะเดินออกไปจากโต๊ะเจรจา อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอทั้ง 3 ระดับนี้ ไม่ได้เป็นจุดยืนที่ตายตัว เนื่องจากเราก็ไม่รู้ว่าคู่เจรจามีข้อเสนออย่างไรบ้าง ข้อเสนอที่เราเสนอจึงควรปรับเปลี่ยนได้ตาม

สถานการณ์ แต่ก็ต้องเป็นไปในทิศทางที่ตอบสนองความต้องการของ คู่เจรจา (Ury, 2002; Vatanasapt, 2007)

กล่าวโดยสรุป การเจรจาไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการ 6 ประการที่กล่าวมาจะนำไปสู่ความพึงพอใจร่วมกันของคู่กรณี และได้ข้อตกลงที่มีความยั่งยืนอย่างแท้จริง ไม่เกิดความพยายามละเมิดข้อตกลงเพราะยังไม่ยินยอมพร้อมใจจริงๆ และคู่เจรจาก็ไม่เกิดความระแวงว่าในอนาคต แต่ละฝ่ายอาจดำเนินการใดๆ ให้อีกฝ่ายเสียหาย เพื่อให้จำได้ง่ายจึงใช้คำว่า ISOPAS ตามรูปภาพด้านล่าง



ภาพที่ 2 : การเจรจาไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการ

หลักการและวิธีการไกล่เกลี่ยเชิงพุทธบูรณาการ

จากหลักการและวิธีการไกล่เกลี่ยเชิงพุทธนำมาผสมผสานกับหลักการและวิธีการไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการสไตล์มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สามารถสังเคราะห์หลักการและวิธีการไกล่เกลี่ยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการไกล่เกลี่ย ได้ 13 หลักการ ประกอบด้วย

1. M – mercy (เมตตา)/meeting regularly (ประชุมสม่ำเสมอ) คนกลางควรมีความเมตตา มีความรัก ปรารถนาดีต่อผู้อื่น ความเมตตาเป็นสิ่งที่ผู้เกี่ยวข้องสัมผัสได้อันจะส่งผลให้การไกล่เกลี่ยสำเร็จได้ง่ายขึ้น หลักการอีกประการคืออีกมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ หารือกันอย่างต่อเนื่องแม้ว่าประชุมครั้งแรกไม่สำเร็จ สามารถมีการประชุมครั้งต่อไปได้อีก

2. E – Equanimity (ความเป็นกลาง) คนกลางควรวางเฉย มีความเป็นกลางต่อทุกฝ่าย ไม่มีความลำเอียงด้วยเหตุผลต่างๆ ทั้งชอบ ชัง หลง กลัว และปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอต่อทุกคน ให้โอกาสทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน เปรียบได้กับกรรมการที่กำกับดูแลการแข่งขันกีฬาหากมีความเป็นกลาง นักกีฬาจะมีแนวโน้มยอมรับผลการแข่งขันที่เกิดขึ้น

3. D – Deep Communication (สื่อสารอย่างลึกซึ้ง) คนกลางควรรู้จักรู้จักพูดและฟังอย่างเหมาะสม ฟังอย่างตั้งใจและเข้าใจเรื่องราวที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงจะสามารถนั่งอยู่ในหัวใจของคู่กรณีได้ และรู้จักพูดไปในทิศทางบวก พูดในสิ่งที่ควรพูดและพูดแต่สิ่งที่เป็นความจริง ไม่ควรพูดสิ่งที่เป็นเท็จให้ทุกฝ่ายสบายใจในตอนต้น แต่ลำบากในตอนปลาย

4. I – Issues Analysis (วิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น) คนกลางสามารถวิเคราะห์และเข้าใจเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น สามารถหาพลวัตรที่เปลี่ยนแปลงไปและสาเหตุที่แท้จริง หรือต้นตอของปัญหาจนกระทั่งปัญหาปรากฏตัวขึ้นอย่างชัดเจน ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นไม่ได้เกิดขึ้นเพียงชั่วข้ามคืน แต่มีที่มาที่ไปมาอย่างต่อเนื่อง

5. A – Approach to Strategies (เข้าถึงวิธีการ) คนกลางสามารถใช้วิธีการที่ถูกต้องในการจัดการกับปัญหา วิธีการจัดการที่ถูกต้องมาจากวิธีคิดที่ถูกต้องในการอยากเห็นคู่กรณีฟื้นคืนความสัมพันธ์กัน และใช้วิธีการที่ถูกต้องในเจรจาแบบบูรณาการมุ่งเน้นความร่วมมือของทุกฝ่าย ที่ทุกฝ่ายสามารถชนะร่วมกันได้ ไม่ใช่เจรจาแบบฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแพ้ชนะ

