

การรับรู้ที่ผิดพลาดและความคิดแบบอคติ ในการเจรจาไกล่เกลี่ย: จัดการอย่างไรดี ?

MISPERCEPTION AND COGNITIVE BIASES IN MEDIATION: HOW TO MANAGE

ชลัท ประเทืองรัตนนา

นักวิชาการ สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล

สถาบันพระปกเกล้า

E-mai : chalat@kpi.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งเน้นการทำความเข้าใจต่อการรับรู้ (Perception) ที่ผิดพลาดและความคิดแบบอคติ (Cognitive Biases) ซึ่งเกิดขึ้นได้ในการเจรจาไกล่เกลี่ย เนื่องจากมนุษย์ผ่านกระบวนการหล่อหลอมทางความคิด ความเชื่อที่ต่างกันไป การรับรู้ที่ผิดพลาดและความคิดแบบอคติ ส่งผลให้การเจรจาไกล่เกลี่ยอาจไม่ประสบความสำเร็จ หรือทำให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการเจรจา ดังนั้น การจัดการกับการรับรู้และความคิดแบบอคติควรทำอย่างไรเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันและไม่เกิดความผิดพลาด แนวทางที่สามารถนำมาใช้ได้คือการปรับเปลี่ยนมุมมอง (Reframing) เป็นด้านบวกและใช้การสื่อสารที่ดี ด้วยการตั้งคำถามที่มีความชัดเจน การฟังอย่างตั้งใจ และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

คำสำคัญ : การเจรจาไกล่เกลี่ย, การรับรู้ที่ผิดพลาด, ความคิดแบบอคติ

ABSTRACT

This article aims to deal with the understanding of misperception and cognitive biases that may happen during any mediation process. Such biases can simply occur as a result of differences in ideas and beliefs under which each human being has been brought up and socialized. Perception and cognitive biases lead to unsuccessful mediation or, at least, the delay in the mediation process. In order to understand other people more correctly and avoid miscommunication, mediators should know how to manage perception and cognitive biases. This article suggests that the essential skills in mediation include the ability to reframe disputes to create positive viewpoints and the uses of good communication techniques with clear questioning, attentive listening, and having empathy to others.

KEYWORDS : Mediation, Misperception, Cognitive bias

บทนำ

การเจรจาไกล่เกลี่ยในสังคมไทยได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างแพร่หลายมากขึ้น ทั้งในศาลยุติธรรม ในอำเภอองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แม้กระทั่งในหมู่บ้าน รวมถึงหน่วยงานทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยมีสถานะทางกฎหมายรองรับหลายฉบับ สำหรับการเจรจาไกล่เกลี่ยที่ไม่ได้มีกฎหมายรองรับนั้น สังคมไทยได้มีการใช้กระบวนการดังกล่าวมาอย่างยาวนานโดยผู้นำตามธรรมชาติที่ไม่เป็นทางการ เช่น เจ้าโคตรในภูมิปัญญาอีสาน แก่เหมืองแก่ฝ่ายภูมิปัญญาท้องถิ่นภาคเหนือในการจัดการน้ำ กลุ่มชาวเขาในภาคเหนือ เป็นต้น

การเจรจาไกล่เกลี่ยได้ถูกนำไปใช้ทั้งในประเทศ ตะวันตกและตะวันออกซึ่งก็มีกระบวนการที่แตกต่างกันไปตามสภาพ บริบทสังคมที่แตกต่าง อย่างไรก็ตาม โรเจอร์ ฟิชเชอร์ (Roger Fisher) และวิลเลียม ยูรี (William Ury) (2545) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้นำเสนอการเจรจาแบบมีหลักการ (Principle Negotiation) ที่เน้นการค้นหาและตอบสนองความต้องการร่วมกันมากกว่าการมามุ่งเอาชนะของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และยังสามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีต่อกันได้ต่อไป นักเจรจาที่มีชื่อเสียงระดับโลกทั้ง 2 ท่านนี้ ยังได้กล่าวย้ำว่าการเจรจาแบบมีหลักการนั้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในทุกวงการ เพราะมีพื้นฐานเดียวกันในการหาทางออกร่วมกันได้อย่างพึงพอใจ เพียงแต่ต้องนำไปปรับใช้ตามสภาพแวดล้อมของแต่ละแห่ง

เลวิกิ (Lewicki, 2001) ผู้เชี่ยวชาญด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยจากมหาวิทยาลัยไอโฮโอ และมีผลงานในด้านการจัดการความขัดแย้ง รวมถึงการเจรจาไกล่เกลี่ยหลายสิบเรื่อง ได้นำเสนอว่าการรับรู้ที่ผิดพลาด (Misperception) และความคิดแบบอคติส่งผลกระทบต่อผลการเจรจาไกล่เกลี่ย ผลงานที่เขาได้รวบรวมด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยไว้นั้นมีตัวอย่างการเจรจาไกล่เกลี่ยทั้งจากประเทศตะวันตกและตะวันออก ซึ่งนำมาเป็นหลักการพื้นฐานได้สำหรับให้ผู้นสนใจในงานด้านการจัดการความขัดแย้งด้วยแนวทางสันติวิธีไปประยุกต์ใช้ตามบริบทของตน

เบอร์นาร์ด เมเยอร์ (Bernard Mayer, 2010) ผู้มากด้วยประสบการณ์ในการเจรจาไกล่เกลี่ยมากกว่า 30 ปี จากสหรัฐอเมริกา และได้รับการยกย่องในระดับนานาชาติในฐานะนักฝึกอบรมและผู้นำทางนวัตกรรมในการประยุกต์ใช้การเจรจาไกล่เกลี่ยและการจัดการความขัดแย้งเพื่อแก้ปัญหาให้กับประชาชน

เน้นย้ำว่าไม่มีวิธีการหนึ่งเดียวที่จะเหมาะสมและได้ผลเสมอไปในการจัดการความขัดแย้ง แต่หัวใจของการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิผลคือการมีทัศนคติเชิงสร้างสรรค์และมีทักษะการสื่อสารที่ดี

ประมวลสรุปจากนักทฤษฎีและนักปฏิบัติด้านการจัดการความขัดแย้งที่กล่าวมาได้ว่า การจัดการความขัดแย้งด้วยการเจรจาไกล่เกลี่ยไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว ต้องนำไปประยุกต์ใช้ตามแต่บริบทของสังคม แต่อย่างน้อยก็ยังมีหลักการพื้นฐานที่จะนำไปเป็นแนวทางให้กับเราได้ ดังนั้นในบทความนี้จะนำเสนอแนวความคิดในด้านการรับรู้ที่ผิดพลาดและความคิดแบบอคติในการเจรจาไกล่เกลี่ย ซึ่งส่งผลให้การเจรจาไกล่เกลี่ยอาจไม่ประสบความสำเร็จได้ พร้อมกับแนวทางในการจัดการเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดบนพื้นฐานที่ว่า การเจรจาไกล่เกลี่ยเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ความเป็นศาสตร์ก็คือมีแนวความคิด มุ่งองค์ความรู้ดังกล่าวที่นำจะนำหลักการไปใช้ได้เป็นการทั่วไป แต่ความเป็นศิลป์ก็คือเป็นเรื่องเฉพาะตัว เฉพาะชุมชน คงจะต้องนำไปประยุกต์ใช้ไม่ว่าจะเป็นในระดับภาครัฐ หรือเอกชน รวมถึงระดับปัจเจกหรือสังคม สำหรับลำดับของการนำเสนอบทความนี้จะประกอบด้วยหัวข้อ 1) กระบวนการรับรู้ในการเจรจาไกล่เกลี่ย 2) การรับรู้ที่ผิดพลาดในการเจรจาไกล่เกลี่ย 3) ความคิดแบบอคติในการเจรจาไกล่เกลี่ย 4) การจัดการกับการรับรู้ที่ผิดพลาดและอคติในการเจรจาไกล่เกลี่ยด้วยการปรับเปลี่ยนมุมมอง และ 5) เทคนิค 3 ประการในการปรับปรุงการสื่อสารในการเจรจาไกล่เกลี่ย

