



รายงานสรุปผลการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

เลขที่รับ 1374 ฝาก 13 5 ก.
วันที่ 1.1 มิ.ย. 2563

กคท.4

๗๔๕

ที่ สท 12/097

ลงวันที่ 1.1 มิ.ย. 2563

11 มิ.ย. 2563

13. 2563

เรียน ผอ.ฝทบ. ผ่าน ผอ.ฝทท. ผอ.กคท.1. ทน.กส.1. (ตามสายบังคับบัญชาจนถึง ผอ.ฝ่าย/สำนัก)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม)

1. ข้าพเจ้า นายพงศพล โปชนเจริญ

ตำแหน่ง นิติกร.6 สังกัด (แผนก/กอง/ฝ่าย) กส.1./กคท.1./ฝทท.

ได้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) หลักสูตร การเจรจาต่อรอง

สอดคล้องกับสมรรถนะ (MC/FC/TC) FCฝทท02: ทักษะการเจรจาต่อรองในงานกรรมสิทธิ์ที่ดิน

จัดโดย สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (ก.พ.) ระหว่างวันที่ 25 - 26 พฤษภาคม 2563

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม/สัมมนา

2.1 หลักสูตรที่ฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้ช่วงเพิ่มพูนความรู้ของท่านเพียงใด

มาก ปานกลาง น้อย

2.2 ท่านคิดว่าการฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้มีประโยชน์กับตัวท่านและองค์กรเพียงใด

มาก ปานกลาง น้อย

ระบุเหตุผล (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

เนื้อหาเกี่ยวข้องโดยตรงและสามารถนำไปใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างดี

เนื้อหาไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

เป็นความรู้เสริม และมีประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

วิทยากรมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ในการบรรยายเป็นอย่างดี

เนื้อหาการอบรมไม่ตรงกับหัวข้อการบรรยาย

อื่น ๆ

3. ความรู้ที่ได้รับจากการเข้ารับการฝึกอบรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร

.....การเจรจาต่อรองถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่งในการจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน เนื่องจากเจ้าหน้าที่เวเนคืน

มีหน้าที่ที่จะต้องเจรจากับผู้ถูกเวนคืนทุกครั้ง ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนการเข้าสอบสวนสิทธิ์ ขั้นตอนการเจรจาตกลง

ทำสัญญาซื้อขายกับ รพม. หรือแม้กระทั่งขั้นตอนการขอให้ผู้ถูกเวนคืนไปยื่นคำขอตัดรั้วและจดทะเบียนที่ดิน

ให้มีชื่อ รพม. เป็นผู้ถือกรรมสิทธิ์ จากกระบวนการเวนคืนข้างต้น เมื่อนำความรู้ที่ได้จากหลักสูตรการเจรจาต่อรองมาใช้

จะพบว่า...หากเรามีการเจรจาต่อรองที่ดีตั้งแต่ขั้นตอนแรก...จะสามารถทำให้การเจรจาในขั้นตอนหลังเป็นผลสำเร็จ

ได้ง่ายขึ้น เช่น ในขั้นตอนการสอบสวนสิทธิ์ หากเราสามารถเจรจาให้ผู้ถูกเวนคืนยอมรับข้อเสนอในการเวนคืนได้แต่แรก

ก็จะช่วยให้ผู้ถูกเวนคืนมรดกกลงยินยอมทำสัญญาได้ในภายหลัง โดยที่ไม่ต้องมีการวางเงินค่าทดแทน ทั้งยังเป็นการลดภาระและค่าใช้จ่ายให้แก่ รพม. ได้อีกด้วย ในขณะที่เดียวกัน ตัวเจ้าหน้าที่เวนคืนเองก็ต้องพัฒนาบุคลิกภาพและทักษะในการเจรจาต่อรอง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องมารยาทในการเจรจา การไม่ใช้คำหยาบคาย และการควบคุมอารมณ์ของตน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการเจรจาได้อย่างง่ายดาย.....


4. ข้อเสนอแนะในการส่งพนักงานเข้ารับการศึกษาฝึกอบรม/สัมมนาตามหลักสูตรนี้ในครั้งต่อไป
..... ควรจัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรการเจรจาต่อรองในครั้งต่อไป เพื่อให้พนักงานทั้งรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ได้มีความรู้ความเข้าใจในการเจรจาต่อรองมากยิ่งขึ้น.....
.....
.....

5. ความพึงพอใจต่อการดำเนินการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

6. เอกสารแนบ

ใบวุฒิบัตร (Certificate)
 อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ลงชื่อ.....  ผู้เข้าอบรม
(..... นายพงศ์พล โปษณเจริญ.....)
ตำแหน่ง..... นิติกร 6..... โทร..... 2620.....
วันที่..... 11 มิ.ย. 63.....

Company Name

รายงานข้อมูลสนับสนุนตามรายการ Competency

Competency: FCฝท02: ทักษะการเจรจาต่อรองในงานกรรมสิทธิ์ที่ดิน

กลุ่ม Competency: Functional Competency (2560)

รหัส:

