



รายงานสรุปผลการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

เลขที่รับ 1994 ผกท. เวลา 15.516
วันที่ - 8 ก.ค. 2563

ที่ ผกท 12 / 116 ลงวันที่ - 8 ก.ค. 2563

เลขที่รับ 864 17 เวลา 15.504
วันที่ - 8 ก.ค. 2563

เรียน ผอ.ฝทบ. ผ่าน ผอ.ผกท. ผอ.กกท.1 ทน.กส.1 (ตามสายบังคับบัญชาจนถึง ผอ.ฝ่าย/สำนัก)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม)

1. ข้าพเจ้า นายยงยศ สิมะขจรบุญ
ตำแหน่ง นิติกร 7 สังกัด (แผนก/กอง/ฝ่าย) กส.1 / กกท.1 / ผกท.
ได้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) หลักสูตร การเจรจาต่อรอง
สอดคล้องกับสมรรถนะ (MC/FC/TC) FCผกท02: ทักษะการเจรจาต่อรองในงานกรรมสิทธิ์ที่ดิน
จัดโดย สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (ก.พ.) ระหว่างวันที่ 16 - 17 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

ในการจัดกรรมสิทธิ์ที่ดินนอกจากความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเวนคืนแล้ว เจ้าหน้าที่
เวนคืนจะต้องมีเทคนิคในการเจรจาต่อรองเนื่องจากเจ้าหน้าที่เวนคืนจะต้องติดต่อประสานงานกับผู้ถูกเวนคืน
ตั้งแต่เริ่มโครงการไปจนถึงจบโครงการ เมื่อนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมหลักสูตรการเจรจาต่อรองมาใช้จะพบว่า
หากการติดต่อประสานงานกับผู้ถูกเวนคืนในขั้นแรกเป็นไปได้ด้วยดี การดำเนินการในขั้นตอนต่อจากนั้นก็เกิด
ปัญหาน้อยลงทำให้งานเวนคืนสำเร็จได้โดยง่ายและยังเป็นการลดขั้นตอนในการทำงาน เช่น ในขั้นตอนแรก
ที่ได้ติดต่อประสานงานกับผู้ถูกเวนคืนหากมีการเจรจาที่เป็นผลดี ทำให้ผู้ถูกเวนคืนเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเวนคืน

ประโยชน์ที่ได้รับ และสิทธิตามกฎหมาย ผู้ถูกเวนคืนจะยินยอมมาตกลงทำสัญญาและยินยอมส่งมอบพื้นที่ให้แก่
รพม. ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยที่ไม่ต้องมีการวางเงินค่าทดแทนและใช้อำนาจตามกฎหมายบังคับผู้ถูกเวนคืน
ทั้งยังเป็นการลดขั้นตอนการทำงานด้วย. ในส่วนเจ้าหน้าที่เวนคืนนั้นยังต้องพัฒนาทักษะในการเจรจาต่อรอง ทั้งใน
เรื่องกริยามารยาทในการเจรจา. ไม่ใช้อารมณ์แม้ถูกต่อต้านด้วยถ้อยคำหยาบคาย และการให้เกียรติคู่เจรจา. เพื่อให้งาน
สำเร็จได้โดยง่าย

4. ข้อเสนอแนะในการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาตามหลักสูตรนี้ในครั้งต่อไป

..... ควรจัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรการเจรจาต่อรองในครั้งต่อ ๆ ไป เพื่อให้พนักงานมีความทักษะในการ
เจรจาต่อรองมากยิ่งขึ้น.....
.....
.....

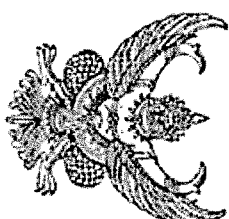
5. ความพึงพอใจต่อการดำเนินการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

6. เอกสารแนบ

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

ลงชื่อ..... อวยศ สิมะขจรบุญ..... ผู้เข้าอบรม
(.....นายอวยศ สิมะขจรบุญ.....)
ตำแหน่ง..... นิติกร 7..... โทร..... 2621.....
วันที่..... 8 ก.ค. 63.....