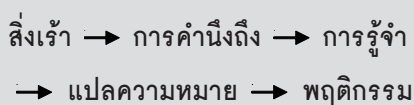
1) กระบวนการรับรู้ในการเจรจาไกล่เกลี่ย

เลวิกิ (Lewicki, 2001) ได้อธิบายถึงการสื่อสาร (Communication) การรับรู้ (Perception) และความคิดแบบอคติ (Cognitive biases) โดยกล่าวถึงการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาและทางกายภาพที่ซับซ้อน เป็นกระบวนการกลั่นกรอง คัดเลือก และการตีความหมายทั้งจากผู้ส่งสารและผู้รับสาร เมื่อผู้ส่งสารสื่อสารไปจะส่งผลต่อผู้รับแต่ละคนตามที่คุณผู้ส่งสารต้องการแตกต่างกันไป กล่าวคือเมื่อผู้รับสารรับรู้ ก็จะมีการตอบสนองต่อสิ่งที่ได้รับ ซึ่งสิ่งที่สื่อสารมาอาจมีความสลับซับซ้อนมีขนาดใหญ่ หลากหลาย มีความเข้มข้น มีสี รูปร่าง พื้นผิว ความใหม่ที่แตกต่างกันไป จากสภาพความสลับซับซ้อนดังกล่าว จึงไม่สามารถจัดส่งและรับสารได้ทั้งหมด การรับรู้จึงเป็นกระบวนการคัดเลือก กลั่นกรอง มีจุดเน้นในบางด้าน ผลก็คือ คนเราจึงเลือกรับและย่อยส่วนในการรับสาร แต่ผลกระทบที่เกิดขึ้นได้คือ การรับรู้ที่

ผิดพลาด ไม่ตรงกับที่ผู้ส่งสารต้องการ

ผู้เขียนขอเปรียบเทียบการรับรู้ให้เข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้นกับประโยคที่ว่า "สองคนยลตามช่อง คนหนึ่งมองเห็นโคลนตม อีกคนหนึ่งตาแหลมคม มองเห็นดาวอยู่พราวพราย" ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละคนว่าจะมองสูงหรือมองต่ำ ถ้ามองต่ำก็เห็นโคลนตม ถ้ามองสูงขึ้นไปก็มองเห็นดวงดาว

แผนภาพกระบวนการรับรู้สามารถสรุปได้ดังนี้



ที่มา : (Lewicki, Saunders, & Minton, 2001)

2) การรับรู้ที่ผิดพลาดในการเจรจาไกล่เกลี่ย

ในการเจรจาไกล่เกลี่ย แต่ละคนมีความต้องการ ความปรารถนา แรงจูงใจ และประสบการณ์ของแต่ละคนที่อยู่ติดตัวมา จึงนำไปสู่การสร้างความโน้มเอียงหรือการคิดไปล่วงหน้าถึงบุคคลอื่น การคิดว่าคนอื่นเป็นอย่างที่เราคิดเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด ผสมผสานกับอคติและการสื่อสารที่ผิดพลาด การรับรู้ที่ผิดพลาด 4 ประการ ประกอบด้วย การตีตรา (Stereotyping) การคิดเชิงเทิดทูน (Halo effects) การรับรู้แบบเลือกจับ (Selective Perception) และการฉายภาพจากความคิดตนเอง (Projection) การตีตรา และการคิดเชิงเทิดทูนเป็นตัวอย่างของการรับรู้ที่บิดเบือนโดยการทำให้เป็นการทั่วไป (Generalization) โดยข้อมูลเล็กๆ ถูกนำไปสรุปเป็นการทั่วไปในภาพใหญ่ ขณะที่การรับรู้แบบเลือกจับและการฉายภาพจากความคิดตนเองเป็นตรงกันข้าม จะมีการกรองและบิดเบือนข้อมูลเพื่อจะได้มีความคิดเหมือนกับที่เราคิด (Lewicki et. al., 2001)

- **การตีตรา (Stereotyping)** เกิดขึ้นเมื่อบุคคลพิจารณาเอาเองว่าบุคคลอื่นเป็นอย่างนั้นตามที่ตนเองคิด โดยเป็นการคิดแบบเหมารวมทั้งหมด ซึ่งถูกพิจารณาหรือจัดกลุ่มแบบเหมารวมในลักษณะเดียวกัน โดยคนจะพิจารณาตัวอย่างจากปัจเจกเพียงตัวอย่างเดียว แล้วสรุปว่าเป็นแบบนั้นทั้งกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นคนไหน เพศ เชื้อชาติ ศาสนา ยกตัวอย่างให้ชัดเจนเพิ่มขึ้น เช่น คนสูงอายุมักจะเป็นพวกอนุรักษนิยม คนนี้เป็นคนสูงอายุ จึงต้องเป็นพวกอนุรักษนิยมด้วย ซึ่งไม่มีหลักฐานมาพิสูจน์การสรุปข้อเท็จจริงดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง แต่การสรุป

ดังกล่าวเป็นการสรุปเป็นการทั่วไป (Generalization) ซึ่งนำไปสู่ความผิดพลาดได้ และถ้าเกิดการตีตราแล้วจะทำให้เกิดการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง และมีการแบ่งแยกกันอย่างชัดเจน อันนำไปสู่ความเป็นพวกเขา พวกเขา

- **การคิดเชิงเทิดทูน (Halo Effects)** มีความคล้ายคลึงกับการตีตรา แต่ไม่ได้เน้นการคิดแบบเหมารวมทั้งกลุ่ม โดยเป็นความคิดที่มีต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ถ้าเราเห็นว่าใครดีในสายตาเรา เราก็จะมองว่าคนนั้นมีแต่ข้อดี เช่น คนที่ยิ้มแป่มว่ามีนิสัยดีมากกว่าคนหน้าบูดบึ้ง โดยที่ไม่มีหลักฐานมายืนยันได้ว่าคนยิ้มเป็นคนนิสัยดี การคิดเชิงเทิดทูนเป็นได้ทั้งด้านบวกและด้านลบ และจะเกิดขึ้นได้เมื่อ 1) มีประสบการณ์ที่น้อยมากเกี่ยวกับบุคคลนั้น จึงนำไปสู่การสรุปจากความรู้ของตนเอง 2) เมื่อบุคคลนั้นเป็นผู้มีชื่อเสียง 3) บุคคลนั้นมีคุณธรรมที่ปรากฏชัดเจน ผู้เจรจาอาจจะตัดสินอีกฝ่ายอย่างรวดเร็วจากความประทับใจภายใต้ข้อมูลที่จำกัด จากลักษณะภายนอกที่เห็น หรือข้อความที่เริ่มต้นแถลง และก็จะเปลี่ยนแปลงการตัดสินดังกล่าวได้ยาก แม้ว่าจะเริ่มรู้จักอีกฝ่ายมากขึ้นก็ตาม

- **การเลือกรับรู้ (Selective Perception)** เป็นการเลือกข้อมูลอย่างเฉพาะเจาะจงที่มาสสนับสนุนความคิดของตนเอง และคัดทิ้งข้อมูลอื่นๆ ที่ไม่สนับสนุนความคิดหรือความเชื่อของตน ทำให้ข้อมูลหรือหลักฐานที่เป็นประโยชน์ไม่ได้ถูกนำมาพิจารณา ยกตัวอย่าง การยิ้มจากคู่กรณี สามารถมองได้ว่าเป็นการแสดงความจริงใจหรือไม่จริงใจก็ได้ แต่ถ้าตีความว่าเป็นการดูหมิ่น หรือยิ้มเยาะก็จะทำให้การเจรจานั้นไม่เกิดความร่วมมือกัน

- **การฉายภาพจากความคิดตนเอง (Projection)** เกิดขึ้นจากความต้องการที่จะปกป้องความคิดของตนเอง นักเจรจาไกล่เกลี่ยสรุปเอาเองว่าคนอื่นจะตอบสนองเหมือนกับตนเอง ถ้าตกอยู่ในสถานการณ์เดียวกัน เช่น นักเจรจาไกล่เกลี่ยรู้สึกว่าเขาจะผิดหวังหรือโกรธถ้าตกอยู่ในสถานการณ์เดียวกันกับอีกฝ่าย เขาก็สรุปว่าอีกฝ่ายก็ต้องรู้สึกผิดหวังหรือโกรธ เป็นต้น แท้ที่จริงแล้วคนเราจะตอบสนองต่อสถานการณ์เดียวกันที่แตกต่างกันไป การเอาความคิดของเราไปสรุปว่าอีกฝ่ายต้องคิดเหมือนเรา นำไปสู่การสรุปที่ไม่ถูกต้อง ยกตัวอย่าง ถ้านักเจรจารู้สึกไม่พอใจมาก ๆ กับการเจรจาที่ล่าช้าออกไป แต่จำเป็นต้องบอกคู่เจรจาว่าจะต้องมีการล่าช้าไปสักระยะ และคิดว่าคู่เจรจาคงจะต้องรู้สึกไม่พอใจ

เช่นกันกับการเกิดขึ้นดังกล่าว แต่เป็นไปได้ว่าคู่มืออาจจะรู้สึกไม่พอใจหรืออาจจะรู้สึกยินดีก็ได้กับการล่าช้าออกไป เพื่อจะได้ไปทำงานอื่นให้สมบูรณ์มากขึ้น ตัวอย่างนี้จึงชี้ให้เห็นว่า ความคิดว่าการล่าช้าย่อมนำมาสู่ความไม่พอใจนั้น มาจากความคิดเอาเองของผู้เจรจาฝ่ายเดียวเท่านั้น แต่ที่จริงแล้วอาจส่งผลตรงกันข้ามก็เป็นได้



นิทานเซ็นพระตากับพระตาเดียว เป็นตัวอย่างที่ดีของการรับรู้ที่ผิดพลาด เกิดการแปลความหมายแตกต่างกันไป ไม่ตรงกับที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อสาร

เรื่องเล่าโดยสังเขป พระตาเดียว คือ พระตาบอดข้างหนึ่ง เหลือตาเดียวตาเดียว ได้รับหน้าที่จากเจ้าอาวาสให้เป็นผู้ต้อนรับพระตาดิที่เข้ามาเยี่ยมเยือนยังวัด ในสมัยก่อนการจะอาศัยพักแรมที่วัดอื่นได้นั้น ต้องปฏิบัติตามกฎของวัดที่วางไว้คือ ต้องชนะการได้ปริศนาธรรม ถ้าได้ปริศนาธรรมแพ้ก็นำมาพักที่วัดได้ ต้องไปพักที่วัดอื่น การแข่งขันปริศนาธรรมได้เริ่มขึ้นโดยพระตาดิกราบพระตาเดียวแล้วก็นั่งขึ้นนั่งหนึ่ง ซึ่งพระตาดิต้องการสื่อความหมายความว่าพระพุทธรูป พระตาเดียวยกสองนิ้วชูตอบกลับมา พระตาดิตีความหมายได้ว่า สองนิ้วหมายถึงพระพุทธรูปกับพระธรรม นี่ย่อมแสดงถึงความแหลมคมของพระตาเดียวที่ได้กลับมาว่า เมื่อมีพระพุทธรูปก็ต้องมีพระธรรม ดังนั้นพระตาดิจึงได้กลับด้วยการยกสามนิ้วชูใส่ อันหมายถึง พระพุทธรูป พระธรรม พระสงฆ์ ครบองค์แห่งไตรรัตน์ เมื่อพระตาเดียวเห็นเช่นนั้น จึงได้กำมือขึ้นชูตอบ พระตาดิเห็นดังนั้น ก็รู้ว่า ภูมิธรรมของตนนั้นด้อยกว่าพระตาเดียว เพราะตีความกำปั้นที่ชูขึ้นนั้นหมายถึง พระพุทธรูป พระธรรม พระสงฆ์ ต้องสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จ พระตาดิจึงกำลงกราบพระตาเดียว แล้วหันหลังกลับไป เพราะรู้ว่าสอบภูมิธรรมไม่ผ่าน พระตาเดียวเข้าไปเล่าเรื่องนี้ให้เจ้าอาวาสฟัง เจ้าอาวาสถามว่า เกิดอะไรขึ้น พระตาเดียวตีความปริศนาธรรมว่าอย่างไร

พระตาเดียวตอบเจ้าอาวาสว่า ได้เห็นพระตาดิยกนิ้วเดียวซึ่งเป็นการถูก อุดส่าห์ข่มใจ ยกสองนิ้วตอบกลับไป เพื่อแสดงความยินดีที่เขามีสองตาบริบูรณ์ แต่เขากลับมาเยาะเย้ย ด้วยการชูสามนิ้วขึ้นมา หาวว่าพระสองรูปมีตารวมกันเป็นสามตา พระตาเดียวโมโหมากจึงชูกำปั้นใส่หน้าพระตาดิ (ดารารธรรมดอทเน็ต, 2555)

จากนิทานเซ็นเรื่องพระตากับพระตาเดียว เป็นบทเรียนให้พวกเราได้ว่า การรับรู้ที่ผิดพลาด เกิดการแปลความหมายแตกต่างกันไป ไม่ตรงกับที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อสาร เกิดขึ้นได้จากความรู้ ประสบการณ์ ทักษะคิด ความเชื่อ การเล็งดู ที่แตกต่างกันไปของแต่ละบุคคล การเลือกรับรู้และการด่วนสรุปเหมือนที่พระตาดิ และพระตาเดียวคิดและตีความนั้น ไม่ตรงกับที่แต่ละฝ่ายต้องการนำเสนอ พระตาดิคิดในเรื่องของพระพุทธรูป พระธรรม พระสงฆ์ แต่พระตาเดียวกลับไปคิดว่าเขาถูกดูตนเอง ดังนั้นทางแก้ที่จะแก้ไขการรับรู้ที่ผิดพลาดควรเป็นอย่างไร จะได้นำเสนอต่อไปในส่วนของการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ



ผู้เขียนขอยกตัวอย่างการตีตราหรือการคิดแบบเหมารวมให้ชัดเจนยิ่งขึ้น จากเรื่องเล่าเรื่องหมอฟ้าตัด ที่ใช้อบรมในหลักสูตรแนวคิดพื้นฐานการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธีให้แก่นักเรียนและนักศึกษาของสำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า

พ้อกับลูกขับรถไปเที่ยวต่างจังหวัดกันในวันหยุดสุดสัปดาห์ ระหว่างทางกำลังจะถึงอยู่แล้ว ปรากฏว่ารถเกิดอุบัติเหตุ ทั้งสองคนก็ถูกส่งตัวมาที่โรงพยาบาล พ้อซึ่งเป็นคนขับนั้นก็เสียชีวิตระหว่างทาง ส่วนลูกนั้นบาดเจ็บสาหัส พ้อมาถึงโรงพยาบาลก็ถูกส่งตัวเข้าห้องฉุกเฉินเพื่อผ่าตัดด่วน พ้อเขินเข้าไปหมอฟ้าตัดก็เดินเข้ามาในห้อง แต่พ้อเห็นเด็กก็หยุดชะงักไป และพูดขึ้นว่า "เด็กคนนี้เป็นลูกของเรา ทำใจไม่ได้"

"คำถามคือหมอฟ้าตัดเป็นอะไรกับเด็กคนนี้?"

คนจำนวนไม่น้อยมักจะตอบไม่ได้ จะคิดกันไปต่าง ๆ นานา แม้กระทั่งตอบว่าหมอฟ้าตัดเป็นลูกกับแม่ของเด็ก แต่ที่จริงแล้วหมอฟ้าตัดจำเป็นต้องเป็นผู้ชายหรือไม่ หมอฟ้าตัดคนนี้ก็คือแม่ของเด็ก หมอฟ้าตัดเป็นผู้หญิงก็ได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ชายอย่างที่เราคิดเสมอไป เรื่องนี้จึงสรุปได้ว่าความคิดแบบตีตรา

หรือเหมารวม จะทำให้เกิดการเข้าใจผิด และไม่สามารถหาคำตอบที่แท้จริงได้

3) **ความคิดแบบอคติในการเจรจาใกล้เกลี่ย (Cognitive Biases)**

นักเจรจาใกล้เกลี่ยตัดสินใจบนฐานของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันในการเจรจา แต่ในกระบวนการตัดสินใจอาจจะไม่ได้มีข้อมูลข่าวสารที่สมบูรณ์ ทำให้การตัดสินใจไม่มีความรอบด้านและเกิดความผิดพลาดได้ นักเจรจาใกล้เกลี่ยอาจมีข้อผิดพลาดในกระบวนการของข้อมูลและความคิดเกิดขึ้นได้ ดังต่อไปนี้ (Lewicki et.al., 2001)

1. **การปกป้องข้อผูกมัดอย่างไม่สมเหตุผล (Irrational Escalation of Commitment)** นักเจรจายังคงดำรงสิ่งที่ได้ผูกมัดไว้ต่อไป แม้ว่าจะเป็นการผูกมัดที่ไม่สมเหตุผล นักเจรจาเมื่อได้ตัดสินใจไปแล้วก็จะหาหลักฐาน และการสนับสนุนสิ่งที่ตัดสินใจไปแล้ว โดยละเอียดถึงแง่มุมอื่น การผูกมัดกลายเป็นสิ่งที่ลงหลักปักฐาน ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ เพื่อรักษาหน้าของตนเอง เพราะไม่มีใครอยากยอมรับว่าตนเองได้กระทำผิดพลาดไป และเหมือนกับว่าตนเองเป็นผู้อ่อนแอ เช่น สหภาพที่ได้เรียกร้องจุดยืนของตนเอง การแข่งขันประมูลสินค้า เป็นต้น สิ่งที่จะช่วยแก้ไขได้ คือ ให้มีที่ปรึกษา หรือคนที่ไม่ได้มีส่วนได้เสีย หรือคนที่สามารถเตือนนักเจรจาให้มองถึงความเป็นจริงที่สมเหตุผล

2. **มายาคติว่ามีขนมเค้กจำกัด (Mythical Fixed-Pie Beliefs)** นักเจรจาใกล้เกลี่ยจำนวนมากเชื่อว่ามีทรัพยากรจำกัด ถ้าเราได้ขนมเค้กมาก อีกฝ่ายก็จะได้ขนมเค้กน้อย คือ เชื่อว่าการขยายทรัพยากรหรือหาทรัพยากรอื่น ๆ มาเพิ่มเป็นไปได้ยาก แต่ที่จริงแล้ว เราสามารถหาทรัพยากรหรือทางเลือกอื่นเพิ่มขึ้นได้ ยกตัวอย่างเช่น การเจรจาเงินเดือน แท้ที่จริงแล้วไม่ได้มีแต่ประเด็นเงินเดือน ยังมีประเด็นค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่จะเพิ่มได้ หรือวันที่จะเริ่มทำงาน เป็นต้น

3. **การทอดสมอบแบบไม่สมเหตุผลและการปรับเปลี่ยน (Anchoring and Adjustment)** การทอดสมอบแบบไม่สมเหตุผล ยกตัวอย่าง **ราคาเริ่มต้นที่เรียกที่ไม่สมเหตุผล** ถ้าคู่เจรจาขาดข้อมูลที่สมบูรณ์จะชักนำการเจรจาได้ โดยใช้ราคาที่ไม่สมเหตุผลเป็นฐานในการเจรจา เมื่อความคิดแบบทอดสมอได้รับการเริ่มต้น คู่เจรจาก็จะตกหลุมพรางและยึดมั่นว่าเป็นจริง และใช้เป็นฐานในการพูดคุย โดยไม่ใช้ฐานอื่นในการพูดคุย เช่น

ราคาแรกที่ผู้ขายเรียกในการซื้อขายบ้าน คู่เจรจาก็จะใช้ราคา ที่เรียกเป็นฐาน ก็จะเป็นการทอดสมอความคิดแบบไม่มีเหตุผล ใช้ราคานี้เป็นฐานในการต่อรองกัน ซึ่งอาจเป็นราคาที่สูงเกินจริงมาก ๆ เป็นต้น วิธีการแก้ก็คือ ต้องตรวจสอบความเป็นจริง หรือราคาที่เป็นจริงตามมาตรฐาน

4. **มุมมอง (Framing)** มุมมองสามารถนำไปสู่ การแสวงหา การหลีกเลี่ยง หรือเป็นกลางในการตัดสินใจและการเจรจา เช่น ประชาชนจะตอบสนองแตกต่างกัน เมื่อเจรจาว่าจะได้รับบางอย่างกับจะไม่เสียบางอย่าง เป็นต้น เราในฐานะนักเจรจาใกล้เกลี่ยก็ควรจะเข้าใจธรรมชาติดังกล่าว เมื่อผู้เจรจาใกล้เกลี่ยรู้สึกว่าจะไม่เสี่ยง ก็จะยอมรับข้อเสนอที่เสนอมาได้โดยง่าย เพราะเขากลัวจะสูญเสียโอกาสไป แต่ในขณะที่กำลังเผชิญความเสี่ยงก็จะรอดคยและเลื่อนการตัดสินใจออกไป เพื่อรอดคยอนาคตที่อาจดีกว่า

5. **สภาพพร้อมใช้ของข้อมูลข่าวสาร (Availability of Information)** ต้องพิจารณาว่าข้อมูลนำเสนอในรูปแบบใดชัดเจน มีสีสัน จำได้ง่ายหรือไม่ การนำเสนอข้อมูลด้วยรูปแบบแผนผัง โครงสร้าง ตารางที่ชัดเจน เข้าใจง่าย จะทำให้น่าอ่านมากกว่าข้อมูลที่สับสน

6. **ผู้ชนะบนความพ่ายแพ้ (The Winner's Curse)** การเจรจาที่ได้มาโดยง่าย ๆ ทำให้รู้สึกไม่สบายใจ การที่คู่เจรจายอมรับข้อเสนอโดยง่าย ผู้เจรจาใกล้เกลี่ยก็จะรู้สึกงุนงง สงสัยว่าควรจะจ่ายน้อยกว่านี้ได้อีกหรือไม่ หรือสงสัยว่าสินค้ามีสิ่งผิดปกติหรือไม่ ยกตัวอย่าง ในการซื้อนาฬิกาในร้านขายของเก่า เมื่อผู้ซื้อให้ราคาแรก ผู้ขายก็ตอบรับทันที ขายนานาฬิกาให้ผู้ซื้อ ผู้ซื้อที่ได้นาฬิกากลับมา รู้สึกเป็นทุกข์กับการได้มาโดยง่าย และทิ้งนาฬิกาที่ได้ไว้ในโรงรถที่มีแต่ฝุ่นเกาะ ทางแก้ที่เหมาะสม คือ การป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดด้วยการตรวจสอบข้อมูลอย่างรอบคอบ หรือสอบถามถึงคุณภาพของสินค้าจากผู้เชี่ยวชาญคนอื่นเพื่อป้องกันความผิดพลาด

7. **มั่นใจมากเกินไป (Overconfidence)** เป็นความเชื่อที่คิดว่าตนเองมีความสามารถสูง ทำอะไรได้ถูกต้องมากกว่าคนอื่น ซึ่งจะเป็นปัญห้ายึดมั่นถือมั่นในความคิดของตนเอง และไม่เชื่อคนอื่น เห็นว่าความเชื่อของคนอื่นไม่เหมาะสม ผลเสียที่เกิดขึ้นคือทำให้ไม่สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้อย่างสร้างสรรค์

8. กฎของการใช้ประสบการณ์ในอดีต (The Law of Small Number) ในทฤษฎีการตัดสินใจอ้างถึงการสรุปจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างน้อยๆ แต่ในการเจรจาไกล่เกลี่ยอ้างถึงการตัดสินใจที่ยึดถือหรือใช้ประสบการณ์จากในอดีตของผู้เจรจาไกล่เกลี่ย เช่น ผู้ที่เจรจาแบบเน้นเอาชนะ ก็คิดว่าคู่เจรจายจะต้องใช้การเจรจาแบบมุ่งเน้นเอาชนะเช่นกัน เป็นต้น โดยไม่ได้คำนึงถึงการเจรจาไกล่เกลี่ยในรูปแบบอื่นที่สามารถได้รับชัยชนะด้วยกันทั้งคู่

9. อคติส่วนตัว (Self-Serving Biases) การรับรู้ที่ผิดพลาดนำไปสู่อคติในข้อมูลและการตัดสินใจ เช่น การพิจารณาโดยยึดติดแต่บทบาทอันโดดเด่นที่เห็น นำไปสู่การเหมารวมว่าต้องเก่งไปทุกด้านซึ่งที่จริงเขาอาจไม่ได้เป็นคนเก่งทุกด้านก็ได้ เช่น นักกีฬาที่เก่งกาจ มีทักษะดีมากในสนาม อาจจะเป็นคนขี้อาย ขี้ขลาดเมื่อให้สัมภาษณ์นักข่าว เป็นต้น อีกตัวอย่าง คือ ผู้เกี่ยวข้องในการเจรจาไกล่เกลี่ย ถ้าเป็นผู้ประเมินการเจรจาเอง จะประเมินได้ถูกต้องน้อยกว่าบุคคลที่สามเป็นผู้ประเมิน

10. การละเลยมุมมองของคู่เจรจา (Ignoring of Others' Cognitions) ผู้เจรจาไกล่เกลี่ยมักจะไม่ถามมุมมองและความคิดของคู่เจรจา ทำให้ได้รับข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ และได้รับผลลัพธ์ที่คลาดเคลื่อน วิธีการแก้ไข จะต้องทำความเข้าใจในความต้องการ เป้าหมายและมุมมองของคู่เจรจา

11. ปฏิกริยาลดคุณค่า (Reactive Devaluation) เป็นการลดคุณค่าการยอมให้ของคู่กรณี ซึ่งเป็นการใช้อารมณ์ที่ไม่ชอบอีกฝ่าย หรือความไม่ไว้วางใจอันสืบเนื่องมาจากประสบการณ์ในอดีต ทำให้เรียกร้องต่อคู่กรณีให้ยอมมากกว่าที่เป็นอยู่ วิธีแก้คือเน้นที่เป้าหมายเป็นหลักว่าคืออะไร หรือขอให้บุคคลที่สามทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย และแสวงหาความต้องการที่แท้จริงของแต่ละฝ่าย

4) การจัดการกับการรับรู้ที่ผิดพลาดและอคติในการเจรจาไกล่เกลี่ยด้วยการปรับเปลี่ยนมุมมองหรือโครงสร้าง (Reframing)

การรวบรวมและประมวลผลข้อมูลของนักเจรจาไกล่เกลี่ยแต่ละคน สามารถผิดพลาดได้จากปัญหาการรับรู้ที่ผิดพลาด และอคติที่กล่าวมา คำถามคือจะทำอย่างไรให้สามารถจัดการกับข้อผิดพลาดดังกล่าวให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด เราต้องตระหนักก่อนว่าข้อผิดพลาดนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ แต่การตระหนักรู้จากความรู้ที่ได้รับเพียงอย่างเดียวก็ไม่เพียงพอในการลดอคติ

และการรับรู้ที่ผิดพลาด แต่ต้องให้นักเจรจาไกล่เกลี่ยพูดคุยกัน ในทีมของตนเองเพื่อลดข้อผิดพลาดดังกล่าว (Lewicki et.al., 2001)

ในการเจรจาไกล่เกลี่ยนั้นนักเจรจาอาจจะใช้มุมมองที่แตกต่างหลากหลาย แต่ก็อาจจะส่งผลทำให้การใช้มุมมองดังกล่าวนำไปสู่ ความคลุมเครือและความไม่พอใจ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงมีความจำเป็นที่**จะต้องสร้างมุมมองร่วมกัน**เพื่อการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างมีประสิทธิภาพ **ด้วยการปรับเปลี่ยนมุมมองซึ่งมีวิธีการที่หลากหลาย** โดยไม่เน้นว่าเกิดการสูญเสีย แต่เน้นว่าเป็นโอกาสที่จะได้บทวน กล่าวคือเป็นมุมมองด้านบวก เช่น เมื่อบริษัทแพ้การประมูล ก็เป็นโอกาสที่ดีในการได้บทวนถึงโครงสร้างต้นทุนของบริษัท นักเจรจายังสามารถปรับเปลี่ยนมุมมองโดยการเข้าใจสถานการณ์และมุมมองต่างๆ ที่หลากหลาย โดยปรับเปลี่ยนมุมมองของปัญหาให้กว้างขึ้นหรือแคบลง ใหญ่ขึ้นหรือเล็กลง ความเสี่ยงมากกว่าหรือน้อยกว่า ข้อจำกัดเรื่องเวลาที่สั้นหรือยาวกว่า เป็นต้น (Lewicki et.al., 2001)

ความขัดแย้งจะมากขึ้นหรือลดลงส่วนหนึ่งก็มาจากคำพูดที่คู่กรณีใช้อธิบายลักษณะของความขัดแย้งนั้น ซึ่งมาจากมุมมองของแต่ละบุคคลที่มีต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น **การปรับเปลี่ยนมุมมองหรือการปรับโครงสร้าง (Reframing)** สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการจัดการความขัดแย้ง **ซึ่งยังคงเน้นที่เป้าหมายเดิมไว้ แต่เปลี่ยนแปลงที่วิธีการนำเสนอ**ให้เอื้อต่อการจัดการความขัดแย้งมากขึ้น ยกตัวอย่าง เช่น กรณีพิพาทเรื่องการปกครองบุตรตามกฎหมาย ซึ่งจะแก้ไขปัญหาก็ยาก ถ้าใช้มุมมองเรื่องการปกครองบุตรว่าจะแบ่งหน้าที่กันหรือรับหน้าที่ทั้งหมด หรือไม่เข้ามาเกี่ยวข้องเลย หรือเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นต้น การแก้ไขปัญหาดังกล่าวทำได้โดยการปรับเปลี่ยนมุมมองหรือโครงสร้างใหม่ ให้เป็นเรื่องสิทธิของการปกครองบุตรและความรับผิดชอบ ไม่ใช่เน้นที่ใครจะเป็นผู้ควบคุมหรือผู้ปกครองบุตร (Mayer, 2553)

การปรับเปลี่ยนมุมมองหรือโครงสร้างทำได้ในหลายรูปแบบ พื้นฐานที่สุดคือ การมุ่งขจัดคำพูดด้านลบ ด้วยการนำเสนอด้วยถ้อยคำที่แสดงให้เห็นถึงความห่วงกังวล โดยไม่ใช้ภาษาและข้อโต้แย้ง ที่ไม่สร้างสรรค์ นอกจากนี้ ยังทำได้โดยการเน้นที่ทำให้คู่กรณีเห็นว่าเป็นปัญหาร่วมกัน มิใช่ปัญหาของคนใดคนหนึ่ง และทำให้เห็นว่าความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้รับ

การตอบสนองด้วยกันทั้งคู่ ยกตัวอย่างเช่น (Mayer, 2553)

มุมมองเดิม (Frame) : เราจะรักษาคุณลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ของชุมชนไว้ หรือจะยอมตามความต้องการของเทศบาล แล้วทำตามกฎเกณฑ์ซึ่งจะเปลี่ยนเราให้เป็นชุมชนคนเมืองอีกแห่งหนึ่ง

การปรับเปลี่ยนมุมมอง (Reframe) : เราจะรักษาความเป็นเอกลักษณ์ของชุมชนของเรา ภายในกรอบโครงสร้างทางกฎเกณฑ์ของเทศบาลได้อย่างไร

สอดคล้องกับที่ วันชัย วัฒนศัพท์ (2550) เห็นว่าการปรับเปลี่ยนกรอบคำพูดเป็นทักษะที่สำคัญในการพูดคุยกันเพื่อสร้างบรรยากาศจากลบให้เป็นบวก โดยการเปลี่ยนคำพูดปรับเปลี่ยนประโยคใหม่ในเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้บรรลุความหวังกังวลของผู้พูด โดยยกตัวอย่างไว้ว่า

ผู้พูด : คุณเอาแต่พูดวุ่นเรื่องหลักการอะไรก็ไม่รู้ไม่เห็นพูดเรื่องประเด็นไหนของฉันเสียที

ผู้พูดปรับเปลี่ยนกรอบคำพูด : คุณกำลังบอกว่า ต่อไปนี้เราต้องหันมาพูดเข้าประเด็นเรื่องหนี้สินของคุณเสียทีใช่ไหมครับ

5) การปรับปรุงการสื่อสารในการเจรจาไกล่เกลี่ย

ตั้งที่เราทราบแล้วว่าในการสื่อสารนั้นสามารถนำไปสู่ความยุ่งเหยิงและการปิดเบือนได้ สิ่งที่สำคัญคือการทำให้คู่เจรจาเข้าใจซึ่งกันและกัน ความล้มเหลวในการรับรู้ ความเข้าใจ และการสื่อสารเป็นสิ่งที่บ่งชี้ความหมายในการเจรจาไกล่เกลี่ย แม้ว่าเป้าหมายอาจตรงกันหรือไปด้วยกันได้ แต่ถ้าการสื่อสารไม่ดี ก็นำไปสู่ความล้มเหลวในการเจรจาได้เช่นกัน สำหรับ Mayer (2553) แล้วเห็นว่าการสื่อสารที่สำคัญมากอยู่ที่**ความตั้งใจ**ในการสื่อสารกันมีใช่เพียงเทคนิคเท่านั้น แม้ว่าเราอาจจะใช้เทคนิคการฟังผิดพลาดไปบ้างก็ไม่ใช่สาระสำคัญ หากเราแสดงให้เห็นว่าเรามีความตั้งใจจริงที่จะให้ผู้อื่นได้รับรู้ความคิดเรา และตั้งใจฟังผู้พูดอย่างแท้จริง การสนทนาก็จะดำเนินต่อไปได้ ในทางกลับกัน หากเราใช้เทคนิคการสื่อสารได้ดีมาก แต่ไม่ได้มีความสนใจกันและกันที่จะสื่อสารร่วมกันอย่างแท้จริงแล้วก็จะจัดการความขัดแย้งได้ยากขึ้น

ในขณะที่ Lewicki (2001) ได้อธิบายถึงเทคนิค 3 ประการในการปรับปรุงการสื่อสารในการเจรจาไกล่เกลี่ยให้ดียิ่งขึ้นด้วยการใช้คำถาม การฟัง และการสลับบทบาทหรือเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Role Reversal)

- คำถาม

เทคนิคประการหนึ่งในการทำให้การสื่อสารชัดเจนและกำจัดการบิดเบือนก็คือการใช้คำถาม การใช้คำถามที่ดีจะทำให้เข้าใจข้อมูล เข้าใจจุดยืนและความต้องการที่แท้จริง คำถามสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ คำถามที่จัดการได้ (Manageable) และจัดการไม่ได้ (Unmanageable) ซึ่งนำมาสู่ความยุ่งยาก คำถามที่จัดการได้ทำให้คู่เจรจาตั้งใจฟัง และเตรียมตัวสำหรับคำถามที่จะมีต่อไป (ผมสามารถถามคำถามคุณได้ไหมครับ?) รวมถึงการได้รับข้อมูลที่ต้องการ (สิ่งนี้ราคาเท่าไร?) นอกจากนั้น คือ ทำให้เกิดการครุ่นคิด (คุณมีข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงสิ่งนี้ไหมครับ?) ตรงกันข้ามกับคำถามที่ไม่สามารถจัดการได้เป็นการให้ข้อมูล (คุณไม่รู้หรือว่าเราไม่สามารถซื้อสินค้าได้ในราคานี้?) และนำไปสู่การสรุปที่ผิดพลาดได้ (คุณไม่คิดหรือว่าเราได้คุยกันในเรื่องนี้เพียงพอแล้ว?) คำถามแบบจัดการไม่ได้ นำไปสู่การปกป้องตนเอง สร้างความโกรธให้กับคู่กรณี แม้ว่าคำถามแบบนี้จะให้ข้อมูลข่าวสาร แต่ก็ส่งผลด้านลบและไม่ทำให้คู่กรณีอยากจะให้ข้อมูลข่าวสาร ในการเจรจาไกล่เกลี่ยเราสามารถใช้อำนาจได้ทั้งเพื่อจัดการและสร้างความยุ่งยาก คำถามที่จัดการได้นั้นทำให้สามารถรวบรวมข้อมูล วินิจฉัยได้อย่างถูกต้องและทำให้เข้าใจความต้องการ จุดสนใจของคู่กรณี แต่ก็ต้องระวังถึงคำถามที่จัดการไม่ได้ จะนำไปสู่การเจรจาไกล่เกลี่ยที่ล้มเหลว