รายละเอียด: มีความสามารถในการกำหนดเทคนิควิธีการและกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการเจรจาต่อรองในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น วิเคราะห์ประเด็นข้อต่อ
รองหาจุดอ่อน จุดแข็ง รวมทั้งมีความสามารถในการเจรจาต่อรองโดยใช้หลักการ เหตุผล และยกตัวอย่างประกอบการเจรจา การแก้
ปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อมีความขัดแย้งระหว่างการเจรจาต่อรอง และรักษาสัมพันธภาพอันดีร่วมกันระหว่างคู่เจรจา เพื่อให้เกิดประโยชน์
สูงสุด ตลอดจนสอนและให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงวิธีการเจรจาต่อรองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ Competency	รายละเอียด
1	- อธิบายหลักการและเหตุผลในการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการจัดการกรรมสิทธิ์ที่ดินได้ เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งที่สามารถอธิบายได้ เครื่องมือประเมิน : O - เป็นผู้ช่วยในการเจรจาต่อรองตามที่ได้รับมอบหมาย โดยวิเคราะห์ประเด็นข้อต่อรองหาจุดอ่อนและจุดแข็งเพื่อใช้เป็นเทคนิคในการ ต่อรองได้ เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งที่สามารถเจรจาต่อรองได้ เครื่องมือประเมิน : O - ช่วยรวบรวมข้อมูล จัดเตรียมเอกสารต่างๆเกี่ยวกับการจัดการกรรมสิทธิ์ที่ดินและสรุปประเด็นที่จะมีการเจรจาต่อรองได้ เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งที่รวบรวมและจัดเตรียมเอกสารได้ถูกต้อง เครื่องมือประเมิน : O
2	- วิเคราะห์สาเหตุและผลลัพธ์ที่ต้องการจากการเจรจาต่อรอง เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งที่วิเคราะห์สาเหตุและผลลัพธ์ผิดพลาด เครื่องมือประเมิน : O - แก้ปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งระหว่างการเจรจาต่อรอง รวมถึงเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น จากการเจรจาต่อรอง เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งที่แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ เครื่องมือประเมิน : O - เจรจาต่อรองตามที่ได้รับมอบหมายและสามารถรักษาสัมพันธภาพอันดีร่วมกันระหว่างคู่เจรจา เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดขององค์กร ได้ เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งที่เจรจาต่อรองได้สำเร็จ เครื่องมือประเมิน : O
3	- สอนเทคนิคและวิธีการเจรจาต่อรองที่เหมาะสมในการจัดการกรรมสิทธิ์ที่ดินให้กับทีมงาน เพื่อให้ทีมงานมีแนวทางเดียวกันในการเจรจา เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งของการสอนงาน เครื่องมือประเมิน : O - เจรจาต่อรองเองได้ พร้อมทั้งให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคการเจรจาต่อรองที่เหมาะสมได้ เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งที่เจรจาต่อรองได้สำเร็จ เครื่องมือประเมิน : O - ติดตามและประเมินผลความสำเร็จของการเจรจาต่อรอง เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งในการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของการต่อรอง เครื่องมือประเมิน : O
4	- ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในการเจรจาอย่างใกล้ชิด เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งในให้คำปรึกษา เครื่องมือประเมิน : O - กระตุ้นจิตใจทีมงานให้ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม แลกเปลี่ยนเทคนิควิธีการเจรจาต่อรองใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งในการกระตุ้นแลกเปลี่ยน เครื่องมือประเมิน : O - กำหนดนโยบายหรือวิธีปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาวิธีการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการจัดการกรรมสิทธิ์ที่ดินให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งของการกำหนดนโยบาย เครื่องมือประเมิน : O
5	- เป็นตัวแทนขององค์กรในการเจรจาเกี่ยวกับการจัดการกรรมสิทธิ์ที่ดินในสถานการณ์วิกฤติที่ส่งผลกระทบต่อภาระงานขององค์กร เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งการเป็นตัวแทนขององค์กร เครื่องมือประเมิน : O - เป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับเทคนิคการเจรจาเกี่ยวกับการจัดการกรรมสิทธิ์ที่ดินทั้งภายในและนอกองค์กร เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งของการถ่ายทอด เครื่องมือประเมิน : D - วางแผนกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการจัดการกรรมสิทธิ์ที่ดินให้เหมาะสมกับประเด็นและสถานการณ์เพื่อประโยชน์สูงสุดกับ องค์กร เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง เครื่องมือประเมิน : O

ประวัติการวางแผนพัฒนา (IDP)

ช่วงเวลา	หลักสูตร	วันที่สิ้นสุดการเรียนรู้
11 ธ.ค. 2563	จัดเตรียมโดย: นาย พงศพล โปษณเจริญ	หน้า 1/2

Company Name

รายงานข้อมูลสนับสนุนตามรายการ Competency

ประวัติการประเมินผล

ช่วงเวลา	ระดับที่คาดหวัง	ค่าที่เกิดขึ้นจริง	ค่าความแตกต่าง
ประเมินสมรรถนะประจำปี 2562	2	2.00	0.00



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้เพื่อแสดงว่า

นายพงศ์พล โปชนเจริญ

ได้ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (HRD: e-Learning)
หมวดการพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Development)

การบริหารอย่างมืออาชีพ

วิชา การเจรจาต่อรอง

(รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 ชั่วโมง)

ให้ไว้ ณ วันที่ 26 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2563



(น.ส.พิรภากร ทเวกุล)

เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ส่วนที่ 2 รายงานสรุปการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

หลักสูตร การเจรจาต่อรอง

สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร (ไม่เขียนเฉพาะหัวข้อ ควรมีการบรรยายสรุป)

หลักสูตร การเจรจาต่อรอง แบ่งออกเป็น 5 หัวข้อด้วยกัน ได้แก่

หัวข้อที่ 1 พื้นฐานของการเจรจาต่อรอง

1.1 ความสำคัญและลักษณะของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองอาจเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อคู่เจรจาทั้งสองฝ่ายมีผลประโยชน์ร่วมกัน หรือมีความขัดแย้งต่อกัน มาเจรจากันเพื่อหาข้อสรุปหรือไกล่เกลี่ยข้อพิพาท หรือการหาผลประโยชน์ที่ลงตัวและสามารถยอมรับกันได้ ทั้งสองฝ่าย ดังนั้น การเจรจาต่อรองจึงมีความสำคัญมากเพราะการได้พบปะหรือกันมีประโยชน์หลายประการ อาทิ การเจรจาเป็นวิธีที่ลงทุนน้อยที่สุด หรือทำให้แต่ละฝ่ายได้รับทราบข้อมูลเท่าที่ จุดยืน และนโยบายของ ฝ่ายตรงข้ามเพื่อนำไปพิจารณาหาข้อสรุปหรือมีข้อเสนออื่นเพื่อแลกเปลี่ยน นอกจากนี้ การพบปะหรือการเจรจากันบ่อยๆ อย่างต่อเนื่องจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้เจรจา อันจะส่งผลให้การตกลงแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกันเป็นไปโดยง่ายและรวดเร็วมากขึ้น