6. T – Thinking Wisely (คิดอย่างแยบคาย) และ Tolerance (ขันติธรรมหรือความอดทน) คนกลางสามารถคิดอย่างแยบคายแบบเป็นเหตุเป็นผลว่า ผลที่เกิดขึ้นดีมาจากการกระทำที่ดี รวมถึงคิดอย่างถูกต้องว่าการอยู่ร่วมกัน การฟื้นคืนดีกันเป็นสิ่งสำคัญกว่าการทะเลาะกัน นอกจากนี้คนกลางควรมีขันติธรรมหรือความอดทน แม้ว่าจะเหนื่อยยากลำบากเพียงใด คู่กรณีจะทะเลาะกันมากเพียงใดก็ตาม คนกลางต้องอดทนทำหน้าที่เพื่อความสงบร่มเย็นที่จะเกิดขึ้น

7. I – Interest Finding (ค้นหาความต้องการที่แท้จริง) คนกลางสามารถค้นหาความต้องการที่แท้จริง เทียบได้กับการหารากเหง้าที่เป็นต้นตอของปัญหาความขัดแย้ง ได้แก่ ตัณหา ทิฐิ มานะ รวมถึงความเชื่อ ผลประโยชน์และเรื่องอื่นๆ การค้นหาความต้องการที่แท้จริง ไม่ใช่มองแบบผิวเผินไปที่จุดยืน (Position) แต่สามารถมองทะลุลงไปค้นหาสิ่งที่ซ่อนอยู่ใต้ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เปรียบเสมือนการมองทะลุลงไปใต้ภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำจะพบว่ามีน้ำแข็งซ่อนขนาดใหญ่มากซ่อนอยู่ใต้น้ำ

8. O – Option creating (สร้างทางเลือก) คนกลางสามารถสร้างทางเลือกให้ได้มากที่สุดเพื่อไม่ให้เกิดการรีบด่วนตัดสินใจ แต่คนกลางสามารถเสนอหรือทำให้คู่กรณีได้เห็นว่ามีทางเลือกหลายวิธีการที่จะไปสู่เป้าหมายได้เช่นกัน เมื่อได้ทางเลือกที่มากเพียงพอ จึงค่อยนำไปสู่ขั้นตอนการตัดสินใจเลือกสิ่งที่คู่กรณีเห็นว่าดีที่สุดในภายหลัง

9. N – new relationship building (สร้างสัมพันธภาพใหม่) คนกลางเน้นการสร้างสัมพันธภาพใหม่ เป็นการกลับมาคืนดีกันใหม่ เพื่อความพึงพอใจและอยู่ร่วมกันได้ต่อไปของคู่กรณี กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การให้อภัยซึ่งกันและกัน ไม่ติดใจเหตุการณ์ในอดีตที่เกิดขึ้น และพร้อมจะมุ่งหน้าสู่อนาคตที่สามารถคบหากันได้ต่อไปอย่างยั่งยืน

10. P – Proposal (มีข้อเสนอชัดเจน) หากคนกลางและคู่กรณีมีข้อเสนอในใจที่ชัดเจนหลายระดับ จะเป็นประโยชน์ในการหาข้อตกลง เนื่องจากไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้ผลตามความต้องการของตนเอง ร้อยเปอร์เซ็นต์ เราจะได้บ้าง เสียบ้าง ไม่สามารถได้ทั้งหมด จึงควรมีข้อเสนอที่เราคิดว่าเราจะได้มากที่สุด มากรองลงมา และหากได้น้อยกว่านี้จะยอมรับไม่ได้

11. A – Alternative (สร้างอำนาจต่อรอง) คนกลางสร้างอำนาจต่อรองหรือดึงคู่กรณีกลับสู่โต๊ะเจรจา ด้วยการตั้งคำถามว่าถ้าหากไม่เจรจาหรือเจรจาไม่สำเร็จจะทำอะไรต่อไป จะทำให้คู่กรณีได้ฉุกคิดว่าหากไม่เจรจาหรือเจรจาไม่สำเร็จ อาจจะต้องเผชิญกับสิ่งที่แย่กว่าเช่น การฟ้องร้องต่อศาล การร้องเรียนสื่อมวลชน ซึ่งอาจเป็นวิธีการที่ไม่เกิดประโยชน์เท่ากับการขึ้นสู่โต๊ะเจรจาหรือมีข้อตกลงร่วมกันในการเจรจา

