

---

# ศาสตร์และศิลป์ในการเจรจา

พลเอกเอกชัย ศรีวิลาศ

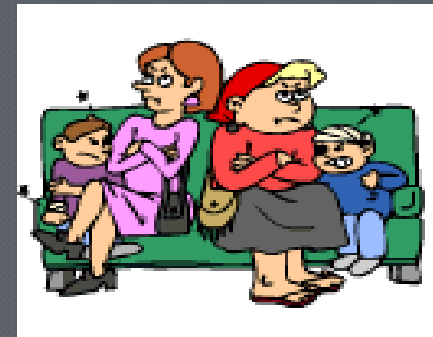
ผู้อำนวยการสำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล

สถาบันพระปกเกล้า

[www.elifesara.com](http://www.elifesara.com)

# ปัญหาสาราน:จะมีดวามสลับซับซ้อน

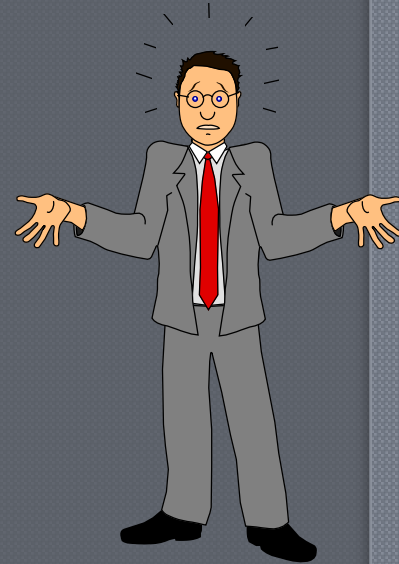
- การที่จะแก้ไขปัญหาคได้ ต้องรู้ว่าเรากำลังจัดการกับอะไรอยู่
- ปัญหาทุกๆปัญหาจะไม่เหมือนกัน
- ปัญหาบางเรื่องแก้ไขได้ง่าย บางเรื่องแก้ไขยาก
- โดยธรรมชาติของมนุษย์จะพยายามแก้ปัญหาย่างรวดเร็ว เพราะจะรู้สึกไม่สบายใจ อึดอัดกับสิ่งที่ตัวเองไม่รู้
- หากเร่งรีบ จะทำให้ให้เกิดผิดพลาดสูง



- ◎ มีทัศนคติเชิงบวก
- ◎ ปัญหาคือความท้าทาย และปัญหาให้คิดที่หลัง
- ◎ เน้นเรื่องการป้องกัน > แก้ไข
- ◎ ชัดแย้งแล้วต้องหาสาเหตุให้ได้
- ◎ คิดร่วมกันก่อนเกิดปัญหา
- ◎ เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งแล้วแก้ไขยาก

# เพื่อความสัมพันธที่ดีต่อกัน

1. อย่าตำหนิ ประจาน หรือบ่น
2. ยกย่องและเอาใจใส่ต่อผู้อื่น
4. ยิ้ม
5. จำชื่อผู้อื่นและเรียกให้ถูกต้อง ให้ความเป็นกันเอง
6. เป็นนักฟังที่ดี
7. หมั่นให้กำลังใจคนอื่น มิใช่ซ้ำเติม
8. อุดหนุนและหลีกเลี่ยงการโต้เถียง
9. เคารพความคิดเห็น และพุดคุยเรื่องที่เขาสงวนใจ
10. มีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่กระทำ
11. พุดเรื่องความผิดของเราก่อนที่จะตำหนิผู้อื่น



# ทำความเข้าใจกับคน

---

- ◎ คนเราเมื่อหาทางออกไม่ได้ ก็จะใช้ความรุนแรง
- ◎ คนทุกคนสามารถทำความเข้าใจกันได้ทุกคน
- ◎ คนแต่ละคนมีวิธีคิดที่แตกต่างกัน
- ◎ คนมักมีกลุ่มมีพวก มักจะทำประโยชน์กับพวกพ้อง
- ◎ คนแต่ละคนไม่เหมือนกัน