การเจรจาต่อรองสามารถแบ่งออกเป็น 2 กรณี ได้แก่

1. การเจรจาแบบทวิภาคีหรือการเจรจาทั้งสองฝ่าย เช่น การเจรจาระหว่างไทย – ลาว หรือการเจรจาระหว่างไทย – สหรัฐ เป็นต้น
2. การเจรจาแบบพหุภาคีหรือการเจรจาตั้งแต่ 3 ฝ่ายขึ้นไป เช่น การเจรจาในกรอบความร่วมมืออาเซียน หรือการเจรจาในองค์การการค้าโลก (WTO)

ในการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศนั้น จะมีการเจรจาในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ ระดับอธิบดี ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส ระดับปลัดกระทรวง ระดับรัฐมนตรี จนไปถึงระดับผู้นำหรือหัวหน้ารัฐบาล ซึ่งในทางปฏิบัติ การเจรจาต่อรองจะเริ่มตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ และเพิ่มระดับขึ้นเรื่อยๆ หากการเจรจาไม่เป็นผลสำเร็จหรือไม่สามารถยุติข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้

1.2 หลักการและกระบวนการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรองจะต้องมีการกำหนดขั้นต่ำสุด (minimum) และการกำหนดขั้นสูงสุด (maximum) ในสิ่งที่ฝ่ายเราต้องการ อันเป็นหลักสำคัญในการเจรจาต่อรอง นอกจากนี้จะต้องไม่มีการเปลี่ยนหัวหน้าคณะผู้เจรจาในขณะที่การเจรจาต่อรองยังไม่สิ้นสุด เพราะจะเป็นการทำให้คณะผู้เจรจาเสียขวัญและกำลังใจ ทำให้คณะเจรจา

เกิดความไม่แน่ใจในนโยบายของรัฐหรือผู้บริหาร อีกทั้งยังทำให้คู่เจรจาฝ่ายตรงข้ามได้กำลังใจ เนื่องจากกรณีดังกล่าว อาจเป็นการแสดงถึงความเปลี่ยนแปลงในการเจรจา จึงจำเป็นต้องหาหัวหน้าคณะเจรจากันใหม่

แนวทางในการเจรจาต่อรองแบ่งเป็น 2 แนวทาง ดังนี้

1. การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันผลประโยชน์สูงสุด (distributive negotiation) คือการที่ผู้เจรจาจะยึดท่าทีสุดขั้วหรือกำหนดข้อเรียกร้องไว้สูงที่สุด (go for maximum) กล่าวคือผู้เจรจาจะกำหนดข้อเรียกร้องไว้สูงมาก แม้จะทราบดีว่าคู่เจรจาฝ่ายตรงข้ามไม่มีทางยอมรับข้อเรียกร้องดังกล่าว แล้วจึงปรับลดท่าทีลงทีละน้อยๆ จนฝ่ายตรงข้ามสามารถยอมรับข้อเรียกร้องนั้นได้ ณ จุดที่ตั้งไว้ (bottom line) ซึ่งผู้เจรจามักจะมองฝ่ายตรงข้ามเป็นศัตรูคู่แข่งเสมอ

2. การเจรจาต่อรองแบบรวมผลประโยชน์ (integrative negotiation) คือการเจรจาเพื่อหาผลประโยชน์ร่วมกัน โดยผู้เจรจาจะคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันของทั้งสองฝ่ายเป็นหลักและไม่คำนึงถึงการเอาชนะกัน ซึ่งการเจรจาต่อรองในลักษณะนี้จะต้องอาศัยความไว้วางใจของกันและกัน ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการเจรจาเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และไม่มีฝ่ายใดเป็นฝ่ายได้หรือเสียผลประโยชน์จากการเจรจานั้น จากกรณีดังกล่าว ผู้เจรจาจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถมาก อีกทั้งยังต้องมีปฏิสัมพันธ์ในการเจรจาที่จะโน้มน้าวชักจูงให้คู่เจรจาฝ่ายตรงข้ามเห็นด้วยหรือยอมรับข้อสรุปตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้ ผู้เจรจาจะต้องมีความสามารถในการประเมิณฝ่ายตรงข้าม และต้องรู้มารยาท ระเบียบวิธีการเจรจา รวมทั้งสามารถสื่อสารภาษาต่างชาติได้อย่างคล่องแคล่วอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม การเจรจาต่อรองย่อมต้องมีปัญหาอุปสรรคมากมาย ได้แก่

1. ความขัดแย้งทางความคิด มักเกิดขึ้นเพราะแต่ละฝ่ายมีวิถีคิดหรือทฤษฎีที่จะอธิบายความชอบธรรมของตน หากฝ่ายใดเป็นผู้หาเหตุผลหรือความชอบธรรมได้ก่อน ฝ่ายนั้นย่อมเป็นฝ่ายได้เปรียบ

2. ผู้เจรจามีคุณสมบัติไม่เหมาะสม เช่น ผู้ที่มีอารมณ์ร้อนหรือฉุนเฉียว ไร้ซึ่งความมีเหตุผล ไม่ให้เกียรติประธาน หรือฝ่ายตรงข้าม หรือไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้พูดและซักถาม

3. ผู้เจรจาไม่สามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่งที่ต้องการจะสื่อได้ ซึ่งอาจนำไปสู่ความเข้าใจที่ผิด

4. คู่เจรจาขาดความเชื่อถือซึ่งกันและกันอาจก่อให้เกิดความไม่แน่ใจว่าหลังจากการเจรจาลิ้นสุดแล้ว คู่เจรจาจะยอมรับหรือปฏิบัติตามข้อตกลงหรือไม่