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ขอเสนอประกาศมีมติสรรคนับที่มีพอเสดดงว่

ยงยศ สัมเขรณุกุณ

ได้พ่ำนการพัฒนการทางเทคโนโลยีระบบอิเล็กทรอนิกส์ (HRD: e-Learning)

การพัฒนการของค้ความรู้ (Knowledge Development)

การบริการอย่างมีอจยาร้พ

วิมา การรจรงจาดออด

(รวมระยะเวลาทั้งหมด 3 ชั่วโมง)

ให้ว้ ณ วันที่ 17 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2563

(ม.ล.พิชิตกร คุวกุล)

เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน



ส่วนที่ 2 รายงานสรุปการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

หลักสูตร การเจรจาต่อรอง.....

สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร (ไม่เขียนเฉพาะหัวข้อ ควรมีการบรรยายสรุป)

หลักสูตร การเจรจาต่อรอง แบ่งออกเป็น 5 หัวข้อด้วยกัน ได้แก่

หน่วยที่ 1 พื้นฐานของการเจรจาต่อรอง

1.1 ความสำคัญและลักษณะของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองต้องมีคู่เจรจอย่างน้อยสองฝ่ายโดยมีข้อพิพาท ข้อขัดแย้งกันหรือประโยชน์ร่วมกันมาเจรจาต่อรองกันเพื่อไกล่เกลี่ยประนีประนอมหรือยุติข้อพิพาท หรือเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันที่ยอมรับกันได้ทั้งสองฝ่าย (win win) ดังนั้น การเจรจาต่อรองจึงมีความสำคัญในการแก้ปัญหาและยุติความขัดแย้ง การตกลงผลประโยชน์ร่วมกันตั้งแต่ระดับบุคคลจนถึงระดับประเทศ โดยการเจรจาเป็นวิธีที่ลงทุนน้อยที่สุด ทำให้แต่ละฝ่ายได้รับทราบเท่าที่ จุดยืน และนโยบายของฝ่ายตรงข้ามเพื่อนำไปพิจารณาหาข้อสรุป แลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อหาจุดประนีประนอม หากคู่เจรจามีการพบปะและเจรจากันอย่างต่อเนื่องจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้การตกลงเป็นไปโดยง่ายและรวดเร็วมากขึ้น

การเจรจาต่อรองสามารถแบ่งออกเป็น 2 กรณี คือ

1. การเจรจาแบบทวิภาคีหรือการเจรจาทั้งสองฝ่าย เช่น การเจรจาระหว่างสองประเทศ
2. การเจรจาแบบพหุภาคีหรือการเจรจาตั้งแต่ 3 ฝ่ายขึ้นไป เช่น การเจรจาการค้าเสรี (WTO)

1.2 หลักการและกระบวนการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรองจะต้องมีการกำหนดขั้นต่ำสุด (minimum) และการกำหนดขั้นสูงสุด (maximum) ในสิ่งที่ฝ่ายเราต้องการ อันเป็นหลักสำคัญในการเจรจาต่อรอง จะต้องไม่มีการเปลี่ยนหัวหน้าคณะผู้เจรจาในขณะที่การเจรจาต่อรองยังไม่สิ้นสุด เพราะจะเป็นการทำให้คณะผู้เจรจาเสียขวัญและกำลังใจ ทำให้คณะเจรจาเกิดความไม่แน่ใจในนโยบายของรัฐหรือผู้บริหาร อีกทั้งยังทำให้คู่เจรจาฝ่ายตรงข้ามได้กำลังใจ เนื่องจากกรณีดังกล่าวอาจเป็นการแสดงถึงความเพลี่ยงพล้ำในการเจรจา จึงจำเป็นต้องหาหัวหน้าคณะเจรจากันใหม่

แนวทางในการเจรจาต่อรองแบ่งเป็น 2 แนวทาง ดังนี้

1. การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันผลประโยชน์สูงสุด (distributive negotiation) คือการที่ผู้เจรจายึดท่าทีสุดขั้วหรือกำหนดข้อเรียกร้องไว้สูงที่สุด (go for maximum) ผู้เจรจาจะกำหนดข้อเรียกร้องไว้สูงมาก แล้วจึงค่อยปรับลดท่าทีลงทีละน้อยๆ จนฝ่ายตรงข้ามสามารถยอมรับข้อเรียกร้องนั้นได้