# การสร้างความสัมพันธ์

---

- ◎ เข้าใจตัวเอง
- ◎ เข้าใจผู้อื่น
- ◎ เข้าใจสังคม
- ◎ เข้าใจโครงสร้างของหมู่คณะ
- ◎ เข้าใจหลักการและวิธีการสร้างความสัมพันธ์



# การเข้าใจตนเอง

---

1. จากการสืบค้นข้อมูลประวัติ
2. ค้นคว้าจากตำรา แล้วนำมาเป็นหลักการ
3. สัมภาษณ์ และสนทนา
4. จากการสังเกต
5. จากผลงานของเขาที่ผ่านมา และจากการปฏิบัติงานร่วมกัน



# ปัจจัยในความสำเร็จ

- มีทักษะในการสื่อสาร(การพูด การฟัง ภาษาท่าทาง ภาษาเขียน ) การมีปฏิสัมพันธ์ด้วยภาษาท่าทาง เช่น พยักหน้า สบตา ส่งเสียง กามคำถาม กล่าวทวนคำพูด ทวนอารมณ์ความรู้สึก
- เอื้ออำนวยให้ผู้ที่ไม่ได้อยู่ในความขัดแย้งเข้ามามีส่วนร่วม ทำให้คู่กรณีลดพฤติกรรมต่อต้านลง
- ทำให้เห็นว่าการไกล่เกลี่ยสามารถจัดการความขัดแย้งได้ และคู่กรณีเห็นประโยชน์ไกล่เกลี่ย
- ทำงานเป็นขั้นตอน มีความรู้ มีทักษะ วางแผน วิเคราะห์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ความรู้สึกของคู่ขัดแย้ง
- ยึดค่านิยมที่สนองความต้องการของแต่ละฝ่าย
- มีคุณธรรม จริยธรรม



ปัดยหฺก...  
ปองกัณและเก็ไยไต้

“พ้งรธาบั้ง

ทักษะที่ขาดหาย

# การฟังอย่างตั้งใจ

---

- ◎ การฟังใครต้องใช้สายตา หรือเวลาพูดกับใครต้องสบตากัน
- ◎ มีการแสดงท่าทางว่ากำลังฟังอยู่ ฟังมากกว่าพูด
- ◎ การฟังอย่างตั้งใจเป็นรากฐานของประชาธิปไตย
- ◎ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยที่เราไม่ต้องใช้กำลัง ให้เขาเปลี่ยนแปลงโดย  
มาตรการของสังคม
- ◎ มาตรการของสังคมจะมีอำนาจเหนือกฎหมาย



## กระบวนการเจรจา

- สร้างบรรยากาศที่ดี ที่ช่วยให้คู่กรณีรับฟังซึ่งกันและกัน
- จัดการเรื่องอารมณ์คู่กรณี
- วางแผนของการเจรจา สร้างความเชื่อมั่นและความร่วมมือ สร้างกรอบการแก้ปัญหาาร่วมกัน
- รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานต่างๆ
- ช่วยให้คู่กรณีเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม
- สร้างทางเลือกเพื่อนำไปสู่ข้อตกลง
- ประเมินทางเลือกเพื่อหาข้อตกลง
- การต่อรองขั้นสุดท้าย
- บรรลุข้อตกลงอย่างเป็นทางการ

- ◎ ต้องมีกระบวนการเปิดใจ ใส่ใจ รับใจเข้ามาใส่ใจเรา
- ◎ ใครยังปิดใจตัวเองก็อย่าหวังว่าจะได้ปัญญา
- ◎ ความรู้ก็คงอยู่ในตัวเองต่อไป
- ◎ นอกจากศึกษาใจแล้วต้องทราบกระบวนการ ขั้นตอนการเจรจา อย่ากระโดดผลิผลามเข้าไปใส่ปัญหาคิดว่าแน่ตายมาหลายรายแล้ว ต้องแยกคนและสารัตถะออกจากกัน



