

**คู่มือการไกล่เกลี่ย/การประนอมข้อพิพาทฉบับย่อ:  
ไกล่เกลี่ยอย่างไรให้ประสบความสำเร็จใน 7 ขั้นตอน**

**อาทิตย์ ปิ่นปัก<sup>1</sup>**

**Artit Pinpak**

**บทคัดย่อ**

เหตุการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานมักจะพบเป็นประจำคือปัญหาหรือข้อพิพาทซึ่งเกิดจากความขัดแย้ง บางคนอาจจะใช้วิธีหลีกเลี่ยงปัญหา ในขณะที่บางคนเผชิญหน้ากับปัญหาด้วยความเคยชิน และพยายามมองหาทางออก โดยอาศัยแต่เพียงประสบการณ์ของตนเองหรือการแก้ไขปัญหามาเฉพาะหน้า จนบางครั้งทำให้เกิดปัญหาหรือข้อพิพาทอื่น ตามมาโดยไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งอาจจะเกิดจากการไม่มีประสบการณ์หรือความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ดังนั้น หากบุคลากรในองค์กร ได้รับการฝึกฝน ทักษะการเข้าสู่ปัญหาหรือการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก็จะทำให้ มีวิธีการและขั้นตอนที่เหมาะสม ในการ

---

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำบัณฑิตศึกษา หลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ) และหลักสูตรสองปริญญา (ร่วมกับมหาวิทยาลัยเคอเวสต์ออฟอิงค์แลนด์ [UWE, Bristol, the UK) คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ; ผู้ประนีประนอมข้อพิพาทประจำสถาบันอนุญาโตตุลาการ; ผู้ประนีประนอมข้อพิพาทประจำศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง; ผู้ประนีประนอมระหว่างประเทศประจำศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทร่วมระหว่างจีนแผ่นดินใหญ่และเขตปกครองพิเศษฮ่องกง

Full-time Lecturer Master of Laws Program (International Program) and LL.M. Joint Degree Program (with the University of the West of England, Bristol, the UK), Assumption University School of Law; Accredited Mediator and Arbitrator of Thailand Arbitration Center; Conciliator attached to the Central Intellectual Property and International Trade Court; International Accredited Professional Mediator attached to Mainland-Hong Kong Joint Mediation Center (IAPM 1053).

ค้นหาทางออกอันเป็นที่ยอมรับร่วมกันและไม่ก่อปัญหาขึ้นในอนาคต ซึ่งมีขั้นตอนโดยย่อ ดังนี้

1. กำหนดประเด็นปัญหา
2. ค้นหาความต้องการที่แท้จริงที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังข้อเรียกร้อง
3. ระดมสมองเพื่อค้นหาวิธีการแก้ไขหรือข้อสรุปในเบื้องต้น
4. การประเมินข้อดีข้อเสียของวิธีการแก้ไขหรือข้อสรุปเบื้องต้น ด้วยความซื่อสัตย์
5. ร่วมกันตกลงเลือกวิธีการแก้ไขหรือข้อสรุปที่ต้องการ
6. จัดทำเอกสารและข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร
7. สร้างระบบการติดตามตรวจสอบ เพื่อประเมินผลตามข้อตกลงที่ได้ทำกันไว้

### **Abstract**

The situation where we normally encounter in working with others are problems or conflicts. Some people's handle the problems by avoiding them some people handle the conflict based on their instinct or their personal experiences alone. Most of the time, awarding of problems or handling the program improperly leads to the new problems or new conflict. So if we are train how to handle the problem property it will help us to reduce the confrontation with problems or conflicts either a personal conflict or the conflict in the workplace. Those steps are:-

1. Identify problems
2. Discover and understand the hidden interests
3. List the possible options
4. Evaluate the strengths and weakness of the options
5. Agree on the selected option(s)
6. Documentation or process and agreement