12. S – Soft on Human, Hard on Problem (นุ่มนวลกับคนแต่จริงจังหรือแข็งกับปัญหา) คนกลางควรยึดในหลักการอ่อนโยนกับคน แต่ไม่อ่อนแอ ไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาที่เกิดขึ้น มุ่งมั่นจริงจังในการแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ แต่ไม่เสียความสัมพันธ์อันดี โดยยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้องต่อไปเพื่อให้คู่กรณีตกลงกันให้ได้แบบบัวไม่ช้ำ น้ำไม่ขุ่น แต่เป้าหมายที่เราต้องการประสบความสำเร็จ

13. S – Standard (สร้างมาตรฐานที่ยอมรับร่วมกัน) คนกลางควรสร้างมาตรฐานที่ยอมรับร่วมกันได้ระหว่างคู่กรณี มาตรฐานประกอบการตัดสินใจมีหลายมาตรฐาน บางครั้งคู่กรณีอาจนึกถึงแต่ประโยชน์ของตนเอง คนกลางสามารถชวนคิดถึงมาตรฐานหลายๆมาตรฐาน สุดท้ายนำมาสู่การเลือกมาตรฐานร่วมกันที่จะทำให้คู่กรณีได้ประโยชน์สูงสุด อันจะนำมาสู่ความพึงพอใจร่วมกันของคู่กรณีว่าเป็นการตัดสินใจแบบมีเหตุผล

จากการสังเคราะห์หลักการและวิธีการไกล่เกลี่ยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการไกล่เกลี่ย ได้ 13 หลักการ สรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 หลักการและวิธีการไกล่เกลี่ยเชิงพุทธบูรณาการ

บูรณาการ	พระพุทธศาสนา	ตะวันตก (สไตล์ฮาร์วาร์ด)
M - mercy / meeting regularly (เมตตา+ประชุมสม่ำเสมอ)	M - Mercy เมตตา ด้วยพรหมวิหาร4 M - meeting regularly อปริหานิยธรรม7 ด้วยการประชุมเป็นเนืองนิตย์	–
E - Equanimity (ความเป็นกลาง)	E - Equanimity เป็นกลาง คือปราศจากอคติ รวมถึงสังคหวัตถุ 4 ด้วยสมานัตตตา	–
D - Deep Communication (สื่อสารอย่างลึกซึ้ง)	D - Deep Communication (สื่อสารอย่างลึกซึ้ง) เถรธรรม10 ด้วยการรู้จักพูดและฟัง ในการระงับอธิกรณ์ รู้จักรับฟังและรู้จักพูดทำให้เป็นที่ชื่นชม สังคหวัตถุ 4 ด้วยปิยวาจา อริยสัจ 4 ด้วยมรรค 8 ว่าด้วยสัมมาวาจา และ ศีล ข้อที่ 4 เรื่องการพูดไม่โกหก	–
I- Issues Analysis (วิเคราะห์เรื่องราว)	Issues Analysis หาพลวัตรและสาเหตุที่แท้จริง หรือต้นตอของปัญหาในอริยสัจ 4 โดยวิเคราะห์ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค	–
A -Approach to Strategies (เข้าถึงวิธีการ)	A -Approach to Strategies (เข้าถึงวิธีการ) ใช้วิธีการที่ถูกต้องในการจัดการกับปัญหาด้วยมรรค 8	A -Approach to Strategies (เข้าถึงวิธีการ) ใช้วิธีการที่ถูกต้องเจรจาแบบบูรณาการมุ่งเน้นความร่วมมือ(Integrative Negotiation) ไม่ใช่แบบแพ้ชนะ (Distributive Negotiation)