5. ความแตกต่างทางศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดในการสื่อสารกับคู่เจรจาได้ ซึ่งเกิดจากความไม่รู้ขนบธรรมเนียมประเพณีของแต่ละฝ่าย ดังนั้นเมื่อคู่เจรจาดกกลงกันได้แล้ว ควรจะมีการทำสัญญาหรือข้อตกลงกันเป็นลายลักษณ์อักษรที่ถูกต้อง อาจเป็นการทำความเข้าใจให้ใช้ภาษาที่สามโดยมีความหมายที่ตรงกับภาษาท้องถิ่นก็ได้

1.3 การเจรจาต่อรองกับผลประโยชน์ของประเทศ

ส่วนใหญ่แล้วการเจรจาต่อรองระดับประเทศจะเป็นการเจรจาเพื่อส่งเสริม รักษา และปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ โดยการเจรจาต่อรองถือเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการทางการทูต ใช้วิธีการพบปะหารือระหว่างทั้งสองฝ่ายหรือมากกว่านั้น เพื่อหาข้อสรุป ข้อตกลงเกี่ยวกับผลประโยชน์ของคู่เจรจา และหาทางออกจากปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของตน

การเจรจาต่อรองในระดับประเทศเพื่อผลประโยชน์ของประเทศมีทั้งการเจรจาอย่างเป็นทางการที่ทั้งสองฝ่ายนั่งบนโต๊ะเจรจาอย่างถูกหลักสากล โดยประกอบไปด้วยหัวหน้าคณะและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก และการเจรจาอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การเจรจายกเลิกอาหาร การเจรจาระหว่างการพักผ่อน หรือการเจรจาริมทางเดิน (corridor meeting) เป็นต้น โดยผู้เข้าร่วมการเจรจาอาจมีจำนวนน้อยกว่าการเจรจาอย่างเป็นทางการ รวมถึงเวลาที่ใช้ในการเจรจาก็น้อยกว่าการเจรจาอย่างเป็นทางการเช่นกัน นอกจากนี้ ในปัจจุบันยังมีการเจรจาอีกรูปแบบหนึ่ง คือ การเจรจาแบบผ่อนคลายเป็นกรณีการณ์ที่การเจรจานั้นเป็นเรื่องที่สำคัญ แต่ไม่ต้องการให้มีผู้รับทราบมาก และไม่ได้มีหัวข้อในการเจรจามาก สังเกตได้จากการจัดที่นั่งที่จะมีลักษณะแบบผ่อนคลายเป็นกันเอง เช่น ใช้เก้าอี้รับแขกแทนโต๊ะประชุม เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันระบบการขนส่งและเทคโนโลยีพัฒนาก้าวหน้ามาก อีกทั้งสถานการณ์ระหว่างประเทศมีความซับซ้อนมากขึ้นและมีประเด็นใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลายประเทศ ส่งผลให้นักการทูตเจรจาในเรื่องเฉพาะหรือเรื่องที่ต้องการความชำนาญพิเศษลดลง แล้วเปลี่ยนมาใช้ในการส่งตัวแทนจากเมืองหลวงไปเจรจากันโดยตรง ซึ่งในบางประเทศจะส่งนักการทูตระดับผู้นำหรือระดับรัฐมนตรีไปเจรจาเพื่อตัดสินใจในเรื่องสำคัญและเพื่อความรวดเร็วในการเจรจา

1.4 การเจรจาต่อรองกับผลความเป็นธรรม

ในบางครั้งการเจรจาอาจไม่ได้มีเฉพาะกรณีที่มีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นหรือทั้งสองฝ่ายต้องการหาผลประโยชน์ร่วมกันเสมอไป แต่อาจเป็นกรณีที่ฝ่ายหนึ่งคิดว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือถูกละเมิดสิทธิ เช่น ประชาชนของตนถูกทหารของอีกฝ่ายหนึ่งจับกุมในพื้นที่ที่ไม่มีความชัดเจนของเส้นเขตแดน เป็นต้น

1.5 การวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายในการเจรจาต่อรองที่เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานและผลประโยชน์ของประเทศ

การเตรียมการเจรจาเป็นการประชุมเพื่อเตรียมความพร้อมของฝ่ายเดียวกันในการรวบรวมข้อมูลข้อพิจารณา และตัดสินใจว่าจะต้องมีการเจรจาหรือไม่ ถ้ามีการเจรจาจะมีการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดเป้าหมายไปในทิศทางใด ในขั้นตอนนี้หมายความรวมถึงการเตรียมแผนสำรอง (fall back) หรือทางเลือกอื่น (alternative) ในกรณีที่ไม่สามารถเจรจาให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

ในขั้นตอนการเตรียมการเจรจานั้น หน่วยงานที่เป็นเจ้าของเรื่องจะเชิญผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะเจรจามาประชุมด้วย เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ความเป็นไปได้และกำหนดท่าทีของประเทศในการเจรจา ทั้งนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องเตรียมข้อมูลภูมิหลังของเรื่อง ข้อพิพาทในศักราชภาพ และความได้เปรียบเสียเปรียบของประเทศตัวเองและของฝ่ายตรงข้าม ที่สำคัญจะต้องคำนึงถึงผลลัพธ์และผลกระทบจากการเจรจานั้นด้วย

หัวข้อที่ 2 การวิเคราะห์เพื่อเข้าใจสถานการณ์ก่อนการเจรจาต่อรอง

หลักการวิเคราะห์ SWOT analysis ถูกใช้ในการวิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจสถานการณ์ก่อนการเจรจาต่อรอง แบ่งออกเป็น การวิเคราะห์จุดแข็ง (strengthen) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) โดยการนำมาปรับใช้ดังนี้

2.1 จุดแข็ง (strengthen)