## 7. Established the monitoring system after the whole process

เมื่อกล่าวถึงการไกล่เกลี่ยหรือการประนอมข้อพิพาท<sup>2</sup>คนทั่วไปมักจะนึกถึงระบบการระงับข้อพิพาททางเลือก (ADR) ซึ่งเกิดจากความตกลงของบุคคลหรือหน่วยงานซึ่งเป็นคู่พิพาทได้ตกลงกันให้หน่วยงานอื่นหรือบุคคลที่สามทำหน้าที่ในการไกล่เกลี่ยหรือการประนอมข้อพิพาทเพื่อยังให้ข้อพิพาทนั้นระงับสิ้นไป โดยไม่ต้องเข้าสู่กระบวนการระงับข้อพิพาทในศาลโดยให้รัฐเป็นผู้ตัดสิน การไกล่เกลี่ยหรือการประนอมข้อพิพาทดังกล่าวนอกจากเป็นเครื่องมือของเอกชนที่ถูกใช้เพื่อลดระยะเวลาลดค่าใช้จ่าย<sup>3</sup> ตลอดจนลดการกระทบกระทั่งเพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างคู่พิพาทในอนาคต แล้วยังเป็นเครื่องมือซึ่งรัฐใช้ในการบริหารจัดการจำนวนคดีในศาล<sup>4</sup> ซึ่งทวีเพิ่มมากขึ้นตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการคดีซึ่งคู่กรณีสามารถทำการตกลงเพื่อยุติคดีกันได้ เช่น ข้อพิพาทในคดีแพ่ง คดีพาณิชย์ สัญญาระหว่างประเทศ เหตุอันเป็นละเมิด หรือข้อตกลงอื่นๆ ซึ่งมีใช้เรื่องเกี่ยวกับความสงบเรียบร้อย ที่รัฐจะสงวนไว้ใช้อำนาจในการควบคุมหรืออำนวยความสะดวกให้กับสังคมโดยรวม เนื่องจากการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทไม่ใช่วิธีการระงับข้อพิพาทที่แปลกใหม่แต่เป็นวิธีการที่คุ้นเคยและเป็นที่ยอมรับกันอยู่ทั่วไป ในฐานะที่เป็นวิธีการปกติ ในการหาข้อยุติหรือนำไปสู่ข้อสรุปที่เห็นพ้องต้องกัน แต่วิธีการไกล่เกลี่ยที่มีประสิทธิภาพในการจัดข้อพิพาทอย่างแท้จริงและรักษาสัมพันธภาพระหว่างคู่พิพาทจำเป็นต้องใช้ผู้ไกล่เกลี่ยหรือผู้ประนอมข้อพิพาทที่ได้รับการฝึกฝนเทคนิคอย่างถูกต้อง<sup>5</sup> ในการสร้างบทสนทนาที่สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นระหว่างคู่พิพาท

<sup>2</sup> <http://www.mediationmatters.org/what-is-mediation/> (Access date March 6, 2018)

<sup>3</sup> <http://www.neimanmediation.com/how-does-mediation-save-costs/> (Access date February 16, 2018)

<sup>4</sup> Robert F. Peckham, (1984-1985) A Judicial Response to the Cost of Litigation: Case Management, Two-Stage Discovery Planning and Alternative Dispute Resolution, 37 Rutgers Law Review: 253.

<sup>5</sup> <https://www.ccrchicago.org/mediation-skills-training-faqs.html> (Access date March 4, 2018)

ประกอบกับต้องมีการใช้วิธีการ อย่างมีอาชีพในการนำไปสู่บทสรุปหรือข้อยุติที่มีความเป็นไปได้ว่าทั้งทุกฝ่ายจะเห็นพ้องต้องกันโดยไม่มีเงื่อนไขในบทความนี้จะได้นำเสนอขั้นตอนโดยสรุปสำหรับผู้สนใจที่จะเริ่มต้นในศาสตร์ของการระงับข้อพิพาทโดยการไกล่เกลี่ย

ในการทำงานโดยปกติเรามักจะเจอกับ สถานการณ์ 2 รูปแบบคือการเข้าสู่ปัญหาที่เกิดขึ้นและการตัดสินใจเลือกวิถีทาง เพื่อรับมือและจบปัญหาเหล่านั้น เมื่อคนเราเผชิญกับปัญหา เรามักจะรู้สึกอย่างใดอย่างหนึ่งในสามอย่างนี้ ได้แก่

1. นั่งก่นการเผชิญปัญหาหรือหลีกเลี่ยงปัญหา<sup>6</sup> และ ภาวนาเจิบๆ ขอให้ปัญหานั้นผ่านพ้นไป
2. หาทางกล่าวโทษแก่ใครสักคนที่คิดว่าทำให้ตนจะต้องเผชิญปัญหานั้น
3. รู้สึกว่าเขาจำเป็นจะต้องเผชิญปัญหานั้นและพยายามหาทางออกที่คิดว่าถูกต้องที่สุดในการรับมือกับปัญหาดังกล่าว