# บุคลิกนักเจรจา

- ◎ เป็นนักฟังที่ดี
- ◎ มีทักษะสามารถอ่านคนเก่ง
- ◎ ใช้ภาษาและคำพูดได้ดี
- ◎ สงบนิ่งและเยือกเย็นควบคุมอารมณ์ได้ดี
- ◎ สามารถเข้าใจปัญหายุ่งยากซับซ้อน
- ◎ เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเก็บรักษาความลับได้
- ◎ มีหลักการและนำมาปฏิบัติได้ดีมีความเป็นวิชาชีพ
- ◎ มีอารมณ์ขันและมีความเป็นนักแสดง
- ◎ มีความอดทน ความมุ่งมั่นและความพอดี
- ◎ มีทักษะการตลาดและทักษะด้านการเมือง

# ทักษะในการเจรจา

---

- ◎ วิเคราะห์ความขัดแย้งเป็น
- ◎ พูดคุยสนทนามากกว่าความขัดแย้ง
- ◎ สื่อสารอย่างสร้างสรรค์
- ◎ รู้จักการฟัง
- ◎ เปิดประเด็นการสนทนาเป็น
- ◎ จับประเด็นได้ว่าเขามีจุดยืนอย่างไร เขาสนใจต้องการอะไร
- ◎ รู้วิธีการและใช้การมีส่วนร่วมวิธีต่าง ๆ
- ◎ ให้รับรู้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อทุกฝ่าย
- ◎ การประเมินความคาดหวัง ความจริง การกล่าวคำขอโทษ
- ◎ กล่าวชื่นชม/มอบความสำเร็จให้คู่กรณี

# เรื่องที่ควรระมัดระวังในการพูด

- เรื่องเกี่ยวกับศาสนา หากนับถือคนละศาสนา
- เรื่องเกี่ยวกับการเมือง ถ้าอยู่คนละฝ่าย
- เรื่องเกี่ยวกับครอบครัว ที่อีกฝ่ายไม่ต้องการเปิดเผย
- พูดถึงจุดอ่อน ข้อด้อยของกลุ่มพิพาท ลักษณะทางกาย
- แสดงกิริยาท่าทางดูหมิ่น เบื่อหน่าย รำคาญ พูดติเตียน
- การแสดงความคิดเห็น ในทางตรงข้ามกับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด
- การชี้จุดอ่อนของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเช่นขาดอายุความ ข้อกฎหมายอ่อน หรือชี้ว่าฝ่ายใดผิดหรือฝ่ายใดถูก
- การติดต่อกับคู่พิพาทลับหลังคู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่ง



## ปัญหาและอุปสรรคของการเจรจา

---

- เข้าใจสาเหตุของปัญหาผิดพลาด
- ไม่ยอมค้นหาสาเหตุของปัญหา
- มุ่งปักใจสาเหตุของปัญหาล่วงหน้า
- รีบสรุปสาเหตุของปัญหา
- เสนอทางออกของการแก้ปัญหาไม่ถูกต้อง
- รีบสรุปทางออกของปัญหา
- ตัดยัดในทางแก้ปัญหาเดิม
- ไม่ยอมหาทางเลือกใหม่
- ไม่เข้าใจจังหวะและเวลาในการเสนอทางออกของปัญหา

# ทำไมการเจรจาจึงล้มเหลว

---

- ขาดการแจ้งข้อมูล
- อารมณ์ร้อน
- มีทักษะในการเจรจาต่อรองน้อย
- มุ่งต่อผลทางกฎหมายมากเกินไป

## การเตรียมตัวก่อนเจรจา

---

- ◎ ก่อนที่จะเข้าร่วมเจรจาเพื่อแก้ปัญหา ควรทบทวนประเด็นความขัดแย้ง ว่าอะไรสิ่งที่เขาต้องการอย่างแท้จริง
- ◎ มีการวิเคราะห์ถึงความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ
- ◎ แต่ละฝ่ายควรที่จะพิจารณาทิศทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้หรือตกลงกันได้ในการเจรจากับคู่กรณี
- ◎ อะไรยอมได้ อะไรยอมไม่ได้ ถ้ายอมไม่ได้จะทำอย่างไร
- ◎ มีทางออกอะไรบ้าง