จุดแข็ง คือ ศักยภาพและความได้เปรียบของฝ่ายเรา ซึ่งอาจหมายถึงความรวมถึงข้อเสียเปรียบของฝ่ายตรงข้าม นอกจากนี้ยังอาจหมายถึงความรวมถึงการสนับสนุนจากเพื่อนแนวร่วมและพันธมิตรจากต่างประเทศ โดยอาจจะเป็นฝ่ายที่สามที่เข้าร่วมการเจรจาด้วย

ศักยภาพหรือความได้เปรียบ คือ การที่ประเทศที่มีประชากรจำนวนมาก มีที่ตั้งทางภูมิรัฐศาสตร์ที่ดี และมีระบบเศรษฐกิจที่มั่นคง อาจกล่าวได้ว่าเป็นประเทศใหญ่ที่รัฐบาลมีเสียงข้างมากในสภาและมีเสถียรภาพทางการเมือง และมีความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา และประเพณีวัฒนธรรม

2.2 จุดอ่อน

จุดอ่อน คือ ข้อเสียเปรียบของฝ่ายเรา ในขณะเดียวกันก็เป็นข้อได้เปรียบของฝ่ายตรงข้ามและการที่คู่เจรจายฝ่ายที่สามให้การสนับสนุนฝ่ายตรงข้ามด้วย

จุดอ่อนหรือความเสียเปรียบ คือ การที่ประเทศที่มีประชากรจำนวนน้อย มีที่ตั้งทางภูมิรัฐศาสตร์ที่ไม่ค่อยดี ระบบเศรษฐกิจมีความผันผวนไม่แน่นอน อาจกล่าวได้ว่าเป็นประเทศเล็กที่ขาดเสถียรภาพทางการเมือง ขาดมิตรประเทศ

2.3 โอกาส

โอกาสเป็นช่วงจังหวะที่ฝ่ายเราจะใช้โอกาสเพื่อเพิ่มศักยภาพและความได้เปรียบ ซึ่งก็หมายถึงโอกาสที่จะตัดทอนศักยภาพและสร้างความเสียเปรียบให้แก่ฝ่ายตรงข้ามด้วย

โอกาสจึงหมายถึงจังหวะเวลาที่เราเพิ่มศักยภาพ ความได้เปรียบ และการใช้ประโยชน์จากฝ่ายตรงข้าม เช่น การพูดโน้มน้าวให้ฝ่ายที่สามที่เข้าร่วมในการเจรจาหันมาสนับสนุนฝ่ายเราหรือเลิกสนับสนุนฝ่ายตรงข้าม ยิ่งไปกว่านั้น การสร้างปัญหาและความเสียเปรียบของฝ่ายตรงข้ามก็นับเป็นโอกาสของฝ่ายเรา เช่น การที่ฝ่ายตรงข้ามประสบปัญหาเศรษฐกิจในระหว่างการเจรจายังไม่สิ้นสุด หรือประเทศฝ่ายตรงข้ามไม่สามารถควบคุมอารมณ์ในการเจรจา ทำให้ฝ่ายเราเกิดข้อได้เปรียบในการเจรจา เป็นต้น

2.4 ภัยคุกคาม

ภัยคุกคามเป็นอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินการเจรจาต่อรองของฝ่ายเราซึ่งอาจเป็นผลลัพธ์ (relative) ในทางบวกของฝ่ายตรงข้าม อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ทำให้อำนาจการต่อรองของฝ่ายเราลดน้อยลง เช่น หัวหน้าคณะเจรจาของฝ่ายเราป่วยกะทันหันและต้องใช้ผู้แทนเจรจาสำรองในการเจรจาต่อไป ซึ่งผู้เจรจาสำรองอาจมีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่าหัวหน้าคณะเจรจา ทำให้การเจรจาอาจไม่ประสบความสำเร็จ

ประเด็นสำคัญคือ การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ก่อนการเจรจาต่อรองจะต้องวิเคราะห์อย่างตรงไปตรงมาบนพื้นฐานของความเป็นจริง ไม่หลอกตัวเอง หรืออาจสร้างสถานการณ์สมมติ (scenario) ในหลายๆ เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการเจรจาแต่ละโอกาส เพื่อหาทางเลือกที่เหมาะสมและลดความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลงในการเจรจา

หัวข้อที่ 3 เทคนิคการเจรจาต่อรองในสถานการณ์ต่างๆ

3.1 รูปแบบสถานการณ์ในการเจรจาต่อรอง

สถานการณ์ในการเจรจาสามารถแบ่งเป็น 2 กรณี ได้แก่

1. การเจรจาต่อรองในเรื่องผลประโยชน์ร่วมของคู่เจรจา
2. การเจรจาต่อรองภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้ง

3.2 แนวทาง (ลักษณะ) การเจรจา

แนวทางการเจรจาอาจแบ่งเป็น 5 ลักษณะ ได้แก่

1. แนวทางการเจรจาแบบผ่อนปรน (accommodation approach) ผู้เจรจาจะต้องคำนึงถึงความละเอียดอ่อนและการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคู่เจรจา เนื่องจากการเจรจานั้นยังคงมีต่อไปในอนาคต
2. แนวทางหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า (avoiding confrontation approach) นักการทูตจะใช้แนวทางนี้ในการเจรจาเสมอ
3. แนวทางความร่วมมือ (collaborating approach) แนวทางนี้ผู้เจรจาจะพยายามหาข้อสรุปและการแก้ไขปัญหา โดยคำนึงถึงผลประโยชน์และข้อกังวลของฝ่ายตรงข้าม
4. แนวทางการแข่งขัน (competing approach) เน้นการเจรจาเพื่อเอาชนะกันอย่างเดียว โดยที่จะต้องมีการได้ฝ่ายหนึ่งซึ่งเสียประโยชน์
5. แนวทางการประนีประนอม (compromising approach) เป็นการเจรจาที่คำนึงถึงความยุติธรรมและความเท่าเทียมกันของทุกฝ่ายในการเจรจา