ดังนั้น การทราบขั้นตอนในการเผชิญหน้ากับปัญหา รับมือปัญหาและแก้ปัญหา ย่อมเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้บุคคลมีความมั่นใจในการรับมือกับปัญหาได้อย่างเหมาะสม เทคนิคการไกล่เกลี่ยเป็นหนึ่งในเครื่องมือเช่นว่านั้น ดังนั้นจึงขอเสนอภาพของการไกล่เกลี่ย ดังนี้

การไกล่เกลี่ยแบ่งเป็น 2 ช่วงใหญ่ๆ ขั้นตอนต่างๆ ที่จะกล่าวถึงในบทความนี้จะกระจายตัวอยู่ใน 2 ช่วงที่ว่ามานี้ ช่วงแรกของการไกล่เกลี่ย เรียกว่าช่วงการกำหนดปัญหา (Problem-defining) ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน และช่วงที่ 2 เรียกว่าช่วงของการแก้ปัญหา (Problem-solving) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

เรามักจะได้ยินคำพูดที่ว่าให้พลิกวิกฤตเป็นโอกาส อยู่บ่อยๆ สาเหตุเพราะว่าคนส่วนใหญ่มักจะมองว่าปัญหาเป็นปัญหา ที่ต้องได้รับการแก้ไขแต่ไม่รู้ว่าจะใช้วิธีใดแก้ไข ปัญหาได้ดีที่สุด และการโต้เถียงกันว่าวิธีใดจะเป็นวิธีแก้ปัญหาก็ดีที่สุดและการโต้เถียงเรื่องทางออกของปัญหาก็จะกลายเป็นปัญหาใหม่ ดังนั้นเมื่อเราเจอข้อขัดแย้งหรือข้อพิพาทจึงมักจะมีความรู้สึกว่าจะบางสิ่งบางอย่างที่เลวร้ายกำลังจะเกิดขึ้น ดังนั้นถ้าหากคน

---

<sup>6</sup> <http://www.sciencemag.org/careers/2001/12/avoid-problem-problem-solving> (Access date March 5, 2018)

ในองค์กรมีทักษะ ในเรื่องกระบวนการการแก้ไขปัญหาอย่างถูกต้องจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน และองค์กรนั้น อยู่ในสภาพที่ไม่กลัวปัญหา (Problem-friendly) หรือข้อขัดแย้งและมีความสามารถที่จะรับมือกับปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม (Problem Competent)

สิ่งที่เราจะต้องพึงระลึกไว้เสมอเกี่ยวกับเรื่องปัญหาและข้อพิพาทก็คือ ปัญหาหรือข้อพิพาทนั้นจะเกิดขึ้นตลอดเวลา เมื่อไหร่ก็ตามที่มีการลงมือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งก็จะมีปัญหาหรือข้อพิพาทเกิดขึ้นได้ และข้อพึงระลึกอีกข้อหนึ่งก็คือ ปัญหาหรือข้อพิพาทนั้นคือโอกาสให้บุคลากรหรือองค์กรได้ปรับปรุงระบบการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างกันให้ดีขึ้นได้เสมอ การเผชิญหน้ากับปัญหาทำให้เราได้ข้อมูลที่มากขึ้นว่าเราจะแก้ไขปัญหาภายในองค์กรหรือในการทำงานของเราอย่างไร เมื่อทำความเข้าใจและรับรู้ปัญหาในลักษณะนี้การมีปัญหาหรือข้อพิพาทก็ไม่ใช่ปัญหาอีกต่อไป