2. การเจรจาต่อรองแบบรวมผลประโยชน์ (integrative negotiation) คือการเจรจาเพื่อหาผลประโยชน์ร่วมกัน โดยผู้เจรจาจะคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันของทั้งสองฝ่ายเป็นหลักและไม่คำนึงถึงการเอาชนะกัน ซึ่งการเจรจาต่อรองแบบรวมผลประโยชน์จะต้องอาศัยความไว้วางใจของทั้งสองฝ่าย เพื่อแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์และไม่มีฝ่ายใดเป็นฝ่ายได้หรือเสียผลประโยชน์จากการเจรจานั้น

การเจรจาต่อรองย่อมต้องมีปัญหาอุปสรรคมากมาย ดังนี้

1. ความขัดแย้งทางความคิด มักเกิดขึ้นเพราะแต่ละฝ่ายมีวิถีคิดหรือทฤษฎีที่จะอธิบายความชอบธรรมของตน
2. ผู้เจรจามีคุณสมบัติไม่เหมาะสม เช่น ผู้ที่มีอารมณ์ร้อนหรือฉุนเฉียว ไร้ซึ่งความมีเหตุผล ไม่ให้เกียรติคู่เจรจา หรือไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้พูดและซักถาม
3. ผู้เจรจาไม่สามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่งที่ต้องการจะสื่อได้ ซึ่งอาจนำไปสู่ความเข้าใจที่ผิด
4. คู่เจรจาขาดความเชื่อถือซึ่งกันและกันอาจก่อให้เกิดความไม่แน่ใจว่าหลังจากการเจรจาสิ้นสุดแล้ว
5. ความแตกต่างทางศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดในการสื่อสารกับคู่เจรจาได้ ซึ่งเกิดจากความไม่รู้ขนบธรรมเนียมประเพณีของแต่ละฝ่าย

1.3 การเจรจาต่อรองกับผลประโยชน์ของประเทศ

การเจรจาต่อรองระดับประเทศจะเป็นการเจรจาเพื่อส่งเสริม รักษา และปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ เอกราชแห่งดินแดน ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ เกียรติภูมิหรือศักดิ์ศรีของประเทศชาติ โดยการเจรจาต่อรองถือเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการทางการทูต ใช้วิธีการพบปะหารือระหว่างทั้งสองฝ่ายหรือมากกว่านั้น เพื่อหาข้อสรุปข้อตกลงเกี่ยวกับผลประโยชน์ของคู่เจรจา และหาทางออกจากปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของตน

1.4 การเจรจาต่อรองกับผลความเป็นธรรม

การเจรจาอาจไม่ได้มีเฉพาะกรณีที่มีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นหรือทั้งสองฝ่ายต้องการหาผลประโยชน์ร่วมกันเสมอไป แต่อาจเป็นกรณีที่ฝ่ายหนึ่งคิดว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือถูกละเมิดสิทธิเสรีภาพ

1.5 การวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายในการเจรจาต่อรองที่เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานและผลประโยชน์ของประเทศ

การเตรียมการเจรจาเป็นการประชุมเพื่อเตรียมความพร้อมของฝ่ายเดียวกันในการรวบรวมข้อมูลข้อพิจารณา และตัดสินใจว่าจะต้องมีการเจรจาหรือไม่ ถ้ามีการเจรจาจะมีการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดเป้าหมาย

ไปในทิศทางใด ในขั้นตอนนี้หมายความว่ารวมถึงการเตรียมแผนสำรอง (fall back) หรือทางเลือกอื่น (alternative) ในกรณีที่ไม่สามารถเจรจาให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

หน่วยที่ 2 การวิเคราะห์เพื่อเข้าใจสถานการณ์ก่อนการเจรจาต่อรอง

หลักการวิเคราะห์ SWOT analysis ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจสถานการณ์ก่อนการเจรจาต่อรอง