วันชัย วัฒนศัพท์ (2550) เห็นว่าการตั้งคำถามปลายเปิดที่ใช้ในการเจรจานั้นเพื่อประโยชน์ในการกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น ตรวจสอบทัศนคติของผู้พูด เพื่อตรวจสอบความเข้าใจให้ตรงกัน รวมถึงเพื่อเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้พูดว่าต้องการอะไร เช่น คุณคิดว่าอะไรเป็นรากเหง้าของปัญหา เป็นต้น คำถามที่เป็นประโยชน์นั้นเป็นได้ทั้งคำถามปลายเปิดและปลายเปิดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้ายังไม่สนิทกันก็อาจจะใช้คำถามปลายปิดไปก่อน เพราะอาจยังไม่อยากเปิดเผยข้อมูลของตนเอง แต่การใช้คำถามปลายเปิดจะไม่ค่อยได้รับในรายละเอียดแต่จะได้รับคำตอบสั้นๆ

- การฟัง

อดัม คาเฮน (2551) กล่าวถึงการฟังที่ดีต้องเป็นการฟังอย่างเปิดกว้าง หมายถึง **การเต็มใจให้ตัวเราได้สัมผัสถึงสิ่งที่อยู่ในใจผู้อื่นเช่นกัน** เราไม่สามารถหาทางออกให้กับปัญหา

ที่ซับซ้อนของมนุษย์ได้อย่างสร้างสรรค์ ถ้าหากเราไม่ได้ยิน ไม่เปิดกว้างและไม่ดึงเอาความอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียของทุกคนออกมา ไม่ใช่การแสดงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sympathy) แต่เป็นการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy) และไม่ใช่ว่าเป็นการเสแสร้งฟังทำเป็นสนใจในชีวิตและอุปสรรคของผู้พูด แต่ต้องสนใจในเรื่องที่เขาเล่าจริงๆ

Lewicki (2001) เห็นว่าการฟังอย่างตั้งใจและการตอบสนอง เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลไม่รู้สึกโกรธหรือปกป้องตนเอง จากการรู้สึกว่ามีคนฟัง รูปแบบในการฟังอาจจำแนกได้เป็น 3 รูปแบบคือ

ฟังเฉย ๆ (Passive Listening) เป็นการฟังที่ไม่มีการตอบสนองกลับไปยังผู้ส่งสารเกี่ยวกับความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับไว้ บางครั้งการฟังแบบนี้ก็เพียงพอสำหรับการสื่อสารกัน โดยเฉพาะกับบางคนที่ชอบพูดคุยและรู้สึกไม่สบายใจกับการอยู่กับความเงียบนานๆ การฟังเพียงอย่างเดียวโดยไม่ตอบสนองก็เป็นประโยชน์ในการสื่อสารเช่นกัน

ฟังแบบตอบรับ (Acknowledgement) เป็นการฟังที่มีการตอบสนองมากกว่าแบบแรก ผู้ฟังจะผงกหัว สบสายตา หรือส่งเสียง "อ้ออ้อ น่าสนใจ จริงหรือ แน่نون เล่าต่อสิ" การตอบสนองแบบนี้ ถิ่นับว่าเป็นประโยชน์ แต่อาจทำให้ผู้ส่งสารเข้าใจผิดว่าผู้รับสารเห็นด้วยกับที่ตนเองนำเสนอ

ฟังแบบตั้งใจ (Active Listening) เป็นการฟังที่มีการกล่าวทวนข้อความด้วยภาษาของผู้รับสารเอง ยกตัวอย่างเช่น

ผู้ส่งสาร : ฉันคิดว่าการประชุมวันนี้ไม่บรรลุเป้าหมายเลย

ผู้รับสาร : คุณรู้สึกผิดหวังกับการประชุมวันนี้

การตอบสนองเป็นสิ่งที่สำคัญมากของการฟัง และความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ด้วย 1. ฟังมากกว่าการพูด 2. ตอบสนองไปที่ความรู้สึก ความเชื่อของบุคคล มากกว่าที่ความคิดของเขา 3. ตามผู้พูดมากกว่าไปชี้หน้า 4. ทำให้สิ่งที่ผู้พูดมีความชัดเจนมากขึ้น ไม่ควรไปถามหรือเสนอแนะ 5. ตอบสนองความรู้สึกของเขาให้ได้ การฟังอย่างตั้งใจใช้เป็นการทั่วไปสำหรับการให้คำปรึกษา แต่ในการเจรจาไกล่เกลี่ย มีคนตั้งข้อสงสัยว่าจะไม่เหมาะสม เพราะผู้เจรจาย่อมจะมีจุดยืนของตน และประเด็นของตนเอง แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าฟังอย่างตั้งใจไม่เหมาะสมกับ

การเจรจาไกล่เกลี่ย สิ่งที่น่าจะน่าคือ ในการฟังอย่างตั้งใจนั้น เราจะ ไม่เสนอให้ผู้เจรจาไกล่เกลี่ยเห็นด้วยทันทีทันใดกับสิ่งที่ผู้เจรจา เสนอมา แต่การฟังอย่างตั้งใจนั้นเป็นทักษะที่ทำให้คนพูดออกมา ได้อย่างครบถ้วนถึงความรู้สึก ข้อมูล กรอบในการคิด จุดยืน ต่าง ๆ เมื่อผู้เจรจาได้พูดออกมาอย่างเต็มที่ครบถ้วนแล้ว นักเจรจา จะเข้าใจทั้งหมดถึงสิ่งที่ผู้เจรจาต้องการ และสามารถพูดคุย กันถึง แนวทางที่เหมาะสมร่วมกัน

ในขณะที่ Mayer (2553) เห็นว่าการฟังที่ดี คือ การสื่อสารสองทาง มิใช่เป็นการสื่อสารทางเดียว ในฐานะผู้ฟัง เราต้องช่วยผู้พูดให้ถ่ายทอดข้อความเพื่อให้เราเข้าใจ ในฐานะผู้พูด เราต้องช่วยให้ผู้อื่นฟังได้อย่างเข้าใจง่ายและเพื่อให้เราจะได้รู้สึกว่ามี การรับฟัง กล่าวคือเป็นการฟังแบบเชื่อมโยงทั้งผู้พูดและผู้ฟัง เข้าไว้ด้วยกัน ให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง และ ทั้งสองฝ่ายจะพยายามเชื่อมโยงความต้องการของทั้งสองฝ่าย เพื่อนำไปสู่ทางออกร่วมกัน

- การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Role Reversal)