คนเราเกิดมา มีธรรมชาติของนักแก้ปัญหาอยู่แล้ว ข้อท้าทายที่ยิ่งใหญ่และสำคัญที่สุดที่บุคคลจะต้องเอาชนะให้ได้ก็คือแรงจูงใจที่จะพยายามหาวิธีการแก้ปัญหาทันทีที่เจอกับปัญหา ซึ่งถือเป็นความผิดพลาดอย่างมหันต์ ที่พยายามจะกระโดดไปสู่วิธีการแก้ปัญหา<sup>7</sup> โดยไม่มีขั้นตอนกระบวนการที่เหมาะสม มันถือเป็นข้อผิดพลาดที่สำคัญ เพราะเป็นการที่เราพยายามเอาวิธีการที่เรานึกขึ้นมาเป็นตัวตั้งต้น ในกระบวนการแก้ปัญหา (สมมุทัย) ซึ่งที่จริงแล้ววิธีการแก้ปัญหานั้นจะต้องออกมาว่าเป็นทางออก (มรรค) ในตอนท้ายของกระบวนการก็จะเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

ในช่วงแรก ของการใกล้เคียงข้อพิพาทหรือการแก้ปัญหามีการทำงานอยู่ 3 ขั้นตอน คือ 1. การกำหนดประเด็นปัญหา 2. การทำความเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริง

---

<sup>7</sup> Jamshid A. Vayghan, Don't jump to solution! The Story of an OO Cat!

<https://www.linkedin.com/pulse/dont-jump-solution-story-oo-cat-jamshid-a-vayghan>

(Access date March 11, 2018)

ของผู้ที่เกี่ยวข้อง ในปัญหาหรือในข้อพิพาทนั้น และ 3. การไล่เรียงทางออกเท่าที่จะเป็นไปได้หรือเท่าที่นี้่กออกในการแก้ปัญหา

1. ในการกำหนดประเด็นปัญหาหรือประเด็นในข้อพิพาทนั้น จะต้องทำให้เกิดความกระจ่างว่าข้อพิพาทหรือปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นจากอะไร แต่ข้อสำคัญที่จะต้องพึงระลึกไว้เสมอก็คือ คู่พิพาทจะต้องเป็นผู้เห็นด้วยกับการกำหนดประเด็นดังกล่าวไม่ใช่ตัวผู้ไกล่เกลี่ยไปชี้แนะหรือไปบอกคู่พิพาทว่านี่ไงปัญหาของพวกคุณเป็นแบบนี้ ผู้ไกล่เกลี่ยว่าเป็นต้องให้คู่พิพาทเชื่อว่าเขาเป็นผู้กำหนดประเด็นเอง เพื่อที่จะดึงให้เกิดการมีส่วนร่วมของคู่พิพาทและเป็นการสร้างความไว้วางใจ เป็นการบอกให้คู่พิพาทได้รับทราบว่าเรากำลังฟังปัญหาของเขาและช่วยในการแก้ทางออก มิใช่เป็นผู้ที่มากำหนดประเด็นข้อพิพาทในลักษณะเดียวกับที่ผู้พิพากษาธรรมในการพิจารณาคดีของศาลแต่เข้ามาเพื่อช่วยกำหนดประเด็นเพื่อให้คุยกันง่ายและตรงประเด็นมากขึ้น ผู้ไกล่เกลี่ยต้องระลึกไว้ว่า มุมมองของแต่ละคนนั้นแตกต่างกันมุมมองในเรื่องเดียวกันก็สามารถที่จะมีความเห็นต่างกันได้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ขึ้นอยู่กับอดีตขึ้นอยู่กับความรู้ขึ้นอยู่กับเพศขึ้นอยู่กับฐานะทางสังคมเพราะฉะนั้นจึงมีหลายที่หลายประเด็นที่จะต้องนำมาพิจารณาประกอบกับการกำหนดประเด็นเรื่องที่จะคุยกันด้วย

2. ขั้นตอนที่ 2 คือการที่ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องพยายามค้นหาและทำความเข้าใจถึงผลประโยชน์เบื้องหลัง เบื้องลึก หรือความต้องการที่แท้จริงของคู่พิพาท ว่าคู่พิพาทมีความต้องการที่แท้จริงที่จะได้รับการเยียวยาแก้ไขหรือต้องการสิ่งใดจากการไกล่เกลี่ยนั้นหลายครั้งข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นคือผู้ไกล่เกลี่ย ไม่สามารถที่จะ ล้วงลึกเข้าไปถึงความต้องการที่แท้จริงของคู่พิพาท<sup>8</sup> เพราะความต้องการที่แท้จริงนี้เองจะเป็นสิ่งที่การผ่านทางซ่อนอยู่ในวิธีการแก้ไขปัญหาที่เขาเสนอ เช่น ผมมาวันนี้เพื่อที่จะเรียกร้องให้เขาจ่ายเงินให้กับผมจำนวน 5 ล้านบาทตามสัญญาที่เราตกลงกัน เงินจำนวน 5 ล้านบาทนี้คือความต้องการ (Wants) หรือทางออกที่ฝ่ายหนึ่งตั้งป้อมความต้องการของตนเองมาตั้งแต่ก่อนการไกล่เกลี่ย ซึ่งทางออกหรือวิธีการแก้ไขลักษณะนี้ อีกฝ่ายหนึ่งอาจจะไม่เห็นด้วยก็ได้ เพราะเขามีมุมมองในเรื่องของวิธีการแก้ปัญหาที่ต่างกันผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องพยายามค้นลง