บูรณาการ	พระพุทธศาสนา	ตะวันตก (สไตล์ฮาร์วาร์ด)
T- Thinking Wisely/ Tolerance (คิดอย่างแยบคาย+ขันติธรรม หรือความอดทน)	Thinking Wisely คิดอย่างแยบคายด้วยโยนิโสมนสิการ คิดแบบเป็นเหตุเป็นผล รวมถึงคิดอย่างถูกต้องด้วยสัมมาทิฐิ Tolerance ขันติธรรมหรือความอดทน	–
I- Interest Finding ค้นหาความต้องการที่แท้จริง	I- Interest Finding ค้นหาความต้องการที่แท้จริง เทียบได้กับการหารากเหง้าที่เป็นต้นตอของปัญหาความขัดแย้ง ได้แก่ ตัณหา ทิฐิ มานะ ในอริยสัจ4ว่าด้วยสมุทัย	I- Interest Finding ค้นหาความต้องการที่แท้จริง ไม่ใช่มองแบบผิวเผินไปที่ Position หรือจุดยืน แต่ค้นหาสิ่งที่ซ่อนอยู่ใต้ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น
O - Option Creating สร้างทางเลือก	–	O - Option Creating สร้างทางเลือกให้ได้มากที่สุด ยังไม่รีบตัดสินใจ
N -New Relationship Building สร้างสัมพันธภาพใหม่	N -New Relationship Building สร้างสัมพันธภาพใหม่ เป็นการกลับมาคืนดีกันใหม่ เพื่อความพึงพอใจและอยู่ร่วมกันได้ต่อไปของคู่กรณี กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การให้อภัยทานซึ่งกันและกันด้วยอภัยทานในสังหวัตถุธรรม 4	–
P- Proposal มีข้อเสนอชัดเจน	–	P- Proposal มีข้อเสนอที่ชัดเจน ซึ่งเป็นประโยชน์ในการหาข้อตกลงโดยมีข้อตกลงในใจหลายระดับ
A -Alternative สร้างอำนาจต่อรอง	–	A -Alternative สร้างอำนาจต่อรอง ด้วยการตั้งคำถามว่าถ้าหากไม่เจรจาหรือเจรจาไม่สำเร็จจะทำอะไรต่อไป

บูรณาการ	พระพุทธศาสนา	ตะวันตก (สไตล์ฮาร์วาร์ด)
S- Soft on Human, Hard on Problem นุ่มนวลกับคนแต่จริงจังหรือแข็งกับปัญหา	คิดดี พูดดี ทำดีในอริยสัจ 4 โดยเฉพาะมรรค8 ใช้สัมมาวาจาและมีความเพียรด้วยสัมมาวายามะ	S- Soft on Human, Hard on Problem นุ่มนวลกับคนแต่จริงจังหรือแข็งกับปัญหา ไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาแต่ชนะใจคน
S - Standard สร้างมาตรฐานที่ยอมรับร่วมกัน	S - Standard สร้างมาตรฐานที่ยอมรับร่วมกัน ใช้หลักเกณฑ์ตัดสินคุณค่าของพุทธจริยศาสตร์ พิจารณาจากผลเป็นสุขหรือทุกข์แก่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย และจากเจตนาที่เป็นบุญหรือบาป	S - Standard สร้างมาตรฐานที่ยอมรับร่วมกัน หามาตรฐานที่ยอมรับร่วมกันในการใช้ประกอบการตัดสินใจ

บทสรุป

ปัญหาการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางที่เกิดขึ้นในหลายๆหน่วยงานและหลายพื้นที่คือ การไกล่เกลี่ยแบบเกลี้ยกล่อม ตะล่อม จนกระทั่งก้าวข้ามไปถึงการข่มขู่และบังคับให้คู่กรณียอมตามที่คนกลางต้องการ เนื่องจากคนกลางเกรงว่าจะเสียหน้า หรือคิดไปเองว่าการไกล่เกลี่ยที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องยุติลงด้วยการทำบันทึกข้อตกลงเท่านั้น ซึ่งการคิดเช่นนี้เป็นการคิดที่ไม่ถูกต้อง การไกล่เกลี่ยหากไม่จบลงในขั้นตอนที่เราทำหน้าที่ อาจจบลงในขั้นตอนอื่นๆหรือเวทีอื่นๆได้ เช่น หากไกล่เกลี่ยไม่สำเร็จในชุมชน อาจสำเร็จในอำเภอ หรือในชั้นอัยการ ศาลยุติธรรมแม้กระทั่งในชั้นบังคับคดี สิ่งที่สำคัญคือการทำกระบวนการให้ดี เปรียบได้กับทำเหตุให้ดี ผลที่ดีจะตามมาเอง แม้ว่าทำกระบวนการให้ดีแล้ว จะตกลงกันไม่ได้ก็ไม่เป็นไร แต่คู่กรณีเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันว่าคิด มีเหตุผลอย่างไร และสามารถกลับไปทบทวนได้ต่อไป ในบทความนี้จึงได้เสนอหลักการและวิธีการไกล่เกลี่ยเชิงพุทธบูรณาการ ที่ผสมผสาน เชื่อมโยงระหว่างหลักการเชิงพุทธกับบางส่วนของโลกตะวันตก ซึ่งหากปฏิบัติตามหลักการที่บูรณาการดังกล่าวแล้ว ผู้เขียนเชื่อมั่นว่าเป็นการเริ่มต้นที่ดีมีชัยไปกว่าครึ่ง แม้ว่าอาจจะไม่ยุติถึงขั้นได้ข้อตกลงที่ชัดเจน แต่ได้สัมพันธภาพและหัวใจที่เปิดกว้าง พร้อมจะเติบโตและยอมรับกันต่อไป โดยหลักการและวิธีการดังกล่าวสามารถประยุกต์ใช้ในการไกล่เกลี่ยในบริบทต่างๆได้ตั้งแต่ในระดับครอบครัว สถานศึกษา ชุมชน ที่ทำงานแม้กระทั่งความขัดแย้งที่มีความสลับซับซ้อนมีคนเกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากแต่ต้องเข้าใจถึงบริบทของสภาพปัญหาให้ถ่องแท้ จึงจะทำให้การไกล่เกลี่ยลุล่วงได้ด้วยดี