การสื่อสารสามารถปรับปรุงได้ผ่านการสลับ บทบาทหรือการเอาใจเขามาใส่ใจเรา การโต้เถียงกันในจุดยืน นำไปสู่ความมีเดบอดในการหาทางออกร่วมกันและยึดมั่นถือนั่น แต่แนวทางของตนเอง แนวทางที่ควรใช้คือทำความเข้าใจมุมมอง ของคู่กรณีให้ได้ การฟังอย่างตั้งใจเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ จึงควรใช้แนวทางการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อทำให้คู่กรณีเข้าใจ ถึงสิ่งที่ตนเองต้องการหรือมุมมองของตนเอง เช่น การถามคำถามว่า คุณจะทำอย่างไรกับสถานการณ์นี้ถ้าคุณเป็นฉัน ก็จะทำให้เข้าใจ มุมมองซึ่งกันและกันมากขึ้น เป็นต้น (Lewicki et. al., 2001)

Zartman & Berman (1982) ระบุว่าความเห็นใจ (Sympathy) ไม่สำคัญเท่ากับความเข้าใจอกเข้าใจ ความสามารถในการฟังความต้องการและข้อเรียกร้องของคนอื่น มีความสำคัญ ต่อการนำไปสู่ข้อตกลง

ผู้เขียนจะขอเปรียบเทียบให้เข้าใจชัดเจนถึง การสลับบทบาทหรือเอาใจเขามาใส่ใจเรา ด้วยเพลงแฉมใจของ แอ๊ด คาราบาว ซึ่งมีเนื้อหาที่ดีมากในการเข้าใจอกเข้าใจซึ่งกันและกัน "เอาดวงใจของเขา ใส่ดวงใจของเรา เราจะรู้ว่าเขา คิดกับเรา ยังไง คิดอย่างไรอย่างงี้ คิดเอาเองเรื่อยไป ไม่ว่าใจของใคร ย่อมอยากให้เราเข้าใจเห็นใจ เอาดวงใจของเรา ใส่ดวงใจของเขา เราจะรู้ว่าเรา คิดกับเขายังไง คิดอย่างไร อย่างงี้ คิดเอาเอง เรื่อยไป เปิดประตูหัวใจ ให้ความจริงมันแฉมออกมา ..."

บทสรุป

บทความนี้ทำให้ได้เข้าใจ การรับรู้ที่ผิดพลาด 4 ประการ รวมถึงความคิดแบบอคติ 11 ด้าน เพื่อให้เราใช้ความรอบคอบระมัดระวังในการเจรจาไกล่เกลี่ย ไม่รีบด่วนสรุปหรือเหมารวมว่าเป็นอย่างที่เราคิด รวมถึงไม่จมปลักอยู่แต่ในความคิดของตนเอง แต่เปิดโลกทัศน์แห่งเสรีในการเรียนรู้ และทำความเข้าใจคนอื่นอย่างครุ่นคิดพิถีพิถะระห์ สำหรับแนวทางที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการกับปัญหาข้างต้นคือการปรับเปลี่ยนมุมมองที่สร้างสรรค์ และใช้การสื่อสารที่ดี ทั้งการถามที่ชัดเจน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็นและได้รับคำตอบที่ถูกต้อง การฟังอย่างตั้งใจ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่ผู้พูดต้องการสื่อสาร และมีการตอบสนองให้รู้ว่ามีการฟังอยู่ รวมถึงการสลับบทบาทหรือการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างแท้จริง อาจเปรียบได้กับการใส่แว่นสายตาของคนอื่น จะทำให้เราเข้าใจว่าเขามองเห็นโลกเป็นสีอะไร ถ้าเขาใส่แว่นสีขา เราก็จะมองเห็นเป็นสีขา และเข้าใจว่าทำไมเขาจึงมองเห็นเช่นนั้น สิ่งที่สำคัญในการสื่อสารเพื่อสันติ คงไม่ใช่การพูดกันมากขึ้น แล้วทำให้เข้าใจกันมากขึ้น แต่น่าจะเป็นการฟังกันมากขึ้น และเข้าใจกันมากขึ้น อันจะนำไปสู่การสถาปนาสันติภาพให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน บทความนี้ขอสรุปทิ้งท้ายว่าการจัดการกับการรับรู้ที่ผิดพลาดและอคตินั้น จำเป็นต้องฟังเป็น ถามเป็น และมีความเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน แต่การนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมได้อย่างไรในการเจรจาในสถานการณ์ต่างๆ นั้น ผู้เขียนเห็นว่าคำตอบคงอยู่ที่พวกเราทุกคน

บรรณานุกรม

- คาเฮน, อัดัม. 2551. **วิธีสร้างปฏิหารย์เมื่อสถานการณ์ถึงทางตัน.** (พูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ, ผู้แปล). กรุงเทพมหานคร: วีเลิร์น.
- ดารารธรรมดอทเน็ต. "พระตาดีกกับพระตาเดียวนิทานเซ็น". สืบค้นเมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2555, <http://www.daratham.net>.
- พิชเชอร์, โรเจอร์., ยูริ, วิลเลียม, และแพทตัน บรูซ. 2545. **กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง.** (ดร.ก้องเกียรติ โอภาสวงการ, ผู้แปล). กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- เมเยอร์, เบอร์นาร์ด. 2553. **พลวัตการจัดการความขัดแย้ง.** (นายแพทย์บรรพต ดนตรีวงศ์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: คบไฟ.
- ยูริ, วิลเลียม. 2544. **เอาชนะคำว่าไม่ใช่เรื่องยาก.** (ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์, ผู้แปล). นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- วันชัย วัฒนศัพท์. 2550. **ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา.** พิมพ์ครั้งที่ 3. ขอนแก่น: ศิริภรณ์ซอฟต์แวร์. สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า. **หลักสูตรแนวคิดพื้นฐานการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธีสำหรับนักเรียนและนักศึกษา.** (อัดสำเนา).
- Bercovitch, Jacob., Kremenjuk, Victor., & Zartman, I. William. 2009. **The Sage Handbook of Conflict Resolution.** London: SAGE Publications Ltd.
- Lewicki Roy J., Saunders M. David, and Minton W. John. 2001. **Essentials of Negotiation.** New York: Irwin/Mcgraw-Hill.
- Zartman, I. William, & Berman, Marueen. R. 1982. **The Practical Negotiator.** USA: Halliday Lithograph.



>> ชลัท ประเทืองรัตนดา

จบการศึกษาระดับปริญญาโท ด้านรัฐศาสตร์ สาขาวิชาการปกครอง รัฐศาสตรมหาบัณฑิต จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และปริญญาตรี ด้านสังคมศาสตร์พัฒนา อักษรศาสตรบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยศิลปากร

ปัจจุบันทำงานในตำแหน่ง นักวิชาการ สำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า และเป็นผู้ประนีประนอมศาลจังหวัดมโนบุรี มีความสนใจด้านการจัดการความขัดแย้งด้วยแนวทางสันติวิธีในมิติต่างๆ ของสังคม เป็นวิทยากรให้กับภาครัฐและเอกชนในด้านสันติวิธี ผลงานทางวิชาการ เช่น งานวิจัยแนวทางในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติระหว่างสถาบันเทคโนโลยีปทุมวันกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกวิทยาเขตอุเทนถวาย บทความวิจัยแห่งความสำเร็จในการเจรจาไกล่เกลี่ย บทความเจรจาไกล่เกลี่ยไม่เกลี้ยกล่อม เป็นต้น