<sup>8</sup> Andrew Goodman, <http://1chancerylane.com/download/NTc=>. (Access date March 15, 2018)

ไปในเบื้องต้นเกี่ยวกับความต้องการการชดใช้เป็นเงินจำนวน 5 ล้านบาทนี้เกิดขึ้นจากอะไร เป็นความต้องการที่แท้จริง (Needs) ของฝ่ายที่เรียกร้องหรือไม่ หรือเขาต้องการเรียกร้องสิ่งใดก็ได้จากอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อเอาชนะในทางอารมณ์ความรู้สึกหรือเพื่อให้อีกฝ่ายเสียหายหรือฝ่ายแพ้ อันนี้จะต้องขึ้นอยู่กับเทคนิคในการใช้การถามคำถามและเทคนิคอย่างอื่นของการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยในการค้นหา ความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มพิพาท วิธีการแก้ไข ปัญหาที่ดีที่สุดคือการแก้ไขปัญหาซึ่งตอบโจทย์ต่อความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มพิพาททุกฝ่าย ในส่วนของการค้นหาความต้องการที่แท้จริงนี้ ไม่มีเทคนิคใดจะดีไปกว่า การฟังในเชิงรุก (Active Listening) โดยผู้ไกล่เกลี่ย ก็จะต้องตั้งใจฟังและค้นหาถึงความต้องการอย่างแท้จริงฟัง เพื่อทราบถึงความต้องการที่บางครั้งกลุ่มพิพาทไม่ได้พูดออกมา และในขณะที่ฟังคุณจะต้องแสดงให้กับผู้พูด เห็นว่าคุณกำลังฟังและให้ความสนใจกับปัญหาที่เขา กำลังประสบอยู่ ข้อสำคัญที่จะทำให้ผู้ไกล่เกลี่ยทำงานในขั้นตอนนี้ได้ง่ายขึ้นคือพยายาม แยกแยะในเรื่องความต้องการ ออกจากการไล่เรียงทางออกหรือวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งจะอยู่ในขั้นถัดไป

3. เมื่อผู้ไกล่เกลี่ยได้ให้กลุ่มพิพาท ได้เล่าหรือได้ระบายเรื่องราวอันเป็นที่มาที่ไป ของปัญหามาแล้วระยะหนึ่ง ทั้งตัวผู้ไกล่เกลี่ยและกลุ่มพิพาทเองจะเริ่มมองเห็นประเด็นและ ต้องการจะเสนอหนทางแก้ไขปัญหาที่ตนต้องการในขั้นต้น ซึ่งอาจจะไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุดที่จะใช้เป็นข้อตกลงในตอนนี้ เพราะกระบวนการไกล่เกลี่ยยังดำเนินไปไม่ตลอด แต่พอที่จะลำดับวิธีการ หรือไล่เรียงหาทางออก ว่าในปัญหาที่เกี่ยวข้องนี้มีกี่ประเด็น ประเด็นไหนพอจะแก้ปัญหาคด้วยวิธีใด โดยยังไม่ลงในรายละเอียด แต่จะกำหนดไว้เป็น ประเด็นในเบื้องต้นว่าได้นี้คือเรื่องที่เราจะคุยกันเพื่อไม่ให้การพูดคุยระหว่างกลุ่มพิพาทนั้น ฟุ้งกระจายมากจนกระทั่งจับประเด็นไม่ได้หรือ ไปมั่วแต่ถกเถียงกันในเรื่องที่ไม่ใช่ ประเด็นที่พิพาทกันอย่างแท้จริง