## หลักการเจรจา

---

- ◎ การแนะนำตัว ตำแหน่ง ฐานะของแต่ละฝ่ายและขอบคุณที่เข้าร่วม
- ◎ อธิบายบทบาท/ขั้นตอนในการไกล่เกลี่ย บทบาทคนกลาง  
วัตถุประสงค์ การบรรลุข้อตกลงที่พอใจทุกฝ่าย
- ◎ ผลการไกล่เกลี่ยขึ้นกับการตัดสินใจและการเลือกของคู่กรณี
- ◎ กระบวนการที่เกิดเป็นความลับ
- ◎ สร้างกติกาพื้นฐานร่วมกัน กฎหมายเป็นส่วนหนึ่งของกติการ่วมกัน
- ◎ คำถามที่นำมาใช้ อะไร ทำไม ที่ไหน อย่างไร เมื่อไร

## กระบวนการเจรจา

- สร้างบรรยากาศที่ดี ที่ช่วยให้คู่กรณีรับฟังซึ่งกันและกัน
- จัดการเรื่องอารมณ์คู่กรณี
- วางแผนของการเจรจาใกล้เคียง สร้างความเชื่อมั่นและความร่วมมือ สร้างกรอบการแก้ปัญหาาร่วมกัน
- รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ
- ช่วยให้คู่กรณีเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม
- สร้างทางเลือกเพื่อนำไปสู่ข้อตกลง
- ประเมินทางเลือกเพื่อหาข้อตกลง
- การต่อรองขั้นสุดท้าย
- บรรลุข้อตกลงอย่างเป็นทางการ

# กระบวนการเจรจา

---

- ◎ แยกอารมณ์ออกจากคน
- ◎ แยกคนออกจากปัญหา
- ◎ แยกปัญหาออกจากแนวทางแก้ไข
- ◎ แยกแนวทางแก้ไขออกจากข้อตกลง
- ◎ นำข้อตกลงสู่การประนีประนอมยอมความ



- ต้องมีกระบวนการเปิดใจ ใส่ใจ รับใจเขามาใส่ใจเรา
- ใครยังปิดใจตัวเองก็อย่าหวังว่าจะได้ปัญญา
- ความรู้ก็คงมุดอยู่ในรูของตัวเองต่อไป
- นอกจากศึกษาใจแล้วต้องทราบกระบวนการ ขั้นตอนการ ไกล่เกลี่ย อย่างระมัดพลีผลสามเข้าไปใส่ปัญหาคิดว่าแน่ตาย มาหลายรายแล้ว ต้องแยกคนและสารัตถะออกจากกัน

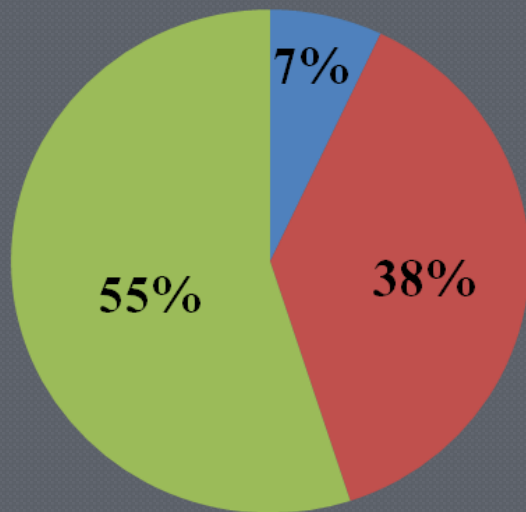
# บุคลิกนักเจรจา

- ◎ เป็นนักฟังที่ดี
- ◎ มีทักษะสามารถอ่านคนเก่ง
- ◎ ใช้ภาษาและคำพูดได้ดี
- ◎ สงบนิ่งและเยือกเย็นควบคุมอารมณ์ได้ดี
- ◎ สามารถเข้าใจปัญหายุ่งยากซับซ้อน
- ◎ เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเก็บรักษาความลับได้
- ◎ มีหลักการและนำมาปฏิบัติได้ดีมีความเป็นวิชาชีพ
- ◎ มีอารมณ์ขันและมีความเป็นนักแสดง
- ◎ มีความอดทน ความมุ่งมั่นและความพอดี
- ◎ มีทักษะการตลาดและทักษะด้านการเมือง