หลักการและวิธีการในการเจรจาไกล่เกลี่ยเชิงพุทธบูรณาการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการไกล่เกลี่ย เป็นการผสมผสานหลักการเชิงพุทธกับหลักการตะวันตกที่เรียกว่าเจรจาไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการ ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ประกอบไปด้วย 13 หลักการและวิธีการ ประกอบด้วย (1) ความเมตตา - Mercy (2) ความเป็นกลาง - Equanimity (3) สื่อสารอย่างลึกซึ้ง - Deep Communication (4) วิเคราะห์เรื่องราว - Issues Analysis (5) เข้าถึงวิธีการ - Approaching to Strategies (6) คิดอย่างแยบคาย - Thinking Wisely (7) หาจุดสนใจ - Interest Finding (8) เสนอทางเลือก - Option Creating (9) สร้างสัมพันภาพอันดี -New Relationship Building (10) มีข้อเสนอสำหรับข้อตกลงที่ชัดเจน (11) สร้างอำนาจต่อรอง (BATNA) (12) การพูดคุยกับคนอย่างนุ่มนวล (Soft on human) และ (13).ใช้บรรทัดฐานที่วัดได้ (Standard) เพื่อให้จำได้ง่ายในบทความนี้จึงใช้คำว่า MEDIATIONPASS

References

Bercovitch, Jacob., Kremenyuk, Victor., & Zartman, I. William. (2009). *The Sage Handbook of Conflict Resolution*. London: SAGE Publications Ltd.

Coltri, Laurie S. (2004). *Conflict diagnosis and alternative dispute resolution and Mediation*. New Jersey: Pearson Prenice Hall.

Creighton, James L. (2004). *The Public Participation Handbook: Making Better Decisions Through Citizen Involvement Vanchai Vatanasapt*. (Vatanasapt, V, trans). Khonkaen: Siripan offset.

Fisher, Roger, Ury, William., & Patton, Bruce. (1991). *Getting to Yes : Negotiating an Agreement Without Giving in*. London: Random House.

Leonard, Marcus et al. (2009). *New Way of Negotiation: Dimension of Prevention and Conflict Resolution of Team and HealthCare System*. (Tonteeravong, B., Trans). Bangkok: Kobfai Printing.

Mayer, Bernard. (2000). *The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Mcconell, John. (1995). *Mindful mediation : a handbook for Buddhist peacemaker*. Bangkok: Semsikalai.

Morris, Catherine. (2004). *Conflict analysis a Tutorial*. Retrieved February 9, 2018, from http://www.peacemakers.ca

Phramaha Hansa Dhammahaso. (2011). *Buddhist Nonviolent: Integrating the Principles and Instruments of Conflict Management*. Bangkok: 21 Century.

Phra Brahmagunabhorn (Bhikkhu P.A. Payutto). (2000). *Dictionary* of Buddhism. (9th ed.). Bangkok: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

_____. (2003). *Dictionary* of Buddhism. (12th ed.). February 9, 2018, from http://www.84000.org/tipitaka/dic/d_item.php?i=322

Tiensongjai, C. (2010). *Buddhist Mediation: Concept and Tools for Conflict Management* (Doctoral Dissertation). Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Phra Nakhon Si Ayutthaya, Thailand.

Ury, William. (2002). *Getting Past No*. (Vatanasapt, V, trans). Nontaburi: King Prajadhipok's Institute.

Vatanasapt, V. (2007). *Conflict: Principle and Tools for Problem Solving*. Khonkaen: Siripan Offset.