2.1 จุดแข็ง (strengthen)

จุดแข็ง คือ ศักยภาพและความได้เปรียบของฝ่ายเรา รวมถึงความเสียเปรียบของฝ่ายตรงข้าม ยังรวมถึงการสนับสนุนจากแนวร่วมและพันธมิตรจากต่างประเทศ โดยอาจจะเป็นฝ่ายที่สามที่เข้าร่วมการเจรจาด้วย

ศักยภาพหรือความได้เปรียบ คือ การที่ประเทศที่มีประชากรจำนวนมาก มีที่ตั้งทางภูมิรัฐศาสตร์ที่ดี และมีระบบเศรษฐกิจที่มั่นคง อาจกล่าวได้ว่าเป็นประเทศใหญ่ที่รัฐบาลมีเสียงข้างมากในสภาและมีเสถียรภาพทางการเมือง และมีความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา และประเพณีวัฒนธรรม

2.2 จุดอ่อน (weakness)

จุดอ่อน คือ ข้อด้อยข้อเสียเปรียบของฝ่ายเรา อาจเป็นข้อได้เปรียบของฝ่ายตรงข้ามและการสนับสนุนของฝ่ายที่สามต่อฝ่ายตรงข้าม

จุดอ่อนหรือความเสียเปรียบ คือ การที่ประเทศที่มีประชากรจำนวนน้อย มีที่ตั้งทางภูมิรัฐศาสตร์ที่ไม่ค่อยดี ระบบเศรษฐกิจมีความผันผวนไม่แน่นอน

2.3 โอกาส (opportunity)

โอกาสเป็นช่วงจังหวะที่ฝ่ายเราจะใช้โอกาสเพื่อเพิ่มศักยภาพและความได้เปรียบ ซึ่งก็หมายถึงโอกาสที่จะตัดทอนศักยภาพและสร้างความเสียเปรียบให้แก่ฝ่ายตรงข้ามด้วย

โอกาสจึงหมายถึงจังหวะเวลาที่เราเพิ่มศักยภาพ ความได้เปรียบ และการใช้ประโยชน์จากฝ่ายตรงข้าม เช่น การพูดโน้มน้าวให้ฝ่ายที่สามที่เข้าร่วมในการเจรจาหันมาสนับสนุนฝ่ายเราหรือเลิกสนับสนุนฝ่ายตรงข้าม ยิ่งไปกว่านั้น การสร้างปัญหาและความเสียเปรียบของฝ่ายตรงข้ามก็นับเป็นโอกาสของฝ่ายเรา เช่น การที่ฝ่ายตรงข้ามประสบปัญหาเศรษฐกิจในระหว่างการเจรจายังไม่สิ้นสุด

2.4 ภัยคุกคาม (Threat)

ภัยคุกคามเป็นอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินการเจรจาต่อรองของฝ่ายเราซึ่งอาจเป็นผลลัพธ์ (relative) ในทางบวกของฝ่ายตรงข้าม อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ทำให้อำนาจการต่อรองของฝ่ายเราลดน้อยลง เช่น หัวหน้าคณะเจรจาของฝ่ายเราป่วยกะทันหันและต้องใช้ผู้แทนเจรจาสำรองในการเจรจาต่อไป

ประเด็นสำคัญคือ การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ก่อนการเจรจาต่อรองจะต้องวิเคราะห์อย่างตรงไปตรงมาบนพื้นฐานของความเป็นจริง ไม่หลอกตัวเอง หรืออาจสร้างสถานการณ์สมมติ (scenario) ในหลายๆ เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการเจรจาแต่ละโอกาส เพื่อหาทางเลือกที่เหมาะสมและลดความเสี่ยงการเปลี่ยนแปลงในการเจรจา

หน่วยที่ 3 เทคนิคการเจรจาต่อรองในสถานการณ์ต่างๆ

3.1 รูปแบบสถานการณ์ในการเจรจาต่อรอง

สถานการณ์ในการเจรจาสามารถแบ่งเป็น 2 กรณี ได้แก่

1. การเจรจาต่อรองในเรื่องผลประโยชน์ร่วมของผู้เจรจา
2. การเจรจาต่อรองภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้ง

3.2 แนวทาง (ลักษณะ) การเจรจา

แนวทางการเจรจาอาจแบ่งเป็น 5 ลักษณะ ได้แก่

1. แนวทางการเจรจาแบบผ่อนปรน (accommodation approach) ผู้เจรจาจะคำนึงถึงความละเอียดอ่อนของเรื่องที่เจรจาและความสัมพันธ์กับผู้เจรจา เพราะในอนาคตยังต้องมีการเจรจาต่อไป
2. แนวทางหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า (avoiding confrontation approach) เป็นแนวทางนักการทูต
3. แนวทางความร่วมมือ (collaborating approach) แนวทางนี้ผู้เจรจาจะพยายามหาข้อสรุปหรือการแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ โดยมีความเข้าใจในผลประโยชน์และความกังวลของฝ่ายตรงข้าม
4. แนวทางการแข่งขัน (competing approach) เป็นการเจรจาเพื่อเอาชนะกันแบบฝ่ายหนึ่งได้ฝ่ายหนึ่งเสีย
5. แนวทางการประนีประนอม (compromising approach) เป็นการเจรจาที่พยายามหาข้อสรุปที่ยุติธรรม

3.3 จิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรองนั้น ผู้เจรจาถือได้ว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญและมีผลต่อการเจรจาเป็นอย่างมาก

ดังนั้น ผู้เจรจาที่ดีย่อมต้องมีหลักจิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง อันประกอบไปด้วย

1. ใช้ความสุภาพอ่อนน้อม รู้จังหวะเวลาและให้เกียรติคู่เจรจา
2. ใช้ความสุจริต ต้องรู้จักการควบคุมอารมณ์ตนเองในสถานการณ์ที่คับขันได้
3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สร้างมิตรมากกว่าสร้างศัตรู

4. มีความรู้สามารถคาดการณ์ได้โดยพื้นฐานของความเป็นจริง
5. มีความมั่นใจในตนเอง และสามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจในการสื่อสาร หมายถึงการพูด การเขียน หรือ การแสดงกริยาโดยไม่ใช้คำพูด
6. ต้องรู้จักการให้และการเป็นผู้รับอย่างเหมาะสม เพื่อความสบายใจทั้งสองฝ่าย

ทั้งนี้ นักเจรจาต้องมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่เจรจาอย่างละเอียด เพื่อป้องกันไม่ให้ถูกคู่เจรจาฝ่ายตรงข้ามเอาเปรียบได้ คือต้องศึกษาเรื่องที่จะเจรจาและหาข้อมูลมาใช้ในการเจรจา และต้องศึกษาอุปนิสัยของคู่เจรจาฝ่ายตรงข้ามเพราะอาจทำให้ฝ่ายเราได้เปรียบในการเจรจามากขึ้น อย่างไรก็ตาม อารมณ์ของนักเจรจานั้นส่งผลโดยตรงกับผลการเจรจา โดยอารมณ์ทางลบ (negative emotion) จะสร้างความตึงเครียดและความไม่มีเหตุผลในการเจรจา ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง ในทางกลับกัน การแสดงอารมณ์แบบจริงใจ ถือเป็น การแสดงอารมณ์ทางบวก (positive emotion) จะทำการเจรจาสำเร็จและเกิดความง่ายในการเจรจา

3.4 กลยุทธ์การสื่อสาร

ในส่วนของกลยุทธ์ของการเจรจานั้น นักเจรจาจะต้องพูดให้ชัดเจน กระชับ ไม่ยืดเยื้อ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและตรงประเด็น

3.5 ยุทธวิธีในการเจรจาต่อรองในรูปแบบที่หลากหลาย

ยุทธวิธีหรือเทคนิคในการเจรจาเป็นเครื่องมือสำคัญในการแสดงประสิทธิภาพในการเจรจาต่อรอง โดยการเลือกใช้ยุทธวิธีนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ระยะเวลา รวมถึงสถานะทางอารมณ์ของคู่เจรจาด้วย โดยสามารถแบ่งยุทธวิธีในการเจรจา ได้แก่

1. ต้องมีจุดเน้นในการเจรจา ผู้เจรจาจะต้องทราบถึงวัตถุประสงค์และความต้องการในการเจรจาของฝ่ายตน และต้องสามารถแสดงออกให้ฝ่ายตรงข้ามรับรู้ถึงความต้องการของฝ่ายตนได้อย่างชัดเจน อะไรที่ยอมได้ และอะไรที่ยอมไม่ได้ (bottom line)
2. อย่ารีบร้อนในการตัดสินใจ ควรพิจารณาให้แน่ใจก่อนว่าข้อตกลงหรือข้อสรุปนั้นเป็นประโยชน์แก่ฝ่ายตน
3. รู้จังหวะเวลาที่จะต้องประนีประนอมเพื่อไม่ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์ฝ่ายเดียวหรือต้องเสียหน้าในขณะเดียวกัน การประนีประนอมจะช่วยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างคู่เจรจาได้อีกด้วย
4. ให้คู่เจรจายื่นข้อเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนสิ่งที่เขาต้องการก่อนเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการตั้งเป้าหมายของการเจรจาต่อรอง โดยเราเป็นฝ่ายที่เริ่มการต่อรองก่อน ข้อสำคัญคือเราจะต้องไม่เป็นฝ่ายที่ยื่นข้อเสนอก่อน เพราะเราจะกลายเป็นผู้ถูกต่อรอง ในกรณีที่การเจรจามีหลายฝ่าย การยื่นข้อเสนอจะเหมือนกับการประมุขซึ่งผู้ที่มีสิ่งอันเป็นที่ต้องการยอมได้ประโยชน์จากการประมุข
5. การแก่งัดทำให้เรื่องเล็กเป็นเรื่องใหญ่เพื่อแลกกับสิ่งที่เราต้องการ

6. การบลัฟฟ์ฝ่ายตรงข้ามนั้น เป็นการวัดใจฝ่ายตรงข้าม หากสำเร็จก็จะได้ประโยชน์โดยที่ไม่เสียอะไรเลย หากไม่สำเร็จฝ่ายตรงข้ามก็จะมองเกมส่อออก และจะไม่เชื่อใจเราอีกต่อไป

7. การยื่นเส้นตายเพื่อสร้างแรงกดดันให้ฝ่ายตรงข้ามตัดสินใจภายในเวลาที่กำหนด เส้นตายนี้อาจเป็นระยะเวลาจริงหรือหลอกก็ได้

8. การสร้างเป็นคดีและคนร้ายใช้ในกรณีทีมเจรจาจำลองสถานการณ์ที่ตำรวจสอบสวนคนร้าย โดยหนึ่งในทีมที่เจรจาจะเสนอข้อเรียกร้องสูงสุดหรือเจรจาอย่างไม่มีเหตุผล ในขณะที่ทีมหนึ่งจะยื่นข้อเสนอที่มีเหตุผล และแสดงความเข้าใจสถานการณ์ของฝ่ายตรงข้าม

หน่วยที่ 4 การลดความขัดแย้งและข้อพิพาทในการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาทั้งสองฝ่ายจะมีแนวคิด ค่านิยม ความคิดเห็น เป้าหมาย แนวปฏิบัติ และผลประโยชน์ที่ไม่ตรงกันอยู่แล้ว ดังนั้น ในการแก้ปัญหาดังกล่าวจึงทำให้ต้องมีการเจรจากันเพื่อปรับลดความแตกต่าง จนอยู่ในเกณฑ์ที่ทั้งสองฝ่ายสามารถยอมรับข้อเสนอของกันและกันได้ และอาจเปลี่ยนความขัดแย้งไปสู่การจับมือร่วมกันได้อีกด้วย ซึ่งเป็นการหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

การลดความขัดแย้งและข้อพิพาทในการเจรจา ประกอบด้วย

4.1 สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างประเทศ

1. การขาดแคลนทรัพยากร เป็นสิ่งที่ทำให้ประเทศใหญ่กว่าใช้กำลังหรืออำนาจที่เหนือกว่าเข้ายึดดินแดนหรือประเทศที่มีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์
2. ความขัดแย้งของอุดมการณ์ทางการเมือง โดยเฉพาะช่วงสงครามเย็นที่มีการแข่งขันกันระหว่างค่ายเสรีประชาธิปไตยกับค่ายสังคมนิยมคอมมิวนิสต์
3. ความแตกต่างทางศาสนาและความเชื่อ

4.2 รูปแบบของความขัดแย้งหรือข้อพิพาท

1. ความขัดแย้งหรือข้อพิพาทด้วยวาจา เป็นการโต้ตอบและโจมตีกันผ่านทางสื่อของรัฐหรือสื่อมวลชนเปิด
2. ความขัดแย้งด้วยการใช้กำลัง เป็นการใช้กำลังทางทหารของประเทศที่แข็งแกร่งกว่า ซึ่งประเทศเข้มแข็งกว่าย่อมมีกำลังทหารและพลังอำนาจที่มากกว่าย่อมเป็นฝ่ายที่ได้ชัยชนะ

4.3 แนวทางในการจัดการความขัดแย้งหรือลดข้อพิพาท

ความขัดแย้งที่ไม่ดีตั้งแต่ต้นจะทำให้เกิดความขัดแย้งที่บานปลาย เช่น จากความขัดแย้งระหว่างสองประเทศ อาจบานปลายเป็นความขัดแย้งระหว่างประเทศอื่นด้วย ทำให้ปัญหาความขัดแย้งใหญ่ขึ้นจนไม่สามารถแก้ไขได้ เราจึงควรทราบถึงแนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งซึ่งมีหลายแนวทาง ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง (avoidance) ใช้ในกรณีที่ความขัดแย้งนั้นอยู่ในระดับที่ต่ำ
2. การบังคับหรือกดดัน (competition) ใช้ในกรณีที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งให้ความสนใจอย่างมากต่อผลประโยชน์ของตนในประเด็นปัญหา โดยไม่สนใจประโยชน์ของฝ่ายตรงข้าม
3. การผ่อนปรน (accommodation) ใช้ในกรณีที่ผลประโยชน์ในประเด็นปัญหาของตนมีไม่มาก และให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ในปัญหาของฝ่ายตรงข้ามมากกว่า
4. ความร่วมมือ (collaboration) ใช้ในกรณีที่คู่กรณีกำหนดผลประโยชน์สูงในประเด็นปัญหา
5. การประนีประนอม (compromise) ใช้ในกรณีที่ฝ่ายตรงข้ามมีผลประโยชน์ในประเด็นปัญหาระดับปานกลาง เป็นการพบกันครึ่งทาง

ทั้งนี้ ในการเลือกใช้แนวทางในการจัดการความขัดแย้งหรือลดข้อพิพาทจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันของคู่กรณี รวมถึงจังหวะเวลาและสถานที่ที่เหมาะสมด้วย

4.4 เทคนิคการเจรจาภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้งรุนแรง

1. ต้องพยายามรักษาการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง เพราะการขัดแย้งอาจนำมาซึ่งการยุติการเจรจา และคู่ขัดแย้งอาจหันไปใช้มาตรการรุนแรงมาใช้ในการแก้ไขปัญหา
2. ต้องพยายามสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเจรจา โดยเฉพาะการสร้างควมไว้วางใจ
3. ต้องมองภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างกัน แม้ประเด็นขัดแย้งจะเป็นเรื่องสำคัญ แต่ต้องชี้ให้คู่กรณีเห็นความสัมพันธ์ระหว่างกันในภาพรวมครอบคลุมเรื่องผลประโยชน์ที่มีร่วมกันมากกว่าความขัดแย้งเพียงเรื่องเดียว
4. ต้องพยายามสร้างหลักการหรือค่านิยมร่วมกันอันเป็นที่ยอมรับของคู่พิพาท จะเป็นพื้นฐานในการเจรจาครั้งต่อไป
5. ต้องสร้างความสมดุลในการจูงใจคู่กรณีที่มีความต้องการและผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน โดยให้คู่กรณีไม่รู้สึกละอายเปรียบหรือได้เปรียบกัน
6. ทำให้ฝ่ายคู่กรณีเห็นอกเห็นใจ และเข้าใจในสถานการณ์ของอีกฝ่ายหนึ่ง
7. ผู้เจรจาอาจกำหนดกรอบหรือขอบเขตในการเจรจา โดนเจรจาในสิ่งที่คู่ขัดแย้งสามารถยอมรับได้ง่าย
8. หากคู่ขัดแย้งเริ่มไม่มีเหตุผลหรือไม่ฟังความคิดเห็นหรือคำชี้แจง ผู้เจรจาอาจหยุดการเจรจาไว้ชั่วคราว เมื่อทั้งสองฝ่ายต่างผ่อนคลายเป็นแล้วจึงเริ่มการเจรจาใหม่อีกครั้ง

หน่วยที่ 5 แนวปฏิบัติและมารยาทในการเจรจาต่อรอง

5.1 แนวปฏิบัติในการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรองนั้น คู่เจรจาย่อมต้องมีการตกลงกันว่าจะเจรจาในเรื่องใด และฝ่ายใดเป็นเจ้าของภาพในการจัดการเจรจาโดยจัดให้มีการสลับกันเป็นเจ้าของภาพการเจรจา ส่วนการจัดห้องเจรจาและแผนผังที่นั่งของคณะเจรจา สามารถแบ่งได้ดังนี้

การจัดการเจรจาแบบเป็นทางการ (formal henery) คณะเจรจาทั้งสองฝ่ายจะนั่งหันหน้าเข้าหากัน โดยมีโต๊ะยาวอยู่ตรงกลาง มีป้ายชื่อประเทศหรือธงชาติวางด้านหน้าโต๊ะประชุม

การเจรจาแบบผ่อนคลายเป็น (retreat) ผู้เจรจาย่อมนั่งบนเก้าอี้โซฟาโดยไม่มีการวางป้ายชื่อ และไม่กำหนดเรื่องหรือหัวข้อในการเจรจา ฝ่ายเจ้าภาพจะอำนวยความสะดวกให้แก่คณะเจรจาอย่างไร

5.2 มารยาทและจรรยาบรรณของนักเจรจาต่อรอง

นักเจรจาที่ดีควรมีมารยาทในการเจรจา ต้องให้มีการสลับกันพูดระหว่างหัวหน้าคณะเจรจา และเมื่อพูดจบแล้วก็ต้องเปิดโอกาสให้อีกฝ่ายหนึ่งได้พูดสลับกันไป ผู้เจรจาไม่ควรใช้คำหยาบคาย ประชดประชันเสียดสีฝ่ายตรงข้ามในการเจรจา และต้องเป็นผู้ฟังที่ดี โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้าม ไม่ด่วนสรุปและพูดแทรกในขณะที่อีกฝ่ายกำลังพูดอยู่ และควรเจรจาบนพื้นฐานของความเป็นจริง ไม่เสนอข้อเรียกร้องที่เป็นไปไม่ได้ ผู้เจรจาย่อมต้องมีจรรยาบรรณให้เกียรติฝ่ายตรงข้าม ไม่มองคู่เจรจายเป็นศัตรู และให้โอกาสฝ่ายตรงข้ามเสมอ

5.3 ข้อพึงระวังและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง

1. การมุ่งเน้นแต่เรื่องแพ้หรือชนะกันในการเจรจาอาจทำให้การเจรจาล้มเหลว
2. เมื่อทั้งสองฝ่ายยึดมั่นในท่าทีของตนอย่างมั่นคง อาจมีการหยุดพักเจรจาชั่วคราว เพื่อให้คู่เจรจายเกิดความผ่อนคลายและเริ่มการเจรจาใหม่
3. อย่าทำให้คู่เจรจายอีกฝ่ายเสียหน้า
4. อย่าทำให้คู่เจรจายอีกฝ่ายหนึ่งเข้าตาจน
5. การประนีประนอมจะเป็นทางออกที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้