# ภาษากายคือองค์ประกอบของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

- ดร.อัลเบิร์ต เมห์ราเบียน ศ.จิตวิทยาของมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย  
ศึกษาวิจัยอิทธิพลในการสื่อสารมี 3 องค์ประกอบ



- คำพูด (Words or Verbal)
- น้ำเสียง (Tone of Voice or Vocal)
- ภาษากาย (Nonverbal or Vision)

- "ภาษากาย" จะส่งผลให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากที่สุด

“ ร่างกายไม่เคยโกหก ”

## ปัญหาพื้นฐาน 4 ประการในการพูด

- สิ่งที่เราพูด ผู้ฟังอาจไม่ได้ยิน
- สิ่งที่เราพูด ผู้ฟังอาจไม่เข้าใจ
- สิ่งที่เราพูด ผู้ฟังเข้าใจแต่อาจไม่ยอมรับ
- ผู้พูดอาจไม่รู้ว่า ผู้ฟังนั้นได้ยิน เข้าใจ หรือยอมรับในสิ่งที่ตนพูด

# เรื่องที่ควรระมัดระวังในการพูด

---

- เรื่องเกี่ยวกับศาสนา หากนับถือคนละศาสนา
- เรื่องเกี่ยวกับการเมือง ถ้าอยู่คนละฝ่าย
- เรื่องเกี่ยวกับครอบครัว ที่อีกฝ่ายไม่ต้องการเปิดเผย
- พูดถึงจุดอ่อน ข้อด้อยของคู่พิพาท ลักษณะทางกาย
- แสดงกิริยาท่าทางดูหมิ่น เบื่อหน่าย รำคาญ พูดติเตียน
- การแสดงความคิดเห็น ในทางตรงข้ามกับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด
- การชี้จุดอ่อนของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเช่นขาดอายุความ ข้อกฎหมายอ่อน หรือชี้ว่าฝ่ายใดผิดหรือฝ่ายใดถูก
- การติดต่อกับคู่พิพาทลับหลังคู่พิพาทอีกฝ่ายหนึ่ง

# ข้อควรคำนึงในการเจรจา

---

- ◎ การเจรจาต้องใช้เวลา จึงไม่ควรรีบเร่ง
- ◎ ควรมีการเจรจาก่อนเกิดวิกฤตการณ์
- ◎ การเจรจาต้องเป็นไปด้วยความเป็นมิตร ยอมรับนับถือและไว้เนื้อเชื่อใจ
- ◎ ยอมเสียเวลา เพื่อค้นหาข้อมูลหรือย้อนกลับไปกลับมาบ่อย ๆ
- ◎ จัดบันทึกไว้เป็นหลักฐานสำหรับอนาคต
- ◎ ให้ความสำคัญผลประโยชน์ในงานมากกว่าตำแหน่งหรือตัวบุคคล
- ◎ คำนึงถึงผลประโยชน์/วัตถุประสงค์ที่ได้รับสองฝ่าย เป็นหลัก
- ◎ ให้ยึดข้อเท็จจริงเป็นหลัก

- พูดอะไรไม่สำคัญเท่าวิธีการพูด
- จะทำอย่างไรให้ผู้ฟังเชื่อถือ
- เป็นวิธีเดียวกันกับที่เราเชื่อตัวเราเอง
- มีวิธีการพูดแบบตั้งคำถาม
- วิธีการพูดแบบค้นหาคำตอบร่วมกัน
- วิธีการพูดแบบเปรียบเทียบ

# ตัวอย่างชุดคำถามในสถานการณ์ความขัดแย้ง

---

## ◎ คำถามเพื่อหาข้อเท็จจริง

- “ใครทำอะไรกับใคร?”
- “ปะทะกันตอนกี่โมง?”
- “ห่างจากจุดที่เรายืนนี่กี่เมตร?”

## ◎ คำถามเพื่อทำความเข้าใจในเหตุการณ์

- “ช่วยเล่าให้ฟังได้ไหมว่าเรื่องราวเป็นมาอย่างไร?”
- “อยากให้ลองแลกเปลี่ยนว่าทำไมเรามาอยู่ที่นี่กันวันนี้?”
- “พอจะเล่าให้ฟังได้ไหมว่าเกิดอะไรขึ้นในการประชุมครั้งที่แล้ว?”