เมื่อปฏิบัติครบได้ 3 ขั้นตอนดังกล่าวถือว่ากลุ่มพิพาทได้ดำเนินการในช่วงแรก ของการไกล่เกลี่ยไปสำเร็จลุล่วงแล้วนั่นก็คือสามารถที่จะกำหนดตัวปัญหา และมี ทางออกเบื้องต้นให้กับกลุ่มพิพาทได้มองเห็นแสงปลายทางโมงค์เพื่อกำหนดทิศทางว่าเรื่องที่ เขาคิดเห็นแตกต่างกัน ไม่สามารถตกลงกันเองมาก่อนได้ใน ขณะนี้โดยอาศัยความ

ช่วยเหลือของผู้ไกล่เกลี่ยทำให้สามารถที่จะพอมองเห็นหนทางออกได้ ผู้ไกล่เกลี่ยจึงจะเริ่มดำเนินการในช่วงที่ 2 คือเป็นช่วงของการเริ่มแก้ปัญหาต่อไป

4. ขั้นตอนแรก ของช่วงที่ 2 คือการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งสำหรับทางออกที่ได้กำหนดโดยเห็นพ้องต้องกันไว้ในขั้นตอนที่ 3 ว่าวิธีการแก้ไขข้อพิพาทหรือทางออกแต่ละอย่างนั้นมีข้อดีข้อเสียอย่างไร ซึ่งการประเมินในที่นี้บางครั้งจะต้องประเมินโดยทำต่อหน้าคู่พิพาททั้งสองฝ่ายพร้อมกัน บางประเด็นต้องประเมินกันกับคู่พิพาทที่ละฝ่ายเพื่อให้ได้ความสัตย์จริง และไม่ก่อให้เกิดความกลัวที่จะยอมรับข้อเสียเปรียบอันจะเกิดขึ้นจากทางออกที่ตัวเองบางครั้งเป็นผู้เลือกขึ้นมาเอง หากผู้ไกล่เกลี่ยสามารถทำให้คู่พิพาทเข้าใจถึงความเสี่ยง ในทางออกแต่ละแบบที่กำหนดการหรือที่คุยกันไว้ก็จะสามารถทำให้สามารถตัด ทางออกที่ฟังดูแล้วไม่สมเหตุสมผล ทั้งกับฝ่ายตัวเองและสมมติให้เขาอยู่ในฐานะของฝ่ายตรงข้ามว่าหากตัวคู่พิพาทได้รับข้อเสนอแบบนี้เขายินดีจะทำหรือสามารถทำได้ในทางปฏิบัติหรือเปล่า การประเมินผลของทางเลือกต่างๆ นี้ ให้ทำทุกข้อที่มีการกำหนดประเด็นกันไว้เพื่อให้คู่พิพาทรู้สึกว่าคุณเรื่องของตัวเองได้พูดไปนั้นได้รับความสนใจได้รับการเยียวยาเพื่อที่จะให้เปิดใจได้มากขึ้นก่อนที่จะไปถึงขั้นตอนถัดไปคือขั้นตอนที่ 5

5. ขั้นตอนนี้ คือการเลือกหนทางแก้ไขหรือทางออกซึ่งผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องแยกขั้นตอนที่ 5 จากขั้นตอนที่ 4 ให้ชัดเจน ขั้นตอนที่ 4 ที่ผ่านมานั้นคือเป็นการประเมินผลว่าทางออกที่เสนอแต่ละทางนั้นมีข้อดีข้อเสียอย่างไรและยอมรับด้วยความสัตย์จริง เมื่อได้เห็นข้อดีข้อเสียของแต่ละหนทางออกแล้วผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องเริ่มตัดทางออกหรือทางแก้ไขหรือข้อเสนอ ซึ่งไม่สมเหตุสมผลในสายตาของคู่พิพาทออกไปเพื่อให้เหลือทางแก้ไขที่เหมาะสมที่ดีที่สุดและตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของคู่พิพาททุกฝ่าย ในขั้นตอนนี้คู่พิพาทอาจจะต้องตอบคำถามตัวเองว่า ทางออกในรูปแบบใดเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งจะสามารถสร้างความสมดุลได้ทั้งกับฝ่ายที่เรียกร้องและฝ่ายที่ถูกเรียกร้อง ซึ่งในการไกล่เกลี่ยจะเรียกการสร้างสมดุลของข้อเรียกร้องนี้ว่า ZOPA (Zone of Possible Agreement) ซึ่งเป็น Comfort Zone ที่จะนำไปสู่ความล้มเหลวหรือความสำเร็จของข้อตกลงที่จะเกิดขึ้นจากการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเลยทีเดียว



6. ขั้นตอนที่ 6 เอกสารและข้อตกลง ในขั้นตอนนี้การทำเอกสารไม่ได้หมายถึงเอกสารที่ทำเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ โกล่เกลี่ยแล้วแต่หมายถึงตลอดทุกขั้นตอนที่ผ่านมา เมื่อมีการค้นหาความต้องการที่แท้จริงเมื่อมีการกำหนดทางเลือกเมื่อมีการประเมินหรือทดสอบทางเลือกตามความเป็นจริงด้วยความซื่อสัตย์ ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องใช้การจดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นหลักฐานสำหรับการพูดหรือข้อตกลงหรือการดำเนินการ โกล่เกลี่ยของตนเองซึ่งหลักฐานเอกสารเหล่านี้สมควรที่จะถูกทำลายในขั้นตอนสุดท้ายของการไกล่เกลี่ยเพื่อเป็นการยืนยันถึงมาตรการในเรื่องข้อตกลงการรักษาความลับของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในระหว่างที่ทำการไกล่เกลี่ยนั้นการจดบันทึกจะเป็นการลดความตึงเครียดของการทำหน้าที่ของผู้ไกล่เกลี่ยโดยผู้ไกล่เกลี่ยไม่จำเป็นจะต้องจดจำทุกอย่าง ผู้ไกล่เกลี่ยสามารถใช้การจดบันทึกเพื่อช่วยในการเตือนความจำว่าจะถามในเรื่องประเด็นใดกับคู่พิพาทฝ่ายใดหรือตัวเองได้ข้อมูลเรื่องใดมาจากผู้พิพาทฝ่ายข้อมูลใดสามารถที่จะเปิดเผยหรือใช้ประโยชน์จากข้อมูลนั้นเพื่อยังให้เกิดความตกลงกับ คู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งได้หรือไม่ และการเขียนยังเป็นการช่วยให้ผู้เขียนนั้นสามารถที่จะตรวจดูรายละเอียด หรือความหมายของสิ่งที่ตัวเองได้คิดเอาไว้ เป็นคำพูดในสมองออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรลงบนกระดาษ และในที่สุดข้อตกลงหรือข้อมูลต่างๆที่จดบันทึกไว้ก็จะช่วยผู้ไกล่เกลี่ยในขั้นตอนสุดท้ายของการไกล่เกลี่ยคือการร่างข้อตกลงซึ่งเป็นที่พอใจกับคู่พิพาททั้งสองฝ่ายได้ง่ายขึ้น

7. ขั้นตอนสุดท้ายคือการทำข้อตกลงที่คู่พิพาทพึงพอใจการทำข้อตกลงนั้นไม่จำเป็นจะต้องกำหนดเงื่อนไขรายละเอียดไว้มากจนเกินไปแต่ให้กำหนดความตกลงในลักษณะของ ถ้าเป็นอย่างนั้นแล้วจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าฝ่ายหนึ่งปฏิบัติแบบนี้อีกฝ่ายหนึ่งจะยอมทำอะไร ถ้าฝ่ายหนึ่งไม่ปฏิบัติอะไรอีกฝ่ายหนึ่งจะดำเนินการอย่างไร ซึ่งจะเป็นลักษณะที่สามารถตรวจสอบได้ง่ายกว่าการเขียนเลขๆว่าฉันจะทำเช่นนั้นเช่นนี้ และในกรณีที่เป็นไปได้ผู้ไกล่เกลี่ยอาจจะสร้างระบบติดตามตรวจสอบ เพื่อสร้างความมั่นใจให้คู่พิพาทว่าเมื่อตกลงกันไปแล้วความตกลงซึ่งมีสภาพเป็นสัญญาฉบับหนึ่งขึ้นมาใหม่จะมีกลไกในการตรวจสอบและติดตามว่า หากถูกประเมินผลแล้ว ไม่ได้รับการปฏิบัติผลจะเป็นอย่างไรหรือถ้าได้รับการปฏิบัติตามอย่างดีจะช่วยแก้ปัญหาในเรื่องข้อพิพาทได้มากน้อยแค่ไหน ผู้ไกล่เกลี่ยควรจะสร้าง โอกาสในการประเมินความตกลงเช่นว่านั้น เช่น