3.3 จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรองนั้น นักเจรจาต่อรองถือได้ว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญและมีผลต่อการเจรจาเป็นอย่างมาก ซึ่งผลของการเจรจาต่อรองจะเป็นไปในทิศทางใดนั้น ล้วนขึ้นอยู่กับตัวนักเจรจาทั้งสิ้น

ดังนั้น นักเจรจาที่ดีย่อมต้องมีหลักจิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง อันประกอบไปด้วย

1. ใช้ความสุภาพอ่อนน้อม รู้จังหวะเวลาในการพูด และให้เกียรติคู่เจรจา
2. ใช้ความสุขุม โดยต้องรู้จักการควบคุมอารมณ์ตนเองเพื่อให้สามารถผ่านสถานการณ์ที่คับขันได้
3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี พยายามผูกมิตรมากกว่าสร้างศัตรู
4. มีความรอบรู้ และสามารถประเมินสถานการณ์ได้โดยพื้นฐานของความเป็นจริง
5. มีความมั่นใจในตนเอง และสามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย ไม่ว่าจะเป็นการพูด การเขียน หรือการแสดงท่าทาง
6. ต้องรู้จักการเป็นผู้ให้และการเป็นผู้รับอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความสบายใจให้แก่ตนเองผู้คู่เจรจา

ทั้งนี้ นักเจรจาอาจต้องมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด เพื่อป้องกันไม่ให้อีกคู่เจรจาดำรงข้ามเอาเปรียบได้ เช่น การเจรจาเกี่ยวกับเรื่องการค้าขายสินค้า นักเจรจาก็จะต้องทราบเอกสารอ้างอิงและความรู้ที่มีมาใช้ในการโต้แย้งกับฝ่ายตรงข้าม ยิ่งไปกว่านั้น การสังเกตหรือศึกษาอุปนิสัยของคู่เจรจาดำรงข้ามก็อาจทำให้ฝ่ายเราได้เปรียบในการเจรจามากขึ้น เช่น ชาวตะวันตกมักไม่ชอบการประชุมหรือการเจรจาที่ยืดเยื้อเกินกำหนดเวลา การเสนอข้อตกลงในช่วงเวลาดังกล่าวอาจทำให้ฝ่ายตรงข้ามรับข้อเสนอของเราได้ง่ายขึ้น เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น อารมณ์ของนักเจรจานั้นส่งผลโดยตรงกับผลการเจรจา โดยอารมณ์ทางลบ (negative emotion) จะสร้างความตึงเครียดและความไม่มีเหตุผลในการเจรจา ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งและทำให้ความเห็นของคู่เจรจาแตกต่างกันมากขึ้น ในทางกลับกัน การแสดงอารมณ์แบบจริงจัง ถือเป็น การแสดงอารมณ์ทางบวก (positive emotion) จะทำการเจรจาสำเร็จและเกิดความง่ายในการเจรจา ซึ่งสามารถทำให้บรรลุข้อตกลงที่เป็นประโยชน์ร่วมกันของทั้งสองฝ่าย หรือที่เรียกว่าเป็นการช่วยกันหาทางออกอย่างสร้างสรรค์

3.4 กลยุทธ์การสื่อสาร

ในส่วนของกลยุทธ์ของการเจรจานั้น นักเจรจาจะต้องพูดให้กระชับและชัดเจน ข้อสำคัญคือการใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและตรงประเด็น เพื่อให้ผู้ฟังหรือคู่เจรจาเข้าใจและรู้จุดยืนของนักเจรจาได้อย่างถูกต้อง

3.5 ยุทธวิธีในการเจรจาต่อรองในรูปแบบที่หลากหลาย

ยุทธวิธีหรือเทคนิคในการเจรจาเป็นเครื่องมือสำคัญในการแสดงประสิทธิภาพในการเจรจาต่อรอง โดยการเลือกใช้ยุทธวิธีนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ระยะเวลา รวมถึงสถานะทางอารมณ์ของคู่เจรจาด้วย โดยสามารถแบ่งยุทธวิธีในการเจรจา ได้แก่

1. ต้องมีจุดเน้นในการเจรจา ผู้เจรจจะต้องทราบถึงวัตถุประสงค์และความต้องการในการเจรจาของฝ่ายตน และต้องสามารถแสดงออกให้ฝ่ายตรงข้ามรับรู้ถึงความต้องการของฝ่ายตนได้อย่างชัดเจน อะไรที่ยอมได้ และอะไรที่ยอมไม่ได้ (bottom line)

2. ผู้เจรจาต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ไม่ใจร้อนในการตัดสินใจ และควรพิจารณาให้รอบคอบก่อนว่า ข้อตกลงหรือข้อสรุปนั้นเป็นประโยชน์แก่ฝ่ายตน

3. ผู้เจรจจะต้องรู้จังหวะเวลาที่ต้องประนีประนอมเพื่อป้องกันมิให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์ฝ่ายเดียว ในขณะเดียวกัน การประนีประนอมจะช่วยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างคู่เจรจาได้อีกด้วย

4. ผู้เจรจาควรเปิดโอกาสให้คู่เจรจายื่นข้อเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนสิ่งที่เขาต้องการก่อนเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการตั้งเป้าหมายของการเจรจาต่อรอง โดยเราเป็นฝ่ายที่เริ่มการต่อรองก่อน ข้อสำคัญคือเราจะต้องไม่เป็นฝ่ายที่ยื่นข้อเสนอก่อนเพราะเราจะกลายเป็นผู้ถูกต่อรอง ในกรณีที่การเจรจามีหลายฝ่าย ข้อเสนอดังกล่าวจะเปรียบเสมือนการประมูลที่ผู้มีสิ่งอื่นเป็นที่ต้องการยอมได้ประโยชน์จากการประมูล

5. การทำให้เรื่องเล็กเป็นเรื่องใหญ่เพื่อแลกกับสิ่งที่เราต้องการ

6. การบลัฟฝ่ายตรงข้ามนั้น หากสำเร็จก็จะทำให้ฝ่ายเราได้ประโยชน์โดยที่ไม่เสียอะไรเลย เพียงแต่หากไม่สำเร็จฝ่ายตรงข้ามก็จะมองเกมส์เราออกในทันที และจะทำให้ฝ่ายตรงข้ามไม่ไว้ใจเราอีกต่อไป มันจึงเหมือนเป็นการวัดใจระหว่างผู้เจรจา

7. การขีดเส้นตายเพื่อให้ฝ่ายตรงข้ามเกิดความกดดันให้ทำการตัดสินใจภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจทำให้ฝ่ายตรงข้ามรีบร้อนตัดสินใจผิดหรือยอมรับข้อเสนอของเราง่ายขึ้น ทั้งนี้ ระยะเวลาที่กำหนดเส้นตายอาจเป็นระยะเวลาจริงหรือหลอกก็ได้

8. การสร้างเป็นคนดีและคนร้ายใช้ในกรณีที่ทีมเจรจาจำลองสถานการณ์ที่ตำรวจสอบสวนคนร้าย โดยหนึ่งในทีมที่เจรจาสงสารจะเสนอข้อเรียกร้องสูงสุดหรือไม่มีเหตุผล ส่วนอีกทีมหนึ่งจะยื่นข้อเสนอที่มีเหตุผลและแสดงความเข้าใจในสถานการณ์ของฝ่ายตรงข้าม

หัวข้อที่ 4 การลดความขัดแย้งและข้อพิพาทในการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาทั้งสองฝ่ายจะมีแนวคิด ค่านิยม ความคิดเห็น เป้าหมาย แนวปฏิบัติ และผลประโยชน์ที่ไม่ตรงกันอยู่แล้ว ดังนั้น ในการแก้ปัญหาดังกล่าวจึงทำให้ต้องมีการเจรจากันเพื่อปรับลดความแตกต่าง

จนอยู่ในเกณฑ์ที่ทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับข้อเสนอกันและกันได้ และในบางครั้ง การเจรจาต่อรองอาจเปลี่ยนความขัดแย้งไปสู่การจับมือร่วมกันได้อีกด้วย ซึ่งเป็นการหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้เจรจาต้องพึงตระหนักว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้แต่สามารถจัดการได้ โดยอาศัยความเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง และการเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความร่วมมือ อันเป็นกลยุทธ์ในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง

การลดความขัดแย้งและข้อพิพาทในการเจรจา ประกอบด้วย

4.1 สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างประเทศ

1. การขาดแคลนทรัพยากร เป็นสิ่งที่ทำให้ประเทศใหญ่กว่าใช้อำนาจที่เหนือกว่าเข้ายึดดินแดนหรือประเทศเล็กที่มีความอุดมสมบูรณ์ทางทรัพยากรธรรมชาติ
2. ความขัดแย้งของอุดมการณ์ทางการเมือง โดยเฉพาะช่วงสงครามเย็นที่มีการแข่งขันกันระหว่างค่ายเสรีประชาธิปไตยกับค่ายสังคมนิยมคอมมิวนิสต์
3. ความแตกต่างทางศาสนาและความเชื่อ

4.2 รูปแบบของความขัดแย้งหรือข้อพิพาท

1. ความขัดแย้งหรือข้อพิพาทที่เกิดจากวาทะ เป็นการโต้ตอบและโจมตีกันโดยทันทีผ่านทางสื่อของรัฐหรือสื่อมวลชนแบบเปิด
2. ความขัดแย้งที่เกิดจากการใช้กำลัง เป็นการใช้กำลังทางทหารของประเทศที่แข็งแกร่งกว่า ซึ่งประเทศดังกล่าวย่อมมีกำลังทหารและอำนาจที่มากกว่าจึงเป็นฝ่ายชนะ

4.3 แนวทางในการจัดการความขัดแย้งหรือลดข้อพิพาท

การจัดการกับความขัดแย้งที่ไม่ดีตั้งแต่ต้นจะทำให้เกิดความขัดแย้งที่บานปลาย เช่น จากความขัดแย้งระหว่างสองประเทศอาจบานปลายเป็นความขัดแย้งระหว่างประเทศอื่นด้วย ทำให้ปัญหาความขัดแย้งใหญ่ขึ้นจนไม่สามารถแก้ไขได้ เราจึงควรทราบถึงแนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งซึ่งมีหลายแนวทาง ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง (avoidance) ใช้ในกรณีที่ความขัดแย้งนั้นอยู่ในระดับที่ต่ำต่อผลประโยชน์ในประเด็นปัญหา
2. การบังคับหรือกดดัน (competition) ใช้ในกรณีที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งให้ความสนใจอย่างมากต่อผลประโยชน์ของตนในประเด็นปัญหา และไม่สนใจผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้ามในประเด็นปัญหา
3. การผ่อนปรน (accommodation) ใช้ในกรณีที่ผลประโยชน์ในประเด็นปัญหาของตนมีไม่มากและให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ในประเด็นปัญหาของฝ่ายตรงข้ามมากกว่า

4. ความร่วมมือ (collaboration) ใช้ในกรณีที่คู่กรณีกำหนดผลประโยชน์สูงในประเด็นปัญหา หากใช้แนวทางการร่วมมือกันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย

5. การประนีประนอม (compromise) ใช้ในกรณีที่ฝ่ายตรงข้ามมีผลประโยชน์ในประเด็นปัญหาระดับปานกลาง เป็นการพบกันครึ่งทาง

ทั้งนี้ การเลือกใช้แนวทางในการจัดการความขัดแย้งหรือลดข้อพิพาทจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของคู่กรณีทั้งสองฝ่าย รวมถึงจังหวะเวลาและสถานที่ที่เหมาะสมด้วย

4.4 เทคนิคการเจรจาภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้งรุนแรง

1. ผู้เจรจาต้องพยายามรักษาการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่องกับประเทศคู่เจรจา เนื่องจากความขัดแย้งที่รุนแรงจะนำมาซึ่งการยุติการเจรจา และหากสถานการณ์เลวร้ายไปกว่านั้น ฝ่ายตรงข้ามอาจนำมาตรการรุนแรงมาใช้ในการแก้ไขปัญหา

2. ผู้เจรจาต้องสร้างบรรยากาศที่ดีให้อีกฝ่ายไว้วางใจต่อการเจรจา โดยเฉพาะการสร้างเชื่อมั่นให้ฝ่ายตรงข้ามไว้วางใจ

3. ผู้เจรจาต้องมองภาพรวมของความสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่ต้องชี้ให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นว่าความสัมพันธ์ในเรื่องของผลประโยชน์ที่มีร่วมกันสำคัญกว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพียงเรื่องเดียว

4. ผู้เจรจาอาจต้องสร้างหลักการหรือค่านิยมร่วมกันอันเป็นที่ยอมรับของคู่พิพาท เพื่อสร้างพื้นฐานในการเจรจาครั้งต่อไป

5. ผู้เจรจาต้องสร้างความสมดุลในการจูงใจฝ่ายตรงข้ามที่มีความต้องการและผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน โดยให้ฝ่ายตรงข้ามไม่รู้สึกรู้สึกว่าเขาไม่เสียเปรียบหรือได้เปรียบฝ่ายเรา

6. ผู้เจรจาต้องทำให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นอกเห็นใจ และเข้าใจในสถานการณ์ของอีกฝ่ายหนึ่ง

7. ผู้เจรจาอาจกำหนดกรอบหรือขอบเขตในการเจรจา โดนเจรจาในเรื่องที่คิดว่าฝ่ายตรงข้ามจะยอมรับได้ง่ายก่อน

8. หากฝ่ายตรงข้ามเริ่มไม่มีเหตุผลหรือไม่ฟังความคิดเห็นที่อธิบาย ผู้เจรจาควรหยุดการเจรจาไว้ชั่วคราว เมื่อทั้งสองฝ่ายต่างผ่อนคลายแล้วจึงเริ่มการเจรจาใหม่อีกครั้ง

หัวข้อที่ 5 แนวปฏิบัติและมารยาทในการเจรจาต่อรอง

5.1 แนวปฏิบัติในการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรองนั้น คู่เจรจาย่อมต้องมีการตกลงกันว่า จะเจรจาในหัวข้อใด และฝ่ายใดเป็นเจ้าของภาพในการจัดการเจรจา โดยจัดให้มีการสลับกันเป็นเจ้าภาพการเจรจา ส่วนการจัดห้องเจรจาและแผนผังที่นั่งของคณะเจรจา สามารถแบ่งได้ดังนี้

การจัดการเจรจาแบบเป็นทางการ (formal hennery) คณะเจรจาททั้งสองฝ่ายจะนั่งหันหน้าเข้าหากัน โดยมีโต๊ะยาวอยู่ตรงกลาง มีป้ายชื่อประเทศหรือธงชาติวางด้านหน้าโต๊ะประชุม

การเจรจาแบบผ่อนคลายเป็น (retreat) ผู้เจรจาย่อมนั่งบนเก้าอี้โซฟาโดยไม่มีการวางป้ายชื่อ และไม่กำหนดเรื่องหรือหัวข้อในการเจรจา ฝ่ายเจ้าภาพจะอำนวยความสะดวกให้แก่คณะเจรจาย่างไร หรือฝ่ายใดจะเป็นฝ่ายพูดก่อน สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าการเจรจาแบบผ่อนคลายเป็นจะไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัว ขึ้นอยู่กับการตกลงกันของทั้งสองฝ่าย ซึ่งต่างจากการเจรจาแบบเป็นทางการอย่างสิ้นเชิง

5.2 มารยาทและจรรยาบรรณของนักเจรจาต่อรอง

นักเจรจาที่ดีควรมีมารยาทในการเจรจา เช่น ต้องให้มีการสลับกันพูดระหว่างหัวหน้าคณะเจรจา และเมื่อพูดจบแล้วก็ต้องเปิดโอกาสให้อีกฝ่ายหนึ่งได้พูดสลับกันไป ที่สำคัญ ผู้เจรจาย่อมไม่ควรใช้คำหยาบคาย ประชดประชันเสียดสีฝ่ายตรงข้ามในการเจรจา นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ฟังที่ดี โดยคำนึงถึงผลประโยชน์หรือวัตถุประสงค์ของฝ่ายตรงข้าม ไม่ด่วนสรุปและพูดแทรกในขณะที่อีกฝ่ายกำลังพูดอยู่ และนักเจรจาที่ดีควรมีจรรยาบรรณของความเป็นจริง ไม่เสนอข้อเรียกร้องที่เป็นไปไม่ได้ หากต้องการให้การเจรจาประสบความสำเร็จและดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้เจรจาย่อมต้องมีจรรยาบรรณให้เกียรติฝ่ายตรงข้าม ไม่มองคู่เจรจายเป็นศัตรู และให้โอกาสฝ่ายตรงข้ามเสมอ

5.3 ข้อพึงระวังและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง

1. การมุ่งเน้นแต่เรื่องแพ้หรือชนะกันในการเจรจาอาจทำให้การเจรจาล้มเหลว
2. เมื่อทั้งสองฝ่ายมีท่าทีของตนโดยไม่มีใครยอมใคร ควรให้มีการหยุดพักเจรจาชั่วคราว เพื่อให้คู่เจรจายเกิดความผ่อนคลายและเริ่มการเจรจาใหม่อีกครั้ง
3. อย่าทำให้คู่เจรจายฝ่ายตรงข้ามเสียหน้า
4. อย่าทำให้คู่เจรจายอีกฝ่ายหนึ่งเข้าตาจน
5. การเจรจายแบบประนีประนอมจะทำให้หาทางออกที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้