# ตัวอย่างชุดคำถามในสถานการณ์ความขัดแย้ง

- คำถามเพื่อทำความเข้าใจความคิด/ความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้อง
  - “พอขยายความอีกหน่อยได้ไหมว่าประเด็น/สิ่งนี้สำคัญยังไงกับคุณ?”
  - “ช่วยอธิบายเพิ่มเติมได้ไหมว่าคุณมีความเห็นอย่างไรต่อเรื่องนี้?”
  - “ถ้าคุณต้องอยู่ในสถานการณ์เดียวกับเขา คุณจะทำ/รู้สึกอย่างไร?”
  - “พอทราบเหตุผลใหม่ทำไมเขาถึงทำแบบนี้?”
  - “คุณหมายความว่าอะไรที่บอกว่าต้องยอมรับในหลักการ?”
  - “เท่าที่คุณฟังเขามาถึงตอนนี้ คุณเห็นยังไงบ้าง?”
  - “ช่วยเล่าให้ฟังถึงที่มาที่ไป/เหตุผลของการตัดสินใจครั้งนี้ได้ไหม?”
  - “คุณรู้สึกยังไงตอนที่.....”
  - “คุณรู้สึกยังไงกับเรื่องราวทั้งหมดนี้?”
  - “เท่าที่คุณฟังแล้ว คุณเห็นต่างไปจากนี้หรือไม่อย่างไร?”
  - “มีอะไรที่สถานการณ์จะเพิ่มเติมไหม?”

# ตัวอย่างชุดคำถามในสถานการณ์ความขัดแย้ง

## ๐ คำถามเพื่อกระตุ้นให้คิดและ/หรือหาทางออกในอนาคต

- “อยากรู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นถ้าคุณ.....”
- “จะเกิดอะไรขึ้นในอนาคตถ้าทุกฝ่ายยังปฏิบัติต่อกันเหมือนที่เป็นอยู่ทุกวันนี้?”
- “คุณคิดว่าควรจะทำยังไงต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคุณ และคิดว่าอีกฝ่ายจะมีปฏิกิริยาอย่างไร?”
- “คุณจะเห็นอย่างไร ถ้า.....”
- “จะมีอะไรที่เราทำได้บ้างไหมเพื่อให้เกิดผลแตกต่างไปจากที่เป็นอยู่ตอนนี้?”
- “มีอะไรที่คุณกับเขาเห็นตรงกันบ้าง?”
- “ความสัมพันธ์แบบไหนที่เราต้องการจะมีต่อกัน?”
- “ที่เราคุย ๆ กันมานี้ ผมรู้สึกว่ามันไม่ค่อยเวิร์ด คุณล่ะเห็นอย่างไร มีทางไหนไหมที่เราจะช่วยกันทำให้มันดีขึ้น?”
- “เราลองมาคิดกันใหม่ว่าจะอะไรที่เราจะทำให้อีกฝ่ายได้บ้าง แล้วเราอยากให้อีกฝ่ายทำอะไรให้กับเรา?”
- “เราเสียอะไรไปในความขัดแย้งนี้แล้วบ้าง แล้วเราจะต้องเสียมันไปอีกนานแค่ไหน?”



# ตัวอย่างชุดคำถามในสถานการณ์ความขัดแย้ง

---

## ◎ คำถามเพื่อทวนความ

- “คุณกำลังบอกว่า.....ใช่ไหม?”
- “ถ้าผมฟังไม่ผิด คุณรู้สึก.....”
- “พอจะสรุปได้ใหม่ว่า.....”

## ◎ คำถามที่อาจทำให้ความขัดแย้งขยายตัว

- “ทำไมถึงทำแบบนี้?”
- “คุณทำไปได้ยังไงเนี่ย?”
- “คิดว่าเรื่องนี้ใครผิด?”

# ขอบคุณครับ

แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือถามคำถามเพิ่มเติมได้ที่



[www.facebook.com/ekkachai.sivilas](https://www.facebook.com/ekkachai.sivilas)  
[www.elifesara.com](http://www.elifesara.com)