กำหนดเวลาให้ลองปฏิบัติแบบนี้ที่ตกลงกันคุณเป็นระยะเวลา 1 เดือนแล้วกลับมาดูกันว่าผลของความตกลงเป็นอย่างไรหรือยังในกรณีที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะต้องชำระหนี้เมื่อกำหนดจำนวนที่จะทยอยชำระหนี้ได้แล้วอาจจะกำหนดระยะเวลาสักช่วงหนึ่งเพื่อดูว่าฝ่ายที่ต้องปฏิบัติการชำระหนี้สามารถปฏิบัติตามข้อสัญญาได้มากน้อยแค่ไหนเพียงใด

การแก้ปัญหาในเชิงสร้างสรรค์คืออย่างที่กล่าวมาจำเป็นจะต้องใช้ระยะเวลา ความจริงใจและความตั้งใจจากทุกฝ่ายแต่ระยะเวลาความตั้งใจจากทุกฝ่ายในเรื่องการแก้ปัญหาระหว่างกันเอง ยังน้อยกว่าระยะเวลาและความตั้งใจที่เสียไปกับปัญหาที่ไม่ได้รับความแก้ไข สิ่งที่ต้องการจากคู่กรณีจริงๆ ก็คือความตั้งใจในการระงับข้อพิพาทการเผชิญหน้าที่น้อยลง และการโต้ตอบที่ช้าลงเพื่อให้มีเวลาคิดมากขึ้น ปัญหาพิพาทก็เหมือนกับ ถนนทางโค้ง ถ้าคุณเข้าโค้งได้อย่างมีจังหวะเหมาะสม หาจังหวะและวิธีการในการขับเข้าโค้งได้อย่างดีคุณก็จะผ่าน โครงนั้นแล้วก็สามารถกลับเข้าสู่เส้นทางตรงปกติและปลอดภัยได้ แต่ละคุณเข้าโค้งเร็วแรงมากเกินไปไม่อยู่ในลักษณะที่พร้อมกว่าจะทำให้เกิดอุบัติเหตุอันไม่พึงปรารถนาขึ้น กระบวนการที่พูดมานี้ไม่ใช่กระบวนการในลักษณะของเชิงเส้นคือไม่ใช่กระบวนการที่ตรงไปตรงมาไล่ตามลำดับขั้นตอน 1 ถึง 7 แต่เป็นกระบวนการที่บางครั้งจะต้องมีการวนกลับมาทำขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งซ้ำไปซ้ำมาเพื่อให้เกิดผลที่ดีที่สุด อย่างเช่นถ้าคุณไปถึงขั้นตอนที่จะเลือกทางออกแล้วปรากฏว่าทางออกนั้นในที่สุดมันไม่ได้ผลคุณก็ต้องกลับมาดูถึงความต้องการที่แท้จริงว่าแต่ละฝ่ายเขาต้องการสิ่งใดจากการเสนอทางออกนั้นแล้วก็ไปประเมิน ข้อดีข้อเสียผลบวกผลลบที่ได้จากการใช้ทางออกนั้นเพื่อที่จะนำไปสู่ทางออกตัวใหม่ซึ่งอาจจะไม่ได้นึกถึงมาก่อนโดยใช้การคิดนอกกรอบเป็นตัวช่วย แต่สำหรับผู้ใกล้เคียงที่เริ่ม เข้ามาเกี่ยวข้องกับวิธีการระงับข้อพิพาท ก็ไม่ใช่ขั้นตอน ที่น่าตกใจ ถ้านายจะรู้สึกไม่คุ้นเคยหรือ ฝืนความรู้สึก อยู่บ้าน เพราะมนุษย์เราถูกสังคมหล่อๆ ให้โคดไปหาทางออกหรือทางแก้ไขก่อนโดยไม่ได้ผ่านกระบวนการการคิดหรือการ ใกล้เคียงอย่างมืออาชีพแต่เมื่อท่านมีโอกาสได้ฝึกฝนบ่อยขึ้นมากขึ้นอันนั้นก็จะสามารถทำให้ท่านสามารถทำการ ใกล้เคียงได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป