

วิชาการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ (International Negotiation)

นพพร อัจฉริยวนิช *

แนวคิดเรื่องผลประโยชน์แห่งชาติ

ในการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างรัฐ รัฐจะใช้เครื่องมือหลายอย่างในการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งมีทั้งความร่วมมือกัน การแข่งขัน และความขัดแย้งกัน เพื่อดำรงรักษาปกป้อง ส่งเสริมและเพิ่มพูนผลประโยชน์แห่งชาติ อันได้แก่

๑. อธิปไตย (Sovereignty) คือ อำนาจอสูงสุดของรัฐเอกราชในการปกครองประชาชนของตน โดยรัฐบาลเป็นผู้ใช้อำนาจอธิปไตย รัฐบาลจะกำหนดนโยบายต่างประเทศ และตัดสินใจเลือกทางเลือกในการดำเนินนโยบายต่างประเทศ โดยพิจารณาจากข้อมูล เหตุการณ์และประสบการณ์ในประวัติศาสตร์ ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ของประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทรัพยากรธรรมชาติ ศักยภาพทางเศรษฐกิจและทางทหารของประเทศ อุดมการณ์ ความเชื่อ กฎหมายระหว่างประเทศ และระบบการเมืองระหว่างประเทศในขณะนั้น ดังนั้น นโยบายต่างประเทศของรัฐหนึ่งอาจสอดคล้องหรือไม่สอดคล้อง อาจสนับสนุนหรือขัดแย้งกับนโยบายต่างประเทศของอีกรัฐหนึ่งได้

ตามหลักการความเสมอภาคของรัฐ รัฐหนึ่งไม่สามารถบงการหรือบังคับอีกรัฐหนึ่งให้ดำเนินการหรือไม่ดำเนินการตามที่ต้องการได้ จะเห็นได้ว่า จีนและอินเดียแสดงท่าทีชัดเจนที่จะไม่ปฏิบัติตามคำขู่ของสหรัฐฯ ที่ต้องการให้ประเทศทั้งสองเข้าร่วมการลงโทษทางเศรษฐกิจต่อรัสเซียในกรณีรัสเซียรุกรานยูเครน ค.ศ. ๒๐๒๒ ในทางปฏิบัติ รัฐใหญ่ที่มีอำนาจและอิทธิพลก็มักจะบีบบังคับให้รัฐเล็กดำเนินการตามที่ตนต้องการ เช่น การประกาศมาตรการทางภาษีโต้ตอบอย่างสุดโต่งของสหรัฐฯ เมื่อวันที่ ๒ เมษายน ค.ศ. ๒๐๒๕ ทำให้ประเทศเล็กที่ได้เปรียบดุลการค้ากับสหรัฐฯ รับผิดชอบขอเจรจากับสหรัฐฯ เพื่อเสนอจะซื้อสินค้าจากสหรัฐฯ มากขึ้น และลดภาษีและอุปสรรคการค้าที่ไม่ใช่ภาษีต่อสินค้าสหรัฐฯ เพื่อให้สหรัฐฯ ลดอัตราภาษีโต้ตอบลง แต่สหรัฐฯ ไม่สามารถบังคับรัฐที่มีสถานภาพใกล้เคียงกันได้ โดยเฉพาะจีน ที่ขึ้นอัตราภาษีนำเข้าสำหรับสินค้าจากสหรัฐฯ โต้ตอบในอัตราเดียวกันในทันที และจีนยังร่วมมือกับสหภาพยุโรป ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ในการโต้ตอบทางภาษีต่อสหรัฐฯ ด้วย

* นพพร อัจฉริยวนิช เป็นข้าราชการบำนาญ กระทรวงการต่างประเทศ เคยดำรงตำแหน่งเอกอัครราชทูตไทยประจำฟินแลนด์ เอสโตเนีย ศรีลังกา และมัลดีฟส์ ระหว่างปี ๒๕๕๖-๒๕๖๓

โดยทั่วไป รัฐที่มีกำลังอำนาจมากกว่าไม่ว่าอำนาจทางเศรษฐกิจ หรืออำนาจทางทหาร ย่อมได้เปรียบ รัฐที่มีกำลังอำนาจน้อยกว่าในการรักษา ปกป้อง และส่งเสริม เพิ่มพูนผลประโยชน์ของประเทศตน

๒. **บูรณภาพแห่งดินแดน (Territory integrity)** คือ ดินแดนภายในเส้นเขตแดนที่แน่ชัดคือ ความมั่นคงของรัฐที่จะไม่ถูกรัฐอื่นรุกราน ยึดครอง หรือบ่อนทำลายด้วยขบวนการแบ่งแยกดินแดน ทุกรัฐย่อมต้องรักษาบูรณภาพของดินแดนโดยใช้เครื่องทางการทูต เครื่องมือทางเศรษฐกิจ เครื่องมือทางจิตวิทยา หรือเครื่องมือทางทหาร

๓. **ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (Economic interest)** หมายถึง ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และความมั่งคั่งของชาติ ที่รัฐจะต้องรักษา ส่งเสริม และเพิ่มพูน เพื่อให้ประชาชนมีสถานะความเป็นอยู่ที่ดี และเป็นพลังอำนาจของชาติ

๔. **ความอยู่ดี มีสุขของประชาชน (Well-being of the people) และเกียรติภูมิหรือศักดิ์ศรีของประชาชาติ (Dignity of nation)** รวมทั้งได้รับการยอมรับจากประชาคมระหว่างประเทศ ดังจะเห็นได้ว่าทุกประเทศต้องการได้รับการรับรองจากประเทศอื่น จะด้วยการสถาปนาความสัมพันธ์ทางการทูต หรือการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่มความร่วมมือ หรือองค์การระหว่างประเทศก็ตาม

ศ. ดร. กระทบทรวงธรรมชาติ เขียนหนังสือชื่อ “การเมืองระหว่างประเทศ” ว่า ในการดำรงรักษา ส่งเสริม และเพิ่มพูนผลประโยชน์แห่งชาติของตน รัฐมีเครื่องมือในการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ๔ อย่าง อันได้แก่ เครื่องมือทางการทูต เครื่องมือทางเศรษฐกิจ เครื่องมือทางจิตวิทยา และเครื่องมือทางการทหาร ปัจจุบันรัฐใช้เครื่องมือทั้ง ๔ ในการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ในขอบเขตที่กว้างขวางซับซ้อน และลึกซึ้งมากขึ้น

๑. **เครื่องมือทางการทูต** รัฐสามารถใช้เครื่องมือทางการทูตในลักษณะต่าง ๆ โดยเริ่มจากการสถาปนาความสัมพันธ์ทางการทูตระหว่างกัน ซึ่งอาจเป็นการติดต่อเจรจากันโดยตรงระหว่างกระทรวงการต่างประเทศของสองประเทศ หรือคณะผู้แทนของสองประเทศที่ตั้งอยู่ในประเทศที่สาม เมื่อรัฐทั้งสองเห็นพ้องต้องกันที่จะสถาปนาความสัมพันธ์ทางการทูตระหว่างกัน รัฐบาลของทั้งสองรัฐจะออกแถลงการณ์สถาปนาความสัมพันธ์ทางการทูตระหว่างกันในวันและเวลาที่ตกลงกัน หรือการเปิดสถานเอกอัครราชทูตในเมืองหลวงของทั้งสองฝ่ายเพื่อให้มีคณะผู้แทนทางการทูตของประเทศผู้ส่งในประเทศผู้รับ โดยผู้แทนทางการทูตของประเทศผู้ส่งจะเข้าพบหารือกับเจ้าหน้าที่ระดับสูงของประเทศผู้รับ หรืออาจมีการเยือนของคณะเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการ (Official visit) และไม่เป็นทางการ (Working visit) เพื่อประชุมเจรจากันในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การเข้าเยี่ยมคารวะ

(Courtesy call) การประชุมรายสาขา (Sectoral meeting) การประชุมเต็มคณะ (Plenary meeting) และการประชุมระดับต่าง ๆ อาทิ ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส (Senior officials' meeting) ระดับรัฐมนตรี (Ministerial meeting) หรือระดับผู้นำที่เรียกว่า การประชุมสุดยอด (Summit or Leaders' Meeting)

โดยทั่วไป เครื่องมือทางการทูตหมายถึงการเจรจาระหว่างตัวแทนของรัฐเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกันในการรักษา และส่งเสริมผลประโยชน์ร่วมกัน ตลอดจนปรับความเข้าใจผิดหรือแลกเปลี่ยนความเห็นในประเด็นที่ขัดแย้งกัน นอกจากนี้ ยังมีการเจรจาสันติภาพเพื่อยุติสงครามทั้งระหว่างรัฐคู่สงคราม และการเจรจาสันติภาพที่มีประเทศคนกลางไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง

๒. เครื่องมือทางเศรษฐกิจ หมายถึง การออกกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการค้าระหว่างรัฐ ทั้งการค้าสินค้าและสินค้าบริการ ทั้งที่เป็นการส่งเสริมความร่วมมือทางเศรษฐกิจ อันได้แก่ การจัดตั้งเขตการค้าเสรี เพื่อกำจัดอุปสรรคทางการค้าทั้งที่เป็นภาษีศุลกากรและไม่เป็นภาษีศุลกากรระหว่างประเทศสมาชิก การจัดตั้งสหภาพศุลกากร เพื่อดึงอัตราภาษีนำเข้าหรือกำแพงภาษีสำหรับสินค้าของประเทศนอกกลุ่ม และการปกป้องทางการค้า อันได้แก่ การตั้งกำแพงภาษีศุลกากรฝ่ายเดียว การอุดหนุนการผลิตสินค้าภายใน การกำหนดโควตา การทุ่มตลาด รวมทั้งการลงโทษทางเศรษฐกิจ (economic sanctions) เช่น การบอยคอต (boycott) ไม่ซื้อสินค้า การไม่ลงทุน การปิดกั้นการทำธุรกรรมการเงิน การอายัดเงินฝาก ทองคำ พันธบัตร การระงับการคมนาคมขนส่งกับประเทศเป้าหมาย

แม้การลงโทษทางเศรษฐกิจจะเป็นมาตรการบีบบังคับให้ประเทศที่ถูกลงโทษดำเนินการ หรือลดดำเนินการบางอย่าง แต่บางครั้งประเทศที่ใช้มาตรการลงโทษทางเศรษฐกิจกลับได้รับผลกระทบจากมาตรการดังกล่าวเสียเอง เช่น การลงโทษทางเศรษฐกิจของสหรัฐฯ และสหภาพยุโรปต่อรัสเซีย ในกรณีรัสเซียใช้กำลังยึดคาบสมุทรไครเมียของยูเครนในปี ค.ศ. ๒๐๑๔ หลังเกิดการปฏิวัติในยูเครน ล้มล้างอำนาจประธานาธิบดีวิกเตอร์ ยานูคovich ที่นิยมรัสเซียจนต้องหนีไปพึ่งรัสเซีย และขอให้รัสเซียส่งทหารเข้ามาช่วยกองกำลังท้องถิ่นในพื้นที่ที่มีชาวยูเครนเชื้อสายรัสเซียอยู่อาศัยเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในเขตดอนบาสและไครเมีย ทำให้รัสเซียยึดครองไครเมียตั้งแต่ปี ค.ศ. ๒๐๑๔ อย่างไรก็ดี มาตรการลงโทษทางเศรษฐกิจต่อรัสเซียไม่ค่อยเป็นผล เพราะรัสเซียมีทรัพยากรธรรมชาติและเทคโนโลยีที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ในระดับสูง ต่อมา รัสเซียได้ปฏิบัติการพิเศษทางทหาร โดยส่งกำลังทหารรุกรานยูเครนในวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ค.ศ. ๒๐๒๒ สหรัฐฯ และประเทศสมาชิกสหภาพ

ยุโรปจึงได้ลงโทษทางเศรษฐกิจต่อรัสเซียรุนแรงมากขึ้น รวมทั้งระงับการซื้อน้ำมันและก๊าซธรรมชาติจากรัสเซียโดยหวังจะทำลายระบบเศรษฐกิจของรัสเซีย เพื่อรัสเซียจะถอนทหารออกจากยูเครน แต่การลงโทษทางเศรษฐกิจครั้งนี้ส่งผลกระทบต่อประเทศที่ลงโทษและถูกลงโทษ รวมทั้งประเทศที่ไม่ได้มีส่วนร่วมในความขัดแย้งอย่างกว้างขวางเพราะรัสเซียตอบโต้การลงโทษทางเศรษฐกิจของสหรัฐฯ และสหภาพยุโรป ด้วยการประกาศขายน้ำมันดิบและก๊าซธรรมชาติของรัสเซียเป็นเงินสด รูเบิลรัสเซียหรือเงินสดท้องถิ่นให้แก่ประเทศอื่น เช่น จีนและอินเดีย ในขณะที่ประเทศพันธมิตรของสหรัฐฯ ในยุโรปที่ต้องพึ่งพาก๊าซธรรมชาติและน้ำมันดิบจากรัสเซียจำนวนมาก โดยเฉพาะเยอรมนี ฝรั่งเศส อังกฤษ ต้องนำเข้าน้ำมันจากแหล่งอื่นโดยต้องจ่ายราคาน้ำมันสูงขึ้น ทำให้ราคาค่าขนส่งและราคาสินค้าอุปโภคบริโภคในประเทศยุโรปสูงขึ้น ส่งผลให้อัตราเงินเฟ้อสูงขึ้นไปด้วย

นอกจากนี้ การที่รัสเซียไม่ส่งออกไปและข้าวสาลี และการปิดกั้นไม่ให้ยูเครนส่งออกข้าวสาลีจากเมืองท่าในทะเลดำ (รัสเซียและยูเครนผลิตข้าวสาลีจำนวนมาก และเป็นประเทศส่งออกข้าวสาลีรายใหญ่ของโลก และรัสเซียยังเป็นประเทศผู้ผลิตปุ๋ยและส่งออกปุ๋ยรายใหญ่ของโลกด้วย) ทำให้ราคาสินค้าเกษตรและราคาอาหารทั่วโลกสูงขึ้น รัสเซียยังได้ตอบด้วยการไม่ส่งออกวัตถุดิบสำคัญไปยังประเทศที่ไม่เป็นมิตร สถานการณ์เลวร้ายลงเมื่อสหรัฐฯ ตัดรัสเซียออกจากการทำธุรกรรมการเงินในระบบ swift ทำให้รัสเซียได้ตอบด้วยการประกาศให้ประเทศที่ไม่เป็นมิตรกับรัสเซียต้องซื้อสินค้ารัสเซียเป็นเงินสดรูเบิล ทำให้เกิดสงครามเศรษฐกิจระหว่างสหรัฐฯ สหภาพยุโรปกับรัสเซีย และมีหลายประเทศโดยเฉพาะจีน อินเดีย อิหร่าน ซาอุดีอาระเบีย และสหรัฐอาหรับ อิมเรตส์ แอฟริกาใต้ รวมทั้งตุรกี ซึ่งเป็นสมาชิก NATO แต่ยังไม่ได้เป็นสมาชิกสหภาพยุโรป ไม่เข้าร่วมในการลงโทษทางเศรษฐกิจต่อรัสเซีย และตุรกียังทำหน้าที่เป็นตัวกลางการเจรจาไกล่เกลี่ยเพื่อยุติสงครามรัสเซีย-ยูเครนด้วย

สิ่งที่เป็นผลจากการลงโทษทางเศรษฐกิจต่อรัสเซียครั้งนี้ค่อนข้างแน่นอนคือ การจัดระเบียบทางการเงินโลกใหม่ โดยความสำคัญของเงินสดดอลลาร์สหรัฐฯจะลดน้อยลง ประเทศที่เป็นมิตรประเทศของรัสเซีย โดยเฉพาะจีนได้เทขายเงินสดดอลลาร์สหรัฐฯ (de-dollarization) ที่เป่าทุนสำรองเงินตราต่างประเทศ และเทขายพันธบัตรรัฐบาลสหรัฐฯ ที่ได้ซื้อไว้เพราะหวังเกรงการลงโทษทางเศรษฐกิจของสหรัฐฯ อาจส่งผลกระทบต่อประเทศตน หากสหรัฐฯ ไม่พอใจเพราะไม่ยอมร่วมมือกับสหรัฐฯ เงินสดดอลลาร์สหรัฐฯที่ฝากไว้ในสหรัฐฯ หรือในประเทศพันธมิตรของสหรัฐฯ อาจถูกอายัด รวมทั้งพันธบัตรรัฐบาลสหรัฐฯ ที่ถือไว้ในสหรัฐฯ อาจถูกอายัดได้เช่นกัน แม้ญี่ปุ่นที่เป็น

พันธมิตรใกล้ชิดของสหรัฐฯ ยังเริ่มไม่มั่นใจในเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐฯ และได้เทขายพันธบัตรรัฐบาลสหรัฐฯ เป็นจำนวนมากในช่วงเวลา ๓ เดือนแรกที่รัสเซียรุกรานยูเครน

ในทางตรงข้าม มาตรการลงโทษทางเศรษฐกิจของสหรัฐฯ และสหภาพยุโรปเป็นตัวเร่งให้มีการซื้อ-ขายสินค้าด้วยเงินสกุลท้องถิ่นคือ เงินรูเบิล และเงินหยวนมากขึ้น รัสเซียได้เปลี่ยนประเทศคู่ค้าจากในยุโรปเป็นเอเชียโดยเฉพาะอินเดียและจีนได้ซื้อน้ำมันดิบจากรัสเซียเพิ่มขึ้นร้อยละ ๒๐ และร้อยละ ๕๐ ตามลำดับ และราคาน้ำมันดิบ รวมทั้งราคาข้าวสาลีในตลาดโลกที่เพิ่มสูงขึ้นสร้างรายได้มหาศาลให้รัสเซีย ผิดจากความคาดหวังของสหรัฐฯ และสหภาพยุโรปที่คิดว่า การลงโทษทางเศรษฐกิจต่อรัสเซีย จะทำให้รัสเซียขาดเงินงบประมาณมาทำศึกสงครามในยูเครน

หรือการที่ประธานาธิบดี Donald Trump ของประกาศเก็บภาษีพื้นฐานร้อยละ ๑๐ กับสินค้าของประเทศที่ทำการค้ากับสหรัฐฯ ทุกประเทศ และเก็บภาษีโต้ตอบตั้งแต่ร้อยละ ๑๐-๔๕ กับประเทศที่ได้เปรียบดุลการค้าสหรัฐฯ เมื่อวันที่ ๒ เมษายน ค.ศ. ๒๐๒๕ เพื่อปรับดุลการค้าที่สหรัฐฯ เสียเปรียบประเทศต่าง ๆ มาเป็นเวลานาน และต้องการให้บริษัทอเมริกันกลับเข้ามาลงทุนในสหรัฐฯ รวมทั้งการลงทุนจากบริษัทต่างชาติเพื่อที่สหรัฐฯ จะสามารถพึ่งพาตนเองได้ ไม่ต้องนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศและเป็นการสร้างงานให้คนอเมริกัน แต่นักเศรษฐศาสตร์ทั้งหลายมองว่าการเก็บภาษีโต้ตอบของสหรัฐฯ จะนำไปสู่การโต้ตอบทางภาษีในวงกว้างมากขึ้น (สงครามการค้า) ทำให้มูลค่าการค้าระหว่างประเทศลดลง อัตราการว่างงานสูงและอัตราเงินเฟ้อสูง เศรษฐกิจจะชะลอตัว (Stagflation) เศรษฐกิจถดถอย (Recession) และเศรษฐกิจตกต่ำ (Depression) ทั่วโลกในที่สุด เหมือนที่เคยเกิดขึ้นในปี ค.ศ. ๑๙๒๙-๑๙๓๕ เมื่อสหรัฐฯ ประกาศขึ้นภาษีนำเข้าสินค้าจากทั่วโลก

การใช้มาตรการทางภาษีของประธานาธิบดี Trump ครั้งนี้ จะไม่ช่วยทำให้เศรษฐกิจสหรัฐฯ ดีขึ้นเพราะจะทำให้สินค้าที่จำหน่ายในสหรัฐฯ มีราคาสูงขึ้นหรือขาดแคลนเนื่องจากภาษีนำเข้าที่สูงส่งผลให้อัตราเงินเฟ้อสูงขึ้น การลงทุนจะไม่เข้ามาในสหรัฐฯ เพราะนักลงทุนไม่แน่ใจในนโยบายสุดขั้วของประธานาธิบดี Trump และไม่มีวัตถุดิบในการผลิตเนื่องจากการที่บริษัทอเมริกันย้ายฐานการผลิตไปต่างประเทศเพื่อใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบที่ไม่มีในสหรัฐฯ โดยเฉพาะแร่หายาก และแรงงานราคาถูก และการบังคับใช้กฎหมายที่ไม่เข้มงวดในประเทศเหล่านั้น ผลกระทบทางลบจากมาตรการโต้ตอบทางภาษีของประธานาธิบดี Trump จะนำมาซึ่งปัญหาต่าง ๆ ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมมากมายในสหรัฐฯ และยังทำลายระบบการค้าเสรีที่ประเทศเกือบทั่วโลกยึดมั่นมาเป็นเวลานานหลายทศวรรษแล้วด้วยดังเช่นที่นาย Lawrence Wong นายกรัฐมนตรีสิงคโปร์กล่าวหลังจากที่

ประธานาธิบดี Trump ประกาศใช้มาตรการทางภาษีโต้ตอบประเทศที่ได้เปรียบดุลการค้ากับสหรัฐฯ ว่า โลกาภิวัตน์ที่อยู่บนพื้นฐานของกฎเกณฑ์และการค้าเสรีได้จบลงแล้ว เรากำลังเข้าสู่ยุคใหม่ที่บางประเทศทำตามอำเภอใจและใช้ลัทธิปกป้อง (ทางการค้า) และอันตราย

อย่างไรก็ดี เพียง ๑ สัปดาห์ต่อมา ประธานาธิบดี Trump ประกาศเลื่อนการบังคับใช้ภาษีโต้ตอบ (ยกเว้นกับจีน) ไปอีก ๙๐ วัน เนื่องจากญี่ปุ่นและจีน ผู้ค้าประกันหนี้รายใหญ่ของสหรัฐฯ ด้วยการถือพันธบัตรของรัฐบาลสหรัฐฯ และยังมีกองทุนการเงินสัญญาติดอเมริกันเทขายพันธบัตรรัฐบาลสหรัฐฯ ซึ่งทำให้เงินดอลลาร์สหรัฐฯ และพันธบัตรรัฐบาลสหรัฐฯ ลดค่าลง อันส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของสหรัฐฯ ทั้งนี้ อย่างไรก็ดี ประธานาธิบดี Trump ยังคงเก็บภาษีนำเข้าพื้นฐานร้อยละ ๑๐ เพราะการประกาศใช้มาตรการทางภาษีโต้ตอบของสหรัฐฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองในการเจรจาเพื่อปรับดุลการค้าของสหรัฐฯ ซึ่งเป็นตลาดบริโภคสินค้าที่ใหญ่ที่สุดในโลก และมีประเทศคู่ค้าของสหรัฐฯ จำนวนมากติดต่อขอเจรจากับสหรัฐฯ ซึ่งเป็นไปตามที่ประธานาธิบดี Trump คาดการณ์ไว้

แต่ที่ผิดคาดคือ จีน ที่ไม่ยอมและพร้อมจะทำสงครามการค้ากับสหรัฐฯ หลังจากที่โดนสหรัฐฯ ขึ้นภาษี (ทำสงครามการค้ารอบแรก) ในปี ค.ศ. ๒๐๑๘ คราวนี้ จีน ได้ตอบด้วยการขึ้นภาษีนำเข้าสินค้าจากสหรัฐฯ ในอัตราเท่ากัน ในทันที แบบตาต่อตา ฟันต่อฟัน (Tit for tat) ทำให้ประธานาธิบดี Trump เพิ่มภาษีนำเข้าของสหรัฐฯ ต่อสินค้าจีนอีกร้อยละ ๕๐ จากร้อยละ ๓๔ บวกของเดิมร้อยละ ๒๐ (วันที่ ๒ เมษายน ค.ศ. ๒๐๒๕) รวมเป็นร้อยละ ๑๐๔ จีน ได้ตอบด้วยการเก็บภาษีสินค้านำเข้าอเมริกันร้อยละ ๘๔ ประธานาธิบดี Trump จึงเพิ่มอัตราภาษีนำเข้าสำหรับสินค้าจากจีนเป็นร้อยละ ๑๔๕ ในขณะที่จีนสวนกลับด้วยเก็บภาษีนำเข้าสินค้าสหรัฐฯ ที่ร้อยละ ๑๒๕ โดยพุ่งไปที่สินค้าเกษตรของสหรัฐฯ และระงับการส่งแร่หายาก และ semi-conductor ไปสหรัฐฯ อันจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมรถยนต์และเครื่องมือสื่อสาร โดยเฉพาะโทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ และรถ EV ของสหรัฐฯ ประธานาธิบดี Trump จึงแก้ลำด้วยการยกเว้นการขึ้นภาษีนำเข้าสำหรับโทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ และรถ EV จากจีน อย่างไรก็ดี จีนบอกว่าจะไม่มีการเรียกเก็บภาษีสินค้านำเข้าสหรัฐฯ มากกว่านี้แล้วเพราะไม่มีประโยชน์เนื่องจากอัตราภาษีที่สูงขนาดนี้ทำให้ไม่มีการค้าขายระหว่างกัน และจีนจะต่อสู้กับสหรัฐฯ จนถึงที่สุด รัฐบาลจีนยังได้สั่งสายการบินจีนระงับการรับเครื่องบินโดยสาร Boeing รวมทั้งอุปกรณ์และชิ้นส่วนที่ได้สั่งซื้อจากสหรัฐฯ ก่อนหน้านั้นเพราะต้องเสียภาษีร้อยละ ๑๒๕

ทั้งนี้ สายการบินจีนมีกำหนดจะรับมอบเครื่องบินโดยสาร Boeing ประมาณ ๑๐๐+ ลำ ในระยะเวลา ๑-๓ ปีข้างหน้า

ในที่สุด สหรัฐฯ ขอเจรจากับจีนเพื่อยุติสงครามภาษีได้ตอบระหว่างกันไว้ชั่วคราวโดยลดอัตราภาษีได้ตอบระหว่างกันไว้ที่ร้อยละ ๑๐ สาเหตุที่สหรัฐฯ พุ่งเป้าเล่นงานจีนเพราะเห็นว่าจีนเป็นคู่แข่งที่มีศักยภาพและขีดความสามารถทัดเทียม (Peer competitor) กับสหรัฐฯ สหรัฐฯ จึงจำเป็นต้องสกัดการเติบโตของจีนที่กำลังจะก้าวขึ้นมาแทนที่สหรัฐฯ ในอนาคต (คาดกันว่า ค.ศ. ๒๐๓๐ ระบบเศรษฐกิจจีนจะใหญ่ที่สุดในโลก แซงหน้าสหรัฐฯ) แต่การใช้มาตรการทางภาษีกับทุกประเทศคู่ค้ากลับมีผลสะท้อนในทางลบต่อสหรัฐฯ ที่ผลักดันให้หลายประเทศรวมกลุ่มกันใกล้ชิดแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น และยังทำให้พันธมิตรบางประเทศของสหรัฐฯ เช่น สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ หันมาร่วมมือกับจีนในการรับมือกับผู้นำสหรัฐฯ ที่มีความก้าวร้าว ไร้เหตุผล และมีความไม่แน่นอนสูง

อย่างไรก็ดี เมื่อวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ค.ศ. ๒๐๒๖ ศาลสูงสุดสหรัฐฯ ได้มีคำพิพากษาคณะแนวนเสียง ๖ ต่อ ๓ ว่า การที่ประธานาธิบดี Trump ใช้มาตรการโต้ตอบทางภาษีกับประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกเป็นการใช้อำนาจเกินขอบเขตที่กฎหมายกำหนด เพราะอำนาจในการจัดเก็บภาษีและการกำกับดูแลการค้าต่างประเทศเป็นอำนาจของสภาองเกรส ไม่ใช่อำนาจของฝ่ายบริหาร แต่ประธานาธิบดี Trump ยังหาช่องทางจากกฎหมายฉบับอื่นที่ให้อำนาจประธานาธิบดีสั่งเก็บภาษีนำเข้าร้อยละ ๑๐-๑๕

นอกจากการโต้ตอบทางภาษีระหว่างสหรัฐฯ กับจีนแล้ว สงครามการเงินที่เริ่มก่อตัวตั้งแต่เกิดสงครามรัสเซีย-ยูเครนเมื่อสหรัฐฯ พยายามกดดันจีนและอินเดียให้อยู่ข้างสหรัฐฯ แต่จีนและอินเดียไม่ยอมทำตาม และชักชวนกลุ่ม BRICS ให้ทำการค้าขายกันด้วยเงินสกุลท้องถิ่น ไม่พึ่งพาเงินดอลลาร์สหรัฐฯ และเริ่มขายทิ้งพันธบัตรรัฐบาลสหรัฐฯ และครั้งนี้ จีน ญี่ปุ่นและกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) สหประชาชาติอเมริกันเทขายพันธบัตรรัฐบาลสหรัฐฯ พร้อมกัน ทำให้พันธบัตรรัฐบาลสหรัฐฯ ราคาตกหนัก ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ประธานาธิบดี Trump กลืนน้ำลายตัวเอง ยืดเวลาการใช้มาตรการทางภาษีโต้ตอบประเทศที่ได้เปรียบดุลการค้ากับสหรัฐฯ ออกไปอีก ๙๐ วัน ยกเว้นจีน

ก่อนหน้านี้ที่ประธานาธิบดี Trump จะก้าวขึ้นสู่อำนาจเป็นครั้งที่ ๒ การแข่งขันกันมีอิทธิพลในภูมิภาคอินโด-แปซิฟิกระหว่างสหรัฐฯ กับจีนได้นำไปสู่การเผชิญหน้าและสงครามการค้าตั้งแต่ปี ค.ศ. ๒๐๑๘ จนประธานาธิบดี Xi Jinping ของจีนได้ประกาศเรียกร้องเมื่อปลายเดือนเมษายน ค.ศ. ๒๐๒๒ ว่า โลกปัจจุบันถูกครอบงำโดยประเทศผู้ครองความเป็นเจ้า (Hegemonic power) โดยไม่เอื้อต่อประเทศ แต่เขาหมายถึงสหรัฐฯ ประธานาธิบดี Xi จึงเรียกร้องให้มีการจัดระเบียบโลกใหม่ที่

ยุติธรรมมากขึ้น (Fairer World Order) ทำให้ความขัดแย้งระหว่างจีนกับสหรัฐฯ ผ่องแผ้ว และขยายตัวมากขึ้น

หลังจากนั้น การประชุมสุดยอดของกลุ่มประเทศ BRICS อันได้แก่ บราซิล รัสเซีย อินเดีย จีน และแอฟริกาใต้ (เป็นการประชุมออนไลน์) ครั้งที่ ๑๔ เมื่อวันที่ ๒๔ มิถุนายน ค.ศ. ๒๐๒๒ ที่จีนเป็นเจ้าภาพ ประธานาธิบดี Xi Jinping ได้กล่าวเปิดการประชุมว่า โลกปัจจุบันปกคลุมไปด้วยความมืดของทัศนคติสงครามเย็นและการแย่งชิงอำนาจ บางประเทศพยายามขยายพันธมิตรทางทหารแสวงหาความเหนือกว่าบนผลประโยชน์ของรัฐอื่น จับกลุ่มเผชิญหน้า และบีบให้ประเทศอื่นต้องเลือกข้าง ประธานาธิบดี Xi เรียกร้องให้ประเทศสมาชิก BRICS ร่วมกันสนับสนุนระบบพหุภาคี ปฏิเสธการครอบความเป็นเจ้า (reject hegemony) และการคุกคามและแบ่งแยก สนับสนุนธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งใหม่ (New Development Bank) และพัฒนากองทุนสำรองฉุกเฉิน (Contingent Reserve Arrangement) ของ BRICS เพื่อเชื่อมต่อเครือข่ายความปลอดภัยทางการเงิน รวมทั้งขยายความร่วมมือในเรื่องการชำระเงินข้ามพรมแดนและเครดิตเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่การค้าการลงทุน และการเงิน ในแถลงการณ์ร่วมของ BRICS ไม่ได้มีการประณามรัสเซียในกรณีรุกรานยูเครน แต่ในด้านเศรษฐกิจผู้นำ BRICS ยึดมั่นในระบบการค้าพหุภาคี ความโปร่งใสของกิจกรรมเศรษฐกิจภายใต้องค์การการค้าโลก กระชับความร่วมมือทางการเงินระหว่างกัน รวมทั้งขยายความร่วมมือกับกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่และประเทศกำลังพัฒนา (Emerging Markets and Developing Countries - EMDCs) นอกจากนี้ ผู้นำ BRICS ยังได้เชิญผู้นำประเทศ EMDCs ๑๓ ประเทศ ได้แก่ แอลจีเรีย อาร์เจนตินา อียิปต์ อินโดนีเซีย คาซัคสถาน เซเนกัล อิหร่าน อุซเบกิสถาน กัมพูชา เอธิโอเปีย ฟิจิ มาเลเซีย และไทย เข้าร่วมการประชุมกลุ่ม BRICS Plus ออนไลน์ด้วย

จะเห็นได้ชัดเจนว่า BRICS พยายามขยายพันธมิตรของตนเพื่อคานอำนาจของสหรัฐฯ ในอินโด-แปซิฟิก ที่จัดตั้งกรอบความร่วมมือ Indo-Pacific Economic Framework (IPEF) ในการประชุมสุดยอด QUAD (ออสเตรเลีย อินเดีย ญี่ปุ่น และสหรัฐฯ) ที่กรุงโตเกียว เมื่อวันที่ ๒๔ พฤษภาคม ค.ศ. ๒๐๒๒ IPEF จึงเปรียบเสมือน QUAD Plus ที่เชิญผู้นำประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ๑๓ ประเทศเข้าร่วม ได้แก่ บรูไน อินโดนีเซีย เกาหลีใต้ มาเลเซีย นิวซีแลนด์ ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ เวียดนาม และไทย และโดยที่จีนได้สานสัมพันธ์ใกล้ชิดกับประเทศหมู่เกาะโซโลมอนในมหาสมุทรแปซิฟิก สหรัฐฯ ภายใต้กลุ่ม QUAD จึงเสนอความร่วมมือกับประเทศหมู่เกาะในมหาสมุทรแปซิฟิกภายใต้ชื่อ “หุ้นส่วนในแปซิฟิกทะเลลึก” (Partners in the Blue

Pacific -PBP) ในขณะที่ยังการประชุมสุดยอด BRICS ครั้งที่ ๑๖ ที่รัสเซียในปี ค.ศ. ๒๐๒๔ BRICS รับอินโดนีเซีย อียิปต์ เอธิโอเปีย อิหร่าน และสหราชอาณาจักรเป็นสมาชิกใหม่ และเปลี่ยนชื่อกลุ่มเป็น BRICS+

นอกจากนี้ เทคโนโลยีและสินค้าบางอย่างอาจถูกใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินนโยบายต่างประเทศของรัฐที่เป็นเจ้าของเทคโนโลยีและทรัพยากรธรรมชาติ อาทิ เทคโนโลยีอวกาศ น้ำมัน และก๊าซธรรมชาติ แร่หายาก (rare earth) เช่น แร่ที่ใช้ทำ chips คอมพิวเตอร์ แบตเตอรี่ลิเทียม และแร่ยูเรเนียม เช่น รัสเซียไม่ขายแร่หายากให้กับสหรัฐฯ และประเทศสมาชิกสหภาพยุโรปหลังจากที่สหรัฐฯ และสหภาพยุโรปกล่าวหาว่ารัสเซียที่รุกรานยูเครนในปี ค.ศ. ๒๐๒๒ และจีนได้ตอบสหรัฐฯ ที่ใช้มาตรการโต้ตอบทางภาษีเมื่อต้นเดือนเมษายน ค.ศ. ๒๐๒๕ ด้วยการระงับการส่งออกแร่หายากทุกชนิดไปสหรัฐฯ เช่นกัน

เครื่องมือทางเศรษฐกิจยังรวมถึงการให้ความช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ แก่ประเทศเป้าหมายเพื่อหาพันธมิตรหรือสร้างความนิยมในรัฐผู้ให้ หรือเพื่อแลกเปลี่ยนกับผลประโยชน์ในรัฐผู้รับที่รัฐผู้ให้ต้องการด้วย เช่น จีนให้ความช่วยเหลือแก่หลายประเทศในทวีปแอฟริกาเพื่อสร้างพันธมิตร หรือสหรัฐฯ ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศในยุโรป ตะวันออกกลาง และเอเชียเพื่อต่อต้านอิทธิพลของจีนและรัสเซีย หรือโครงการความร่วมมือเพื่อการพัฒนาของไทย (Thai Aid Programme)

๓) เครื่องมือทางจิตวิทยา ในอดีตคือการโฆษณาชวนเชื่อที่ใช้กันมากในสมัยสงครามเย็น ปัจจุบันยังมีบางประเทศที่ใช้การโฆษณาชวนเชื่อ โดยเฉพาะประเทศที่มีระบอบการปกครองที่ไม่เป็นประชาธิปไตย (แท้จริง) อาทิ รัสเซีย จีน เกาหลีเหนือ ส่วนประเทศที่เป็นประชาธิปไตยจะใช้เครื่องมือทางจิตวิทยาด้วยการสร้างอำนาจอ่อน (soft power) ซึ่ง Joseph Nye ให้คำนิยามของ “อำนาจอ่อน” หมายถึง ความสามารถของรัฐหนึ่งในการทำให้อีกรัฐหนึ่งหรือหลายรัฐยอมรับหรือมีความนิยมชมชอบในรัฐที่มีอำนาจอ่อนด้วยความสมัครใจ ไม่มีการบังคับหรือให้สิ่งจูงใจใด ๆ เสมือนเป็นการสร้างอิทธิพลเหนือรัฐอื่นต่อคนของรัฐอื่นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ โดยอำนาจอ่อนจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในทางอ้อมต่อนโยบายของรัฐ แต่ใช้ระยะเวลานานกว่าจะเห็นผลลัพธ์

Joseph Nye กล่าวว่า อำนาจอ่อนมีพื้นฐานจากวัฒนธรรม ค่านิยมทางการเมือง และนโยบาย อาทิ ภาพยนตร์อเมริกันเกี่ยวกับสงครามเย็นหรือสายลับ หรือการต่อสู้ระหว่างสหรัฐฯ กับสหภาพโซเวียต ที่เป็นตัวแทนระหว่างโลกเสรีประชาธิปไตยกับโลกเผด็จการคอมมิวนิสต์ สามารถทำให้คนชมภาพยนตร์มองสหภาพโซเวียตหรือรัสเซียในปัจจุบันเป็นผู้ร้าย เป็นอันตรายได้ นักศึกษาไทย

ที่สำเร็จการศึกษาจากสหรัฐฯ และประเทศในยุโรปตะวันตกส่วนมากจะมีแนวคิดสนับสนุนหรือเอนเอียงไปกับนโยบายและการดำเนินการของสหรัฐฯ และของประเทศยุโรปตะวันตก ยอมรับค่านิยมประชาธิปไตย และสิทธิมนุษยชนที่ถูกกล่าวอ้างโดยสหรัฐฯ และประเทศยุโรปตะวันตกว่าเป็นค่านิยมสากล (universal value) แต่จะไม่ได้รับการยอมรับจากมหาอำนาจอีกขั้วคือ รัสเซียและจีนที่มองว่าสิทธิมนุษยชนของสหรัฐฯ และประเทศยุโรปตะวันตกคือ ข้ออ้างในการแทรกแซงกิจการภายในของประเทศอื่น (Human rights are the right to intervene)

ในโลกปัจจุบันที่เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) ก้าวหน้ามาก และการคมนาคมที่สะดวกรวดเร็ว ทำให้รัฐสามารถสร้าง soft power ได้ง่ายขึ้น K pop และ J pop ก็จัดว่าเป็นอำนาจอ่อนของเกาหลีใต้และญี่ปุ่นตามลำดับ หรือวัฒนธรรมไทย ภาพยนตร์ไทย การใช้ภาษาไทยและเงินบาทในประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ลาว กัมพูชา ก็เป็นอำนาจอ่อนของไทย ปัจจุบันรัฐบาลไทยมีนโยบายสร้างอำนาจอ่อนใน ๑๕ สาขา โดยอาศัยต้นทุนทางวัฒนธรรมไทยและความคิดสร้างสรรค์ มาต่อยอดให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจ สอดคล้องกับโมเดลเศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green economic model) ของรัฐบาลไทย นอกจากนี้ การมีอำนาจอ่อนยังเป็นพื้นฐานทำให้สินค้าของประเทศที่มีอำนาจอ่อนได้รับความนิยมมากขึ้นด้วย เช่น คนไทยที่ชื่นชอบสหรัฐฯ และญี่ปุ่น นิยมสินค้า made in USA และสินค้า made in Japan ตามลำดับ หรือคนศรีลังกา ลาว เมียนมา และกัมพูชาที่ชื่นชอบไทย นิยมสินค้า made in Thailand เป็นต้น

Global Soft Power Index 2024 โดยบริษัท Brand Finance ได้จัดอันดับประเทศที่มีอำนาจอ่อนที่ทรงพลังตั้งแต่ลำดับสูงสุดดังนี้ สหรัฐฯ อังกฤษ จีน ญี่ปุ่น เยอรมนี ฝรั่งเศส แคนาดา สวิตเซอร์แลนด์ อิตาลี ส่วนไทยอยู่ลำดับที่ ๔๐ (บริษัท Brand Finance จัดอันดับ Global Soft Power Index ทุก ๒ ปี)

นอกจากอำนาจอ่อนแล้ว ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้รัฐสามารถบิดเบือนข้อมูลข่าวสารในโลกออนไลน์ภายใต้ปฏิบัติการข้อมูลข่าวสาร (Information Operation -IO) เพื่อสร้างความสนับสนุนให้แก่ฝ่ายตน หรือให้ร้ายฝ่ายตรงข้ามได้ เช่น การสร้างข่าวลงในสงครามรัสเซีย-ยูเครนโดยฝ่ายยูเครน โดยเฉพาะการอ้างว่ารัสเซียสังหารพลเรือนยูเครนผู้บริสุทธิ์ในหลายกรณี แต่ไม่เผยแพร่ข่าวเรื่องรัฐบาลยูเครนปฏิบัติต่ออย่างไม่เป็นธรรมกับชาวยูเครนเชื้อสายรัสเซียในเขตดอนบาส หรือแม้กระทั่งการเขียนลงใน Truth Socia สื่อออนไลน์ของประธานาธิบดี Trump ของสหรัฐฯ ที่ให้ข้อมูลการเจรจาสงบศึกที่ไม่ตรงกับข้อมูลของอิหร่าน เป็นต้น

๔) **เครื่องมือทางทหาร** เริ่มจากการทำความเข้าใจว่าด้วยความร่วมมือและความช่วยเหลือทางทหาร การซ้อมรบ ความเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ อาทิ หุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์จีน-รัสเซีย หรือกรอบการหารือด้านความมั่นคง เช่น Quadrilateral Security Dialogue (QUAD) ระหว่างสหรัฐฯ ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น และอินเดีย Trilateral Security Pact (AUKUS) ระหว่างออสเตรเลีย อังกฤษ และสหรัฐฯ เพื่อรับมือกับการขยายอิทธิพลของจีนในภูมิภาคอินโด-แปซิฟิก และการจัดตั้งพันธมิตรทางทหาร (military alliance) ที่ถือว่าการรุกรานทางทหารต่อประเทศสมาชิกหนึ่งเสมือนการรุกรานต่อสมาชิกทั้งหมด อาทิ NATO, Warsaw Pact และ SEATO ปัจจุบันเหลือเพียง NATO ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งเดียวที่ตกค้างจาก Cold War การลงโทษด้วยการปิดกั้นการส่งหรือไม่ขายอาวุธ (arms embargo) และมาตรการสุดท้ายคือ การใช้กำลังทหาร ไม่ว่าจะเป็นการแสดงแสนยานุภาพทางทหารด้วยการซ้อมรบ การส่งทหารไปช่วยรบ หรือการใช้กำลังทหารบีบบังคับรัฐอื่นโดยตรงเพื่อให้ได้มาในสิ่งที่รัฐนั้นต้องการ

การใช้กำลังทหารเป็นมาตรการสุดท้ายที่รัฐจะใช้ในการรักษา ปกป้อง หรือส่งเสริมเพิ่มพูนผลประโยชน์ของตนเพราะหมายถึงการทำลายล้าง การสูญเสียชีวิตและทรัพย์สิน รวมทั้งงบประมาณมหาศาลด้วย ในสมัยโบราณ รัฐต่าง ๆ มักใช้กำลังทหารเป็นเครื่องมือในการตัดสินข้อพิพาทระหว่างกัน ดังเช่น Thucydides นักประวัติศาสตร์กรีกที่กล่าวว่า คนที่แข็งแกร่งจะทำอะไรก็ได้ที่พวกเขาสามารถทำ และคนที่อ่อนแอต้องทุกข์ทรมานในสิ่งที่พวกเขาต้องรับ (The strong do what they can and the weak suffer what they must.) หรือกำลังอำนาจสามารถทำทุกอย่างให้ถูกต้องได้ (Might makes right.) หรือสงครามมีโอกาสดังขึ้นเมื่อประเทศหนึ่งก้าวขึ้นมาท้าทายอำนาจในระดับภูมิภาคหรือระดับระหว่างประเทศของอีกประเทศหนึ่งที่เป็นมหาอำนาจอยู่ก่อน (Thucydides Trap) ซึ่ง Graham T. Allison นักรัฐศาสตร์อเมริกันใช้คำนี้ในการอธิบายความขัดแย้งระหว่างสหรัฐฯ กับจีน รวมทั้งการใช้กำลังทหารในการขยายดินแดน โดย Charles Tilly กล่าวว่า “สงครามสร้างรัฐ” (War made the state, the state made war.) หมายถึง รัฐใดทำสงครามชนะ จะได้ครอบครองดินแดนของรัฐผู้แพ้

เมื่อสงครามโลก ครั้งที่ ๑ จบลง สหรัฐฯ ได้ผลักดันให้มีการก่อตั้งองค์การสันนิบาตชาติ (League of Nations) ส่งเสริมให้รัฐสมาชิกร่วมมือกันรักษาสันติภาพและเสถียรภาพ และความมั่นคงปลอดภัยของโลกด้วยการลดอาวุธ และการระงับข้อพิพาทระหว่างกันโดยศาลยุติธรรมระหว่างประเทศ แต่สันนิบาตชาติไม่มีกองกำลังติดอาวุธของตนเอง และประเทศมหาอำนาจโดยเฉพาะสหรัฐฯ

ไม่เข้าร่วมเป็นสมาชิก สหภาพโซเวียตเข้าร่วมภายหลังและได้ลาออก หลายรัฐสมาชิกไม่ปฏิบัติตามกฎบัตร และรัฐสมาชิกที่ละเมิดกฎบัตร เช่น เยอรมนี (ส่งทหารเข้าเขตปลอดทหารในเขตไรน์แลนด์) อิตาลี (รุกรานเกาะคอร์ฟูของกรีซ และรุกรานเอธิโอเปีย) ญี่ปุ่น (บุกแมนจูเรียของจีน) ได้ถอนตัวออกจากสันนิบาตชาติ จนในที่สุด เกิดการรวมกลุ่มของรัฐ และมีนโยบายเป็นปฏิปักษ์ต่อรัฐอื่นนอกกลุ่ม จนนำไปสู่สงครามโลก ครั้งที่ ๒

ปัจจุบัน สหประชาชาติ (United Nations) เป็นองค์การระหว่างประเทศที่เกิดขึ้นหลังสงครามโลก ครั้งที่ ๒ และเรียนรู้จุดบกพร่องของสันนิบาตชาติ จึงมีกฎบัตรที่กำหนดให้ประเทศมหาอำนาจเป็นสมาชิกถาวรในคณะมนตรีความมั่นคง ให้มีการจัดตั้งกองกำลังรักษาสันติภาพ ห้ามการใช้กำลังในการแก้ไขข้อพิพาทระหว่างรัฐสมาชิก แต่มีข้อยกเว้นในมาตรา ๕๑ ซึ่งระบุถึงสิทธิของรัฐสมาชิกในการใช้กำลัง (ทหาร) เพื่อป้องกันตนเอง หากถูกโจมตีด้วยอาวุธก่อน โดยรัฐสมาชิกไม่มีเวลาและทางเลือกอื่น จึงใช้กำลังตอบโต้การรุกรานในสัดส่วนที่เหมาะสม แต่ต้องรายงานมาตรการการใช้กำลังในการป้องกันตนเองต่อคณะมนตรีความมั่นคงแห่งสหประชาชาติโดยทันที

โดยที่อาวุธยุทธโธกรณ์ในปัจจุบันมีอำนาจการทำลายล้างสูง รัฐที่จะใช้กำลังทหารจึงต้องพิจารณาผลได้-ผลเสีย (cost-benefit calculation) อย่างรอบคอบก่อนที่จะใช้กำลัง วิฤตการณ์จีปนาอาวุธนิวเคลียร์ในคิวบา ปี ค.ศ. ๑๙๖๒ เป็นเหตุการณ์ที่เกือบนำโลกเข้าสู่สงครามโลกครั้งที่ ๓ หลังจากนั้น รัฐมักจะใช้กำลังโดยจำกัดพื้นที่การสู้รบ หรือจำกัดประเภทของอาวุธ และจำนวนทหารที่ใช้ในการรบ ที่เรียกว่า การรบในรูปแบบ (Conventional warfare) เพื่อไม่ให้เกิดการสู้รบบานปลายขยายวง เพราะการใช้กำลังทางทหารอาจไม่ได้มีผลกระทบเฉพาะรัฐคู่กรณีที่ขัดแย้งกัน แต่รัฐคู่กรณีย่อมมีสัญญาความร่วมมือทางทหาร หรือผลประโยชน์สำคัญกับรัฐที่สาม ทำให้ความขัดแย้งขยายวงและอาจส่งผลกระทบต่อประชาคมระหว่างประเทศด้วย

ส่วนการรบนอกูปแบบ (Unconventional warfare) คือ ปฏิบัติการทางทหารและกึ่งทหารเพื่อทำลายศัตรูในพื้นที่อิทธิพล การรบนอกูปแบบเน้นสงครามกองโจร (Guerrilla warfare) การก่อวินาศกรรม การซุ่มโจมตี และการทำงานร่วมกับประชาชนในท้องถิ่น เพื่อยึดครองหรือเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและเศรษฐกิจ เช่น เวียดนาม

ปัจจุบันมีสงครามในรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า สงครามแบบผสม (Hybrid warfare) ซึ่งหมายถึงสงครามที่สู้รบกันด้วยอาวุธตามสงครามในรูปแบบ ผสมกับการสู้รบที่ไม่เป็นแบบแผน (irregular) คือ การใช้กำลังรุนแรง สงครามไซเบอร์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในปฏิบัติการทางข้อมูลข่าวสาร

รวมถึงการปล่อยข่าวเท็จข่าวลวง (Information Operation - IO) รวมถึงการแทรกแซงการเลือกตั้งในประเทศอื่นด้วย

ในการดำเนินนโยบายต่างประเทศ รัฐอาจใช้เครื่องในการดำเนินนโยบายต่างประเทศมากกว่า ๑ เครื่องมือในเวลาเดียวกัน เช่น ในสงครามรัสเซีย-ยูเครน รัสเซียใช้เครื่องมือทางทหารและการทูตกับยูเครน และใช้เครื่องมือทางเศรษฐกิจเพื่อตอบโต้การลงโทษทางเศรษฐกิจของสหรัฐฯ และสหภาพยุโรป หรือรัฐจะใช้เครื่องดำเนินนโยบายต่างประเทศหลายอย่างในเวลาต่างกันได้ แต่โดยพื้นฐานรัฐจะใช้เครื่องมือในการดำเนินการต่างประเทศจากเบาไปหาหนัก โดยมักเริ่มจากเครื่องมือทางการทูตด้วยการเจรจา เช่น กรณีวิกฤตการณ์ขีปนาวุธนิวเคลียร์ในคิวบาในเดือนตุลาคม ค.ศ. ๑๙๖๒ ประธานาธิบดี John F. Kennedy แห่งสหรัฐฯ ใช้เครื่องมือทางการทูตแก้ไขวิกฤตการณ์ก่อนคือติดต่อกับสหภาพโซเวียตให้ถอนขีปนาวุธออกไปจากคิวบา หากไม่ได้ผล สหรัฐฯ พร้อมใช้เครื่องมือทางทหาร หรือการเรียกเอกอัครราชทูตของประเทศคู่กรณีมารับบันทึกช่วยใจเพื่อประท้วง หรือการเรียกเอกอัครราชทูตของตนกลับ เช่น กรณีขัดแย้งไทย-กัมพูชา ที่ไทยเรียกเอกอัครราชทูตของประเทศคู่กรณีมารับบันทึกช่วยใจเพื่อประท้วง และเมื่อกัมพูชาไม่ตอบสนอง ความขัดแย้งรุนแรงมากขึ้น ไทยจึงเรียกเอกอัครราชทูตไทยประจำกัมพูชากลับ และใช้กำลังทางทหารทันทีที่ฝ่ายกัมพูชายิงก่อน เป็นต้น

การใช้เครื่องมือในการดำเนินนโยบายต่างประเทศขึ้นอยู่กับศักยภาพและขีดความสามารถของรัฐที่จะใช้เครื่องมือ นั้น ๆ และการพิจารณาอย่างรอบคอบของรัฐนั้นว่า จะใช้เครื่องมืออะไร จะใช้อย่างไร ในสถานการณ์ใดเพื่อรักษา ปกป้อง กลุ่มครอง ส่งเสริมและเพิ่มพูนผลประโยชน์แห่งชาติของรัฐ โดยคำนึงถึงศักยภาพของรัฐที่จะใช้เครื่องมือ นั้น ๆ แต่แน่นอน รัฐเล็กย่อมมีข้อจำกัดในการใช้เครื่องมือทั้ง ๔ อย่างไว้ก็ตาม การใช้เครื่องมือในการดำเนินนโยบายต่างประเทศไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือใดย่อมเกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศทั้งสิ้น ขึ้นอยู่ว่าจะมากหรือน้อย และเครื่องมือทางการทูตย่อมต้องใช้การเจรจาเป็นหลัก ก่อนการลงโทษทางเศรษฐกิจต่อประเทศใดประเทศหนึ่ง ย่อมจะมีการเจรจาทันทีให้ประเทศที่กำลังจะถูกลงโทษ ล้มเลิกการดำเนินการที่ขัดต่อกฎหมายระหว่างประเทศก่อน เมื่อประเทศนั้นไม่ปฏิบัติตาม จึงเกิดการลงโทษทางเศรษฐกิจ หรือก่อนที่รัฐจะใช้กำลังทางทหารย่อมมีการส่งผู้แทนทางทูตไปเจรจา หรือส่งสัญญาณเตือนรัฐคู่กรณีก่อนที่จะส่งทหารบุกเข้าไปในดินแดนของอีกรัฐหนึ่ง

โลกปัจจุบันที่แตกเป็นเสี่ยง ๆ (Fragmented world) เนื่องจากมหาอำนาจมีความขัดแย้ง และ แบ่งฝายกันชัดเจนมากขึ้น ทำให้มีความเสี่ยงสูงทางภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical risk) และ ทางภูมิเศรษฐศาสตร์ (Goeconomic risk) อันอาจกระทบต่อสันติภาพและเสถียรภาพของโลก สหรัฐฯ ภายใต้ประธานาธิบดี Trump สมัยที่ ๒ เปิดฉากเป็นศัตรูกับหลายประเทศทั้งทางเศรษฐกิจ และการทหารทั้งกับประเทศที่เป็นพันธมิตร ไม่ว่าจะเป็นแคนาดา เม็กซิโก เดนมาร์ก ปานามา รวมทั้ง ประเทศสมาชิก NATO และประเทศที่ไม่ใช่พันธมิตรของสหรัฐฯ โดยเฉพาะจีนที่สหรัฐฯ ภายใต้ ประธานาธิบดี Trump สมัยแรกได้เปิดสงครามการค้าและสงครามเทคโนโลยีกับจีนไปแล้ว และ สหรัฐฯ ยังโจมตีจีนเรื่องการละเมิดสิทธิมนุษยชน โดยเฉพาะการละเมิดสิทธิมนุษยชนของชาวอุยกูร์ Pete Hegseth รัฐมนตรีกลาโหมสหรัฐฯ กล่าวว่า ปัจจุบัน สหรัฐฯ เผชิญหน้ากับจีน คู่แข่งที่ทัดเทียม (peer competitor) ทั้งในแง่ขีดความสามารถและความตั้งใจที่จะคุกคามแผ่นดินสหรัฐ (homeland) และผลประโยชน์แห่งชาติของสหรัฐฯ ในภูมิภาคอินโด-แปซิฟิก ทักษะที่แตกต่างกัน นำไปสู่ความ ขัดแย้งและความเป็นศัตรูกันดังกล่าวข้างต้นจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขเพื่อไม่ให้ลุกลามบานปลาย กลายเป็นการใช้กำลัง ความร่วมมือกัน (collaboration) จึงเป็นทางเลือกที่เป็นทางรอดจากหายนะที่ อาจเกิดขึ้นจากความรุนแรงอันเนื่องมาจากความขัดแย้ง และความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้ด้วยการเจรจา นั่นเอง

๑. หลักพื้นฐานของการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ

๑.๑ ความหมายของการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ

การเจรจาต่อรองระหว่างประเทศเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือการทางการทูตที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อพิทักษ์ รักษา ส่งเสริมและเพิ่มพูนผลประโยชน์แห่งชาติ อันได้แก่ อธิปไตย (sovereignty) บูรณภาพแห่งดินแดน (territory integrity) ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (ความมั่งคั่ง) ความอยู่ดีมีสุข ของประชาชน และเกียรติภูมิหรือศักดิ์ศรีของประเทศชาติ รวมทั้งการยอมรับจากประชาคมระหว่าง ประเทศด้วย

การเจรจาต่อรองระหว่างประเทศหมายถึง กระบวนการที่รัฐต้องการเปลี่ยนแปลงสถานะที่เป็นอยู่ เพื่อแสวงหาหนทางในการส่งเสริมความร่วมมือกัน หรือแก้ไขปัญหา ขจัดความเห็นที่แตกต่างกัน โดยสันติวิธีด้วยความพยายามหาข้อยุติหรือข้อตกลงอันเป็นที่ยอมรับได้ของรัฐคู่กรณีซึ่งอาจมี ๒ ฝ่ายหรือมากกว่า

การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ ทักษะ ความชำนาญ หรือแก้ไขข้อบกพร่อง ผิดพลาดของผู้เจรจาโดยการถอดบทเรียนจากการเจรจา ครั้งก่อน นักเจรจาที่มีประสบการณ์จะเรียนรู้จากการเจรจาทุกครั้งที่จะไม่ซ้ำแบบกันและมีบทเรียน รูปแบบ สไตล์ ที่สำคัญให้เรียนรู้ได้เสมอ รวมทั้งจดจำข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจะได้หลีกเลี่ยงหรือ ป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดนั้นอีก

การเจรจาต่อรองจะไม่มีรูปแบบหรือสูตรสำเร็จเพราะการเจรจาต่อรองเป็นเรื่องของคนหรือ ผู้เจรจา โดยที่ผู้เจรจาแต่ละคนมีความแตกต่าง หลากหลาย และมีมุมมองต่างกัน หรือแม้จะเป็นผู้เจรจา คนเดียวกัน ถ้าต่างเวลา ต่างสถานภาพ หรือต่างสิ่งแวดล้อม ผู้เจรจาแต่ละคนก็เปลี่ยนบทบาทหรือท่าที ในการเจรจาได้ หัวหน้าคณะผู้เจรจาจะต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพดี สุภาพ สุขุม มีวิสัยทัศน์ ยอมรับ ในความแตกต่าง มีความรอบรู้ และมีศิลปะในการพูดโน้มน้าวชักจูงให้คู่เจรจาเห็นว่า สามารถทำให้เกิดสิ่งที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ได้ นอกจากนี้ การเลือกสถานที่เจรจา การเตรียมการสำหรับเจรจา การวางแผน เสร็จล่วงหน้า และการเลือกผู้เจรจาที่เหมาะสมกับเรื่องที่จะเจรจาก็มีความสำคัญ การนำเสนอเรื่อง (presentation) ที่ดีย่อมช่วยให้การเจรจาดำเนินไปด้วยความราบรื่น คู่เจรจาจะมีความเข้าใจประเด็น ชัดเจน โดยการวางกรอบการเจรจาและกำหนดวาระการเจรจาที่เริ่มจากเรื่องง่ายแก่การเจรจาที่คาดว่า จะได้รับผลในเชิงบวกหรือตกลงกันได้คือ รัฐคู่เจรจาได้ประโยชน์ร่วมกันก่อน ย่อมทำให้การเจรจามี โอกาสประสบความสำเร็จสูง ส่วนประเด็นหรือเรื่องที่ยากแก่การเจรจาก็ข้ามไปก่อน หรือนำไปเจรจา ในครั้งต่อไปหากเห็นว่าไม่มีโอกาสเจรจาได้สำเร็จ

ดังนั้น การเจรจาต่อรองจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นศาสตร์ในเรื่องกระบวนการที่มีลำดับ ขั้นตอน รูปแบบ ยุทธวิธี และเทคนิคในการเจรจา และเป็นศิลป์ในเรื่องการใช้จิตวิทยา การมีมนุษย สัมพันธ์ และทักษะความชำนาญของผู้เจรจา

เมื่อรัฐคู่เจรจาสามารถเจรจาทกลงกันได้แล้ว จะมีการทำสัญญาหรือความตกลงระหว่างกัน เป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบที่ถูกต้อง หากเป็นการทำสัญญาหรือความตกลงระหว่างประเทศที่เป็น ภาษาท้องถิ่น รัฐคู่กรณีอาจตกลงกันให้ใช้ภาษาที่สาม (ส่วนมากเป็นภาษาอังกฤษ) เป็นภาษากลาง โดยมีเนื้อหาคำแปลที่มีความหมายตรงกับภาษาท้องถิ่น และจะมีข้อบทที่ระบุว่า ในกรณีที่มีปัญหา ในการตีความข้อตกลงให้ยึดถือฉบับภาษาที่สามเป็นหลัก นอกจากนี้ หากรัฐคู่เจรจาจะต้องนำความ ตกลงหรือสนธิสัญญาดำเนินการภายในเพื่อให้มีผลใช้บังคับอย่างสมบูรณ์ (คือการให้สัตยาบัน) ก็จะต้องมีข้อบทที่ระบุเรื่องนี้ไว้ด้วย

สิ่งที่สำคัญกว่าการเจรจา คือ การปฏิบัติตามข้อตกลงหรือข้อยุติความขัดแย้ง ซึ่งคู่เจรจามักจะปฏิบัติตามข้อตกลงหรือข้อยุติความขัดแย้งเมื่อเห็นว่า ยุติธรรมสำหรับตน และหลายครั้งที่รัฐไม่ปฏิบัติตามสัญญาหรือข้อตกลงเมื่อตนเสียประโยชน์จากการทำตามข้อตกลง เช่น การที่ประธานาธิบดี Richard Nixon ของสหรัฐฯ ประกาศยกเลิกการผูกค่าเงินดอลลาร์สหรัฐกับทองคำตาม Bretton Woods agreement ค.ศ. ๑๙๔๔ ที่สหรัฐฯ เป็นผู้ริเริ่มเพื่อจัดตั้งระบบการเงินโลกเนื่องจากสหรัฐฯ ประสบปัญหาเศรษฐกิจเพราะใช้เงินจำนวนมากไปในสงครามเวียดนาม และไม่มีทองคำมากพอที่จะเป็นหลักค้ำประกันค่าเงินดอลลาร์สหรัฐ หรือการที่ประธานาธิบดี Trump ของสหรัฐฯ ประกาศใช้มาตรการทางภาษีฝ่ายเดียวเมื่อต้นเดือนเมษายน ค.ศ. ๒๐๒๕ เพราะต้องการแก้ไขปัญหาการค้าดุลการค้าของสหรัฐฯ แต่การใช้มาตรการทางภาษีฝ่ายเดียวเป็นการกระทำที่ผิดกฎเกณฑ์ขององค์การการค้าโลกและระบบการค้าพหุภาคีที่สหรัฐฯ เป็นผู้ผลักดัน หรือข้อตกลงออสโลในแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอิสราเอล-ปาเลสไตน์ (Oslo Accords 1993) หรือข้อตกลงหยุดยิงในศรีลังกาในช่วงปี ค.ศ. ๒๐๐๐-๒๐๐๓ ที่คู่ขัดแย้งไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง เป็นต้น

๑.๒ ความเป็นมาของการเจรจาทอรองระหว่างประเทศ

การเจรจาทอรองเป็นเรื่องในชีวิตประจำวันที่เกิดขึ้นพร้อมกับสังคม ไม่ว่าจะเป็นการตอรองภายในครอบครัว ระหว่างพ่อแม่กับลูก ๆ เช่น ลูกจะได้ในสิ่งที่ต้องการถ้าทำในสิ่งที่พ่อแม่บอกโดยลูกอาจมีการตอรอง ขอนานน้อยกว่าที่พ่อแม่ต้องการ หรือการตอรองในโรงเรียนระหว่างนักเรียนกับครู เช่น นักเรียนขอระยะเวลาในการทำสอบมากกว่าที่ครูกำหนด หรือแม้กระทั่งการตอรองระหว่างเพื่อน เป็นต้น

การตอรองระหว่างคนในสังคมเริ่มจากการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ ในสังคมโบราณที่ยังไม่มีการใช้เงินตรา คนจะคิดกำหนดราคาสินค้าของตนว่าเท่ากับสินค้าอะไรในปริมาณเท่าใดในการแลกเปลี่ยนสินค้ากัน เช่น วัว ๑ ตัว เท่ากับแกะ ๓ ตัว และพยายามโน้มน้าวให้อีกฝ่ายหนึ่งเห็นคล้อยตามกับการแลกเปลี่ยนที่ตนกำหนด โดยการแลกเปลี่ยนสินค้าจะเกิดขึ้นเมื่อถึงจุดที่ทั้งสองฝ่ายพอใจที่จะแลกเปลี่ยนกัน เมื่อคนใช้เงินตราเป็นสื่อกลางการซื้อขาย จึงกำหนดราคาสินค้าเป็นจำนวนเงิน และมีการตอรองราคากันจนได้ราคาที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ จึงเกิดการซื้อ/ขายกัน

ต่อมา สภาพแวดล้อมและคนทำให้การเจรจาทอรองราคาสินค้ามีความซับซ้อนมากขึ้น กล่าวคือ มีตัวแปรและปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลทำให้การคิดราคาสินค้าไม่คงที่เสมอไป เช่น โรคภัยไข้เจ็บ สภาวะแห้งแล้ง การขาดแคลนสินค้า ปัญหาการขนส่งสินค้า ทำให้ราคาสินค้าสูงขึ้น หรือความฉลาด

หรือทักษะในการเจรจา หรือความเจ้าเล่ห์ของคนขายทำให้เขาสามารถขายสินค้าได้ง่ายและในราคาที่สูงกว่าที่ควรจะเป็นได้ หรือเทคนิคการขาย เช่น การลดราคาสินค้า การแถมประกันภัยสินค้า หรือแถมบริการหลังการขาย ทำให้สามารถขายสินค้าที่ต้องการได้ง่ายขึ้นและมากขึ้น แม้จะมีราคาลดลงก็ตาม แต่ปริมาณสินค้าที่ขายได้มากขึ้น สามารถชดเชยกำไรที่หายไปหากขายสินค้าในราคาเต็ม เป็นต้น

จากหลักฐานที่ค้นพบ การเจรจาต่อรองระหว่างประเทศเริ่มในสมัยอาณาจักรบาบิโลนยุคแรก และอียิปต์โบราณสมัยฟาโรห์ (ราว ๔,๐๐๐ ปีก่อน) โดยเป็นเครื่องมือในการติดต่อระหว่างรัฐ ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน หรือแก้ไขความขัดแย้งระหว่างรัฐ โดยการเจรจาระหว่างรัฐเป็นทางเลือกที่ไม่ให้เกิดสงคราม ส่วนการเจรจาทางการทูตเริ่มในสมัยนครรัฐกรีกที่มีการส่งคณะทูตไปเจรจาการค้า หรือเจรจาส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างกัน หรือการเป็นพันธมิตรกัน โดยมีการให้ความคุ้มกันแก่หัวหน้าคณะทูตของรัฐผู้ส่งโดยรัฐผู้รับ และมีขั้นตอนแบบพิธีการทางการทูต

การเจรจาต่อรองระหว่างประเทศได้พัฒนามาเป็นลำดับเนื่องจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของระบบการเมืองระหว่างประเทศ ความโปร่งใส และความไว้วางใจกัน ตลอดจนบทบาทและความเป็นอิสระที่เพิ่มขึ้นของรัฐเล็ก และนับตั้งแต่คริสต์ศตวรรษที่ ๒๐ การเจรจาระหว่างประเทศมีบทบาทสำคัญในการแสวงหาข้อยุติความขัดแย้งระหว่างรัฐ แม้กระทั่งในระหว่างที่คู่ขัดแย้งทำสงครามกัน โดยการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศเกี่ยวข้องกับรัฐซึ่งเป็นตัวกระทำที่มีบทบาทสำคัญที่สุด และตัวกระทำที่ไม่ใช่รัฐโดยเฉพาะองค์การระหว่างประเทศ

๑.๓ ความสำคัญของการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ

การเจรจาต่อรองระหว่างประเทศเป็นการประชุมหารือระหว่างรัฐที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน หรือระหว่างรัฐที่มีความขัดแย้งกัน เพื่อหาข้อสรุปในการแบ่งปันผลประโยชน์ หรือสร้างความร่วมมือเพื่อดำเนินการร่วมกัน หรือหาข้อยุติในปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างกัน การเจรจาต่อรองระหว่างประเทศอาจเป็นการเจรจาวิภาคีเฉพาะประเทศคู่กรณี หรือการเจรจาพหุภาคี เช่น การเจรจาที่กรุงปารีสว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงทางภูมิอากาศ การเจรจาสันติภาพที่กรุงปารีสเพื่อยุติสงครามโลก ครั้งที่ ๑ การเจรจาสันติภาพที่กรุงปารีสเพื่อยุติสงครามเวียดนาม การเจรจาสันติภาพที่เบลฟัสต์เพื่อยุติความขัดแย้งในไอร์แลนด์เหนือ การเจรจาสันติภาพที่สวนสามพรานเพื่อยุติสงครามกลางเมืองในศรีลังกา หรือการเจรจาทันทีในองค์การระหว่างประเทศที่มีหลายรัฐเป็นสมาชิก เช่น อาเซียน สหภาพยุโรป Common Market of the South (Mercosur) Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) Organization of African Unity (OAU) องค์การการค้าโลก องค์การสหประชาชาติ North Atlantic Treaty Organization (NATO) Organization of Security and

Cooperation in Europe (OSCE) Shanghai Cooperation Organization (SCO)

การเจรจาต่อรองเป็นเรื่องที่อยู่ระหว่าง ๒ สิ่งที่แตกต่างกันคือ ๑) ความร่วมมือกันและการแข่งขันกันอย่างเปิดเผย และ ๒) การสื่อสารอย่างเปิดเผยกับการปิดบังบางสิ่งบางอย่างไว้เป็นความลับและให้ข้อมูลที่เป็นเท็จเพื่อสร้างความได้เปรียบในการเจรจา

ทั้งนี้ การเจรจาจะบังเกิดผลลัพธ์ที่ดีเมื่อคู่เจรจาทั้งสองฝ่ายหรือหลายฝ่ายได้มานั่งร่วมโต๊ะเจรจากัน การเจรจาต่อรองระหว่างประเทศจึงมีความสำคัญเพราะการได้พบหารือกันมีประโยชน์ดังนี้

๑. เป็นการดำเนินการทางการทูตที่ลงทุนน้อยที่สุด เป็นการส่งนักเจรจาไปนั่งเจรจาต่อรองกัน ผลประโยชน์หรือระดับข้อขัดแย้งระหว่างกัน โดยสรรหาบุคคลที่มีทักษะความชำนาญในการเจรจา และทราบเรื่อง/ประเด็นที่จะเจรจาเป็นอย่างดี เป็นผู้เจรจา แต่การสร้างนักเจรจาที่มีความสามารถเป็นเรื่องยากเพราะนอกจากบุคลิก อุปนิสัย และความรู้ความสามารถเฉพาะตัวแล้ว การสร้างนักเจรจาอาชีพต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ ฝึกฝน และสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติจริง ซึ่งนักเจรจาที่มีความรู้ความสามารถส่วนมากมักเป็นเจ้าหน้าที่กระทรวงการต่างประเทศ

๒. ทำให้แต่ละฝ่ายได้รับทราบข้อมูล ทำที่จุดยืน และนโยบายของฝ่ายตรงข้ามเพื่อนำไปพิจารณาหาข้อสรุป หรือมีข้อเสนอกลับ (counter proposal) การนำเสนอเรื่องที่ตรงประเด็นชัดเจน ไม่คลุมเครือ ไม่อ้อมค้อม ย่อมแสดงถึงความจริงใจและจริงจังในการเจรจา แม้บางครั้งทำที่ของทั้งสองฝ่ายจะอยู่คนละขั้ว หรือแตกต่างกันมาก ความต้องการสูงสุดของแต่ละฝ่ายเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ไม่ได้ ฝ่ายตรงข้ามไม่อาจยอมรับได้ แต่เมื่อได้รับทราบข้อมูล ประเด็นปัญหา ความคิดเห็น หรือทำที่ของคู่เจรจาแล้ว การเจรจาต่อรองเป็นการลดหรือเชื่อมโยงความแตกต่างระหว่างคู่เจรจาที่มีผลประโยชน์ไม่เหมือนกัน การเจรจาต่อรองเป็นการหาจุดประนีประนอมของคู่เจรจา ทำให้สามารถตัดประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้อง หรือมีความสำคัญน้อยออกไปเรื่อย ๆ จนเหลือเรื่องที่มีความสำคัญจริง ๆ ที่จะต้องเจรจาต่อรองกัน

ในการเจรจาทุกครั้ง จะต้องฝ่ายหนึ่งยื่นข้อเสนอให้อีกฝ่ายหนึ่ง หรือเสนอร่างเอกสารให้ที่ประชุมพิจารณา ซึ่งในข้อเสนอหรือร่างเอกสารนั้นจะระบุชัดถึงทำที่ จุดยืนหรือนโยบายในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของรัฐที่จัดทำข้อเสนอหรือร่างเอกสาร หากเป็นการเจรจาทวิภาคี คู่เจรจาอีกฝ่ายมักจะรับข้อเสนอกลับไปพิจารณา และมีข้อเสนอกลับมา ซึ่งจะแสดงชัดถึงทำที่ จุดยืน และนโยบายของตนในเรื่องนั้นเช่นกัน โดยอาจจะตอบรับ หรือปฏิเสธ หรือเปลี่ยนแปลง แก้ไขข้อเสนอของฝ่ายที่ยื่นข้อเสนอในครั้งแรก หลังจากนั้น จะมีการเจรจาต่อรองในรายละเอียด ซึ่งจะทำให้คู่เจรจามีโอกาสที่จะหาจุด

ประนีประนอม หรือจำกัดขอบเขตการเจรจาให้แคบลงเหลือเฉพาะเรื่องที่สำคัญจริง ๆ ส่วนการเจรจา พหุภาคีจะใช้เวลาหรือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันนานกว่าเพราะมีหลายรัฐที่มีผลประโยชน์แตกต่างกัน เข้าร่วมเจรจา

๓. ช่วยลดความหวาดระแวงแคลงใจกันได้ในระดับหนึ่ง การเผชิญหน้ากันบนโต๊ะเจรจา เพื่อเจรจาอย่างเปิดเผย ประกอบกับบุคลิกภาพ อุปนิสัยของผู้เจรจา อาจช่วยสร้างความเข้าใจกัน และนำไปสู่การสร้างควมไว้นับถือเชื่อใจให้แก่คู่เจรจา ซึ่งความไว้นับถือเชื่อใจเป็นปัจจัยสำคัญของการเจรจา แต่หากคู่เจรจาคิดว่าไม่สามารถไว้วางใจอีกฝ่ายหนึ่งได้ การเจรจาก็จะไม่มีทางสัมฤทธิ์ผล เช่น ความขัดแย้งระหว่างไทยกับกัมพูชา ที่ฝ่ายไทยพูดเสมอว่าพร้อมจะเจรจากับกัมพูชาหากกัมพูชามีความจริงจังในการแก้ไขปัญหาขัดแย้ง เนื่องจากกัมพูชายังสร้างแนวสนามเพาะ บังเกอร์ เพิ่มจำนวนทหาร และอาวุธหนัก วางกำลังทหารและอาวุธหนักประชิดเขตแดนไทย-กัมพูชา และทหารกัมพูชายังช่วยยุทธการไทยบ่อยครั้ง รวมทั้งกัมพูชายังให้ข่าวเท็จเกี่ยวกับไทย กล่าวหาว่าไทยรุกรานกัมพูชาและยึดครองดินแดนกัมพูชา ทำให้ไทยยังไม่สามารถไว้วางใจกัมพูชาได้

ในการจัดการพูดคุยกันระหว่างพรรคการเมืองต่าง ๆ ในไอร์แลนด์เหนือเพื่อยุติความขัดแย้งที่ดำเนินมาหลายทศวรรษ Jeffrey Donaldson สมาชิกสภาไอร์แลนด์เหนือจากพรรค Democratic Unionist Party (DUP) เป็นพรรคที่ต้องการให้ไอร์แลนด์เหนืออยู่กับอังกฤษ Donaldson เป็นสมาชิกในคณะเจรจาข้อตกลงสันติภาพและอดีตนายทหารสังกัดหน่วยต่อต้านการก่อการร้ายของอังกฤษที่ต้องสูญเสียสมาชิกในครอบครัวจากการกระทำของกองกำลัง Irish Republican Army (IRA) ได้ให้สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ค.ศ. ๒๐๑๑ ที่กรุงเบลฟาสต์ โดยกล่าวถึงปัจจัย ๒ ประการที่ทำให้เขาสามารถนั่งคุยกับกลุ่มคนที่ฆ่าสมาชิกในครอบครัวของเขาได้ คือ ๑) การให้อภัย ซึ่งมีการกล่าวถึงทั้งในคัมภีร์ไบเบิลและอัลกุรอานว่า ถ้าเราไม่อาจให้อภัยคนอื่นได้ สุดท้ายแล้ว คนที่ต้องเจ็บปวดคือ ตัวเราเอง และ ๒) การได้รู้จักและเข้าใจศัตรูของเขามากขึ้น ซึ่งครั้งหนึ่ง เขาได้มีโอกาสบอกเล่าประสบการณ์ส่วนตัวในงานประชุมแห่งหนึ่ง และในการประชุมนั้น มีตัวแทนคนหนึ่งจากพรรค Sinn Fein (SF) คือ พรรคที่ต้องการแยกไอร์แลนด์ออกจากอังกฤษได้เล่าประสบการณ์ของเขาให้ Donaldson ฟังด้วยเช่นเดียวกัน และเรื่องราวที่ตัวแทนพรรค Sinn Fein คนนั้นเล่าคือ ลูกชายของตัวแทนพรรค Sinn Fein ถูกทหารอังกฤษสังกัดหน่วยเดียวกับ Donaldson ฆ่าตาย หลังจากที่ได้ฟังแล้ว Donaldson ได้เล่าความรู้สึกของตนว่า ผมสัมผัสได้ถึงความรู้สึกสูญเสียของเขา จริงอยู่ที่ผมไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่ลูกชายเขาทำในฐานะ IRA และเขาก็ไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่ผมทำ

แต่ผมเข้าใจว่าเขารู้สึกเสียใจมากเพียงใด สำหรับผมแล้ว การได้รู้จักพบเจอกับผู้แทนพรรค Sinn Fein ครั้งนี้เป็นสิ่งสำคัญมาก สาเหตุที่ความขัดแย้งยังดำเนินต่อไปนั้น ส่วนหนึ่งเป็นเพราะคู่ขัดแย้งไม่มีโอกาสได้รู้จักพบเจอกันในฐานะที่เป็นมนุษย์เหมือนกัน โดยที่ไม่ได้สวมหัวโขนใด ๆ ถ้าคุณไม่เข้าใจศัตรูคุณ มันก็ฆ่ากันได้ง่าย ถ้าคุณไม่มองว่าเขาเป็นคน มันก็ง่ายที่คุณจะทำอะไรกับเขาก็ได้

๔. การพบเจรจากันบ่อยครั้งหรือการติดต่อสื่อสารกันอย่างต่อเนื่อง ช่วยสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้เจรจาซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเจรจาตกลงแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กัน หรือช่วยหาข้อสรุปกันได้รวดเร็วขึ้น เช่น การประชุมสุดยอดระหว่างประธานาธิบดี Ronald Reagan ของสหรัฐฯ กับประธานาธิบดี Mikhail Gorbachev ของอดีตสหภาพโซเวียต ๔ ครั้งภายใน ๑ ปี และประธานาธิบดีทั้งสองยังได้เขียนจดหมายถึงกันด้วยลายมือตัวเองมากกว่า ๔๐ ฉบับ ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างประธานาธิบดี Reagan กับประธานาธิบดี Gorbachev ได้สร้างความไว้วางใจระหว่างกัน และนำมาซึ่งการสิ้นสุดของสงครามเย็น หรือการประชุมเจรจาในกรอบอาเซียนไม่ว่าจะเป็นการประชุมของคณะกรรมการผู้แทนถาวรประจำอาเซียน (ระดับเอกอัครราชทูตประจำอาเซียน) หรือการประชุมเจ้าหน้าที่อาวุโส (ระดับปลัดกระทรวง) หรือการประชุมระดับรัฐมนตรี และการประชุมระดับผู้นำ หรือการประชุมของสหภาพยุโรป เช่น การประชุมคณะมนตรียุโรป (การประชุมระดับผู้นำ) การประชุมคณะมนตรีแห่งสหภาพยุโรป (การประชุมระดับรัฐมนตรีรายสาขา) ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมเจรจาจะเป็นคนเดิม จนรู้จักสนิทสนมกันเป็นการส่วนตัว

๑.๔ แนวทางในการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ

Simon Horton ผู้เชี่ยวชาญด้านการเจรจาต่อรอง และได้สอนหลักสูตรนักเจรจาต่อรองช่วยเหลือตัวประกัน และเป็นอาจารย์พิเศษ บรรยายที่ Imperial College, University of London กล่าวว่า การเจรจาต่อรองมี ๒ แนวทางคือ การเจรจาต่อรองโดยทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ (Win-win approach) และการเจรจาต่อรองในลักษณะที่ฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์ อีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์ (Win-lose approach)

๑.๔.๑ การเจรจาต่อรองโดยทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ (Win-win approach) เป็นการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ ครอบคลุมหลายเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน โดยคู่เจรจาได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย แต่อาจได้ผลประโยชน์ไม่เท่ากันก็ได้ เพราะคู่เจรจาแต่ละฝ่ายจะพยายามเจรจาให้ได้ในสิ่งที่ฝ่ายตนต้องการมากที่สุด และยอมให้สิ่งสำคัญน้อยสำหรับฝ่ายตนแก่คู่เจรจาอีกฝ่ายหนึ่ง การเจรจาแนวนี้มักจะเป็นการเจรจาในภาพรวมที่มีหลายเรื่องเกี่ยวข้องกันที่ต้องพิจารณา เกิดขึ้นได้ในหลายกรณี เช่น

๑. ประเทศคู่เจรจามีศักยภาพต่างกัน แต่เมื่อนำผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นมารวมกันจะได้มูลค่าที่เพิ่มขึ้น จึงทำให้คู่เจรจาทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ เช่น ในสมัยสงครามเย็น ประเทศเล็กได้รับความช่วยเหลือทางทหารทั้งในรูปเงินช่วยเหลือทางเศรษฐกิจ อาวุธ และการฝึกอบรมบุคลากรทางทหารจากสหรัฐฯ หรือจากอดีตสหภาพโซเวียต เพื่อแลกกับการให้สหรัฐฯ หรืออดีตสหภาพโซเวียตใช้สิ่งอำนวยความสะดวกทางทหารในประเทศนั้น ๆ อาทิ สนามบิน ท่าเรือ สถานีเรดาร์ รวมถึงการส่งทหารสหรัฐฯ หรือทหารอดีตสหภาพโซเวียตมาประจำการในประเทศนั้น ๆ ด้วย ซึ่งสหรัฐฯ หรืออดีตสหภาพโซเวียตจะมีฐานที่มั่นทางทหารในจุดยุทธศาสตร์สำคัญ และมีพันธมิตรทางทหารสอดคล้องกับการดำเนินยุทธศาสตร์ระดับโลกของตน ในขณะที่ประเทศเล็กจะได้เงินและอาวุธมาพัฒนากองทัพ ตลอดจนบุคลากรทางทหารได้รับการศึกษาอบรมทางยุทธวิธีการรบที่ทันสมัย และการใช้อาวุธที่มีประสิทธิภาพ

หรือการสร้างรถไฟจีน-ลาว จีนได้ประโยชน์มากกว่าลาว ไม่ว่าจะเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินยุทธศาสตร์ของจีนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ การใช้วิศวกรก่อสร้างชาวจีน บริษัทจีนเป็นผู้ก่อสร้างทางรถไฟ และใช้รถไฟของจีน และรถไฟยังขนส่งสินค้าจีนมาขายในลาว ในขณะที่ลาวมีเงินทุนน้อย ไม่มีเทคโนโลยี ได้รถไฟใช้เพื่อการคมนาคมขนส่งและท่องเที่ยวภายในประเทศ การคมนาคมขนส่งย่อมสร้างความเจริญให้แก่ลาว และยังเชื่อมโยงเศรษฐกิจลาวกับเศรษฐกิจโลกผ่านจีนได้ด้วย

หรือการที่จีนให้เงินกู้เพื่อสร้างท่าเรือน้ำลึกที่เมือง Hambantota ซึ่งตั้งอยู่บริเวณใต้สุดของเกาะศรีลังกา จีนได้ใช้ประโยชน์จากท่าเรือน้ำลึกที่เมือง Hambantota ทั้งด้านพาณิชย์นาวีและการทหาร เพราะท่าเรือน้ำลึกแห่งนี้เป็นส่วนหนึ่งของ The 21st Century Maritime Silk Road ของจีน และจีนได้ดอกเบี้ยจากเงินกู้ ในขณะที่ศรีลังกาได้ท่าเรือน้ำลึกขนาดใหญ่ในเส้นทางเดินเรือระหว่างประเทศ (International shipping lane) แต่เป็นที่น่าเสียดายที่รัฐบาลศรีลังกาไม่มีความสามารถในการบริหารงานท่าเรือ ทำให้ขาดทุน จำเป็นต้องขายหุ้นบริษัทการท่าเรือน้ำลึกเมือง Hambantota ให้จีนเพื่อใช้หนี้

๒. ประเทศคู่เจรจาทั้งสองฝ่ายที่มีสถานภาพเท่ากันหรือใกล้เคียงกันตั้งข้อเรียกร้องสูงสุดที่เป็นไปได้ (*Maximum Plausible Position*) ไว้ก่อนโดยให้เหตุผลในมุมมองของตน แม้จะทราบดีว่าในขั้นต้น ฝ่ายตรงข้ามจะไม่ยอมรับข้อเรียกร้องดังกล่าว เมื่อเจรจาไปแล้ว ประเทศคู่เจรจาทั้งสองฝ่ายจะค่อย ๆ ปรับท่าทีลงทีละน้อย และยอมแบ่งปันผลประโยชน์ให้อีกฝ่ายทีละน้อยจนสามารถ

ยอมรับกันได้ ณ จุดที่ตนกำหนดไว้ (Plausible Acceptable Position) เช่น การเจรจาสันติภาพที่กรุงปารีสเพื่อยุติสงครามเวียดนามที่ใช้เวลาในการเจรจนานถึง ๔ ปี ๘ เดือน ระหว่างผู้แทนเวียดนามเหนือ เวียดนามใต้ และสหรัฐฯ โดยสหรัฐฯ มีท่าทีชัดเจน ต้องการให้มีการหยุดยิง แบ่งเวียดนามเป็น ๒ ประเทศ ถอนทหารอเมริกันออกจากเวียดนามอย่างมีเกียรติ และการแลกเปลี่ยนเชลยศึก ในขณะที่เวียดนามเหนือใช้การถอนทหารอเมริกันออกจากเวียดนามเป็นข้อต่อรองในการเจรจาต่อรองให้ได้ประโยชน์สูงสุด ทั้งสองฝ่ายจึงใช้กลยุทธ์ “เจรจา รบ และเจรจา” แม้ทั้งสองฝ่ายจะประสบความสำเร็จอย่างมาก แต่เวียดนามเหนือได้ในสิ่งที่ต้องการ (สหรัฐฯ ถอนตัวออกไปจากเวียดนาม) สหรัฐฯ สามารถถอนทหารอเมริกันออกจากเวียดนามตามที่ประธานาธิบดี Richard Nixon หาเสียงไว้ตอนเลือกตั้งประธานาธิบดี อย่างไรก็ดี เวียดนามเหนือละเมิดข้อตกลงฯ ส่งกองกำลังเวียดมินห์รุกรงใต้ และร่วมมือกับเวียดกงยึดกรุงไซ่ง่อนได้ในวันที่ ๓๐ เมษายน ค.ศ. ๑๙๗๕

หรือการเจรจาเรื่องคนไทยเดินทางไปเก็บผลไม้ป่า (เบอร์รี่ป่า) ในฟินแลนด์ ฝ่ายไทยต้องการให้คนไทยที่เดินทางไปเก็บผลไม้ป่าในฟินแลนด์ได้รับสถานภาพแรงงานตามกฎหมายของฟินแลนด์ (เพราะช่วงเวลาที่เก็บผลไม้ป่าคือเดือนกรกฎาคม-กันยายน) เพื่อจะได้ความคุ้มครองตามกฎหมายแรงงานของฟินแลนด์ แต่ขณะนั้นบริษัทผลไม้ป่าฟินแลนด์อาศัยหลักกฎหมายดั้งเดิมของฟินแลนด์เรื่อง “สิทธิของทุกคนในการเก็บของป่า” (Everyman’s right legal concept) เชิญชวนคนไทยให้เดินทางไปเก็บผลไม้ป่า โดยให้วีซ่านักท่องเที่ยว เพื่อจะไม่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับสวัสดิการของคนไทยๆ ทำให้คนไทยๆ ถูกเอารัดเอาเปรียบ ต้องเสียค่าใช้จ่ายเองทั้งหมด ซึ่งเป็นท่าทีที่ห่างไกลกันมาก คนไทยที่จะไปเก็บผลไม้ป่าในฟินแลนด์ต้องจ่ายค่าบัตรโดยสารเครื่องบิน ค่าวีซ่า ค่าประกันภัยในการเดินทาง ค่าเดินทางภายในไทยและฟินแลนด์ ค่าที่พักและอาหารในฟินแลนด์ ค่าเช่ารถและน้ำมัน โดยทำสัญญากู้เงินกับบริษัทผลไม้ป่าฟินแลนด์ และใช้คืนด้วยการเก็บผลไม้ป่า และยังถูกผู้ประสานงานของบริษัทผลไม้ป่าฟินแลนด์เรียกเก็บเงินค่าดำเนินการเพราะบริษัทผลไม้ป่าฟินแลนด์ไม่จ่ายเงินเดือนให้ผู้ประสานงานของตน บริษัทผลไม้ป่าฟินแลนด์ลงทุนเพียงพิมพ์หนังสือแจ้งกรมจัดหางานไทย แต่งตั้งผู้ประสานงานของบริษัทมาชักชวนคนไทยไปเก็บผลไม้ป่า และมีหนังสือถึงสำนักตรวจคนเข้าเมืองฟินแลนด์แจ้งรายชื่อคนไทยที่จะเดินทางมาเก็บผลไม้ป่าให้บริษัทฯ โดยบริษัทฯ ทำหน้าที่เพียงรับซื้อผลไม้ป่าที่คนไทยเก็บได้ ซึ่งบริษัทฟินแลนด์อาจร่วมกันกำหนดราคาผลไม้ป่าที่รับซื้อในแต่ละวันด้วย ดังนั้นฝ่ายไทยจึงพยายามเจรจากับฝ่ายฟินแลนด์ในการเจรจา ๓ ฝ่าย คือ ไทย การฟินแลนด์ และบริษัทผลไม้ป่าฟินแลนด์ ซึ่งดำเนินมาตั้งแต่ปี ค.ศ. ๒๐๑๗ โดยฝ่ายไทยอ้างเรื่องสิทธิมนุษยชนที่

คนไทยๆ ควรได้รับ เพราะฟินแลนด์เป็นประเทศที่เคารพสิทธิมนุษยชน จึงเริ่มมีการแก้ไขปัญหารายวันที่คนไทยๆ ประสบ อาทิ สภาพรถเช่าที่ใช้เดินทางไปเก็บผลไม้ป่าและการซ่อมแซมรถเช่าให้รวดเร็ว การจ่ายเงินค่าผลไม้ป่าที่บริษัทฯ ซื้อจากคนไทยๆ ก่อนการเดินทางกลับประเทศไทย อาหารการกินและที่พักของคนไทยๆ และการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายของคนไทยๆ ตามจริงเนื่องจากที่ผ่านมา มีการบวกค่าดำเนินการของผู้ประสานงานในรูปค่าใช้จ่ายอื่น ซึ่งไม่ถูกต้องตามกฎหมายทั้งกฎหมายไทยและกฎหมายฟินแลนด์ ซึ่งแต่ละประเด็นปัญหาได้รับการแก้ไขตามความต้องการของฝ่ายไทยเป็นลำดับ แต่ทางการฟินแลนด์ยังยึดหลักกฎหมายเรื่อง “สิทธิของทุกคนในการเก็บของป่า” จึงเปิดโอกาสให้บริษัทผลไม้ป่าฟินแลนด์จกจวดยประโยชน์จากหลักกฎหมายนี้ในการทำธุรกิจแบบเอาเปรียบคนไทยๆ จนกระทั่งมีกรณีของบริษัทผลไม้ป่าฟินแลนด์ปฏิบัติต่อคนไทยๆ ไม่ดี เข้าข่ายการก้ำมущย์ และสื่อมวลชนฟินแลนด์ได้เผยแพร่ข่าวออกไป ทำให้ทางการฟินแลนด์ซึ่งเป็นประเทศที่ให้ความสำคัญกับสิทธิมนุษยชนมาก เริ่มดำเนินการแก้ไขปัญหาย่างจริงจัง ในที่สุด เดือนกุมภาพันธ์ ค.ศ. ๒๐๒๕ ฟินแลนด์จัดให้คนไทยเก็บผลไม้ป่าในฟินแลนด์ได้รับสถานภาพเป็นแรงงานตามฤดูกาล (Seasonal worker) ต้องมีสัญญาจ้างงานและใบอนุญาตทำงานอย่างเป็นทางการ และบริษัทผลไม้ป่าต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนด ความสำเร็จของการเจรจาครั้งนี้ทำให้คนไทยๆ ได้รับเงินตอบแทนจากการเก็บผลไม้ป่าในฟินแลนด์และได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย ไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบจากบริษัทผลไม้ป่าฟินแลนด์ ในขณะที่บริษัทผลไม้ป่าฟินแลนด์ได้คนไทยที่มีความชำนาญในการเก็บผลไม้ป่ามาเก็บผลไม้ป่าเพื่อเป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรมผลไม้ป่า

หรือการเจรจาเพื่อยุติสงครามการค้าและภาษีระหว่างสหรัฐฯ กับจีน ที่ยังไม่เริ่มต้น หลังจากที่ทั้งสองฝ่ายได้ใช้มาตรการทางภาษีโต้ตอบกันอย่างสุดโต่งโดยยึดมั่นในผลประโยชน์สูงสุดของตน สหรัฐฯ เรียกเก็บภาษีนำเข้าสำหรับสินค้าจากจีนร้อยละ ๑๔๕-๒๔๕ ในขณะที่จีนเรียกเก็บภาษีนำเข้าสำหรับสินค้าอเมริกันร้อยละ ๑๒๕ แม้ว่าตัวเลขอัตราภาษีจะแตกต่างกัน แต่ทำให้การค้าระหว่างสองประเทศหยุดชะงักลงเพราะอัตราภาษีที่สูงเกินความเป็นจริง ทำให้ไม่สามารถค้าขายสินค้า/บริการได้ ประธานาธิบดี Trump หวังว่าประธานาธิบดี Xi Jinping ของจีนจะติดต่อมาขอเจรจาดังเช่นประเทศเล็กประเทศน้อยที่ย่ำเกรงอำนาจของสหรัฐฯ แต่ไม่มีการติดต่อขอเจรจามาจากจีน ในขณะเดียวกัน จีนยื่นเงื่อนไขสำหรับการเจรจากับสหรัฐฯ ๔ ประการ ได้แก่ (๑) ให้สหรัฐฯ ปฏิบัติต่อจีนด้วยเคารพไม่ดูหมิ่นจีน (๒) ให้สหรัฐฯ มีจุดยืนชัดเจน ไม่สับสน และผ่อนคลายการควบคุมการส่งออกเทคโนโลยีขั้นสูง (chip และ AI) ของสหรัฐฯ ไปจีน (๓) ให้สหรัฐฯ แต่งตั้งผู้แทนหลักที่มีอำนาจเต็ม

ในการเจรจาจากประธานาธิบดี และ (๔) การพุดยีนของจีนในกรณีได้หวั่น และจีนยังแจ้งสหรัฐฯ ว่าหากต้องการเจรจากับจีน สหรัฐฯ ต้องทำสิ่งผิดให้เป็นสิ่งที่ถูกต้อง (ยกเลิกกำแพงภาษีที่สหรัฐฯ ประกาศใช้เมื่อต้นเดือนเมษายนที่ผ่านมา) ทั้งสองประเทศทราบดีว่าการคงอัตราภาษีสูงต่อกันไม่ได้ ก่อผลดี แต่จะเป็นผลร้ายแก่ประเทศทั้งสองเพราะเศรษฐกิจของทั้งสองประเทศมีความผูกพันกันมาก ไม่สามารถจะแยกจากกันได้ (de-coupling) ในที่สุด สหรัฐฯ คิดต่อขอเจรจากับจีน และมีการเจรจากัน ที่นครเจนีวา สวิตเซอร์แลนด์เมื่อต้นเดือนพฤษภาคม ค.ศ. ๒๐๒๕ และได้ข้อสรุปเบื้องต้นว่าสหรัฐฯ จะเก็บภาษีนำเข้าสินค้าจากจีนร้อยละ ๓๐ และจีนจะเก็บภาษีนำเข้าสินค้าจากสหรัฐฯ ร้อยละ ๑๐

๓. เมื่อประเทศคู่เจรจาฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์แล้ว จะต้องยอมให้คู่เจรจาอีกฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์ด้วย หรือประเทศคู่เจรจาฝ่ายหนึ่งอาจต้องให้ประโยชน์แก่ประเทศคู่เจรจาอีกฝ่ายก่อน เพื่อให้ตนได้รับประโยชน์ เช่น การที่ประเทศหนึ่งเจรจาขอกู้เงินแบบมีเงื่อนไขจากอีกประเทศหนึ่ง ประเทศที่รับเงินกู้ได้เงินไปใช้ตามที่ต้องการตามข้อตกลง ประเทศที่รับเงินกู้จะต้องจ่ายดอกเบี้ยให้แก่ประเทศที่ให้กู้ และอาจมีเงื่อนไขอื่น เช่น หากประเทศที่กู้เงินนำเงินกู้ใช้ในการก่อสร้างหรือพัฒนาพื้นที่ ประเทศที่กู้เงินจะต้องใช้บริษัทของประเทศที่ให้กู้เงินในการก่อสร้าง หรือต้องซื้อวัสดุก่อสร้างจากประเทศที่ให้กู้เงิน เป็นต้น

หรือวิกฤตการณ์ขีปนาวุธในคิวบาในปี ค.ศ. ๑๙๖๒ เมื่อสหภาพโซเวียตได้ก่อสร้างฐานยิงขีปนาวุธในคิวบาซึ่งอยู่ห่างจากเมืองไมอามีในสหรัฐฯ ประมาณ ๑๖๕ กิโลเมตร เล็งเป้าหมายที่สหรัฐฯ หลังจากสหรัฐฯ ได้ทำปฏิบัติการอ่าวหมู Bay of Pigs ในเดือนกรกฎาคม ค.ศ. ๑๙๖๒ เพื่อล้มล้างรัฐบาลของประธานาธิบดี Fidel Castro แห่งคิวบา แต่ปฏิบัติการล้มเหลว ทำให้ประธานาธิบดี Castro เกรงว่าจะถูกสหรัฐฯ ล้มล้างอำนาจตน จึงมีความร่วมมือใกล้ชิดกับสหภาพโซเวียตโดยเช เกวารา (Che Guevara) นักปฏิวัติเชื้อสายอาร์เจนตินา และเป็นสหายร่วมรบกับประธานาธิบดี Fidel Castro เป็นผู้ติดต่อกับสหภาพโซเวียตให้เข้ามาสร้างฐานยิงขีปนาวุธในคิวบา ต่อมา เครื่องบินสอดแนมของสหรัฐฯ ตรวจพบการก่อสร้างฐานยิงขีปนาวุธนิวเคลียร์ในคิวบาในดงตาลเดือนตุลาคม ค.ศ. ๑๙๖๒ ประธานาธิบดี John F. Kennedy ของสหรัฐฯ ได้เรียกร้องให้ Nikita Krushchev นายกรัฐมนตรีของสหภาพโซเวียต (Chairman of the Council of Ministers of the Soviet Union) ทำลายฐานยิงขีปนาวุธนิวเคลียร์ในคิวบาในทันที โดยกล่าวว่าสหรัฐฯ ไม่ต้องการสงครามนิวเคลียร์ แต่ก็ยินยอมให้มีฐานยิงขีปนาวุธนิวเคลียร์ของสหภาพโซเวียตในคิวบา ในขณะเดียวกันได้สั่งการให้กองทัพเรือสหรัฐฯ ปิดล้อมทางทะเล (naval blockade) ต่อกิวบาเพื่อป้องกันไม่ให้

หวัรบนิวเคลียร์เดินทางถึงคิวบา แต่เพียงใช้คำว่า ปิดกั้น (quarantine) เพราะคำว่า ปิดล้อมทางทะเล เป็นคำที่ใช้ในสภาวะสงคราม เรือรบของสหรัฐฯ ตรวจสอบเรือทุกลำเพื่อไม่ให้เกิดการส่งอาวุธโดยเฉพาะ หวัรบนิวเคลียร์เข้าไปในคิวบา เมื่อนายกรัฐมนตรี Krushchev ไม่ตอบสนอง ประธานาธิบดี Kennedy ได้สั่งการให้กองทัพสหรัฐฯ เตรียมพร้อมใช้กำลังทหารบุกคิวบาเพื่อทำลายฐานยิงขีปนาวุธ ในที่สุด นายกรัฐมนตรี Krushchev ซึ่งไม่ได้ต้องการเห็นโลกถูกทำลายด้วยอาวุธนิวเคลียร์เช่นกัน จึงได้ยื่นข้อเสนอว่า สหภาพโซเวียตจะทำลายฐานยิงขีปนาวุธในคิวบา แต่สหรัฐฯ ต้องให้สัญญาว่าจะไม่รุกรานคิวบา และสหรัฐฯ จะถอนขีปนาวุธจูปิเตอร์ (Medium-Range Ballistic Missile - MRBM) ของตนออกจากตุรกี (ความจริง ขีปนาวุธของสหรัฐฯ ในตุรกีเป็นเรื่องกังวลใจของสหภาพโซเวียต การสร้างฐานยิงขีปนาวุธในคิวบาน่าจะเป็นความตั้งใจของสหภาพโซเวียตเพื่อต่อรองกับสหรัฐฯ ให้ถอนขีปนาวุธจูปิเตอร์ออกจากตุรกี และสอดคล้องกับความต้องการของประธานาธิบดี Fidel Castro และเซ เกวาราที่คิดว่าหากคิวบามีอาวุธนิวเคลียร์ สหรัฐฯ จะไม่กล้ารุกรานคิวบา) ประธานาธิบดี Kennedy ได้ตอบรับข้อตกลง นายกรัฐมนตรี Krushchev จึงได้สั่งทำลายฐานยิงขีปนาวุธนิวเคลียร์ในคิวบา โดยไม่กล่าวถึงการถอนขีปนาวุธของสหรัฐฯ ในตุรกีต่อสาธารณชนตามคำขอของประธานาธิบดี Kennedy แต่สหรัฐฯ ก็ได้ทำตามที่ได้ให้สัญญาไว้ วิกฤตการณ์ครั้งนี้จึงสิ้นสุด โดยใช้ระยะเวลา ๑๓ วัน ทั้งนี้ คิวบาไม่ได้รับรู้การเจรจาระหว่างสหรัฐฯ กับสหภาพโซเวียตในเรื่องนี้ ซึ่งเซ เกวาราได้กล่าวภายหลังว่า หากคิวบามีอาวุธนิวเคลียร์ เขาจะสั่งยิงสหรัฐฯ แม้จะมีคนจำนวนล้านเสียชีวิตเพราะเขาเห็นว่าสหรัฐฯ คือ จักรวรรดินิยม

อย่างไรก็ดี วิกฤตการณ์ขีปนาวุธคิวบาได้ส่งผลกระทบต่อการเมืองระหว่างประเทศในวงกว้าง กล่าวคือ คะแนนนิยมในตัวประธานาธิบดี Kennedy สูงขึ้นมากทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ และกลบความล้มเหลวของปฏิบัติการที่อ่าวหมู เพราะไม่มีใครทราบข้อตกลงลับเรื่องสหรัฐฯ ต้องถอนขีปนาวุธจูปิเตอร์ออกจากตุรกี หลังจากวิกฤตการณ์ขีปนาวุธในคิวบาแล้ว สหรัฐฯ และสหภาพโซเวียตได้ติดตั้งโทรศัพท์สายด่วนระหว่างผู้นำ (hot line) และเริ่มการเจรจาสันติสัญญาห้ามทดลองอาวุธนิวเคลียร์ (Nuclear Test Ban Treaty) ได้เกิดคำศัพท์ใหม่ทางการทูตและการทหาร คือ การป้องปรามทางนิวเคลียร์ (Nuclear deterrence) หมายถึงประเทศที่มีอาวุธนิวเคลียร์ แต่ไม่กล้าใช้อาวุธนิวเคลียร์เพราะเกรงกลัวผลลัพธ์ของการทำลายล้างที่จะเกิดขึ้นจากการใช้อาวุธนิวเคลียร์ กลุ่มหัวรุนแรงในสหภาพโซเวียตเห็นว่านายกรัฐมนตรี Krushchev อ่อนข้อให้กับสหรัฐฯ ทำให้นายกรัฐมนตรี Krushchev ถูกปลดออกจากตำแหน่งในปี ค.ศ. ๑๙๖๔

อย่างไรก็ดี ปัจจุบันมหาอำนาจได้พัฒนาเทคโนโลยีด้านอาวุธจนสามารถสร้างอาวุธนิวเคลียร์เชิงยุทธวิธี (Tactical nuclear weapon) หรืออาวุธนิวเคลียร์ขนาดเล็กที่สร้างความเสียหายในวงจำกัด ซึ่งสหรัฐฯ มีความหวังกังวลว่ารัสเซียจะใช้อาวุธนิวเคลียร์เชิงยุทธวิธีในยูเครนเพื่อตอบโต้กับการที่สหรัฐฯ และบางประเทศสมาชิก NATO ยินยอมให้ยูเครนใช้ขีปนาวุธพิสัยกลางของสหรัฐฯ และ NATO บางประเทศ
ยังเข้าไปในรัสเซีย

นอกจากนี้ วิกฤตการณ์ขีปนาวุธในคิวบายังทำให้จีนขัดแย้งกับสหภาพโซเวียตมากขึ้น เนื่องจากเหมา เจ๋อตง ประธานพรรคคอมมิวนิสต์จีน ซึ่งมีแนวคิด Marxism แบบสุดโต่งเหมือน Joseph Stalin อดีตผู้นำสหภาพโซเวียต มองว่า นายกรัฐมนตรี Krushchev ยอมอ่อนข้อให้สหรัฐฯ ประกอบกับสหภาพโซเวียตให้ความสนับสนุนอินเดียในปัญหาเขตแดนจีน-อินเดีย ทำให้จีนประกาศตัดความสัมพันธ์กับสหภาพโซเวียต ต่อมาปัญหาเส้นเขตแดนระหว่างจีนกับสหภาพโซเวียตบริเวณแม่น้ำ Ussuri ได้นำไปสู่การปะทะกันด้วยอาวุธในปี ค.ศ. ๑๙๖๙

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการเจรจาแบบ Win-win approach คือ คู่เจรจาดำเนินการต้องมีทัศนคติแบบเดียวกัน และต้องมีความไว้วางใจกัน (trust) แต่บางครั้งต้องมี

๑. การเสนอข้อยุติแบบ *strong win-win solution* โดยเน้นความสำคัญและจุดเด่นของข้อยุติหรือข้อตกลงที่สามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่ซับซ้อนหรือสิ่งท้าทายได้ และสามารถปฏิบัติตามข้อยุติความขัดแย้งหรือข้อตกลงได้ โดยทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ แม้ต้องประสบกับความลำบากก็ตาม (Simon Horton, *The Leader's Guide to Negotiation*. pp.11-30.) เช่น คู่พิพาทในสงครามไอร์แลนด์เหนือคือ กลุ่มที่ต้องการอยู่กับอังกฤษ (Unionists) และกลุ่มที่ต้องการแยกตัวออกจากอังกฤษไปรวมกับสาธารณรัฐไอร์แลนด์ (Nationalists) หลังจากที่ต่อสู้กันด้วยการใช้กำลังและความรุนแรงมาหลายสิบปี สร้างความสูญเสียให้แก่ทั้งสองฝ่าย สหรัฐฯ เข้ามาเป็นตัวกลางไกล่เกลี่ย โดยเน้นว่าข้อตกลงสันติภาพจะนำมาซึ่งความสงบสุข ยุติการฆ่าฟันกัน ลูกหลานของพวกเขาทั้งสองฝ่ายจะมีอนาคตที่ดีกว่า เติบโตขึ้นมาในสังคมที่ปราศจากความรุนแรง และไม่ต้องอยู่ท่ามกลางความหวาดกลัว แม้ว่ากลุ่มที่ต้องการอยู่กับอังกฤษ (Unionists) และพรรค Sinn Fein (Nationalists) จะมีอุดมการณ์และความเห็นทางการเมืองที่แตกต่างกัน แต่ในที่สุด สิ่งที่ทั้งสองฝ่ายต้องการจะเห็นนั้นเหมือนกันคือ สันติภาพและสังคมที่ดีสำหรับลูกหลานของพวกเขา ทำให้ทั้งสองฝ่ายหันหน้ามาทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างทางการเมืองที่สามารถเป็นหลักประกันว่าทุกฝ่ายมีสิทธิเสรีภาพที่เท่าเทียม

กัน ซึ่งการเจรจาต้องใช้ความอดทนอย่างมาก อดทนกับความเห็นที่แตกต่าง อดทนกับการทำงานกับคนที่เป็ศัตรู คนที่ได้สังหารญาติพี่น้องของตน โดยตระหนักว่า เป้าหมายคือ สันติภาพ ความสงบสุข ที่ลูกหลานของทั้งสองฝ่ายจะอยู่ร่วมกันอย่างสันติในอนาคต

๒. เน้นความสำคัญของภาพรวม (*bigger picture*) โดยชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ในภาพรวมที่จะได้รับซึ่งมีมากกว่าข้อค้อยหรือจุดบกพร่องเล็กน้อย เช่น เมื่อคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้ยึดอำนาจบริหารประเทศจากรัฐบาลของนางยิ่งลักษณ์ฯ เมื่อวันที่ ๒๒ พฤษภาคม ค.ศ. ๒๐๑๔ สหรัฐฯ สหภาพยุโรปได้มีนโยบายและข้อมติระงับการติดต่อในระดับการเมืองกับไทย คือไม่ต้อนรับการเยือนของรัฐมนตรีและนายกรัฐมนตรีไทย ทำให้กระทรวงการต่างประเทศไทยสั่งการให้เอกอัครราชทูตไทยในประเทศเหล่านั้นเข้าพบเจ้าหน้าที่ระดับสูงของประเทศเจ้าบ้านเพื่ออธิบายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่า เป็นการยึดอำนาจบริหารประเทศ (*seizure of administrative power*) ไม่ใช่การทำรัฐประหาร (*coup d'etat*) และ คสช. ได้ให้คำมั่นสัญญาว่า จะร่างรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ และจัดการเลือกตั้งทั่วไปโดยเร็ว จึงขอให้ประเทศเหล่านั้นพิจารณาภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยกับประเทศเหล่านั้น ซึ่งเป็นผลประโยชน์ร่วมกันโดยเฉพาะการค้า การลงทุนระหว่างประเทศไทยกับประเทศเหล่านั้น รวมถึงสถานภาพ (ความสำคัญ) ของประเทศไทยในยุทธศาสตร์ของประเทศนั้นในภูมิภาคนี้ด้วย

หรือการประชุมความร่วมมือระหว่างอาเซียนกับบางประเทศคู่เจรจา (*Dialogue Partners*) ที่เรียกตัวเองว่าเป็นประชาธิปไตย ได้แก่ สหภาพยุโรป สหรัฐฯ แคนาดา ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ จะประสบปัญหาเรื่องรัฐบาลทหารเมียนมา และการละเมิดสิทธิมนุษยชนในเมียนมา ประเทศสมาชิกอาเซียนจะพยายามทำให้ประเทศคู่เจรจาลำนั้นคำนึงถึงภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศคู่เจรจานั้น ๆ กับอาเซียน โดยอาจปรับเปลี่ยนรูปแบบการประชุม เช่น ผู้แทนเมียนมาไม่พูดในที่ประชุม หรือไม่มีป้ายชื่อประเทศเมียนมาแต่ใช้ธงชาติแทนในการประชุม เพื่อให้อาเซียนสามารถประชุมกับประเทศคู่เจรจานั้น ๆ ได้

หรือการประกาศขึ้นภาษีนำเข้า (ภาษีศุลกากร) ของประธานาธิบดี Trump แห่งสหรัฐฯ เมื่อวันที่ ๒ เมษายน ค.ศ. ๒๐๒๕ โต้ตอบประเทศที่ได้เปรียบดุลการค้ากับสหรัฐฯ เพื่อปรับการขาดดุลการค้าของสหรัฐฯ ที่มีอยู่กับประเทศคู่ค้าเกือบทั่วโลก และต้องการให้บริษัทอเมริกันกลับมามลงทุนในสหรัฐฯ ทำให้เกิดการจ้างงานเพิ่มขึ้น และคนอเมริกันมีสินค้าใช้ การขึ้นภาษีนำเข้าของสหรัฐฯ แบ่งเป็น ๒ ส่วน ส่วนแรกคือ ภาษีนำเข้าพื้นฐาน (*Baseline tariff*) ร้อยละ ๑๐ เก็บจากสินค้านำเข้า

มาจากทุกประเทศ และอีกส่วนเป็นภาษีโต้ตอบ (Reciprocal tariff) ในอัตราร้อยละ ๑๐- ๔๕ กับประเทศที่ได้เปรียบดุลการค้ากับสหรัฐฯ ตามการคำนวณของสหรัฐฯ การประกาศขึ้นภาษีนำเข้าของประธานาธิบดี Trump ครั้งนี้เป็นกระทำที่ผิดกฎระเบียบขององค์การการค้าโลกเพราะเป็นการประกาศขึ้นภาษีนำเข้าฝ่ายเดียว เป็นการบั่นทอนระบบการค้าเสรีและการค้าพหุภาคีที่สหรัฐฯ เคยเป็นประเทศบุกเบิกและสนับสนุนมาโดยตลอด รวมถึงการจัดตั้งองค์การการค้าโลกในปี ค.ศ. ๑๙๕๒ และทำให้มีการคาดการณ์ว่าประวัติศาสตร์อาจซ้ำรอยสถานะเศรษฐกิจโลกตกต่ำครั้งใหญ่ (Great depression) ในปี ค.ศ. ๑๙๓๐ เมื่อประธานาธิบดีสหรัฐฯ สมัยนั้น (ประธานาธิบดี Herbert Hoover) ลงนามในกฎหมาย Smoot-Hawley Tariff Act ขึ้นอัตราภาษีนำเข้าสำหรับสินค้าต่างประเทศจำนวนมากเพื่อปกป้องอุตสาหกรรมอเมริกันและให้เกิดการจ้างงานในสหรัฐฯ ทำให้เกิดการโต้ตอบทางภาษีในวงกว้าง นำไปสู่สถานะเศรษฐกิจถดถอย (recession) เศรษฐกิจชะลอตัว (stagflation) และนำไปสู่สถานะเศรษฐกิจตกต่ำ (depression) ได้

ประเทศคู่ค้าของสหรัฐฯ มีปฏิกิริยาต่อการประกาศขึ้นภาษีนำเข้าของสหรัฐฯ ครั้งนี้ไม่เหมือนกัน โดยจีน (โดนร้อยละ ๓๔ + อัตราที่ขึ้นอยู่เดิมแล้วร้อยละ ๒๐ เป็นร้อยละ ๕๔) ประกาศขึ้นภาษีนำเข้าสำหรับสินค้าสหรัฐฯ พันทิเพื่อเป็นการโต้ตอบ ทำให้สหรัฐฯ เพิ่มอัตราภาษีที่เรียกเก็บอีกร้อยละ ๕๐ เป็นร้อยละ ๑๔๕ และบางรายการเพิ่มเป็นร้อยละ ๒๔๕ โดยจีนเรียกเก็บภาษีสินค้าสหรัฐฯ ร้อยละ ๑๒๕ สหภาพยุโรป (โดนร้อยละ ๒๐) จะใช้มาตรการทางภาษีตอบโต้ต่อสินค้าสหรัฐฯ หากการเจรจาเพื่อลดอุปสรรคทางการค้าไม่ประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งเตือนสหรัฐฯ ให้คำนึงถึงผลกระทบในวงกว้างที่จะมีการโต้ตอบทางภาษีระหว่างกันมากขึ้น โดยเฉพาะต่อประเทศเปราะบาง แคนาดา (โดนร้อยละ ๒๕) เม็กซิโก (โดนร้อยละ ๒๕) ออสเตรเลีย (โดนร้อยละ ๑๐) ประกาศจะใช้มาตรการทางภาษีโต้ตอบสหรัฐฯ เช่นกัน

ในขณะที่ญี่ปุ่น (โดนร้อยละ ๒๔) เกาหลีใต้ (โดนร้อยละ ๒๖) แม้เลือกจะใช้วิธีการเจรจากับสหรัฐฯ ก่อน แต่จับมือกับจีนเพื่อโต้ตอบสหรัฐฯ ส่วนประเทศเล็ก เช่น ประเทศสมาชิกอาเซียน (โดนตั้งแต่ร้อยละ ๑๐-๔๕ โดยไทยโดนร้อยละ ๓๗) เลือกที่จะเจรจาพ่อนหนักเป็นเบา เน้นอน สาระสำคัญที่จะเจรจากับสหรัฐฯ คือ การลดอุปสรรคทางการค้าและลดภาษีนำเข้าสินค้าจากสหรัฐฯ การเพิ่มการซื้อสินค้าสหรัฐฯ ส่งเสริมการลงทุนของประเทศตนในสหรัฐฯ และตรวจสอบไม่ให้สินค้าประเทศที่สามมาสวมสิทธิในการส่งออกไปสหรัฐฯ (ซึ่งเป็นเรื่องทวิภาคี) การชี้ให้เห็นถึงผลกระทบของมาตรการทางภาษีของสหรัฐฯ ต่อเศรษฐกิจโลก และเศรษฐกิจของสหรัฐฯ เอง รวมทั้งการแสดงให้เห็น

สหรัฐฯ ตระหนักถึงความสำคัญทางภูมิรัฐศาสตร์ของประเทศของตนต่อสหรัฐฯ (ซึ่งเป็นเรื่องภาพรวม) เช่น แลกเปลี่ยนท่าทีของประเทศไทยกับนโยบายการค้าของสหรัฐอเมริกาเมื่อวันที่ ๖ เมษายน ๒๕๖๘ ว่า ...ประเทศไทยไม่ใช่แค่ผู้ส่งออกเท่านั้น แต่เราคือ พันธมิตรและหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจที่สหรัฐฯ เชื่อถือได้ในระยะยาว” เพื่อหวังจะผ่อนคลายมาตรการทางภาษีของสหรัฐฯ

หรือกรณีข้อพิพาทในทะเลจีนใต้ระหว่างจีนกับเวียดนาม ที่จีนและเวียดนามมองเห็นผลประโยชน์ในภาพรวมความสัมพันธ์ของทั้งสองประเทศ จึงไม่ยกประเด็นข้อพิพาทในทะเลจีนใต้มาเป็นอุปสรรคต่อการส่งเสริมความสัมพันธ์ในด้านอื่น ๆ

ในกรณีที่คู่เจรจาไม่มีทัศนคติแบบ Win-win approach ก็จำเป็นต้องโน้มน้าว ชักจูงให้เขาคิดแบบ Win-win approach โดยสมมุติตัวเราเองว่า หากเราเป็นเขา (step into their shoes) จะคิดอย่างไร โดยธรรมชาติของมนุษย์จะมีแนวคิดแบบ Win-win approach หากได้รับข้อเสนอที่ดีจากคนที่น่าไว้วางใจ และมนุษย์มีแนวโน้มปฏิบัติต่างตอบแทน หากทำดีกับเขาก่อน เขาก็น่าจะทำดีกับเราเช่นกัน ในการเจรจากับคู่เจรจาที่ไม่มีแนวคิดแบบ Win-win approach เราจึงต้องสร้างความไว้วางใจ (trust) ให้เกิดขึ้นกับคู่เจรจา โดยเริ่มจากการให้เกียรติ การนับถือ ความจริงใจ การรักษาคำพูด และความเห็นอกเห็นใจกัน

ดังนั้น เมื่อต้องการทำให้คู่เจรจามีความไว้วางใจเรา ควรเริ่มด้วยการฟังคู่เจรจาว่า เขาต้องการอะไร ก่อนที่จะบอกเขาว่าเราต้องการอะไร เพื่อจะได้ทราบว่าอะไรสำคัญกับเขา แล้วแสดงให้เห็นว่าเราเคารพในสิ่งนั้น พยายามเชื่อมโยงผลประโยชน์ความต้องการของคู่เจรจากับผลประโยชน์ของเรา ชักถามในรายละเอียดของความต้องการของคู่เจรจาโดยแสดงให้เห็นความจริงใจของเราว่า เราสามารถทำอะไรที่ช่วยเหลือเขาได้ หรือไม่สามารถทำได้ด้วยเหตุผลอันใด ด้วยการแบ่งปันข้อมูลกับเขาทีละน้อย ๆ บางครั้ง เราอาจต้องยอมรับผิดต่อสิ่งที่เราทำผิดพลาดและสัญญาจะแก้ไขให้ถูกต้อง โดยเราต้องรักษาคำพูดที่ให้ไว้ สิ่งเหล่านี้จะสร้างความไว้วางใจระหว่างกันได้ ในหลายกรณีของความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย หรือความขัดแย้งที่ยังรากลึกอาจต้องใช้เวลาานหลายปีในการสร้างความไว้วางใจกัน โดยสรุป การแสดงออกให้เห็นถึงเจตนาดีของเรา การทำให้คู่เจรจาเห็นในความสามารถของเรา การรักษาความสัตย์สัญญาของเราและเคารพต่อข้อผูกพันที่ได้ตกลงกัน การสร้างความสัมพันธ์และการติดต่อที่มากกว่าปกติ การรับฟังความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่งอย่างตั้งใจ ไม่ว่าเราจะเห็นด้วยหรือไม่ก็ตาม การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่มีวาระซ่อนเร้น เน้นความเป็นธรรม

จะช่วยทำให้มีโอกาสสร้างความไว้วางใจระหว่างกันได้มากขึ้น และช่วยกระตุ้นให้คู่เจรจาเปลี่ยนแปลงท่าทีในการเจรจาได้

การเจรจาสันติภาพในไอร์แลนด์ที่ Mr. George Mitchell วุฒิสมาชิกสหรัฐฯ ในฐานะผู้แทนพิเศษของสหรัฐฯ สำหรับไอร์แลนด์เหนือทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานการเจรจาสันติภาพระหว่างรัฐบาลอังกฤษ รัฐบาลไอร์แลนด์ และกลุ่มพรรคการเมืองต่าง ๆ ในไอร์แลนด์เหนือในต้นปี ค.ศ. ๑๙๙๖ ใช้เวลานานถึง ๒ ปีเศษ กว่าที่จะได้รับความไว้วางใจจากคู่พิพาท และลงนามใน Good Friday Agreement ในปี ค.ศ. ๑๙๙๘ ยุติความรุนแรงในไอร์แลนด์เหนือที่มีมาตั้งแต่ ค.ศ. ๑๙๖๘ อย่างไรก็ตาม กองทัพสาธารณรัฐไอร์แลนด์ (Real Irish Republican Army) ไม่พอใจกับข้อตกลง Good Friday Agreement จึงใช้กำลังและความรุนแรงอีกในต้นคริสต์ทศวรรษที่ ๒๐๐๐ การสู้รบและการใช้ความรุนแรงได้จบลงในปี ค.ศ. ๒๐๐๑ ด้วยข้อตกลง St. Andrews Agreement 2006 ระหว่างรัฐบาลอังกฤษ รัฐบาลไอร์แลนด์ และกลุ่มพรรคการเมืองต่าง ๆ ในไอร์แลนด์เหนือ ยุติการใช้อำกำลังและการเข่นฆ่ากัน และตกลงกันในเรื่องการจัดสรรอำนาจการบริหารและปกครองในไอร์แลนด์เหนือใหม่ผ่านการพูดคุยกันทั้งทางตรงและทางอ้อมระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นฝ่ายประนีประนอมหรือฝ่ายสุดขั้วหัวรุนแรง โดยเปิดให้มีการถกเถียง แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันโดยสันติ ไม่มีการกีดกันฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดจากการเจรจา และการแสดงเจตจำนงทางการเมืองที่ชัดเจนของรัฐบาลอังกฤษที่จะยุติการใช้ความรุนแรง สร้างความปรองดองแห่งชาติ แก้ไขสาเหตุของความคับข้องใจ ความรู้สึกถูกกดขี่และสร้างความเป็นธรรมในสังคม โดยมีการปฏิบัติตามเจตจำนงอย่างต่อเนื่องทำให้ฝ่ายหัวรุนแรงเกิดความเชื่อใจและไว้วางใจว่ารัฐบาลอังกฤษต้องการยุติปัญหาจริง จึงเปลี่ยนทัศนคติและแนวทางในการแก้ไขปัญหา หันมาใช้วิธีการเจรจาจนตกลงกันได้

หรือความขัดแย้งระหว่างไทยกับเวียดนามที่มีมาตั้งแต่สมัยรัตนโกสินทร์ตอนต้น ต่อเนื่องมาในช่วงสงครามเย็นจนกระทั่งสงครามในอินโดจีน ครั้งที่ ๒ (สงครามเวียดนาม) ยุติ ไทยเริ่มนโยบายความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้านอินโดจีนเพื่อขจัดความบาดหมางกลางใจกันในอดีตที่สหรัฐฯ ใช้ฐานทัพในประเทศไทยส่งเครื่องบินไปทิ้งระเบิดในเวียดนาม ลาว และกัมพูชา จนกระทั่งเวียดนามสมัครเข้าเป็นสมาชิกของ ASEAN ความสัมพันธ์ไทย-เวียดนามจึงพัฒนาในทางที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ บนพื้นฐานความจริงใจ ความไว้วางใจกัน และการเป็นเพื่อนบ้านที่ดีต่อกัน จนมีการประชุมคณะรัฐมนตรีร่วมกัน

จะบอกได้อย่างไรว่าเราสามารถเชื่อใจคู่เจรจาได้ การตรวจสอบประวัติของคู่เจรจาจากเอกสารหรือแหล่งข้อมูลเปิด online ที่บันทึกประวัติ เรื่องราวของคู่เจรจา หรือจากเพื่อน คนรู้จักเขา จะเป็นข้อมูลเบื้องต้น การสังเกตปฏิกิริยาของคู่เจรจาเมื่อต้องเผชิญกับความเป็นจริง บางครั้งอาจต้องหยั่งท่าทีของคู่เจรจา และพิจารณาขีดความสามารถของคู่เจรจาว่าจะทำได้ตามที่พูดหรือให้สัญญาไว้หรือไม่ หรือคู่เจรจามีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน (accountability) มากน้อยเพียงใด จะทำให้เราอนุมานได้ว่าสามารถเชื่อใจเขาได้หรือไม่ แต่บางคนใช้สัญญาตัญญาณในการเชื่อใจคน

จะเพิ่มความไว้วางใจคู่เจรจาได้อย่างไร การเขียนข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือการประกาศให้ประชาคมโลกได้ทราบเกี่ยวกับข้อตกลง รวมทั้งการทำให้คู่เจรจามีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของในข้อตกลง คือได้รับผลประโยชน์ร่วมจากข้อตกลง จะทำให้คู่เจรจาเคารพและปฏิบัติตามข้อตกลง เมื่อทุกอย่างประกาศต่อสาธารณชน การบิดพลิ้วไม่ทำตามข้อตกลงย่อมส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือของฝ่ายที่ผิดข้อตกลง ซึ่งแน่นอนว่าจะกระทบถึงเรื่องอื่น ๆ ที่ฝ่ายผิดข้อตกลงมีกับรัฐอื่นด้วย

อย่างไรก็ดี แม้บางครั้งจะเขียนข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรและประกาศให้สาธารณชน (ประชาคมระหว่างประเทศ) รับทราบ แต่รัฐคู่สัญญาโดยเฉพาะรัฐที่ใหญ่กว่า มีอิทธิพลอำนาจมากกว่า ก็ไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงเนื่องจากเห็นว่าไม่ได้รับประโยชน์หรือได้รับประโยชน์น้อยหากปฏิบัติตามข้อตกลง เช่น สหรัฐฯ ลาออกจากการเป็นสมาชิกองค์การอนามัยโลก หรือสหรัฐฯ ไม่เข้าร่วมในการประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เนื่องจากไม่ได้รับประโยชน์ หรือบางรัฐเห็นว่า ไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงก็ไม่เกิดความเสียหาย เช่น ข้อตกลงของอาเซียนจำนวนมากยังไม่มีการปฏิบัติตาม เป็นต้น

จะอย่างไร หากไม่สามารถไว้วางใจคู่เจรจา ในระหว่างการเจรจา อาจต้องขอเอกสารหรือข้อมูลทางการยืนยันในสิ่งที่คู่เจรจาพูดหรือเสนอ และต้องย้ำกับคู่เจรจาว่า ข้อตกลงที่จะเกิดขึ้นต้องอยู่บนพื้นฐานความจริง ข้อเท็จจริง และความถูกต้อง โดยมีเอกสารหรือข้อมูลทางการรับรองสนับสนุน และสร้างกลไกตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อตกลง

ในกรณีที่เราไม่มีอำนาจต่อรองและไม่ไว้วางใจคู่เจรจา โดยคู่เจรจามีอำนาจมาก เราต้องหามิตรประเทศที่มีอำนาจเสมอหรือมากกว่าคู่เจรจามาช่วยถ่วงดุลอำนาจ ดังเช่นพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงผูกมิตรกับ Tzar Nicholas II แห่งจักรวรรดิรัสเซียเพื่อถ่วงดุลอำนาจฝรั่งเศสและอังกฤษในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และกำลังคุกคามประเทศไทย หรือ

กรณีฟินแลนด์และสวีเดนที่สมัครเป็นสมาชิก NATO เพราะรู้ว่ารัสเซียเป็นภัยคุกคาม จึงต้องการให้สหรัฐฯ และ NATO เข้าช่วยหากถูกรัสเซียรุกราน

ในกรณีที่ต้องเจรจากับบุคคลที่ยากจะเจรจาด้วย (*difficult people*) คือ คนที่มีกิริยา วาจาก้าวร้าว ไม่มีเหตุผล ไม่ต้องการการประนีประนอม โกหก เจ้าเล่ห์ ไม่เล่นตามกติกา สิ่งแรกที่เราต้องทำคือ ต้องควบคุมอารมณ์ของเราโดยเฉพาะอารมณ์โกรธ อย่ามีปฏิกิริยาโต้ตอบในทันที แต่ควรหยุด และประมวลความคิดเพื่อหาวิธีตอบกลับ โดยอาจขอหยุดพักการเจรจาสักครู่ วิธีตอบคนประเภทนี้คือ เตือนสติเขาถึงสาเหตุที่เขาไม่นิ่งโตะเจรจา โดยเฉพาะผลประโยชน์ที่จะได้จากการเจรจา และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากเขาล้มการเจรจา หรือการเจรjal้มเหลว ต้องพยายามหาจุดร่วม สงวนจุดต่างระหว่างเขากับเรา พยายามเข้าใจพฤติกรรมของเขาและค้นหาสาเหตุ แล้วแก้ไข แต่หากพูดกันไม่รู้เรื่อง อาจต้องใช้วิธี “ไม้อ่อน ไม้แข็ง” (Carrot and Stick) หรือ “ตาต่อตา ฟันต่อฟัน (Tit for Tat)”

การเจรจาหยุดโลกระหว่างประธานาธิบดี Donald Trump ของสหรัฐฯ กับประธานาธิบดี Volodymyr Zelensky ของยูเครน เมื่อ ๒๘ กุมภาพันธ์ ค.ศ. ๒๐๒๕ ที่อนุญาตให้ผู้สื่อข่าวอยู่ในห้องทำงานรูปไข่ในทำเนียบขาวตั้งแต่ต้นจนจบ เป็นการเจรจาที่แสดงให้เห็นถึงสถานการณ์ที่ยากลำบากของประธานาธิบดี Zelensky ที่ต้องเจรจากับประธานาธิบดี Trump ซึ่งเป็นบุคคลที่ยากจะเจรจาด้วย มีกิริยา วาจาก้าวร้าว ยกตนเหนือผู้อื่น ไม่ให้เกียรติผู้อื่น และมีความไม่แน่นอนสูง

ในช่วงแรกของการเจรจาประมาณ ๔๐ นาที การหารือเป็นไปด้วยดี ประธานาธิบดี Trump กล่าวว่า วันนี้จะมีการลงนามในสัญญาแบ่งปันผลประโยชน์เกี่ยวกับแร่หายากในยูเครน และตนมีความตั้งใจที่จะยุติสงครามรัสเซีย-ยูเครนเพื่อยุติการสังหารชีวิตผู้คน ซึ่งขณะนี้ทหารของทั้งสองฝ่ายเสียชีวิตวันละประมาณ ๒,๐๐๐ คน สงครามรัสเซีย-ยูเครนอาจนำมาซึ่งสงครามโลกครั้งที่ ๓ หากตนไม่ชนะการเลือกตั้งเป็นประธานาธิบดี และตนได้คุยกับประธานาธิบดี Putin แล้ว ตนจะนำคู่กรณีมานั่งเจรจากัน โดยตนจะเป็น peace maker

ในขณะที่ประธานาธิบดี Zelensky กล่าวว่ายูเครนมีทรัพยากรธรรมชาติมหาศาลที่จะร่วมมือกับสหรัฐฯ แต่กล่าวเน้นถึงความเลวร้ายของประธานาธิบดี Putin ที่ต้องการทำลายยูเครน ละเมิดข้อตกลงหยุดยิงถึง ๒๕ ครั้ง ฆีตสัญญาแลกเปลี่ยนนักโทษสงคราม (prisoner of war) และทำร้ายเชลยศึกชาวยูเครน ประธานาธิบดี Putin สั่งให้มีการลักพาเด็กยูเครนและเปลี่ยนชื่อของเด็กเป็นรัสเซีย ยูเครนต้องการความสนับสนุนทางทหารจากสหรัฐฯ และเนโด้ ซึ่งสำคัญกว่าข้อตกลงหยุดยิง หรือ

หลักประกันความมั่นคง และขอให้สหรัฐฯ และพันธมิตรเนโด้หยุดประธานาธิบดี Putin ของรัสเซีย โดยประธานาธิบดีทั้งสองได้ตอบคำถามผู้สื่อข่าวไปด้วย

แต่การหารือใน ๑๐ นาทีสุดท้ายเริ่มมีความตึงเครียดเมื่อ J. D. Vance รองประธานาธิบดีสหรัฐฯ พูดถึงการแสวงหาสันติภาพด้วยวิธีการทูต แต่ประธานาธิบดี Zelensky กล่าวว่า ตั้งแต่ปี ค.ศ. ๒๐๑๔ ประธานาธิบดี Putin ยึดครองไครเมีย และภาคตะวันออกของยูเครนและสังหารชาวยูเครนจำนวนมาก ประธานาธิบดี Putin ไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงหยุดยิง ไม่ยอมแลกเปลี่ยนเชลยศึกตามข้อตกลง และย้อนถามว่า รองประธานาธิบดี Vance กำลังพูดถึงการทูตประเภทไหนกัน รองประธานาธิบดี Vance ตอบว่า กำลังพูดถึงการทูตที่จะหยุดการทำลายล้างประเทศยูเครน และกล่าวว่า ประธานาธิบดี Zelensky กำลังมีปัญหา กำลังทหาร มีการบังคับเกณฑ์ทหาร ประธานาธิบดี Trump พยายามยุติความขัดแย้งในยูเครน ประธานาธิบดี Zelensky ควรขอบคุณประธานาธิบดี Trump ประธานาธิบดี Zelensky โต้แย้งว่าได้ขอบคุณสหรัฐฯ หลายครั้งแล้ว และสวนกลับว่า ทุกคนย่อมมีปัญหา แม้กระทั่งสหรัฐฯ แต่สหรัฐฯ มีมหาสมุทรรอบข้างที่สวยงาม จึงยังไม่รู้สึกในตอนนี้ (เหมือนยูเครนที่ถูกรัสเซียกระทำ) แต่จะรู้สึกในอนาคต คำพูดดังกล่าวทำให้ประธานาธิบดี Trump อารมณ์เสียและเข้าร่วมการวิวาทะด้วย โดยกล่าวว่า "คุณ (ประธานาธิบดี Zelensky) ไม่ต้องบอกเราว่า เราจะรู้สึกอย่างไร คุณไม่ได้อยู่ในสถานะที่จะมาบอกเราว่าเราจะรู้สึกอย่างไร" และพูดหลายครั้งว่า "ตอนนี้คุณอยู่ในสถานภาพที่ไม่ดี ไม่มีไฟในมือ....คุณเอาชีวิตของคนนับล้านมาเป็นเดิมพัน และกำลังเดิมพันกับสงครามโลกครั้งที่ ๓"

การหารือกลายเป็นการทะเลาะวิวาทระหว่างประธานาธิบดี Trump กับประธานาธิบดี Zelensky โดยประธานาธิบดี Zelensky กล่าวว่า ตั้งแต่สงครามเริ่มต้นขึ้น เราอยู่อย่างโดดเดี่ยว ประธานาธิบดี Trump ตอบว่า คุณไม่ได้โดดเดี่ยว เราให้เงินคุณ ๓.๕ แสนล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ผ่านประธานาธิบดีโง่ ๆ (ประธานาธิบดี Biden) และตนในสมัยแรกได้ให้จรวดต่อสู้รถถัง Javelin แก่ยูเครน แต่ประธานาธิบดี Zelensky มักกล่าวซ้ำ ๆ ถึงความเลวร้ายของประธานาธิบดี Putin และต้องการให้สหรัฐฯ และพันธมิตรเนโด้ช่วยเหลือยูเครน หยุดประธานาธิบดี Putin ทำให้ประธานาธิบดี Trump เห็นว่า ประธานาธิบดี Zelensky ไม่ต้องการการหยุดยิง และกล่าวว่า ถ้าตอนนี้ประธานาธิบดี Zelensky ตกลงหยุดยิงได้ คนยูเครนจะไม่ถูกสังหารอีกต่อไป ซึ่งประธานาธิบดี Zelensky ควรจะขอบคุณตน แต่กลับไม่ให้ความเคารพสหรัฐฯ และกล่าวว่า ประธานาธิบดี Zelensky ต้องเปลี่ยนทัศนคติเพราะมีเรื่องปั่นแต่งเกี่ยวกับความเลวร้ายของ

ประธานาธิบดี Putin มากมาย เช่น กล่าวหาว่าประธานาธิบดี Putin ไม่รักษาสัญญาในสมัย
ประธานาธิบดี Obama และสมัยประธานาธิบดี Biden ที่เป็นเช่นนั้นเพราะประธานาธิบดีสหรัฐฯ
ทั้งสองไม่ให้เกียรติประธานาธิบดี Putin แต่ประธานาธิบดี Putin ไม่เคยผิดสัญญากับตน และถาม
ประธานาธิบดี Zelensky ว่า จะลงนามในสัญญาแร่หายากมั้ย ถ้าคุณลงนาม คุณจะอยู่ในสถานภาพ
ที่ดีขึ้นมาก หากไม่ลงนาม คุณก็ต้องต่อสู้โดยลำพัง

หลังจากนั้น การเจรจาได้ยุติลง และเจ้าหน้าที่ได้ส่งประธานาธิบดี Zelensky ออกจาก
ทำเนียบขาว และประธานาธิบดี Trump ได้ยกเลิกการลงนามในสัญญาเรื่องแร่หายากในยูเครน
ซึ่งเป็นเป้าหมายของการเดินทางมาสหรัฐฯ ในครั้งนี้ของประธานาธิบดี Zelensky นอกจากนี้
ประธานาธิบดี Trump ยังได้สั่งยุติการให้ความช่วยเหลือทางทหารและข่าวกรองแก่ยูเครนทันที

วิดีโอคลิปการหารือครั้งนี้ถูกเผยแพร่ออกไปทั่วโลก สร้างความตะลึงให้กับนักการทูตทั่วโลก
ที่ไม่คาดคิดว่าประธานาธิบดี Trump ของสหรัฐฯ มหาอำนาจอันดับหนึ่งของโลกจะขาดความเป็น
เจ้าภาพที่ดีเช่นนี้ พูดจาถูก ข่มขู่ และดำเนินผู้นำประเทศเล็ก รวมทั้งอดีตผู้นำของประเทศตัวเอง
ในขณะที่ประธานาธิบดี Zelensky ซึ่งไม่ใช่ นักการทูตอาชีพและคงไม่ได้เข้าคอร์สอบรมด้านการทูต
ด้วย ไม่ได้เตรียมตัวสำหรับการหารือครั้งแรกกับประธานาธิบดี Trump ซึ่งเป็นคนที่มีกิริยาฉะ
กั้วร้าว ชอบข่มขู่ผู้อื่น และมีความไม่แน่นอนสูง จึงไม่ได้ระงับสติอารมณ์ หรือพยายามเปลี่ยนเรื่อง
หารือกลับไปถึงการลงนามในข้อตกลงเรื่องแร่หายากในยูเครน ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของการพบหารือ
ในครั้งนี้ และเป็นเรื่องที่ประธานาธิบดี Trump ให้ความสนใจมาก แต่ประธานาธิบดี Zelensky
กลับเปิดฉากวิวาทะกับประธานาธิบดี Trump จนเอกอัครราชทูตยูเครนประจำสหรัฐฯ ซึ่งได้ร่วม
เตรียมการกับฝ่ายสหรัฐฯ สำหรับการประชุมเจรจากครั้งนี้ และนั่งอยู่ในห้องรูปไข่ด้วยถึงกับกุมศีรษะ
เพราะทุกอย่างที่เตรียมไว้พังทลายในช่วงระยะเวลา ๑๐ นาที

อย่างไรก็ดี เมื่อต้นเดือนมีนาคม ค.ศ. ๒๐๒๕ ประธานาธิบดี Zelensky ได้เขียนหนังสือ
ขอพบเจรจากับประธานาธิบดี Trump อีกครั้งเพื่อหารือเรื่องข้อตกลงหยุดยิงในยูเครนตามเงื่อนไข
ที่สหรัฐฯ เห็นเหมาะสม และต่อมาได้ตอบรับข้อเสนอของสหรัฐฯ ในการหยุดยิงกับรัสเซียเป็นเวลา
๓๐ วัน (The Standard, ยูเครนตอบรับข้อเสนอหยุดยิง ๓๐ วันของสหรัฐฯ พร้อมเจรจาสันติภาพทันที.
๑๒ มีนาคม ๒๕๖๘) อย่างไรก็ดี หลังจากที่ประธานาธิบดี Zelensky ได้พบหารือกับผู้นำสหภาพ
ยุโรปบางประเทศ โดยเฉพาะอังกฤษและฝรั่งเศส และได้รับคำมั่นสัญญาว่าจะช่วยเหลือยูเครนต่อสู้
กับรัสเซียต่อไป ประธานาธิบดี Zelensky ได้ประกาศจะไม่ยอมรับข้อตกลงเรื่องแร่หายากกับสหรัฐฯ

ที่จะทำให้ยูเครนต้องยากจนลงและประชาชนต้องกลายเป็นหนี้ไปอีกหลายสิบปี เพราะสหรัฐฯ ยื่นร่างข้อตกลงใหม่ที่ขยายขอบเขตมากยิ่งขึ้นโดยไม่มีหลักประกันความมั่นคงให้แก่ยูเครน นอกจากนี้ประธานาธิบดี Zelensky ยังไม่ยอมรับว่าเงินช่วยเหลือหลายพันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ที่สหรัฐฯ มอบให้แก่ยูเครนในการทำสงครามกับรัสเซียตั้งแต่ปี ค.ศ. ๒๐๒๒ เป็น "เงินกู้" ที่ต้องชดใช้คืน

ในขณะที่ประธานาธิบดี Trump ตอบคำถามผู้สื่อข่าวหลังการหารือกับนายกรัฐมนตรี Sanee Takaichi ของญี่ปุ่นเมื่อวันที่ ๑๕ มีนาคม ค.ศ. ๒๐๒๖ ที่ถามว่า ทำไมสหรัฐฯ จึงไม่แจ้งพันธมิตรในยุโรปและญี่ปุ่นเกี่ยวกับการโจมตีอิหร่าน ประธานาธิบดี Trump ตอบแบบตลกขำว่า “เราต้องการโจมตี (อิหร่าน) แบบไม่ทันตั้งตัว ใครจะรู้จักการโจมตีแบบไม่ทันตั้งตัวดีไปกว่าญี่ปุ่น ทำไมคุณไม่บอกผมเกี่ยวกับเพิร์ลฮาร์เบอร์ล่ะ” พร้อมกับหัวเราะเบาๆ (ข่าวสด ออนไลน์ ๒๐ มีนาคม ๒๕๖๕ สืบค้นที่ https://www.khaosod.co.th/around-the-world-news/news_10178349) ทำให้นายกรัฐมนตรี Takaichi แสดงอาการอึดอัดด้วยการสวดหายใจลึก และขยับตัวเล็กน้อยโดยไม่พูดโต้ตอบใด ๆ หลังจากนั้น ประธานาธิบดี Trump กล่าวเรื่องอื่นต่อไปทันที การวางตัวของนายกรัฐมนตรี Takaichi ได้รับการชมเชยว่าเป็นการแสดงปฏิกิริยาที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่ยากลำบาก หากนายกรัฐมนตรี Takaichi ได้แย้งประธานาธิบดี Trump อาจเผชิญชะตากรรมเช่นเดียวกับประธานาธิบดี Zelensky ก็ได้ แต่นายกรัฐมนตรี Takaichi ตระหนักดีว่า เรอรองคอยการเยือนสหรัฐฯ ครั้งนี้ และหวังจะหารือกับประธานาธิบดี Trump เรื่องความร่วมมือด้านพลังงานและแร่หายาก รวมทั้งความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับสหรัฐฯ นอกจากนี้ สหรัฐฯ ยังให้หลักประกันความมั่นคงของญี่ปุ่นด้วย ในทางตรงกันข้าม ประธานาธิบดี Trump กลับถูกวิจารณ์ว่าไม่ควรพูดกดดันพันธมิตรเช่นญี่ปุ่นแบบนั้น

๑. ๔.๒ การเจรจาต่อรองในลักษณะที่ฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์ ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์ (Win-lose approach) เป็นการเจรจาเฉพาะเรื่องที่มีผลประโยชน์รวมคงที่ คู่เจรจาฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์ในจำนวนหรือปริมาณที่คู่เจรจาอีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์ การเจรจาแบบนี้จะสร้างความรู้สึกเชิงลบและขัดแย้งให้แก่คู่เจรจาที่เสียประโยชน์เพราะคู่เจรจาที่ได้ประโยชน์จะคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนฝ่ายเดียว ไม่รับรู้ความรู้สึกหรือความต้องการของคู่เจรจาอีกฝ่ายหนึ่ง การเจรจาลักษณะนี้จะเกิดขึ้นใน ๒ กรณีคือ

๑. ทั้งสองฝ่ายที่มีอำนาจเท่ากันหรือใกล้เคียงกันจะใช้เวลาพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ของฝ่ายตน โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบด้านอื่น ๆ คู่เจรจาส่งผลกระทบต่ออีกฝ่ายตน และ

ใช้จุดแข็งของฝ่ายตนจนถวายประโยชน์จากอีกฝ่ายอย่างเต็มที่ เช่น การที่ประธานาธิบดี Trump ของสหรัฐฯ ประกาศขึ้นภาษีนำเข้าสินค้าจากจีนร้อยละ ๒๐ ในปี ค.ศ. ๒๐๑๘ และขึ้นภาษีนำเข้าสินค้าจากจีนอีกครั้งในเดือนเมษายน ค.ศ. ๒๐๒๕ ร้อยละ ๓๔ บวกกับอัตราเดิมที่เพิ่มร้อยละ ๒๐ และเพิ่มอีกร้อยละ ๕๐ แต่สถานการณ์ไม่ได้เป็นไปตามที่สหรัฐฯ คาดไว้จีนได้ตอบด้วยการขึ้นภาษีนำเข้าสินค้าจากสหรัฐฯ ในอัตราเท่ากันและทันที และพร้อมจะสู้จนถึงที่สุด (fight until the end)

๒. คู่เจรจาฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมาก และคู่เจรจาอีกฝ่ายหนึ่งไม่อยู่ในสถานะหรือไม่มีอำนาจที่จะต่อรองได้มากนัก เช่น การเจรจาสันติภาพยุคสงครามที่ประเทศผู้แพ้สงครามต้องชดใช้ความเสียหายให้แก่ประเทศผู้ชนะสงครามตามที่ประเทศผู้ชนะสงครามต้องการหรือเห็นเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นสนธิสัญญาสันติภาพแวร์ซาย ยุติสงครามโลกครั้งที่ ๑ ระหว่างประเทศฝ่ายสัมพันธมิตรกับเยอรมนี สนธิสัญญาสันติภาพมอสโก ยุติสงครามฤดูหนาว (Winter War) ระหว่างฟินแลนด์กับสหภาพโซเวียต

การเจรจาในลักษณะฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์ อีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์จะได้ข้อตกลงที่ไม่ดี (Insecure agreement) ไม่สามารถยุติความขัดแย้งได้อย่างถาวรเพราะฝ่ายที่เสียประโยชน์ย่อมต้องหาทางหลีกเลี่ยง ไม่ปฏิบัติตามสัญญาข้อตกลง หรือพยายามเปลี่ยนแปลง แก้ไข ยกเลิกสัญญาข้อตกลงที่ตนคิดว่าไม่เป็นธรรม

กรณีการยกเลิกสัญญาโดยใช้กำลัง เช่น สนธิสัญญาสันติภาพแวร์ซาย เมื่อวันที่ ๒๘ มิถุนายน ค.ศ. ๑๙๑๙ หลังสงครามโลกครั้งที่ ๑ ที่ให้ปลดอาวุธเยอรมนี เรียกเรื่องค่าปฏิกรรมสงครามจำนวนมหาศาลจากเยอรมนี ยึดอาณานิคมทั้งหมดของเยอรมนี และยึดดินแดนบางส่วนของเยอรมนีด้านตะวันตกเฉียงใต้ (ติดฝรั่งเศส) และด้านตะวันออก (ติดโปแลนด์) ทำให้ Adolf Hitler วางแผนก่อสงครามโลก ครั้งที่ ๒ เพื่อกู้ศักดิ์ศรีของเยอรมนี หรือสนธิสัญญาสันติภาพมอสโก ยุติสงครามฤดูหนาว (Winter War) ระหว่างสหภาพโซเวียตกับฟินแลนด์ ค.ศ. ๑๙๔๐ ซึ่งฟินแลนด์ เป็นฝ่ายแพ้สงคราม ต้องเสียดินแดน Karelia ในภาคตะวันออกที่ติดกับสหภาพโซเวียต คิดเป็นพื้นที่ร้อยละ ๑๑ ของประเทศให้แก่สหภาพโซเวียต โดยอพยพคนฟินน์ใน Karelia กลับเข้ามาอาศัยในฟินแลนด์ ให้สหภาพโซเวียตเช่าท่าเรือ Hanko เป็นระยะเวลา ๓๐ ปี และ อนุญาตให้คนสหภาพโซเวียตเดินทางผ่านฟินแลนด์ไปนอร์เวย์ได้อย่างเสรี ต่อมา เมื่อเยอรมนีทำสงครามกับสหภาพโซเวียตในเดือน มิถุนายน ค.ศ. ๑๙๔๑ ฟินแลนด์ด้วยความสนับสนุนจากเยอรมนีได้ทำสงครามต่อเนื่อง (Continuation War) กับสหภาพโซเวียตเพื่อเอาดินแดน Karelia ที่เสียไปให้แก่สหภาพโซเวียต

กลับมา Continuation War จึงเป็นส่วนหนึ่งของสงครามโลก ครั้งที่ ๒ เมื่อเยอรมนีเพ็ลียงพลั่ว ในช่วงปลายสงครามโลก ครั้งที่ ๒ ฟินแลนด์ได้ยุติสงคราม Continuation War โดยลงนามใน ข้อตกลงสงบศึก (Moscow Armistice) กับสหภาพโซเวียต และเป็นประเทศแพ้สงครามโลก ครั้งที่ ๒ ต้องคืนดินแดน Karelia โดยอพยพคนฟินน์ใน Karelia กลับเข้ามาอาศัยในฟินแลนด์ จ่ายเงิน ค่าปฏิกรรมสงครามให้สหภาพโซเวียต ๓๐๐ ล้านดอลลาร์สหรัฐ ให้สหภาพโซเวียตคาบสมุทร Porkkala ทางใต้ของฟินแลนด์เป็นระยะเวลา ๕๐ ปี อนุญาตให้คนสหภาพโซเวียตเดินทางผ่าน ฟินแลนด์ไปนอร์เวย์ได้อย่างเสรี และอนุญาตให้ขนส่งสินค้าของสหภาพโซเวียตผ่านฟินแลนด์ไป สวีเดนอย่างเสรี นายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีฟินแลนด์ที่เกี่ยวข้องกับสงคราม Continuation War ถูกนำตัวขึ้นศาลดำเนินคดีและถูกศาลพิพากษาจำคุก

กรณีแก้ไขสัญญาภายหลังโดยสันติวิธีเพราะไม่มีอำนาจต่อรองมากนัก เช่น การที่ไทยต้อง ยอมลงนามในสนธิสัญญาเบาริงกับอังกฤษที่ไทยเป็นฝ่ายเสียเปรียบ โดยเฉพาะการให้สิทธิสภาพ นอกอาณาเขตแก่ประเทศคู่สัญญา ซึ่งหมายถึงสิทธิพิเศษทางกฎหมายที่ประเทศหนึ่งสามารถบังคับใช้ กฎหมายของประเทศตนต่อบุคคลสัญชาติตนในดินแดนของประเทศอื่นได้ ทำให้คนอังกฤษที่กระทำ ผิดในประเทศไทยไม่ต้องถูกนำตัวขึ้นศาลไทย สัญญาเบาริงทำให้ประเทศยุโรปอีกหลายประเทศ รวมทั้งสหรัฐฯ บังคับให้ไทยทำสัญญาในลักษณะเดียวกัน ซึ่งประเทศไทยใช้เวลายาวนานจนกระทั่ง สงครามโลก ครั้งที่ ๒ สิ้นสุดลงกว่าจะแก้ไขสนธิสัญญาที่ให้สิทธิสภาพนอกอาณาเขตแก่ประเทศ ตะวันตกคู่สัญญาได้สำเร็จทุกฉบับ

๑.๕. รูปแบบของการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ

๑.๕.๑ การเจรจาทวิภาคีหรือการเจรจาสองฝ่าย เป็นการเจรจาระหว่างรัฐ ๒ รัฐ อาทิ การเจรจาระหว่างไทยกับลาว ไทย-เวียดนาม ไทย-กัมพูชา อินโดนีเซีย-มาเลเซีย อินเดีย-ปากีสถาน สหรัฐฯ-รัสเซีย จีน-สหรัฐฯ รัสเซีย-จีน เป็นต้น

๑.๕.๒ การเจรจาพหุภาคีหรือการเจรจาหลายฝ่าย เป็นการเจรจาระหว่างรัฐมากกว่า ๒ รัฐ ขึ้นไป เช่น การประชุมของอาเซียน การประชุมของสหภาพยุโรป การประชุมขององค์การการค้าโลก การประชุมของสหประชาชาติ การประชุมในกรอบ Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC), Asia Cooperation Dialogue (ACD), The Conference on Interaction and Confidence Building Measures in Asia (CICA), Quadrilateral Security Dialogue (QUAD), Trilateral Security Pact (AUKUS) Shanghai Cooperation Organization (SCO) เป็นต้น

๑.๕.๓ การเจรจาสันติภาพที่มีผู้ไกล่เกลี่ย เป็นการเจรจาเพื่อยุติความขัดแย้งโดยมีรัฐที่ ๓ ทำหน้าที่เป็นผู้ไกล่เกลี่ย เช่น การเจรจาสันติภาพตะวันออกกลางที่สหรัฐฯ ในสมัยประธานาธิบดี Jimmy Carter เป็นตัวกลางไกล่เกลี่ยความขัดแย้งระหว่างอียิปต์กับอิสราเอล การเจรจาสันติภาพ ยุติสงครามกลางเมืองในศรีลังกาที่นอร์เวย์เป็นตัวกลางไกล่เกลี่ยความขัดแย้งระหว่างชาวพุทธสิงหล กับชาวฮินดูทมิฬในปี ค.ศ. ๒๐๐๐-๒๐๐๓ การเจรจาสันติภาพในไอร์แลนด์เหนือที่สหรัฐฯ เป็น ตัวกลางไกล่เกลี่ยในปี ค.ศ. ๑๙๙๖-๑๙๙๘ และการเจรจาเพื่อยุติสงครามรัสเซีย-ยูเครนที่ตุรกีทำหน้าที่ เป็นผู้ไกล่เกลี่ยในเดือนมีนาคม ค.ศ. ๒๐๒๒

สำหรับระดับการเจรจา มีตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ (ผู้อำนวยการกอง) ระดับอธิบดี ซึ่งอาจเรียกว่า คณะทำงานร่วม ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส (ปลัดกระทรวง) ระดับรัฐมนตรี และระดับผู้นำหรือหัวหน้า รัฐบาลหรือการประชุมสุดยอด โดยปกติแล้ว การเจรจาแต่ละระดับจะมีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องในการเจรจา และผลการเจรจาในระดับล่างจะถูกนำเสนอต่อการเจรจา ในระดับที่สูงขึ้นไป เป็นเสมือนการเตรียมการสำหรับการประชุมในระดับสูง เพื่อให้การประชุม ระดับสูงประสบความสำเร็จ หากยังไม่สามารถตกลงกันได้หรือยังไม่สามารถได้ข้อสรุปอันเป็นที่ พอใจ จะไม่มีการประชุมระดับสูงสุดเพราะหากผู้เจรจาที่มีอำนาจสูงสุดในการเจรจา คือ ผู้นำรัฐบาล ประชุมเจรจากันแล้วมีข้อติดขัดหรือไม่สามารถตกลงกันได้ การเจรจานั้นจะไม่สามารถดำเนินต่อไป ได้คือ การเจรจาล้มเหลว

ทั้งนี้ การเจรจากระดับผู้นำหรือประชุมสุดยอดทุกครั้งจะมีการประชุมเตรียมการของเจ้าหน้าที่ เป็นลำดับขึ้นมาก่อนตั้งแต่ปลัดกระทรวง และรัฐมนตรี จนสามารถบรรลุข้อตกลงกันได้แล้ว จึงจะมี การประชุมสุดยอด เพราะหากการประชุมสุดยอดล้มเหลวจะเกิดผลเสียต่อความสัมพันธ์ในภาพรวม จะเห็นได้ว่า รัสเซียปฏิเสธข้อเรียกร้องของประธานาธิบดี Zelensky ของยูเครนที่ต้องการให้มีการ ประชุมระหว่างเขากับประธานาธิบดี Putin ของรัสเซีย โดย Sergei Lavrov รัฐมนตรีว่าการ กระทรวงการต่างประเทศรัสเซียแถลงว่าการประชุมระหว่างประธานาธิบดี Putin กับประธานาธิบดี Zelensky จะยังไม่เกิดขึ้นจนกว่าเจ้าหน้าที่ของรัสเซียและยูเครนจะสามารถตกลงกันได้ในเรื่อง ข้อตกลงสันติภาพ เช่นเดียวกับการที่ประธานาธิบดี Trump ของสหรัฐฯ สั่งการให้ Marco Rubio รัฐมนตรีต่างประเทศสหรัฐฯ เจรจากับ Sergei Lavrov รัฐมนตรีต่างประเทศรัสเซีย และ Andrii Sybiha รัฐมนตรีต่างประเทศของยูเครนให้ได้ข้อสรุปก่อนแล้วจึงจะมีการเจรจาหารือระหว่าง ประธานาธิบดี Trump ประธานาธิบดี Putin และประธานาธิบดี Zelensky

ทั้งนี้ ประเทศคู่เจรจาจะส่งคณะเจรจาที่หัวหน้าคณะมีสถานภาพหรือตำแหน่งในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกันเข้าร่วมการเจรจา

๑.๖. ลักษณะของการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ

๑.๖.๑ การเจรจารายสาขาเฉพาะ (Sectoral session) เป็นการประชุมเจรจาระดับเจ้าหน้าที่เฉพาะด้านของประเทศคู่เจรจาที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกัน เช่น การค้า การลงทุน เกษตร ประมง อุตสาหกรรม โทรคมนาคม หรือการท่องเที่ยว มีธงชาติแบบตั้งโต๊ะและมีป้ายชื่อประเทศวางตรงหน้าที่นั่งของหัวหน้าคณะเจรจา

หากเป็นการเจรจาพหุภาคี จะมีการจำกัดจำนวนของคณะผู้แทน หัวหน้าคณะเจรจานั่งที่โต๊ะเจรจา มีธงแบบตั้งโต๊ะและป้ายชื่อประเทศวางเบื้องหน้าที่นั่ง ส่วนผู้แทนที่เหลือจะนั่งด้านหลังหัวหน้าคณะเจรจาของตน การจัดที่นั่งมักจะเรียงตามตัวอักษรภาษาอังกฤษ โดยใช้ตัวอักษรตัวแรกของชื่อประเทศที่เข้าร่วมประชุม

๑.๖.๒ การเจรจาเต็มคณะ (Plenary session) คือ การประชุมเจรจาที่มีเรื่องเจรจาทหอบคลุมความสัมพันธ์ของทั้งสองรัฐ คณะผู้แทนเจรจาของคู่เจรจานั่งหันหน้าเข้าหากันบนโต๊ะเจรจา มีธงชาติแบบตั้งโต๊ะของประเทศคู่เจรจาประดับหน้าที่นั่งของหัวหน้าคณะเจรจาตรงกึ่งกลางโต๊ะเจรจา พร้อมป้ายชื่อหรือตำแหน่งของหัวหน้าคณะเจรจา โดยคณะผู้เจรจาจะประกบด้วยหัวหน้าคณะซึ่งอาจเป็นระดับรัฐมนตรี หรือผู้นำรัฐบาล และเจ้าหน้าที่ระดับรองที่เกี่ยวข้อง หรือเจ้าหน้าที่ชำนาญการเฉพาะด้าน (มีจำนวนมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับเรื่องที่หารือ) และมีหรืออาจไม่มีป้ายชื่อของผู้แทนระดับรองลงไป อย่างไรก็ดี คณะเจรจาทั้งสองฝ่ายจะแจ้งรายชื่อคณะผู้แทนของตนให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบว่า มีผู้แทนจากหน่วยงานใด และดำรงตำแหน่งอะไรมาร่วมประชุมเจรจา

หากเป็นการเจรจาพหุภาคี จะมีการจำกัดจำนวนสมาชิกของคณะผู้แทน หัวหน้าคณะเจรจานั่งที่โต๊ะเจรจาที่มีธงแบบตั้งโต๊ะและป้ายชื่อประเทศวางหน้าที่นั่ง โดยอาจมีเจ้าหน้าที่ระดับสูงอีก ๒ คนนั่งประกบข้าง ส่วนผู้แทนที่เหลือจะนั่งด้านหลังหัวหน้าคณะเจรจาของตน การจัดที่นั่งมักจะเรียงตามตัวอักษรภาษาอังกฤษตัวแรกของชื่อประเทศที่เข้าร่วมประชุม

๑.๖.๓ การพบเจรจาทหืออย่างเป็นทางการระหว่างหัวหน้าคณะผู้แทน หัวหน้าคณะผู้แทนจะนั่งคู่กัน คณะผู้แทนที่ติดตามมานั่งคนละข้างตามที่นั่งของหัวหน้าคณะผู้แทน โดยมีธงชาติแบบตั้งโต๊ะวางบนโต๊ะกลางระหว่างที่นั่งของหัวหน้าคณะผู้แทนทั้งสอง (ไม่วางป้ายชื่อ) หัวหน้าคณะผู้แทนประเทศที่มาเยือนจะนั่งขวามือของหัวหน้าคณะผู้แทนประเทศเจ้าบ้าน

๑.๖.๔ การเจรจาอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งมีหลายรูปแบบ อาทิ การเจรจาดนโต๊ะอาหาร (อาจเจรจากันก่อนรับประทานอาหาร หรือหลังรับประทานอาหารเสร็จแล้วก่อนเริ่มกาแฟหรือขนมหวาน) การเจรจาระหว่างพักการประชุมอื่น (on the sidelines meeting) หรือการเจรจาทันที (corridor meeting) เป็นต้น การเจรจาอย่างไม่เป็นทางการจะมีจำนวนผู้เข้าร่วมการเจรยาน้อย และใช้เวลาในการเจรยาน้อยกว่าการเจรจาอย่างเป็นทางการ ในปัจจุบัน มีการเจรจาอีกประเภทที่เรียกว่า การเจรจาแบบพ่นคลาย (retreat session) เป็นการเจรจาที่ต้องการให้ผู้เจรจามีความรู้สึกเป็นกันเอง แต่หัวข้อเรื่องที่เจรจามือหรือเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่ต้องการให้มีผู้ทราบมากนัก และมีหัวข้อเรื่องเจรจาไม่มาก การจัดที่นั่งจะมีลักษณะพ่นคลาย เช่น อาจเป็นเก้าอี้รับแขกแทนที่จะเป็นโต๊ะเจรจา คณะผู้แทนในการเจรจาแบบพ่นคลายจะมีเพียง ๑+๑ หรือ ๑+ ๒ คน เท่านั้น

ปกติประเทศต่าง ๆ จะแต่งตั้งผู้แทนทางการทูตหรือคณะทูต โดยมีเอกอัครราชทูตเป็นหัวหน้าไปประจำการในประเทศที่มีความสัมพันธ์ทางการทูตระหว่างกัน (ประเทศที่ไม่มีความสัมพันธ์ทางการทูตระหว่างกันจะไม่มีผู้แทนทางการทูตประจำการซึ่งกันและกัน) คณะทูตอาจมีถิ่นพำนักในประเทศประจำการ หรือมีถิ่นพำนักในอีกประเทศหนึ่ง ขึ้นอยู่กับความสำคัญของรัฐผู้รับที่มีต่อรัฐผู้ส่ง และกำลังงบประมาณของรัฐผู้ส่ง โดยรัฐผู้ส่งต้องได้รับความยินยอมจากรัฐผู้รับว่าจะแต่งตั้งเอกอัครราชทูตจากอีกประเทศหนึ่งมาเป็นเอกอัครราชทูตประจำรัฐผู้รับ รัฐผู้ส่งจะสั่งการให้หัวหน้าคณะผู้แทนทางการทูตคือ เอกอัครราชทูตของตนดำเนินการต่างๆ แทนรัฐผู้ส่ง โดยเฉพาะการเข้าพบเจรจากับเจ้าหน้าที่ระดับสูงของประเทศเจ้าบ้านในเรื่องสำคัญ เพื่อส่งเสริมและรักษาผลประโยชน์ของตนในประเทศนั้น ๆ หรือแก้ไขข้อขัดแย้งกับประเทศนั้น ๆ หรือเอกอัครราชทูตของรัฐผู้ส่งอาจเข้าพบหารือกับเจ้าหน้าที่ระดับสูงของประเทศเจ้าบ้านหรือรัฐผู้รับ เพื่อหารือแนวทางส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างกันตามนโยบายของรัฐบาลรัฐผู้ส่งก็ได้ ทั้งนี้ การส่งผู้แทนทางการทูตไปประจำการในประเทศต่าง ๆ ระหว่างกันจะมีอนุสัญญากรุงเวียนนาว่าด้วยความสัมพันธ์ทางการทูต ปี ค.ศ. ๑๙๖๑ กำหนดแนวปฏิบัติเอาไว้

ปัจจุบันระบบคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศเจริญก้าวหน้ามาก ประกอบกับสถานการณ์ระหว่างประเทศมีความซับซ้อนมากขึ้นและมีประเด็นใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลายประเทศ ประเทศต่างๆ จึงส่งคณะผู้แทนจากเมืองหลวงเดินทางไปเจรจาดูรองกันโดยตรง การใช้นักการทูตเจรจาในเรื่องเฉพาะหรือเรื่องที่ต้องการความชำนาญพิเศษจึงน้อยลง นอกจากนี้ หลายประเทศยังใช้การทูต

ระดับผู้นำหรือระดับรัฐมนตรีเพื่อให้มีข้อมติหรือข้อตัดสินใจในเรื่องสำคัญ เพื่อความรวดเร็วในการดำเนินการด้วย

๑.๗. หลักการสำคัญของการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ

หลักสำคัญพื้นฐานในการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศคือ

๑.๗.๑ ต้องกำหนดท่าทีในการเจรจาต่อรองก่อนเจรจา โดยจะต้องกำหนดความต้องการที่เป็นไปได้ขึ้นสูงสุด (Maximum Plausible Position) หรือสิ่งที่อยากได้ และความต้องการขั้นต่ำสุดที่จะยอมรับได้ (Minimum Acceptable Position) หรือสิ่งที่จำเป็นต้องได้ของฝ่ายเรา เพื่อจะได้ทราบขอบเขตในการเจรจาต่อรองให้บรรลุข้อตกลง (Zone of Possible Agreement) โดยสิ่งที่อยากได้ และสิ่งที่จำเป็นต้องได้ต้องอยู่ในขอบเขตนี้เพื่อที่ผู้เจรจาจะเจรจาต่อรองกันให้ฝ่ายตนได้ตามความต้องการมากที่สุด หรือไม่น้อยกว่าความต้องการขั้นต่ำสุดที่จะยอมรับได้ และให้คู่เจรจาได้ประโยชน์น้อยที่สุด หากเรื่องที่จะเจรจาไม่อยู่ในขอบเขตในการเจรจา ก็ยากที่จะเจรจาต่อรองกันได้ นอกจากเพิ่มหรือสร้างคุณค่าใหม่เพื่อให้สามารถเจรจาต่อรองกันได้ โดยต้องทำให้เราได้สิ่งที่มีค่ามาก และให้สิ่งที่มีค่าน้อยแก่คู่เจรจา

การกำหนดความต้องการที่เป็นไปได้ขึ้นสูงสุด หรือสิ่งที่อยากได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ (Point of Reference) ซึ่งหมายถึงข้อมูลที่มีสาระสำคัญอันมีเหตุผลประกอบหรืออธิบายได้เพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอ ยุทธศาสตร์ได้จากการเตรียมตัวก่อนการเจรจา โดยมักกำหนดยุทธศาสตร์ให้สูงใกล้เคียงกับความต้องการที่เป็นไปได้ขึ้นสูงสุด และหากเราทราบความต้องการขั้นต่ำสุดที่จะยอมรับได้ของคู่เจรจา จะทำให้เรากำหนดยุทธศาสตร์ได้ง่าย โดยเราควรเป็นฝ่ายยื่นข้อเสนอที่มีคุณค่ามากกว่าความต้องการขั้นต่ำสุดที่จะยอมรับได้ของคู่เจรจาเพื่อให้มีการเจรจาต่อรอง มาสู่จุดที่เราต้องการ แต่หากเราไม่ทราบยุทธศาสตร์ของคู่เจรจา อาจให้คู่เจรจามีข้อเสนอมาก่อน แล้วเจรจาเพื่อให้ได้ความต้องการสูงสุดของเรา หากไม่ได้ จะต้องได้ไม่น้อยกว่าความต้องการต่ำสุดที่จะยอมรับได้ของเรา

นอกจากการกำหนดยุทธศาสตร์แล้ว เราจะต้องสามารถกำหนดวาระการเจรจาและวางกรอบการเจรจาให้เป็นที่ยอมรับของคู่เจรจา เพื่อให้การเจรจาจะดำเนินไปตามแผนการเจรจาที่วางไว้ด้วย ยุทธศาสตร์จะมีอำนาจมากในสถานะที่ไม่มีความแน่นอนสูง ไม่มีฝ่ายใดทราบว่า จุดที่ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมคืออะไร อยู่ตรงไหน ซึ่งจะทำให้ไม่มีเหตุผลหรือหลักฐานไปโต้แย้งกับยุทธศาสตร์ หากสามารถลดความไม่แน่นอนลง ก็จะลดอำนาจของยุทธศาสตร์ของคู่เจรจาได้ หากยุทธศาสตร์ของคู่เจรจาไม่เป็นผลดี

แก่ฝ่ายเรา ก็ให้เบี่ยงเบนการเจรจาไปจากข้อเสนอ นั้น แล้วพยายามหาข้อมูลหรือคุณค่าอื่นมาลดทอนคุณค่าของจุดอ้างอิงของคู่เจรจา หรือเสนอจุดอ้างอิงของเราที่มีเหตุผลดีกว่ามาสนับสนุน

แม้จะมีการเตรียมตัวการเจรจาอย่างดีมาก่อน แต่การยื่นข้อเสนอเร็วเกินไปอาจไม่ได้ประโยชน์จากข้อมูลที่เกิดขึ้นในระหว่างการเจรจา การหาข้อมูลเพิ่มเติมจากการเจรจาย่อมจะช่วยให้ข้อเสนอของเรามีความเข้มแข็ง สมเหตุสมผลมากขึ้น

การที่ประธานาธิบดี Trump ของสหรัฐฯ ได้ประกาศใช้มาตรการทางภาษีโต้ตอบประเทศที่ได้เปรียบดุลการค้ากับสหรัฐฯ เมื่อวันที่ ๒ เมษายน ค.ศ. ๒๐๑๕ เป็นประกาศความต้องการที่เป็นไปได้ขั้นสูงสุด (Maximum Plausible Position) หรือสิ่งที่สหรัฐฯ อยากได้ก่อน แต่สหรัฐฯ ใช้จุดอ้างอิงในการคำนวณการเก็บภาษีโต้ตอบกับประเทศต่าง ๆ ไม่สมเหตุผล และเปิดโอกาสให้มีการเจรจาท่องซึ่งแน่นอนว่า สหรัฐฯ จะต้องกำหนดความต้องการขั้นต่ำสุดที่จะยอมรับได้ (Minimum Acceptable Position) หรือสิ่งที่สหรัฐฯ จำเป็นต้องได้สำหรับการเจรจากับรายประเทศไว้แล้ว ในขณะที่ประเทศคู่ค้าของสหรัฐฯ จะต้องหาเหตุผลมาคัดค้านวิธีการคำนวณอัตราภาษีโต้ตอบที่เกินจริง (จุดอ้างอิง) ของสหรัฐฯ

หรือข้อเสนอของอิหร่านและของสหรัฐฯ เพื่อยุติความขัดแย้งเมื่อเดือนเมษายน ค.ศ. ๒๐๑๖ ที่มีความแตกต่างกันสุดขั้ว แสดงถึงความต้องการสูงสุดของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน โดยอิหร่านเสนอให้สหรัฐฯ ให้อำนาจจะไม่รุกรานอิหร่านอีก อิหร่านคงมีอำนาจควบคุมช่องแคบฮอร์มุซ สหรัฐฯ ยอมรับสิทธิของอิหร่านในการพัฒนานิวเคลียร์ และยกเลิกการคว่ำบาตรอิหร่านทั้งหมด สหรัฐฯ ต้องชดเชยความเสียหายจากสงครามของสหรัฐฯ และให้ยุติสงครามในทุกแนวรบ รวมถึงในเลบานอนด้วย ในขณะที่สหรัฐฯ เสนอให้อิหร่านส่งมอบแร่ยูเรเนียมเข้มข้น อิหร่านยกเลิกปิดช่องแคบฮอร์มุซ สหรัฐฯ ยกเลิกมาตรการคว่ำบาตรอิหร่าน และยกเลิกการอายัดทองคำและเงินของอิหร่าน

๑.๓.๒ จะไม่มีการเปลี่ยนหัวหน้าคณะผู้เจรจาในระหว่างที่การเจรจายังไม่สิ้นสุดด้วยเหตุผลการเมืองเพราะอาจทำให้คณะเจรจาเสียขวัญและกำลังใจ หรือทำให้คณะเจรจาไม่แน่ใจในนโยบายของรัฐบาล และยังทำให้ฝ่ายตรงข้ามได้กำลังใจ เนื่องจากการเปลี่ยนหัวหน้าคณะเจรจาจะแสดงถึงความเพเลียงพล้ำในการเจรจา จำเป็นต้องหาหัวหน้าคณะเจรจาคนใหม่ ดังคำสุภาษิตที่ว่า “อย่าเปลี่ยนม้ากลางศึก อย่าเปลี่ยนขุนศึกกลางสนามรบ” แต่การเปลี่ยนตัวหัวหน้าคณะเจรจาด้วยเหตุผลทางสุขภาพหรือไร้ความสามารถเป็นสิ่งพึงกระทำ มิเช่นนั้น อาจตกเป็นฝ่ายเสียเปรียบในการเจรจา

๑.๘. ที่มาของอำนาจในการเจรจาต่อรองของผู้เจรจาต่อรองระหว่างประเทศ

J.R.P. French และ B. Raven ได้กล่าวถึงที่มาของอำนาจในการเจรจาของผู้เจรจาว่ามีแหล่งที่มา ๕ แหล่ง ดังนี้

๑.๘.๑ อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) ซึ่งเป็นอำนาจที่ตัวผู้เจรจาได้รับจากสถานภาพและตำแหน่งของเขาเพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในเรื่องนั้น ๆ ตามตำแหน่งทางกฎหมาย และทำให้ทราบว่าบุคคลในตำแหน่งนี้มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะเจรจา หรือมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่เจรจา เช่น หัวหน้าคณะทำงานเจรจาเรื่องปัญหาในทะเลจีนใต้คือ อธิบดีกรมอาเซียนของประเทศสมาชิก หัวหน้าคณะผู้แทนไทยในการประชุมคณะกรรมการความร่วมมือไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ไทย-ลาว ไทย-เวียดนาม ไทย-กัมพูชา ไทย-มาเลเซีย คือ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ หรือหัวหน้าคณะผู้แทนในการประชุมสุดยอดอาเซียนคือ นายกรัฐมนตรีหรือประธานาธิบดีที่มีอำนาจบริหาร (Executive President) ของประเทศสมาชิก

๑.๘.๒ อำนาจแฝงเร้น (Referent power) ผู้เจรจาบางคนมีบุคลิกภาพที่สามารถสร้างอำนาจแฝงได้ อาทิ เสน่ห์ในการพูด ทำให้คนฟังคล้อยตามและเชื่อว่าสิ่งที่พูดเป็นเรื่องจริง หรือควรกระทำตาม บารมี คุณลักษณะหรือความสามารถในการสร้างความเคารพ น่าเลื่อมใส ความจงรักภักดี ทำให้ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นโดยไม่มีการบังคับ

๑.๘.๓ อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) เป็นอำนาจที่เกิดจากทักษะ ความรู้ความชำนาญเฉพาะทางของผู้เจรจา ย่อมทำให้ได้รับการยอมรับ เช่น ทนายความหรือนักกฎหมายย่อมได้รับการยอมรับว่าทราบเรื่องกฎหมายเป็นอย่างดี หรือนายทหารย่อมมีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านอาวุธ ความรู้ความชำนาญเฉพาะทางได้มาจากการศึกษาสาขาวิชานั้น ๆ หรือการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเนื่องจากความสนใจพิเศษ ผู้เจรจาที่มีความรู้ด้านเทคนิคของเรื่องที่เจรจาและสามารถอธิบายให้คู่เจรจาเข้าใจในภาษาง่าย ๆ ได้ ย่อมมีความได้เปรียบในการเจรจา คือ สามารถตอบข้อสงสัยต่าง ๆ ทำให้คู่เจรจาเชื่อถือ จนสามารถโน้มน้าวให้คู่เจรจาเห็นคล้อยตามได้

๑.๘.๔ อำนาจข้อมูลข่าวสาร (Information power) ผู้เจรจาที่มีหรือสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการเจรจา โดยเฉพาะเมื่อคู่เจรจาไม่มีข้อมูลข่าวสารนั้น ย่อมได้เปรียบในการเจรจา แม้ผู้เจรจาบางคนจะไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญก็ตาม ในการเจรจาบางเรื่อง เช่น การเจรจาซื้อขายอาวุธ ผู้เจรจาที่ไม่มีความรู้เรื่องอาวุธและพัฒนาราทันเทคโนโลยีด้านอาวุธ รวมทั้งราคาของอาวุธ อาจถูกหลอกรับเรื่องราคาและประสิทธิภาพของอาวุธที่เจรจาซื้อขายกัน และผู้เจรจาที่มีข้อมูลที่ทันสมัยที่สุด

ย่อมเป็นฝ่ายได้เปรียบในการเจรจาเช่นกัน โดยเฉพาะข้อมูลของกองทัพและข้อมูลสถานะการสู้รบ ในการเจรจาสันติภาพ ผู้เจรจาต้องทราบสถานภาพของกองทัพฝ่ายตนเองและของฝ่ายตรงข้าม รวมทั้ง ผลการสู้รบที่เป็นปัจจุบัน เพราะผลการรบในสนามรบจะมีผลต่อการเจรจามากกว่าที่จะเจรจาด้วย รัฐที่กำลัง ได้เปรียบในสนามรบย่อมมีอำนาจขึ้นบนโต๊ะเจรจา แต่รัฐที่กำลังเพลี่ยงพล้ำในสนามรบอาจอยู่ดี การเจรจาก่อนเพราะไม่มีอำนาจต่อรอง เช่น การเจรจาสันติภาพเพื่อยุติสงครามเวียดนาม เวียดนาม เหนือทราบดีว่าสหรัฐฯ ต้องการถอนทหารออกจากเวียดนามเพราะประธานาธิบดี Nixon ประกาศไว้ ตอนหาเสียงเลือกตั้ง จึงทำให้เวียดนามเหนือมีอำนาจต่อรองเหนือกว่าสหรัฐฯ ในการเจรจา หรือ ในช่วงแรกของสงครามรัสเซีย-ยูเครน คณะเจรจาของรัสเซียมีอำนาจต่อรองสูงกว่าเพราะกองทัพรัสเซีย กำลังรุกคืบหน้า และยึดครองเขตดอนบาสได้เกือบทั้งหมด ทำให้คณะเจรจาของยูเครนเจรจาท่อรองกับ รัสเซียเรื่องเอกราชของแคว้นโดเนตสค์และลูฮันสค์ยากลำบาก และเมื่อประธานาธิบดี Zelensky ของยูเครนได้รับคำมั่นสัญญาจากสหรัฐฯ และพันธมิตร NATO ที่จะสนับสนุนยูเครนในการสู้รบ จึงประกาศยุติการเจรจา

๑.๘.๕ อำนาจในการให้ผู้อื่นให้โทษ (Coercive power) เป็นความสามารถที่จะทำให้คู่เจรจา หวาดกลัวในกรณีที่คู่เจรจาชัดขึ้นหรือต่อต้าน หรือการให้รางวัลแก่คู่เจรจากหากคู่เจรจาให้ความร่วมมือ โดยเฉพาะผู้เจรจาของประเทศใหญ่ เช่น สหรัฐฯ หรือรัสเซีย มักจะขู่ลงโทษประเทศที่ไม่ให้ความ ร่วมมือ หรือเสนอให้รางวัล (ความช่วยเหลือ) แก่ประเทศที่ให้ความร่วมมือ เช่น สหรัฐฯ ต้องการให้ จีนร่วมลงโทษทางเศรษฐกิจต่อรัสเซียเนื่องจากรัสเซียรุกรานยูเครน แต่จีนไม่ยอมทำตาม สหรัฐฯ จึง ขู่ว่าจะจัดการกับจีนที่ไม่ให้ความร่วมมือ ทำให้จีนเทขายเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐฯ ในทุนสำรองเงินตรา ต่างประเทศ และพันธมิตรรัฐบาลสหรัฐฯ เพราะเกรงจะถูกสหรัฐฯ आयัด หรือกรณีที่สหรัฐฯ ให้ความ ช่วยเหลือทางทหารแก่ประเทศไทยที่ยอมให้สหรัฐฯ ใช้ฐานทัพอากาศในประเทศไทยเพื่อส่งเครื่องบิน ไปทิ้งระเบิดในลาวและเวียดนามในสงครามอินโดจีน เป็นต้น

อย่างไรก็ดี การขู่จะใช้หรือการใช้อำนาจทางทหารต้องเป็นวิธีสุดท้าย และจะใช้เพื่อให้ คู่เจรจายอมรับอย่างไม่มีทางปฏิเสธ เช่น วิกฤตการณ์ขีปนาวุธคิวบา ค.ศ. ๑๙๖๒ หลังจากการติดต่ อทางการทูตและใช้มาตรการทางทหาร (การปิดล้อมทางทะเลต่อคิวบา) เพื่อให้สหภาพโซเวียตให้ทำลาย ฐานขีปนาวุธในคิวบา แต่ไม่ยังสามารถยุติสถานการณ์ได้ ประธานาธิบดี John F. Kennedy แห่ง สหรัฐฯ จึงยื่นคำขาดต่อนายกรัฐมนตรี Nikita Krushchev ของสหภาพโซเวียต โดยกล่าวว่า สหรัฐฯ พร้อมทำสงครามนิวเคลียร์หากสหภาพโซเวียตไม่ทำลายฐานขีปนาวุธนิวเคลียร์ในคิวบา และสหรัฐฯ

เตรียมพร้อมจะใช้กำลังทหารบุกคิวบา ในที่สุด นายกรัฐมนตรี Krushchev ยื่นข้อเสนอว่า สหรัฐฯ ต้องสัญญาว่าจะไม่รุกรานคิวบา และจะถอนขีปนาวุธและหัวรบนิวเคลียร์ของสหรัฐฯ ออกจากตุรกี ซึ่งประธานาธิบดี Kennedy ตอบรับข้อเสนอทันทีเพราะทั้งสองฝ่ายไม่ได้อยากให้เกิดสงครามนิวเคลียร์จริง ๆ

หรือกรณี NATO เรียกร้องให้เซอร์เบียถอนทหารออกจากมณฑลโคโซโวเพราะมีส่วนในการกำจัดชาติพันธุ์ชาวอัลเบเนียนโคโซโว แต่เซอร์เบียไม่ปฏิบัติตาม NATO จึงส่งเครื่องบินไปทิ้งระเบิดในเซอร์เบียระหว่างมีนาคม - มิถุนายน ค.ศ. ๑๙๙๙ เพื่อบังคับให้เซอร์เบียถอนทหารออกจากมณฑลโคโซโว แม้ว่าการทิ้งระเบิดในเซอร์เบียของ NATO ไม่ได้รับอนุมัติจากคณะมนตรีความมั่นคงแห่งสหประชาชาติเพราะรัสเซียและจีนคัดค้าน (veto) แต่ NATO อ้างว่าเป็นการแทรกแซงเพื่อมนุษยธรรม (Humanitarian intervention) การทิ้งระเบิดของ NATO ยุติลงเมื่อมีข้อตกลงว่าเซอร์เบียถอนทหารออกจากมณฑลโคโซโว และสหประชาชาติได้จัดตั้งคณะบริหารเพื่อปกครองโคโซโวเป็นการชั่วคราว พร้อมทั้งส่งกองกำลังรักษาสันติภาพสหประชาชาติเข้าไปปฏิบัติหน้าที่ในโคโซโว

นอกจากนี้ การใช้อำนาจจะต้องใช้อย่างยุติธรรม ไม่เช่นนั้น อีกฝ่ายหนึ่งย่อมไม่พอใจ และอาจหันมาเล่นงานฝ่ายที่ใช้อำนาจได้ เช่น การที่ฝ่ายพันธมิตรลงโทษเยอรมนีที่ก่อสงครามโลกครั้งที่ ๑ มากเกินไป ทำให้เยอรมนีก่อสงครามโลก ครั้งที่ ๒ หรือการที่รัสเซียได้ปฏิบัติการทางทหารพิเศษในเขตคอนบาสในยูเครนโดยอ้างว่าช่วยเหลือชาวยูเครนเชื้อสายรัสเซียต่อสู้กับพวกนีโอนาซีที่จัดตั้งโดยรัฐบาลยูเครน แต่รัฐบาลยูเครนเห็นว่าเป็นสงครามรุกราน จึงต่อสู้กับทหารรัสเซีย และร้องขอความช่วยเหลือทางทหารจากสหรัฐฯ และประเทศสมาชิก NATO เพื่อต่อสู้กับทหารรัสเซีย หรือการที่สหรัฐฯ ประกาศขึ้นภาษีนำเข้าสินค้าจากจีนร้อยละ ๓๔ ในต้นเดือนเมษายน ค.ศ. ๒๐๒๕ ซึ่งจีนเห็นว่าเป็นการกระทำฝ่ายเดียวที่ผิดกฎขององค์การการค้าโลก และบั่นทอนระบบการค้าพหุภาคี จีนจึงได้ตอบด้วยการขึ้นภาษีนำเข้าสำหรับสินค้าจากสหรัฐฯ ในอัตราเดียวกันและทันที

สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือ การเจรจาเป็นเรื่องของเกียรติภูมิและศักดิ์ศรี การปฏิบัติต่อกู่เจรจาต้องให้เกียรติและความเคารพเพราะผลการเจรจาอาจส่งผลกระทบต่อเกียรติภูมิและศักดิ์ศรีของผู้เจรจา หรือของประเทศคู่เจรจา บางครั้งอาจต้องมี “ทางออก” หรือ “ทางลง” ให้แก่ฝ่ายที่ยอมถอยในการเจรจา เพื่อไม่ให้ฝ่ายที่ยอมถอยเสียเกียรติและศักดิ์ศรี

๑.๕ บุคลิกภาพของของนักเจรจา

โดยธรรมชาติ แต่ละคนจะมีบุคลิกภาพที่ไม่เหมือนกัน นักเจรจาก็เช่นกัน บุคลิกภาพของนักเจรจา (หากเขาไม่ได้เป็นนักแสดง) จะทำให้นักเจรจาคนนั้นแสดงกิริยาท่าทางที่แตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งบุคลิกภาพออกได้ดังนี้ (ชาคริย์นรติพย์-บังอร เสวิกุล, *การเจรจาต่อรอง 101* เขียนโดยปีเตอร์ แชนเดอร์ Negotiating 101. (กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์เอิร์โรว์, ๒๕๖๗ หน้า ๑๒๓-๑๓๕.)

๑.๕.๑ ก้าวร้าว/ครอบงำ นักเจรจาประเภทนี้ต้องการเอาชนะให้มากที่สุด จะเจรจาแบบยึดมั่นในท่าทีของตน ไม่ผ่อนปรน มักมีนิสัยวางอำนาจ ชอบครอบงำผู้อื่น ข่มขู่ คุกคาม เจ้าศเจ้าอย่าง ใจร้อน คือร้อน โกรธง่าย แสดงอาการก้าวร้าว ใช้ถ้อยคำที่รุนแรง แสดงตนว่าเหนือกว่าคู่เจรจาเพื่อให้คู่เจรจาเสียความมั่นใจ หรือเสียสมาธิ ไม่สามารถคิดอะไรได้อย่างมีเหตุผล นักเจรจาประเภทนี้อาจพูดว่า จะยกเลิกการเจรจา หรือพูดว่าคู่เจรจาจะได้รับผลกระทบหรือเสียประโยชน์อย่างมาก หากไม่ปฏิบัติตามที่บอก บางครั้งเหมือนกับการหลอกลวง ตบตา (Bluff) ตัวอย่างนักเจรจาประเภทนี้ เช่น ประธานาธิบดี Donald Trump ของสหรัฐฯ

วิธีรับมือกับนักเจรจาที่ก้าวร้าวคือ ใช้น้ำเย็นเข้าลูบ ใช้นิ่งสงบความโกรธ ไม่ใช้อารมณ์ ในการโต้ตอบ ยึดข้อมูลและข้อเท็จจริงในการเจรจากับคนประเภทนี้ ให้คิดเสมอว่า เรามาเจรจา ไม่ใช่มาทะเลาะวิวาท เช่น การโต้ว่าที่หาเสียงดำรงตำแหน่งประธานาธิบดีระหว่าง Donald Trump กับ Hillary Clinton ซึ่ง Donald Trump เป็นคนพูดจาโผงผาง ใช้คำรุนแรง และแสดงอารมณ์ก้าวร้าว ในขณะที่ Hillary Clinton นิ่ง และโต้ตอบด้วยความเรียบง่าย ทำให้ Donald Trump แสดงอาการก้าวร้าวมากขึ้น แต่คนชมรายการกลับมีทัศนคติทางลบต่อ Donald Trump

หากโต้ตอบนักเจรจาประเภทนี้ในลักษณะแรงมา แรงไป หรือต้องการเอาชนะ สิ่งที่จะเกิดขึ้นคือ การเจรจาล้มเหลว ดังเห็นได้จากการพบหารือกันระหว่างประธานาธิบดี Trump ของสหรัฐฯ กับ ประธานาธิบดี Zelensky แห่งยูเครนในสิ้นเดือนกุมภาพันธ์ ค.ศ. ๒๐๒๕

๑.๕.๒ ไม่ได้ตอบ/ยอมจำนน นักเจรจากลุ่มนี้จะมีลักษณะเป็นมิตร เป็นนักฟังที่ดี แต่สงวนท่าที ไม่ค่อยพูด บางครั้งอาจมีพฤติกรรมที่ขุ่นเคืองแต่ไม่กล้าแสดงออก จึงอาจตีรวน ไม่ทำตามที่ได้ตกลงกัน หรือคือเงียบ ไม่ยอมแพ้

วิธีรับมือกับนักเจรจาที่ไม่ได้ตอบ/ยอมจำนนคือ การยืดอกและการประชุม ข้อเท็จจริง และเป้าหมายร่วมกันของการเจรจา

๑.๕.๓ เน้นตรรกะ/การวิเคราะห์ นักเจรจาประเภทนี้จะไม่เชื่ออะไรง่าย ๆ ไม่ไว้วางใจคนอื่น ชอบตรวจสอบข้อเท็จจริง มีความรอบคอบ เป็นระเบียบ มีการเตรียมตัวและวางแผน ใส่ใจในรายละเอียด มีเหตุมีผล แต่ใช้เวลาในการตัดสินใจ

วิธีรับมือกับนักเจรจาประเภทนี้คือ เตรียมตัวสำหรับการเจรจาให้ดี และพูดด้วยความชัดเจน มีข้อมูลที่ถูกต้องโดยมีเหตุผลที่น่าเชื่อถือรองรับ ห้ามใช้วิธีหลอกลวงตบตานักเจรจาประเภทนี้ได้เด็ดขาด เพราะเขาจับเท็จได้แน่นอน

๑.๕.๔ เป็นมิตร/ให้ความร่วมมือ นักเจรจาประเภทนี้จะให้เกียรติผู้อื่น มีความจริงใจ ซื่อสัตย์ เห็นอกเห็นใจคนอื่น เปิดใจกว้าง มองมุมบวก ยืดหยุ่น หากได้คู่เจรจาเป็นคนประเภทนี้นับว่าโชคดีมาก เพราะเขาจะมีแนวทางเจรจาแบบ Win-win approach เราเพียงเจรจาแบบตรงไปตรงมา มีเหตุมีผล ไม่ใช้วิธีการโกหกตบตา โดยต้องตระหนักว่า นักเจรจาทุกคนต้องเจรจาให้บรรลุภารกิจที่ตนได้รับมอบหมาย

๑.๕.๕ หลีกเลียง/ไม่ให้ความร่วมมือ นักเจรจาประเภทนี้จะไม่ค่อยมีความมั่นใจ ไม่ชอบเผชิญหน้า มองโลกในแง่ร้าย ไม่ตอบสนอง หรืออาจลังเลใจที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับคู่เจรจาประเภทนี้อาจเลื่อนเวลาการตัดสินใจไปเรื่อย ๆ ทำงานด้วยยาก

วิธีรับมือกับนักเจรจาประเภทนี้คือ จะต้องค้นหาสาเหตุของการไม่ร่วมมือของเขาและพยายามนำเขาออกมาจากการปิดกั้นตัวเองโดยเราเข้าไปหาเขา แสดงความเป็นมิตร พร้อมจะทำงานด้วย

๑.๕.๖ เน้นการแสดงออก/การสื่อสาร นักเจรจาประเภทนี้เป็นคนช่างคุย เข้าสังคมเก่ง มีเสน่ห์ ชอบเป็นจุดสนใจ และชอบได้รับคำชม แต่เป็นพวกสมาธิสั้น อาจเปลี่ยนเรื่องเจรจาอย่างรวดเร็ว และไม่เปิดโอกาสให้คู่เจรจาได้พูด

วิธีรับมือกับนักเจรจาแบบนี้คือ ปล่อยให้เขาทำในสิ่งที่เขาอยากทำไปก่อน และพยายามนำความสนใจของเขากลับมาสู่การเจรจา โดยยืดอกการเจรจา และอย่าให้เขาคูณนอกเรื่องมากนัก

๑.๑๐ คุณสมบัติของนักเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ

ในการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ นอกจากการเตรียมการเจรจาและการวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนการเจรจาต่อรอง ซึ่งเปรียบเสมือนการเตรียมการจัดหาอาวุธและงานข่าวกรองสำหรับการเจรจาต่อรองแล้ว การเลือกผู้เจรจาหรือทีมเจรจาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากเพราะผู้เจรจาต่อรองระหว่างประเทศจะเป็นคนเลือกใช้อาวุธ (ศักยภาพของประเทศ) และข้อมูลข่าวกรองให้เหมาะกับสถานการณ์เพื่อพิทักษ์ รักษา หรือส่งเสริมผลประโยชน์แห่งชาติบนโต๊ะเจรจา ในอดีต นักเจรจาต่อรองระหว่าง

ประเทศมักเป็นนักการทูตที่ถูกฝึกฝนมาเป็นระยะเวลายาวนาน ผ่านการพบหารือ การประชุมเจรจาต่าง ๆ ทั้งในกรอบทวิภาคีและพหุภาคี จึงมีความรู้และประสบการณ์ในการเจรจา แต่ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการคมนาคม และความสำคัญเฉพาะของเรื่องที่เจรจาทำให้เกิดนักเจรจาต่อระหว่างประเทศนอกวงการการทูต ดังนั้น การคัดเลือกผู้เจรจาต่อรองจึงต้องพิจารณาจากลักษณะเด่นในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑.๑๐.๑ มีลักษณะเด่นด้านบุคลิกภาพ ความสุภาพและสง่างาม มีมารยาท เป็นที่เคารพและน่าไว้วางใจ ตลอดจนมีความเชื่อมั่นในตนเอง

๑.๑๐.๒ มีลักษณะเด่นด้านอารมณ์ เป็นบุคคลที่สามารถบริหารจัดการและควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในทุกสถานการณ์เป็นอย่างดี ไม่อ่อนไหวง่ายกับสิ่งที่มีกระทบอารมณ์หรือยั่วุ สามารถเจรจาต่อรองอย่างมีสติด้วยน้ำเสียงและท่าทางที่เป็นปกติในสถานการณ์ที่มีการบีบคั้นทางอารมณ์

๑.๑๐.๓ มีลักษณะเด่นด้านอุปนิสัย มีอัธยาศัยดี เป็นมิตร สุภาพอ่อนโยน ให้เกียรติผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ดีเยี่ยม และไม่ก้าวร้าว ไม่ใช้คำหยาบหรือไม่สุภาพ

๑.๑๐.๔ มีลักษณะเด่นในความสามารถหลาย ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับการเจรจา เช่น ความเป็นคนที่มิมีเหตุผล สามารถวิเคราะห์และอธิบายสถานการณ์หรือเหตุการณ์ตามหลักเหตุและผล รวมทั้งมีศิลปะในการพูดจาโน้มน้าวจิตใจคนให้เห็นคล้อยตาม และทำให้คู่เจรจาเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ และต้องเป็นคนมีวิสัยทัศน์ มองโลกในแง่ดี

๑.๑๐.๕ มีลักษณะเด่นในการเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถวิเคราะห์ จับประเด็นได้ดีและรวดเร็ว และรู้จักตั้งคำถามเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล หรือหาข้อมูลเพิ่มเติมให้ครบถ้วน

อย่างไรก็ดี บางครั้งการประชุมเจรจาอย่างเป็นทางการอาจไม่ใช่โอกาสที่ดีในการอธิบายชี้แจงในบางเรื่องที่มีความละเอียดและอ่อนไหว ผู้เจรจาอาจใช้เวลานอกห้องประชุมพูดคุยแบบตัวต่อตัว หรืออาจหาคนที่ได้รับความนับถือหรือมีอิทธิพลต่อคณะเจรจาของคู่เจรจา มาพูดคุยกับคู่เจรจา

นอกจากนี้ หากผู้เจรจามีความรู้หลายภาษาโดยคู่เจรจาไม่ทราบ อาจมีความได้เปรียบในการเจรจาโดยเฉพาะความรู้และเข้าใจภาษาของคู่เจรจา เพราะบางครั้งผู้แทนในคณะของคู่เจรจาปริกษาหารือกันบนโต๊ะเจรจาหรือระหว่างพักเจรจาด้วยภาษาของตนเองโดยไม่คิดว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะเข้าใจภาษาของตน เช่น ในการเจรจากรอบอาเซียนที่ผู้เขียนได้เข้าร่วมการประชุมหลายครั้ง มีผู้แทนบางคนในคณะของเวียดนามเข้าใจภาษาไทยอย่างดีเพราะเรียนภาษาไทยหรือเคยมาพักอาศัยในประเทศ

ไทยสมัยสงครามอินโดจีน ดังนั้น คณะผู้แทนไทยจึงต้องระวัง ไม่ปรึกษาหารือกันในเรื่องสำคัญที่อยู่ในการประชุมเจรจาให้คณะผู้แทนเวียดนามได้ยื่น

๑.๑๑ มารยาทในการเจรจาต่อรอง

ในระหว่างการประชุมเจรจา นักเจรจาต้องมีมารยาทในการเจรจา มารยาทพื้นฐานได้แก่ การให้เกียรติคู่เจรจาอีกฝ่ายหนึ่ง หัวหน้าคณะผู้เจรจาสลับกันพูดตามที่ตกลงกันไว้ก่อนว่าใครพูดก่อน ใครพูดหลัง และรักษาเวลาในการพูด เมื่อพูดจบแล้ว ต้องฟังอีกฝ่ายหนึ่งพูด สลับกันไป หรือยกมือหรือส่งสัญญาณขอพูด และได้รับอนุญาตให้พูดก่อนที่จะพูด ไม่คว่นสรุป หรือพูดแทรกในขณะที่อีกฝ่ายกำลังพูดอยู่ หรือยังพูดไม่จบ ส่วนผู้แทนคนอื่นจะสามารถพูดได้หรือไม่ตามแต่ตกลงกัน ผู้เจรจจะไม่ใช้คำไม่สุภาพ คำประชดประชัน เสียดสี หรือคำหยาบในการเจรจา และไม่แสดงกิริยาก้าวร้าว นอกจากนี้ นักเจรจายังต้องมีจรรยาบรรณ โดยต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ใช้สติปัญญาพิจารณาวิเคราะห์ผลประโยชน์หรือวัตถุประสงค์ของฝ่ายตรงข้าม และนักเจรจาต้องเจรจabanพื้นฐานความเป็นจริง ไม่โกหก หลอกลวง ไม่เสนอหรือเรียกร้องในสิ่งที่เป็นไปได้ และไม่เจรจาด้วยการใช้อารมณ์

การเจรจาจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับตัวผู้เจรจาเป็นอย่างมาก นอกจากความรู้ในเรื่องที่เจรจา ความเชี่ยวชาญในการเจรจาแล้ว หากผู้เจรจาทั้งสองฝ่ายมีมารยาทและจรรยาบรรณ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่มองคู่เจรจาอีกฝ่ายเป็นศัตรู และไม่ต้อนคู่เจรจาอีกฝ่ายให้จนมุม จะทำให้การเจรจาดำเนินไปอย่างราบรื่น และมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

๒. การเตรียมการสำหรับการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ

ในการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศจะมีการเตรียมการประชุมเจรจา โดยประเทศคู่เจรจาจะตกลงกันว่าจะประชุมเจรจาเรื่องอะไรบ้าง เมื่อใด และ ณ สถานที่ใด หัวหน้าคณะเจรจาเป็นเจ้าหน้าที่ระดับใด เช่น การประชุมสุดยอดของประมุข/หัวหน้าฝ่ายบริหาร ระดับรัฐมนตรี ระดับปลัดกระทรวง คณะเจรจามีกี่คน จะมีรูปแบบและลักษณะการประชุมเจรจาอย่างไร เช่น เป็นการเจรจากันระหว่างประเทศคู่เจรจาโดยตรง หรือมีประเทศที่สามเป็นผู้ไกล่เกลี่ย จะเปิดเผยผลการเจรจาทั้งหมดให้สาธารณชนทราบ หรือเป็นการเจรจาลับ หรือเปิดเผยผลการเจรจาบางส่วน สิ่งที่ประเทศคู่เจรจาต้องตระหนักคือ การเจรจาไม่ใช่การได้วาทะที่ไม่ใช่การอภิปราย ไม่ใช่การโต้เถียงเพื่อเอาชนะ แต่เป็นการเจรจาหว่านล้อมให้ได้ผลประโยชน์ที่ต้องการ หรือเสียประโยชน์น้อยที่สุดหากตนอยู่ในสถานะที่เป็นรอง เช่น เป็นประเทศแพ้สงคราม

โดยปกติ ประเทศที่เสนอให้มีการเจรจานั้นคือ ฝ่ายที่หวังจะได้ประโยชน์จากการเจรจานั้นมากกว่า แต่ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นฝ่ายชนะในการเจรจาเสมอไป อาจเป็นฝ่ายแพ้ก็ได้ แต่อย่าให้แพ้มากกว่านี้ หรืออาจไม่แพ้ ไม่ชนะ หากฝ่ายที่รับข้อเสนอการเจรจาเห็นว่าฝ่ายตนอยู่ในสถานะเสียเปรียบ เขาจะยังไม่รับข้อเสนอการเจรจา ฝ่ายรับต้องพิจารณาว่าเรื่องที่เสนอให้เจรจเป็นเรื่องที่เจรจาต่อรองกันได้หรือไม่ หากเป็นเรื่องที่ต่อรองไม่ได้ (non-negotiable issue) เช่น การยกดินแดนให้อีกประเทศหนึ่ง หรือเป็นการยื่นคำขาด ก็ไม่มีความจำเป็นต้องมีการเจรจา การเจรจาจะเกิดขึ้นเมื่อทั้งสองฝ่ายเห็นว่าสามารถเจรจาต่อรองแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันได้ ซึ่งอาจจะได้ผลประโยชน์ไม่เท่ากัน (อรุณ ภาณุพงศ์, เทคนิคการเจรจาการทูต. เอกสารคำบรรยาย ๑๐ ธันวาคม ๒๕๒๕ หน้า ๒๑๘-๒๒๐.)

หลังจากตกลงที่จะมีการประชุมเจรจากันแล้ว ประเทศเจ้าภาพ ซึ่งมักเป็นประเทศที่เสนอให้มีการประชุมเจรจา จะเป็นฝ่ายเสนอร่างระเบียบวาระการประชุมเจรจา ซึ่งจะกำหนดหัวข้อการประชุมที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของตนให้อยู่ในลำดับแรก ๆ และกำหนดเวลาที่จะใช้ในการประชุม และในแต่ละหัวข้อการประชุม เริ่มการประชุมเจรจาเมื่อใด และจบการประชุมเจรจาเมื่อใด ในแต่ละวาระการประชุมเจรจา ประเทศใดกล่าวก่อน ประเทศใดกล่าวตอบ (to lead /to respond) มีการจำกัดจำนวนเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมการประชุมเจรจาหรือไม่ จะใช้ภาษาอะไรในการประชุมเจรจา การใช้ล่ามเป็นล่ามนั่งแปลในตู้ล่าม หรือล่ามนั่งด้านข้างหรือนั่งด้านหลังหัวหน้าคณะเจรจา การแปลเป็นการแปลในทันที (impromptu translation) หรือแปลแบบประโยคต่อประโยค หรือแปลแบบย่อหน้าต่อย่อหน้า โดยประเทศเจ้าภาพจะจัดทำร่างผลลัพธ์การประชุมเจรจา

การเตรียมการประชุมเจรจเป็นหัวใจสำคัญของการประชุมเจรจา หากเตรียมการไม่ดีอาจทำให้ประสบความสำเร็จล้มเหลวในการประชุมเจรจาได้ การเตรียมการประชุมเจรจาแบ่งได้เป็น ๒ ส่วน ดังนี้

๒.๑ การเตรียมการด้านอำนวยความสะดวกแก่การการประชุมเจรจาระหว่างประเทศ

ปกติประเทศคู่เจรจาสลับกันเป็นเจ้าภาพสำหรับการเจรจาแบบทวิภาคี ส่วนสถานที่สำหรับการประชุมเจรจาพหุภาคี ประเทศสมาชิกอาจหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพ หรืออาจประชุมที่สำนักเลขาธิการหรือที่ตั้งขององค์การระหว่างประเทศนั้น ๆ และสถานที่สำหรับการเจรจาสันติภาพอาจเป็นสถานที่ในประเทศผู้ไกล่เกลี่ย (mediator) โดยประเทศเจ้าภาพการประชุมเจรจจะต้องจัดเตรียมสถานที่ และอำนวยความสะดวกให้แก่ประเทศคู่เจรจาหรือประเทศที่มาประชุมเจรจาในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

๒.๑.๑ การอำนวยความสะดวกสำหรับการประชุมเจรจาได้แก่

ก. ห้องต่าง ๆ สำหรับประชุมเจรจา

การจัดห้องประชุมเจรจา (Meeting rooms) และผังที่นั่งของคณะผู้แทนทั้งสองฝ่าย การเจรจาทวิภาคี ๒ ฝ่าย มักจัดโต๊ะเจรจาแบบรูปตัว I แต่การเจรจาพหุภาคีที่มีประเทศสมาชิกจำนวนมากเข้าร่วมประชุม หรือการเจรจาสันติภาพที่มีประเทศตัวกลางใกล้เคียงมักจัดโต๊ะเป็นรูปตัว U หรือรูปวงกลม

การจัดโต๊ะประชุม หากเป็นการประชุมเจรจาเต็มคณะอย่างเป็นทางการ (Plenary session) คณะผู้แทนทั้งสองฝ่ายนั่งหันหน้าเข้าหากัน มีป้ายชื่อประเทศ หรือธงชาติแบบตั้งโต๊ะวางด้านหน้าที่นั่งของหัวหน้าคณะผู้แทน หากเป็นการประชุมเจรจาอย่างไม่เป็นทางการ (Informal meeting) หรือการเจรจาแบบผ่อนคลาย (Retreat session) หัวหน้าคณะผู้แทนนั่งบนเก้าอี้โซฟาเดี่ยว โดยไม่มีการวางป้ายชื่อประเทศ วางเพียงธงชาติแบบตั้งโต๊ะ พร้อมอุปกรณ์เครื่องเสียง และจอมอนิเตอร์

การจัดห้องเลขานุการสำหรับการประชุม (Secretariat room) ควรอยู่ใกล้ห้องประชุมเจรจา พร้อมโทรศัพท์ อุปกรณ์เครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน อาทิ คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ เครื่องถ่ายสำเนาเอกสาร และระบบ internet

ห้องหารือสำหรับคณะผู้แทนประเทศคู่เจรจา และห้องสำหรับการเจรจาหารือทวิภาคี (Bi-lateral meeting room) ระหว่างหัวหน้าคณะผู้แทนของประเทศที่มาประชุม

ห้องพักรอ (Waiting room) สำหรับหัวหน้าคณะผู้แทนเมื่อเดินทางมาถึง และกำลังจะเดินทางออกจากสถานที่ประชุม

ห้องฟังการประชุมเจรจา (Listening room) สำหรับคณะผู้แทนในกรณีเป็นการประชุมขนาดใหญ่ที่ผู้แทนทั้งหมดไม่สามารถนั่งในห้องประชุมเจรจาได้

ข. การจัดเตรียมเอกสารการประชุมเจรจา อาทิ ร่างระเบียบวาระการประชุมเจรจา เอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการประชุมเจรจา รวมทั้งร่างเอกสารผลลัพธ์การประชุมเจรจา

ค. เลขานุการการประชุมสำหรับการจัดบันทึกการประชุมเจรจา

ง. การจัดเจ้าหน้าที่ติดต่อ (Liaison officer) หรือล่าม และผู้ล่ามประจำคณะผู้แทน

จ. ห้องผู้สื่อข่าว และห้องแถลงข่าว และสิ่งอำนวยความสะดวก อาทิ คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ เครื่องถ่ายสำเนาเอกสาร โต๊ะและเก้าอี้ทำงาน เครื่องขยายเสียง พร้อมกาแฟและเครื่องดื่ม

ฉ. ขบวนรถยนต์ของคณะผู้แทนประเทศคู่เจรจาหรือคณะผู้แทนประเทศที่มาเข้าร่วม

การประชุมเจรจาสำหรับการเดินทางไป-กลับระหว่างสนามบิน- โรงแรมที่พัก และระหว่างโรงแรมที่พัก-สถานที่ประชุมเจรจา รวมทั้งการต้อนรับและการอำนวยความสะดวกที่สนามบิน

ข. งานเลี้ยงอาหารค่ำเพื่อเป็นเกียรติแก่คณะผู้แทนประเทศคู่เจรจาหรือคณะผู้แทนประเทศที่มาร่วมการประชุม การส่งบัตรเชิญ การจัดสถานที่ และการจัดที่นั่งแขกตามลำดับอาวุโสทางการทูต

ข. การจัดระบบการรักษาความปลอดภัย ณ สถานที่ประชุมเจรจา และบริเวณโดยรอบ รวมถึงจุดสำคัญที่ขบวนรถของคณะผู้แทนแล่นผ่าน

๒.๑.๒ การอำนวยความสะดวกให้แก่คณะผู้แทนประเทศคู่เจรจาหรือคณะผู้แทนประเทศที่มาร่วมการประชุมเจรจา อันได้แก่ โรงแรมที่พัก รถยนต์ประจำตัวหัวหน้าคณะผู้แทน และรถยนต์ประจำคณะผู้แทน เจ้าหน้าที่ติดต่อประสานงานสำหรับคณะผู้แทน การจัดเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย ณ สถานที่พักของคณะผู้แทน การจัดเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยประจำตัวหัวหน้าคณะผู้แทนในระดับรัฐมนตรีขึ้นไป การปฐมพยาบาลหรือการรักษาหากคณะผู้แทนเจ็บป่วย แบบฟอร์มลงทะเบียนเข้าร่วมการประชุมเจรจา โดยระบุเรื่องค่าใช้จ่ายอย่างชัดเจนว่า ประเทศเจ้าภาพรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในเรื่องใดบ้าง และคณะผู้แทนประเทศคู่เจรจา หรือคณะผู้แทนของประเทศที่เข้าร่วมประชุมเจรจาต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายอะไรบ้าง โดยประเทศเจ้าภาพจะจัดทำเป็นเอกสารที่เรียกว่า Business arrangement ส่งให้ประเทศคู่เจรจาหรือประเทศที่มาร่วมการประชุมเจรจา

แม้การอำนวยความสะดวกสำหรับการประชุมเจรจาจะเป็นเรื่องเทคนิค จุกจิก และเป็นพิธีการ แต่หากเกิดข้อผิดพลาดขึ้นอาจส่งผลทำให้การประชุมเจรจาติดขัดหรือล้มเหลวได้ เช่น การถือคลิปท์ทำให้หัวหน้าคณะผู้แทนอื่นเดินทางไปสถานที่ประชุมเจรจาไม่ทันกำหนดการ ไมโครโฟนในห้องประชุมหอน สัญญาณ internet ในห้องประชุมหรือห้องแถลงข่าวไม่ดี หรือล้ม รถยนต์ประจำตัวหัวหน้าคณะผู้แทนเสียบระหว่างเดินทาง หรือถูกกลุ่มผู้ประท้วงปิดกั้น ไม่ให้เดินทางไปร่วมการประชุมเจรจา หัวหน้าคณะผู้แทนต้องรอรถเป็นเวลานานเนื่องจากการจัดขบวนรถไม่ดี การจัดที่นั่งบนโต๊ะอาหารในงานเลี้ยงทางการไม่เป็นไปตามลำดับอาวุโสทางการทูต หรือไม่ได้ถามข้อจำกัดเรื่องอาหารของหัวหน้าคณะผู้แทน เป็นต้น

๒.๒ การเตรียมการด้านสารัตถะสำหรับการประชุมเจรจา

ประเทศคู่เจรจาแต่ละฝ่ายจะมีการประชุมเตรียมการเจรจาด้านสารัตถะ ซึ่งเป็นการประชุมเตรียมการของฝ่ายเดียวกันเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเรื่อง/ประเด็นที่จะประชุมเจรจากันตามร่าง

ระเบียบวาระการประชุมอย่างละเอียด และครอบคลุม โดยต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุม เจรจา ตอบคำถามว่าเราต้องการสิ่งใดจากการประชุมเจรจา และทำไมจึงต้องการสิ่งนั้น พร้อมกับจำลอง สถานการณ์สมมุติของประเทศคู่เจรจาในเรื่องศักยภาพ สภาพแวดล้อม และองค์ประกอบสำคัญสำหรับการ ตัดสินใจของประเทศคู่เจรจาว่า เขามีมุมมองหรือคิดเห็นอย่างไรกับข้อเสนอของฝ่ายเรา เพื่อเรา จะได้กำหนดกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองให้เป็นฝ่ายที่จะได้ประโยชน์มากที่สุด ดังนั้น ข้อมูลส่วนตัว ทัศนคติ และบุคลิกภาพของหัวหน้าคณะผู้แทนของประเทศคู่เจรจาก็เป็นสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณาด้วย รวมทั้งเตรียมแผนสำรอง (fallback) หรือทางเลือกอื่น (alternatives) ในกรณีที่ไม่สามารถเจรจาให้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

ดังนั้น สิ่งสำคัญในการเตรียมการเจรจาด้านสารัตถะคือ ๑. การเตรียมข้อมูลทุกด้านที่เกี่ยวข้อง กับเรื่องที่จะเจรจาให้พร้อม กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการเจรจาให้ชัดเจน โดยจัดลำดับ ความสำคัญของวัตถุประสงค์ และ ๒. การรู้จักและเข้าใจประเทศคู่เจรจา ต้องทราบทัศนคติ แนวทาง เจรจา จุดแข็ง จุดอ่อนของประเทศคู่เจรจา วิธีการและเทคนิคการเจรจาที่ประเทศคู่เจรจาชอบใช้ ซึ่งจะ ช่วยให้เราับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นจากประเทศคู่เจรจา หรือปรับแผนการเจรจาให้รับมือกับประเทศ คู่เจรจาได้โดยไม่มีเซอร์ไพรซ์

ความก้าวหน้าเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้การเตรียมตัวเจรจาดีขึ้นเนื่องจากสามารถค้นหาข้อมูล ความคิดเห็น งานวิจัย ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะเจรจาได้สะดวก รวดเร็ว นอกจากนี้ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence -AI) ยังสามารถช่วยประเมินผลหรือสร้าง เหตุการณ์สมมุติเพื่อการคาดการณ์ได้ด้วย

นอกจากนี้ เทคโนโลยียังทำให้การประชุมเจรจาดำเนินไปได้อย่างสะดวก ง่ายดาย และ real time โดยประเทศคู่เจรจาไม่ต้องมานั่งประชุมเจรจaban โต๊ะเจรจาเดียวกัน แต่ใช้การเชื่อมต่อสัญญาณ ผ่าน platform หรือ social media โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่โรค COVID-19 แพร่ระบาด

ในการประชุมเตรียมการเจรจา หน่วยงานที่เป็นเจ้าของเรื่องจะเชิญผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กับเรื่องที่จะเจรจามาร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล วิเคราะห์สถานการณ์ และกำหนดท่าทีในการ เจรจาของประเทศตน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องเตรียมข้อมูลภูมิหลังของเรื่อง ข้อพิจารณาใน ศักยภาพ และความได้เปรียบ/เสียเปรียบของประเทศตนและของฝ่ายตรงข้าม เตรียมข้อต่อรอง หรือ ข้อแลกเปลี่ยนในสถานการณ์ต่าง ๆ ตั้งความคาดหวังในผลลัพธ์การเจรจา และคำนึงถึงผลกระทบของ ผลลัพธ์การเจรจา แล้วระดมความเห็นเพื่อกำหนดเป็นท่าทีของประเทศในการเจรจา

การเตรียมการเจรจาต่อรองด้านสารัตถะมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง หากมีการเตรียมการดี ครอบคลุมทุกประเด็นหารือ โดยจัดทำข้อมูลภูมิหลังของเรื่อง ประเด็นการเจรจา (talking points) ประเด็นที่อาจหยิบยก (points to raise) และประเด็นที่คู่เจรจาอาจหยิบยกขึ้นหารือ (points to be raised by the other party) คือ มีประเด็นทั้งรุกและรับ ดังนั้น การประชุมเจรจาจะเป็นการดำเนินการตามที่ได้เตรียมการไว้ โดยผู้เจรจาที่มีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะความชำนาญ ศิลปะในการพูด ไหวพริบในการเจรจา และความมั่นใจ จะพูดได้ลื่นไหล รู้จังหวะเวลาที่จะหยิบยกเรื่อง หรือยื่นข้อเสนอ

ตัวอย่างเช่น การเตรียมการสำหรับการประชุมสุดยอดอาเซียน-สหรัฐฯ สมัยพิเศษ ครั้งที่ ๒ วันที่ ๑๒-๑๓ พฤษภาคม ค.ศ. ๒๐๒๒ (พ.ศ. ๒๕๖๕) เพื่อเฉลิมฉลองโอกาสครบรอบ ๔๕ ปี ความสัมพันธ์อาเซียน - สหรัฐฯ ที่กรุงวอชิงตัน ดี ซี สหรัฐฯ โดยผู้นำประเทศสมาชิกอาเซียนและประธานาธิบดีสหรัฐฯ จะหารือแนวทางในการกระชับความสัมพันธ์ระหว่างกันในเรื่องต่าง ๆ อาทิ การรับมือและฟื้นตัวจากโรคโควิด-๑๙ ความมั่นคงด้านสาธารณสุข การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การดำเนินงานตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ ปี ค.ศ. ๒๐๓๐ ความร่วมมือทางทะเล การพัฒนาทุนมนุษย์ การศึกษา ความเชื่อมโยง และความร่วมมือทางเศรษฐกิจ รวมถึงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในประเด็นภูมิภาคและระหว่างประเทศที่สำคัญ เช่น ปัญหาในภูมิภาคตะวันออกกลาง ปัญหาในทะเลจีนใต้ สถานการณ์บนคาบสมุทรเกาหลี ความร่วมมือในภูมิภาคอินโด-แปซิฟิก โดยเน้นย้ำความเป็นแกนกลางของอาเซียน และส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในภูมิภาคเพื่อรักษาสันติภาพ เสถียรภาพ และความมั่งคั่งในภาพรวม

กรมอาเซียนเป็นหน่วยงานเจ้าของเรื่อง ต้องเชิญผู้แทนหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประชุมเตรียมการ อันได้แก่ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ และนวัตกรรม กองทัพไทย สำนักงานสภาพความมั่นคงแห่งชาติ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) กรมเอเชียตะวันออก กรมเอเชียใต้และแอฟริกา กรมอเมริกาและแปซิฟิก เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและกำหนดท่าทีไทยที่เกี่ยวข้องกับร่างวาระการประชุมดังกล่าวข้างต้น เมื่อได้กำหนดท่าทีของไทยในประเด็นต่าง ๆ ตามร่างระเบียบวาระการประชุมแล้ว กรมอาเซียนจะจัดทำเพิ่มการประชุมหารือสำหรับนายกรัฐมนตรี โดยในเพิ่มจะมีบทสรุปสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วยความเป็นมาของการประชุมฯ วัตถุประสงค์ของไทยในการเข้าร่วมการประชุมฯ

ท่าทีของไทยในแต่ละหัวข้อการประชุมฯ ประโยชน์และความคาดหวังจากการประชุมฯ ส่วนต่อมาเป็นประเด็นที่ไทยจะยกขึ้นหารือ ประเด็นที่คาดว่าสหรัฐฯ จะยกขึ้นหารือ โดยจะมีข้อมูลของเรื่องโดยย่อประกอบแต่ละหัวเรื่อง และแน่นอนว่า สหรัฐฯ จะใช้โอกาสการประชุมนี้ในหัวเรื่องประเด็นภูมิภาคและระหว่างประเทศที่สำคัญเดือนประเทศสมาชิกอาเซียนถึงภัยจีน การขยายอิทธิพลของจีนในภูมิภาคที่เป็นอันตรายต่อสันติภาพและความมั่นคงในภูมิภาคโดยเฉพาะในทะเลจีนใต้ และอาจกล่าวถึงการทำสงครามรุกรานยูเครนของรัสเซีย ซึ่งทำให้ประชาชนยูเครนผู้บริสุทธิ์ต้องเสียชีวิต และบาดเจ็บจำนวนหลายพันคน และต้องอพยพออกจากยูเครนจำนวนหลายล้านคน

ก่อนที่จะมีการประชุมสุดยอดอาเซียน-สหรัฐฯ เจ้าหน้าที่ของประเทศผู้ประสานงานความสัมพันธ์อาเซียน-สหรัฐฯ และเจ้าหน้าที่สหรัฐฯ จะติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความเห็นกันในเรื่องต่าง ๆ ในร่างระเบียบวาระการประชุมฯ รวมทั้งร่างเอกสารผลลัพธ์ของการประชุมฯ เมื่อคณะผู้แทนประเทศสมาชิกอาเซียนเดินทางถึงสหรัฐฯ จะมีการประชุมเตรียมการในระดับเจ้าหน้าที่อาวุโสหรือระดับรัฐมนตรีก่อนที่ผู้นำของประเทศสมาชิกอาเซียนจะประชุมกับประธานาธิบดีสหรัฐฯ

การเจรจาต่อรองระหว่างประเทศในบางกรณีอาจไม่ใช่เรื่องง่าย และไม่ใช่เรื่องของรัฐหนึ่งกับรัฐหนึ่งเท่านั้น (not simple and one-to-one matter) เราจำเป็นต้องพิจารณาภาพรวม และสืบหาว่ารัฐใดมีบทบาทสำคัญ หรือมีรัฐอื่นเกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยอ้อมบ้าง และรัฐเหล่านั้นมีวัตถุประสงค์อะไร เช่น ความขัดแย้งอิสราเอล-ปาเลสไตน์ ที่มีสหรัฐฯ ให้ความสนับสนุนช่วยเหลืออิสราเอล ในขณะที่ประเทศอาหรับให้ความสนับสนุนช่วยเหลือปาเลสไตน์ ต้นเหตุความขัดแย้งคือ ภายหลังสงครามโลก ครั้งที่ ๑ อังกฤษได้ยึดดินแดนปาเลสไตน์มาจากอาณาจักรออตโตมันที่พ่ายแพ้สงคราม และอังกฤษได้มอบดินแดนปาเลสไตน์ให้คนยิวอยู่อาศัยเพื่อตอบแทนที่คนยิวช่วยอังกฤษรบในสงครามโลก ครั้งที่ ๑ ทำให้คนยิวที่อาศัยอยู่กระจัดกระจายอยู่ทั่วโลก โดยเฉพาะคนยิวในยุโรปที่หลบหนีการล่าสังหารของนาซีเยอรมัน เดินทางกลับมาอาศัยในดินแดนปาเลสไตน์ แต่ดินแดนปาเลสไตน์มีคนอาหรับที่เรียกว่าชาวปาเลสไตน์อาศัยอยู่ก่อนแล้ว จึงเกิดการปะทะกัน คนยิวโต้แย้งว่าคนยิวได้อาศัยในดินแดนบริเวณนี้ในอดีตก่อนที่ชาวปาเลสไตน์จะเข้ามาอยู่อาศัย เมื่อดินแดนนี้ตกเป็นของจักรวรรดิที่เปลี่ยนผ่านมือกันไปทำให้คนยิวหลบหนีออกจากดินแดนแห่งนี้กระจัดกระจายไปอาศัยอยู่ทั่วโลก หลังสงครามโลก ครั้งที่ ๒ สหประชาชาติได้มีมติที่ ๑๘๑ ในปี ค.ศ. ๑๙๔๗ แบ่งดินแดนปาเลสไตน์เป็น ๒ ส่วน ส่วนหนึ่งกลายเป็นประเทศอิสราเอล โดยได้รับการสนับสนุนจากสหรัฐฯ และอังกฤษ อีกส่วนหนึ่งเป็นของชาวปาเลสไตน์ แต่ไม่ได้แบ่งแยกกรุงเยรูซาเล็ม ชาว

ปาเลสไตน์ไม่พอใจกับการแบ่งดินแดนครั้งนี้ จึงร่วมมือกับกลุ่มประเทศอาหรับ ได้แก่ อียิปต์ เลบานอน ซีเรีย จอร์แดน และอิรัก ทำสงครามกับอิสราเอล แต่อิสราเอลกลับยึดดินแดนอาหรับได้เพิ่มขึ้นทุกครั้งที่ทำสงครามกัน และอิสราเอลได้ส่งคนยิวเข้าไปตั้งถิ่นฐานในดินแดนปาเลสไตน์ รวมทั้งดินแดนของประเทศอาหรับที่ยึดมาได้จากสงคราม โดยเฉพาะฉนวนกาซา และเขต West bank (ดินแดนฝั่งตะวันตกของแม่น้ำจอร์แดน) ฝ่ายปาเลสไตน์เห็นว่าไม่มีทางชนะอิสราเอลด้วยการทำสงครามในรูปแบบ จึงใช้วิธีสงครามกองโจรต่อสู้กับอิสราเอล ภายใต้การนำขององค์การปลดปล่อยปาเลสไตน์ (Palestine Liberation Organization - PLO) ต่อมา มีกลุ่มปาเลสไตน์หัวรุนแรง โดยเฉพาะกลุ่ม Hamas ไม่เชื่อฟัง PLO ทำการสู้รบกับอิสราเอลมาจนถึงปัจจุบันโดยได้รับความสนับสนุนจากประเทศอาหรับหัวรุนแรง แม้จะมีความพยายามหาทางยุติการสู้รบระหว่างปาเลสไตน์กับอิสราเอล แต่ก็ยังไม่ได้ข้อยุติอันเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย โดยสหรัฐฯ ทำได้เพียงการยุติความ เป็นปฏิปักษ์ระหว่างอียิปต์กับอิสราเอลตามข้อตกลงสันติภาพที่แคมป์เดวิดเท่านั้น

หรือสงครามระหว่างรัสเซียกับยูเครน หากพิจารณาภาพใหญ่จะเห็นว่า สงครามรัสเซีย - ยูเครน เป็นส่วนหนึ่งของความขัดแย้งระหว่างสหรัฐฯ และพันธมิตร NATO กับรัสเซีย เพราะประธานาธิบดี George W. Bush (คนพ่อ) ของสหรัฐฯ ได้ให้คำมั่นสัญญากับประธานาธิบดี Mikhail Gorbachev ของสหภาพโซเวียตหลังจากกำแพงเบอร์ลินถูกทำลายในปลายปี ค.ศ. ๑๙๘๙ ว่า NATO จะไม่ขยาย สมาชิกไปทางทิศตะวันออก ประชิดชายแดนสหภาพโซเวียต แต่ประธานาธิบดี Bill Clinton ไม่รักษาคำมั่นสัญญา หลังจากสหภาพโซเวียตแตกสลายในวันคริสต์มาสปี ค.ศ. ๑๙๙๑ รัสเซียอ่อนแอลงอย่างมาก จากอดีตสหภาพโซเวียตที่มีประชากร ๒๕๐ ล้านคน เมื่อกลายเป็นรัสเซียเหลือประชากร ๑๕๐ ล้านคน เมื่อประธานาธิบดี Vladimir Putin มีนโยบายที่จะกอบกู้ศักดิ์ศรีความเป็นมหาอำนาจของรัสเซีย กลับมา สหรัฐฯ จึงได้ดำเนินนโยบายปิดกั้นรัสเซีย (Containment policy) อีกครั้งโดยการรับ ประเทศที่เคยเป็นส่วนหนึ่งของสหภาพโซเวียต (คือ ๓ ประเทศบอลติก) และประเทศอดีตบริวารของ สหภาพโซเวียตที่แยกตัวออกไปก่อนอดีตสหภาพโซเวียตล่มสลาย เป็นสมาชิก NATO อันได้แก่ โปแลนด์ เช็ก และฮังการีในปี ค.ศ. ๑๙๙๙ เอสโตเนีย ลิทัวเนีย และแลตเวีย บัลแกเรีย สโลวาเกีย และ โรมาเนียในปี ค.ศ. ๒๐๐๔ โครเอเชียและแอลเบเนียในปี ค.ศ. ๒๐๐๕ และมอนเตเนโกรในปี ค.ศ. ๒๐๑๓ ล่าสุด นอร์ธ มาซิโดเนียในปี ค.ศ. ๒๐๒๐ ดังนั้น เมื่อจอร์เจียและยูเครนได้แสดงเจตนาจะเป็น สมาชิก NATO ในปี ค.ศ. ๒๐๐๘ รัสเซียจึงรุกรานจอร์เจียในปีนั้น อ้างว่าช่วยปลดปล่อยดินแดน Abkhazia และ South Ossetia ในจอร์เจียที่มีปัญหาเกี่ยวกับรัฐบาลจอร์เจียมาก่อนหน้านี้ให้เป็นเอกราช

และรัสเซียยึดแหลมไครเมียของยูเครนในปี ค.ศ. ๒๐๑๔ หลังเกิดการล้มล้างรัฐบาลยูเครนที่เอนเอียง
รัสเซียโดยสหรัฐฯ ให้ความสนับสนุนกลุ่มต่อต้าน และเมื่อยูเครนต้องการจะเป็นสมาชิก NATO
อีกครั้งเมื่อเดือนสิงหาคม ค.ศ. ๒๐๒๐ รัสเซียจึงส่งกำลังทหารเข้าโจมตียูเครนในปฏิบัติการพิเศษ
ทางทหาร ๒๔ กุมภาพันธ์ ค.ศ. ๒๐๒๒ เพราะรัสเซียได้ประกาศเตือนยูเครนในเรื่องนี้แล้ว แต่
ประธานาธิบดี Volodymyr Zelensky ของยูเครนไม่ฟัง คิดว่าสหรัฐฯ และ NATO จะสนับสนุน
ยูเครน ดังนั้น การยุติสงครามรัสเซีย-ยูเครน จึงต้องพิจารณาทำที่และการกระทำของสหรัฐฯ และ
ประเทศสมาชิก NATO ในความขัดแย้งนี้ด้วย

๓. การวิเคราะห์เพื่อเข้าใจสถานการณ์ก่อนการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองเปรียบเสมือนการสู้รบต้องมีการประเมินกำลังฝ่ายตนและฝ่ายตรงข้าม
มีการวางแผนเตรียมการ และวิเคราะห์สถานการณ์ตามหลักการ “รู้เขา-รู้เรา” และใช้ยุทธวิธีต่างๆ เพื่อ
สร้างความได้เปรียบหรือเพื่อให้ได้ชัยชนะ เพียงแต่การเจรจาต่อรองใช้ปากกา ไม่มีใครได้รับบาดเจ็บ
หรือเสียชีวิต แต่การสู้รบใช้อาวุธ มีคนบาดเจ็บล้มตาย นอกจากนี้ ในการเจรจา ประเทศคู่เจรจามักจะ
รักษาสัมพันธภาพระหว่างกันไว้เพราะจะต้องมีการเจรจากันอีกจนกว่าจะได้ข้อยุติอันเป็นที่ยอมรับได้
จากทั้งสองฝ่าย ในขณะที่การสู้รบ ประเทศคู่พิพาทจะตัดความสัมพันธ์ระหว่างกันในยามสงคราม และ
ใช้กำลังห้ามนกันจนฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับชัยชนะ หรือยุติเมื่อไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับชัยชนะ หรือ
มีประเทศที่สามมาห้ามศึก

การวิเคราะห์เพื่อเข้าใจสถานการณ์ก่อนการเจรจาต่อรอง เราสามารถนำหลักการวิเคราะห์แบบ
SWOT analysis คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง (strengthen) จุดอ่อน (weakness)
โอกาส (opportunity) และภัยคุกคาม (threat) ทั้งของฝ่ายเราและของฝ่ายตรงข้าม มาใช้ได้ดังนี้

๓.๑ จุดแข็ง คือ ศักยภาพและความได้เปรียบของฝ่ายเรา ซึ่งอาจเป็นความเสียเปรียบของฝ่าย
ตรงข้าม จุดแข็งยังหมายถึงความสนับสนุนจากมิตรประเทศ หรือประเทศที่เป็นแนวร่วม รวมทั้ง
ฝ่ายที่สามในการประชุมเจรจา (หากมี) ด้วย

ศักยภาพหรือความได้เปรียบได้แก่ การเป็นประเทศอุตสาหกรรมที่มีเทคโนโลยีก้าวหน้า
และทันสมัยและมีระบบเศรษฐกิจที่ใหญ่และมั่นคง การเป็นประเทศใหญ่ที่มีพื้นที่และประชากรจำนวน
มาก มีที่ตั้งทางภูมิรัฐศาสตร์ที่ดี เป็นประเทศเกาะขนาดใหญ่ อยู่ในเขตที่มีความเจริญ การคมนาคม
สะดวกรวดเร็ว ไม่เป็นประเทศที่ล้อมรอบด้วยแผ่นดิน (land-locked country) ไม่อยู่ติดกับประเทศ

ที่ไม่เป็นมิตรหรือศัตรู และมีอำนาจอ่อน (Soft power) ทำให้มีมิตรประเทศมากมาย มีทรัพยากรธรรมชาติสำคัญจำนวนมาก รัฐบาลเป็นรัฐบาลเสียงข้างมากในสภา มีเสถียรภาพทางการเมือง ผู้นำมีวิสัยทัศน์ สามารถระดมความสนับสนุนจากประชาชนทั้งประเทศได้ ประชาชนมีการศึกษาสูง มีวินัย และสามัคคีกันโดยไม่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา และภาษา

ตัวอย่างการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างสหรัฐฯ กับจีน

จุดแข็งของสหรัฐฯ เป็นประเทศอันดับ ๑ ของโลกในหลายด้าน เป็นประเทศที่ตั้งอยู่ในทวีปอเมริกาเหนือ ติดต่อกับแคนาดาที่มีแนวโน้มขยายสอดคล้องกับสหรัฐฯ (ยกเว้นสมัยประธานาธิบดี Trump 2) ส่วนทางใต้ติดต่อกับเม็กซิโก สหรัฐฯ มีดินแดนกว้างใหญ่เป็นอันดับ ๓ ของโลก มีมิตรประเทศมากมาย มีเทคโนโลยีทางอุตสาหกรรมและการทหารที่ก้าวหน้าและทันสมัยที่สุดในโลก สหรัฐฯ มีระบบเศรษฐกิจใหญ่ที่สุดของโลก เป็นตลาดบริโภคที่มีกำลังซื้อสูง แม้จะมีหนี้สูงมากก็ตาม แต่เงินสกุลดอลลาร์สหรัฐฯ ได้รับการยอมรับทั่วโลก สหรัฐฯ เป็นผู้สร้างกติกา และค่านิยมระหว่างประเทศ เป็นประเทศที่ใช้งบประมาณทหารมากที่สุดในโลก มีกองทัพใหญ่เป็นอันดับ ๒ ของโลก ครอบครองหัวรบนิวเคลียร์มากเป็นอันดับ ๒ ของโลก และยังมีฐานทัพประจำการในหลายประเทศทั่วโลก มีชายฝั่งทะเล ๒ มหาสมุทร เป็นแหล่งหินน้ำมันอันดับ ๑ ของโลก สหรัฐฯ มีประชากรราว ๓๓๐ ล้านคน คนอเมริกันมีการศึกษา ระบบการเมืองแบบ ๒ พรรคใหญ่ทำให้รัฐบาลมีเสถียรภาพมาก สหรัฐฯ มีระบบการเมืองและระบบเศรษฐกิจที่ทำหน้าที่สอดคล้องกัน

จุดแข็งของจีน เป็นประเทศที่มีดินแดนกว้างใหญ่อันดับสามของโลก จีนเป็นประเทศที่มีอิทธิพลทางการเมืองมากประเทศหนึ่ง มีมิตรประเทศในกลุ่มประเทศที่ปกครองในระบบสังคมนิยม คอมมิวนิสต์และประเทศกำลังพัฒนา จีนมีระบบเศรษฐกิจใหญ่เป็นอันดับ ๒ ของโลกและมีอัตราความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับสูงต่อเนื่อง จีนเป็นแหล่งการผลิตที่ใหญ่ที่สุดของโลก จีนมีทุนสำรองเงินตราต่างประเทศมากที่สุดในโลก สามารถพึ่งพาตนเองได้ จีนมีเทคโนโลยีที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม (Critical technology) เป็นอันดับ ๑ ของโลก รายงานของ Critical Technology Tracker ๒๐๒๔ ของ Australian Strategic Policy Institute (ASPI) ระบุว่า มีงานวิจัย ๖๔ หมวดหมู่ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสำคัญที่มีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม ซึ่งงานวิจัยของจีนเป็นอันดับ ๑ ใน ๕๗ หมวดหมู่จาก ๖๔ หมวดหมู่ หรือคิดเป็นประมาณ ๘๐% ของงานวิจัยด้านเทคโนโลยีสำคัญทั้งหมดที่จัดทำขึ้นระหว่างปี ค.ศ. ๒๐๑๕-๒๐๒๓ ในขณะที่งานวิจัยของ

สหรัฐฯ เป็นอันดับ ๑ ใน ๗ หมวดหมู่นั้น แต่เป็นหมวดหมู่ที่สำคัญมากคือ Quantum technology และ Semiconductor

จีนใช้งบประมาณทหารมากเป็นอันดับ ๒ ของโลก ในปี ค.ศ. ๒๐๒๔ จีนมีงบประมาณทางทหาร ๒๓๑ พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ มีกองทัพใหญ่เป็นอันดับ ๑ ของโลก ครอบครองหัวรบนิวเคลียร์มากเป็นอันดับสามของโลก จีนมีทรัพยากรธรรมชาติสำคัญมากมาย โดยเฉพาะแร่หายาก จีนมีประชากรประมาณ ๑,๓๐๐ ล้านคน ประชาชนมีการศึกษา มีวินัยสูง และให้ความสนับสนุนรัฐบาลที่มีเสถียรภาพสูงเนื่องจากประธานาธิบดี Xi Jinping ได้รับความนิยมจากประชาชนจีนมาก โดยอยู่ในตำแหน่งประธานาธิบดีมาตั้งแต่ปี ค.ศ. ๒๐๑๓ ปัจจุบันเป็นสมัยที่ ๓ จึงมีความต่อเนื่องในการบริหารประเทศ และยังมีค่านิยมนโยบายเศรษฐกิจที่ริเริ่มโดยอดีตรองนายกรัฐมนตรี Deng Xiaoping

๓.๒ จุดอ่อน คือ ข้อด้อยข้อเสียเปรียบของฝ่ายเรา ซึ่งอาจเป็นข้อได้เปรียบของฝ่ายตรงข้าม และความสนับสนุนของฝ่ายที่สามต่อฝ่ายตรงข้ามด้วย ในขณะเดียวกัน ต้องพยายามแก้ไขจุดอ่อน หรือเปลี่ยนจุดอ่อนของฝ่ายเราให้เป็นจุดแข็ง

จุดอ่อนหรือความเสียเปรียบได้แก่ การเป็นประเทศเล็กที่มีพื้นที่และประชกรน้อย มีที่ตั้งทางภูมิรัฐศาสตร์ไม่ดี หรืออาจไม่มีทางออกทะเล มีระบบเศรษฐกิจเล็กและไม่มั่นคงพึ่งพาสินค้าเกษตรเป็นหลัก มีทรัพยากรธรรมชาติน้อย ไม่มีเทคโนโลยี รัฐบาลประกอบด้วยหลายพรรคการเมือง ทำให้ขาดเสถียรภาพทางการเมือง ผู้นำขาดวิสัยทัศน์ บริหารประเทศโดยมุ่งหวังประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้อง ดำเนินนโยบายโดดเดี่ยว ขาดมิตรประเทศ ประชาชนในประเทศได้รับการศึกษาน้อย และมีความแตกแยกทางความคิด

จุดอ่อนของสหรัฐฯ คนอเมริกันใช้เงินเกินตัวทำให้สหรัฐฯ ขาดดุลการค้าปีเงินจำนวนมาก รัฐบาลสหรัฐฯ เข้าแทรกแซงกิจการภายในของประเทศอื่นทำให้สหรัฐฯ ต้องใช้จ่ายเงินจำนวนมากมหาศาล ทำให้สหรัฐฯ เป็นหนี้มหาศาล สหรัฐฯ ไม่มีทรัพยากรธรรมชาติมากนัก ไม่มีแร่ธาตุสำคัญ ยกเว้นหินน้ำมัน มีปัญหาเสถียรภาพที่ถล่มทลายเข้ามาจากเม็กซิโกและอเมริกาใต้ ธุรกิจครอบงำการเมืองผ่านระบบพรรคการเมือง การใช้สิทธิเสรีภาพของประชาชนบางครั้งก่อให้เกิดความวุ่นวาย อัตราการว่างงานสูง สหรัฐฯ ทำตัวเป็นตำรวจโลกทำให้หลายประเทศไม่ชอบและไม่ไว้วางใจสหรัฐฯ

จุดอ่อนของจีน รัฐบาลผูกขาดอำนาจทางการเมืองตามระบอบสังคมนิยมคอมมิวนิสต์จีนมีคนหลายเชื้อชาติ และมีการละเมิดสิทธิมนุษยชน จำนวนประชากรที่มากถึง ๑,๓๐๐ คน และความแตกต่างทางเชื้อชาติเป็นเรื่องที่รัฐบาลจีนต้องจัดการให้ดีเพื่อให้ได้รับความสนับสนุนจากประชาชน

๓.๓ โอกาส คือ จังหวะเวลาที่เราจะใช้โอกาสเพื่อเพิ่มศักยภาพหรือความได้เปรียบของฝ่ายเรา ในขณะเดียวกัน หมายถึงโอกาสที่จะตัดทอนศักยภาพหรือสร้างความเสียเปรียบให้แก่ฝ่ายตรงข้ามด้วย

โอกาสหมายถึง จังหวะเวลาที่จะใช้ประโยชน์จากศักยภาพและความได้เปรียบมากขึ้น หรือฝ่ายเราสามารถพุดโน้มน้าวฝ่ายที่สามที่อยู่ในการเจรจาด้วยให้หันมาสนับสนุนเป็นแนวร่วมของฝ่ายเรา หรือเลิกสนับสนุนฝ่ายตรงข้าม ในขณะเดียวกัน โอกาสยังหมายถึงจังหวะเวลาที่จะสร้างปัญหาและความเสียเปรียบให้แก่ฝ่ายตรงข้าม อาทิ ในระหว่างการเจรจาต่อรองฝ่ายตรงข้ามประสบกับปัญหาเศรษฐกิจภายใน หรือมีการประท้วงของประชาชนในประเทศฝ่ายตรงข้าม

นอกจากนี้ การรีบร้อนตัดสินใจ หรือไม่สามารถควบคุมอารมณ์ในการเจรจาอาจเป็นการเปิดโอกาสให้ฝ่ายตรงข้ามใช้ประโยชน์ได้

โอกาสของสหรัฐฯ สหรัฐฯ มีพลังอำนาจอ่อน (soft power) สูงทำให้ประเทศต่าง ๆ นิยมชื่นชอบสหรัฐฯ ระบบการเมืองและระบบเศรษฐกิจสหรัฐฯ ทำหน้าที่สอดคล้องกัน ประเทศต่าง ๆ มักติดตามข่าวสารและการวิเคราะห์สถานการณ์จากสื่อมวลชนอเมริกัน ทำให้สหรัฐฯ สามารถใช้ปฏิบัติการข้อมูลข่าวสาร (information operation) เพื่อสร้างมติดของประชาคมระหว่างประเทศ สนับสนุนการดำเนินการของตนได้ ประเทศต่าง ๆ เชื่อพันธบัตรรัฐบาลสหรัฐฯ และวางทองคำซึ่งเป็นทุนสำรองเงินตราต่างประเทศไว้กับสหรัฐฯ มากที่สุด เพราะสะดวกในการซื้อ-ขาย รวมทั้งบัญชีเงินฝากของเศรษฐกิจต่างชาติ หากเกิดความขัดแย้งและมีการลงโทษทางเศรษฐกิจกับประเทศใดสหรัฐฯ จะอายัดหรือยึดพันธบัตร ทองคำ และเงินฝากของประเทศและเศรษฐกิจต่างชาติเหล่านั้นได้ เช่น การอายัดทองคำของรัสเซียเมื่อรัสเซียรุกรานยูเครนในปี ค.ศ. ๒๐๒๒ แต่การประกาศใช้มาตรการโต้ตอบทางภาษีของประธานาธิบดี Trump ของสหรัฐฯ เมื่อต้นเดือนเมษายน ค.ศ. ๒๐๒๕ ทำให้มิตรประเทศของสหรัฐฯ ผิดหวัง และบางประเทศให้ไปร่วมมือกับจีน

โอกาสของจีน ความเสื่อมถอยทางเศรษฐกิจของสหรัฐฯ และการทำตัวเป็นตำรวจโลกของสหรัฐฯ เปิดโอกาสให้จีนกลายเป็นพันธมิตรของประเทศที่ไม่ต้องการอยู่ภายใต้การบงการของสหรัฐฯ โดยเฉพาะเมื่อสหรัฐฯ ประกาศใช้มาตรการทางภาษีโต้ตอบประเทศที่ได้เปรียบดุลการค้าสหรัฐฯ ทำให้จีนและประเทศที่เคยเป็นพันธมิตรของสหรัฐฯ อาทิ สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ ร่วมมือกับจีน เงินหยวนของจีนเป็นที่ยอมรับในฐานะเป็นเงินสกุลหลักมากขึ้น การดำเนินนโยบายเพื่อนบ้านที่ดีของจีนช่วยทำให้จีนได้รับความไว้วางใจจากประเทศเพื่อนบ้านมากขึ้น นโยบาย “หนึ่งแถบ หนึ่งเส้นทาง”

เป็นการแสวงหาพันธมิตรทั่วโลกของจีนที่ประสบความสำเร็จ แต่การละเมิดสิทธิมนุษยชนทำให้จีนถูกประณามจากประชาคมระหว่างประเทศ

๓.๔ ภัยคุกคาม คือ อุปสรรคภายในและปัญหาภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินการของฝ่ายเรา ซึ่งอาจเป็นผลสัมพัทธ์ (relative) ในทางบวกให้ฝ่ายตรงข้าม อาทิ เปลี่ยนรัฐบาล เปลี่ยนนโยบาย หรือ หัวหน้าคณะเจรจาของเราป่วยกระทันหัน ต้องใช้ผู้เจรจาสำรองที่มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์น้อยกว่าหัวหน้าคณะเจรจาของฝ่ายตรงข้าม หรือภูมิอากาศในสนามรบทำให้กองทัพฝ่ายเราเพลี่ยงพล้ำอาจทำให้อำนาจต่อรองของเราบนโต๊ะเจรจาลดน้อยลง หรือมีการปล่อยข่าวเท็จทำให้ฝ่ายเราเสียชื่อเสียงและประชาคมโลกเชื่อข่าวเท็จ เป็นต้น

ภัยคุกคามของสหรัฐฯ คือ จีน ซึ่งปัจจุบันจีนเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กันอย่างไม่มีการขีดจำกัดกับรัสเซียที่เป็นต้องการกลับมาเป็นมหาอำนาจแนวหน้าอีกครั้ง จีนยังกระชับความร่วมมือกับกลุ่ม BRICS ที่มีนโยบายจะปลดแอกทางเศรษฐกิจจากสหรัฐฯ ไม่ว่าจะเป็นการค้าขายโดยใช้เงินสกุลท้องถิ่น (local currency) เพื่อลดการพึ่งพาเงินดอลลาร์สหรัฐฯ (de-dollarization) การคิดค้นระบบโอนเงินของกลุ่ม ความหลากหลายทางเชื้อชาติของของคนอเมริกันและการมีสิทธิเสรีภาพของประชาชนอเมริกันอาจนำไปสู่ความแตกแยก ไม่สามัคคีกัน

ภัยคุกคามของจีน คือ สหรัฐฯ ที่ประกาศชัดเจนว่าจีนเป็นคู่แข่งที่ท้าทายทั้งในแง่ขีดความสามารถและความตั้งใจที่จะดำเนินการอันขัดต่อผลประโยชน์แห่งชาติของสหรัฐฯ ในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก สหรัฐฯ จึงกำหนดนโยบาย Free and Open Indo-Pacific เพื่อปิดล้อมจีน สหรัฐฯ ยังมีพันธมิตรในภูมิภาค อันได้แก่ เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น ไต้หวัน ฟิลิปปินส์ และออสเตรเลีย ตั้งเรียงรายเป็นแนวป้องกันจีนในมหาสมุทรแปซิฟิก และสหรัฐฯ ยังมีฐานทัพและประจำการทหารอเมริกันในประเทศดังกล่าวด้วย

สิ่งสำคัญคือ การวิเคราะห์หรือประเมินสถานการณ์ก่อนการเจรจาต่อรอง จะต้องวิเคราะห์อย่างตรงไปตรงมาบนพื้นฐานความเป็นจริง ไม่หลอกตัวเอง โดยอาจต้องสร้างสถานการณ์สมมุติ (scenarios) หลายๆ สถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นสำหรับการเจรจาในแต่ละโอกาสเพื่อพิจารณาหาทางเลือก (alternatives) หรือแผนสำรอง (fallback plan) ที่เหมาะสม และลดความเสี่ยงที่จะเพลี่ยงพล้ำในการเจรจา รวมทั้งต้องจำลองสถานการณ์สมมุติว่าฝ่ายตรงข้ามจะมีปฏิกิริยาโต้ตอบอย่างไรกับข้อเสนอหรือท่าทีของเราด้วยเพราะฝ่ายตรงข้ามจะมีมุมมอง ทศนคติ อยู่ในสภาพแวดล้อม

หรือมีองค์ประกอบในการตัดสินใจที่แตกต่างไปจากเรา สรุปคือ นอกจากจะต้อง “รู้เขา-รู้เรา” แล้ว ต้องพิจารณา “ใจเขา-ใจเรา” ด้วย การเจรจาต่อรองจึงมีโอกาสจะประสบความสำเร็จสูง

“การรู้เรา แต่ไม่รู้เขา” ทำให้ประเทศใหญ่อย่างฝรั่งเศสและเยอรมนีพ่ายแพ้รัสเซียมาแล้ว พระเจ้าโนโปเลียนมหาราชยกกองทัพใหญ่บุกรัสเซียในเดือนมิถุนายน ค.ศ. ๑๘๑๒ โดยสามารถบุกเข้าในกรุงมอสโกได้ในกลางเดือนกันยายน ค.ศ. ๑๘๑๒ แต่เป็นกรุงมอสโกที่ว่างเปล่าเพราะแม่ทัพรัสเซียได้สั่งถอนทหารและอพยพชาวรัสเซียออกจากกรุงมอสโกแล้ว พระเจ้าโนโปเลียนมหาราชตั้งมั่นอยู่ในกรุงมอสโกได้เดือนเศษ ก็สั่งถอนทัพกลับ ในระหว่างเดินทัพกลับฝรั่งเศส อากาศหนาวเย็นมากขึ้น กองทัพฝรั่งเศสไม่ได้เตรียมตัวมาสำหรับการรบในอุณหภูมิต่ำมาก ไม่มีที่พักพิงที่เหมาะสมกับอากาศหนาวเย็น ทหารจึงเจ็บป่วยล้มตาย และไม่อยู่ในสภาพพร้อมรบ และถูกกองทัพรัสเซียโจมตี จึงสูญเสียกำลังทหารเป็นจำนวนมาก

หรือกรณีเยอรมนีสมัย Adolf Hitler แม้เยอรมนีได้เตรียมตัวทำสงครามโลก ครั้งที่ ๒ มาอย่างดี โดยได้ทำสัญญาไม่รุกรานกับสหภาพโซเวียต แต่หลังจากทำสงครามแนวรบด้านตะวันตกไปได้ระยะหนึ่ง เยอรมนีขาดเหล็กและน้ำมันที่ใช้ในการรบ ฮิตเลอร์จึงเปิดแนวรบ ๒ ด้าน โดยส่งกองทหารบุกสหภาพโซเวียตในเดือนมิถุนายน ค.ศ. ๑๙๔๑ ในปฏิบัติการบาร์บารอสซา (Operation Barbarossa) ด้วยหวังจะยึดครองแหล่งทรัพยากรสำคัญ (เหล็กและน้ำมัน) ในสหภาพโซเวียต และสร้างอาณาจักรอารยันอันยิ่งใหญ่ โดยไม่เรียนรู้จากสถานการณ์ในอดีต ยุทธวิธีของ Hitler คือการบุกแบบสายฟ้าแลบ ๓ แนวรบ คือแนวรบด้านเหนือ ยึดนคร Saint Petersburg โดยมีฟินแลนด์ร่วมรบด้วย ส่วนแนวรบตอนกลาง จุดหมายคือ กรุงมอสโก ในช่วงแรกของการบุกกรุงมอสโก สหภาพโซเวียตสูญเสียอย่างหนักเพราะประเมินศักยภาพของตนเองสูงเกินไป คิดว่ากองทัพแดงจะจัดการกับกองทัพแดงเยอรมนีได้อย่างง่ายดาย แต่กลับถูกกองทัพอากาศเยอรมนีถล่มยับเยิน ประกอบกับการวางยุทธศาสตร์การรบที่ผิดพลาด ทำให้รัสเซียสูญเสียทหารหลายล้านคน อย่างไรก็ดี แม้เยอรมนีจะบุกจนถึงกรุงมอสโกในเดือนธันวาคม ค.ศ. ๑๙๔๑ แต่สหภาพโซเวียตได้รับกำลังหนุนจากไซบีเรีย โดยผู้บัญชาการกองทัพเยอรมนีคาดการณ์ผิด คิดว่าสหภาพโซเวียตหมดกำลังหนุนแล้ว ประกอบกับเป็นช่วงเวลาที่อากาศหนาวจัดในกรุงมอสโก ทหารเยอรมนีไม่ได้เตรียมตัวมาเพื่อรบในสภาพอากาศหนาวจัด ทำให้ปฏิบัติการล้มเหลว เยอรมนีไม่สามารถยึดกรุงมอสโกได้

ส่วนการรบทางตอนใต้ของสหภาพโซเวียต กองทัพเยอรมนีหมายยึดเมือง Stalingrad ซึ่งเป็นเมืองอุตสาหกรรมสำคัญและสามารถเข้าถึงแหล่งน้ำมัน และแร่เหล็กทางตอนใต้ของสหภาพ

โซเวียต เยอรมนีได้ล้อมเมือง Stalingrad ในปี ค.ศ. ๑๙๔๓ การสู้รบที่เมืองสตาลินกราดถือเป็นสมรภูมิรบที่ดุเดือดที่สุดในสงครามโลก ครั้งที่ ๒ ทหารทั้งสองฝ่ายตายไปราว ๒ ล้านคน โดยชัยชนะเป็นของกองทัพสหภาพโซเวียต และนับเป็นจุดเปลี่ยนของสงครามโลก ครั้งที่ ๒ แม้กองทัพเยอรมนีจะได้เปรียบในเรื่องจำนวนทหาร และอาวุธยุทโธปกรณ์ แต่การที่เยอรมนีส่งฝูงบินทิ้งระเบิดเมือง Stalingrad จนพินาศหมดทำให้กองทัพรถถังของเยอรมนีหมดความหมายเมื่อต้องสู้รบกับสงครามกองโจรจากทหารสหภาพโซเวียตที่อาศัยชอกมุดีก่อการในการสู้รบโจมตีกองทหารเยอรมนี ตลอดจนสหภาพโซเวียตรอเวลาจนฤดูหนาวมาถึง อากาศที่หนาวจัดและระยะทางที่ห่างไกลจากการส่งกำลังบำรุงจากเยอรมนี ทำให้เยอรมนีพ่ายแพ้ในการรบที่เมือง Stalingrad

หรือในช่วงต้นสงครามโลก ครั้งที่ ๒ รัสเซียต้องการดินแดนกันชน (buffer zone) จึงเจรจากับฟินแลนด์เพื่อขอคืนดินแดน Karelia ทางภาคตะวันออกที่ติดกับชายแดนรัสเซีย แต่การเจรจายังไม่จบในช่วงพักเจรจา ด้านรักษาการณ์ของสหภาพโซเวียตที่ชายแดนสหภาพโซเวียต-ฟินแลนด์ถูกโจมตีด้วยปืนใหญ่ สหภาพโซเวียตกล่าวหาว่าเป็นการกระทำของฟินแลนด์ จึงส่งกองทัพบุกฟินแลนด์ โดยสหภาพโซเวียตมีกำลังทหารมากกว่ากองทัพฟินแลนด์ในอัตราส่วน ๓ ต่อ ๑ ทำสงครามที่เรียกว่า Winter War (๓๐ พฤศจิกายน ค.ศ. ๑๙๓๙ - ๑๒ มีนาคม ค.ศ. ๑๙๔๐) แต่เขต Karelia เป็นพื้นที่ป่ารถถังรัสเซียจึงเคลื่อนทัพลำบาก และเป็นเป้าของการโจมตีของทหารฟินแลนด์ ในเดือนแรกของสงคราม สหภาพโซเวียตต้องสูญเสียรถถังเป็นจำนวนมากด้วยระเบิดขวดที่ทหารฟินแลนด์ประดิษฐ์เรียกว่า Molotov cocktail แต่หลังจากสหภาพโซเวียตปรับยุทธวิธีการรบ ก็สามารถบดขยี้เอาชนะกองทัพฟินแลนด์ได้ ต่อมา เมื่อเยอรมนีบุกสหภาพโซเวียตในกลางปี ค.ศ. ๑๙๔๑ ฟินแลนด์จึงรบกับสหภาพโซเวียตอีกครั้งใน Continuation War โดยเยอรมนีได้ให้ความสนับสนุนแก่ฟินแลนด์เพื่อเอาคืนดินแดน Karelia คืน

หรือแม้กระทั่งสหภาพโซเวียตในปลายคริสต์ทศวรรษที่ ๑๙๗๐ ที่มีกำลังอำนาจทางทหารมหาศาล และได้ตัดสินใจบุกและยึดครองอัฟกานิสถานในปี ค.ศ. ๑๙๗๙ เพื่อช่วยเหลือรัฐบาลอัฟกานิสถานที่นิยมสหภาพโซเวียต แต่สหภาพโซเวียตมีข้อมูลเกี่ยวกับอัฟกานิสถานจำกัดและไม่ถูกต้อง กล่าวคือ สหภาพโซเวียตไม่เข้าใจสังคมชนเผ่าของอัฟกานิสถาน บทบาทและอิทธิพลของศาสนาอิสลามในอัฟกานิสถาน สหภาพโซเวียตจึงถูกคนอัฟกันมองว่าเป็นผู้รุกราน และเกิดขบวนการต่อต้านคือ กลุ่มมูจาฮิดีนที่ได้รับความสนับสนุนจากสหรัฐฯ และปากีสถาน ทำการสู้รบแบบกองโจรอาศัยที่มั่นตามภูเขาสูงซึ่งยากแก่การสังหารและทำลาย ในที่สุด ประธานาธิบดี Gorbachev ของ

สหภาพโซเวียตจึงตัดสินใจถอนทหารออกจากอัฟกานิสถานในปี ค.ศ. ๑๙๘๕ และการถอนทหาร
สหภาพโซเวียตออกจากอัฟกานิสถานเริ่มในปี ค.ศ. ๑๙๘๘ เสร็จสิ้นในต้นปี ค.ศ. ๑๙๘๙

๔. เทคนิคการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ

๔.๑ จิตวิทยาการเจรจาต่อรอง

ในระหว่างการเจรจาต่อรอง นอกจากความรู้ความสามารถในการเจรจาต่อรองแล้ว นักเจรจา
ยังต้องมีจิตวิทยาในการเจรจาต่อรองเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดี มีความน่าเชื่อถือ สามารถหยั่งรู้ท่าทีของ
คู่เจรจาด้วยการสังเกตกิริยาอาการของคู่เจรจา ระวังไม่ให้คู่เจรจาทราบจุดอ่อนของตน หรือบางครั้งอาจ
สร้างความกระวนกระวายใจให้แก่คู่เจรจาด้วยการตบตาหลอกลวง (bluff) จิตวิทยาการเจรจาต่อรอง
ได้แก่

๔.๑.๑ ใช้ความสุภาพอ่อนน้อม ให้เกียรติคู่เจรจา รู้จักจังหวะเวลาพูด คือพูดในสิ่งที่ควร และ
พูดในเวลาอันเหมาะสม รวมทั้งไม่พูดในสิ่งที่ไม่ควรพูด หรือไม่พูดในเวลาที่ไม่ควรพูด เช่น ในการ
เจรจาทวิภาคีขอเปิดเสรีด้านการเงินและโทรคมนาคมภายใต้กรอบองค์การการค้าโลกระหว่างผู้แทน
สหภาพยุโรปกับผู้แทนไทย ซึ่งผู้เขียนได้เข้าร่วมการประชุมด้วย ผู้แทนสหภาพยุโรปได้กล่าวกับผู้เขียน
ซึ่งขณะนั้นเป็นรองผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การการค้าโลกอย่างโอหังเพราะคิดว่าคนชาติตะวันออก
มักยอมชาติตะวันตก ว่า ข้อเสนอการเปิดเสรีของไทยในการประชุมระดับรัฐมนตรีขององค์การการค้า
โลกปี ค.ศ. ๒๐๐๘ แย่ (poor) และไม่มีอะไรเลย (nothing) ด้วยน้ำเสียงที่ดูถูก ทำให้ผู้เขียนตอบกลับ
อย่างสุภาพว่า แต่ละประเทศมีระดับการพัฒนาต่างกัน จะให้เด็กอายุ ๑๐ ปี กระโดดข้ามไม้ขวางใน
ระดับสูงเท่ากับเด็กอายุ ๑๘ ปีได้อย่างไร ข้อเสนอของไทยในการเปิดเสรีปี ค.ศ. ๒๐๐๘ เป็นข้อเสนอ
ที่ดีที่สุดแล้วเมื่อพิจารณาระดับการพัฒนาของประเทศไทยในขณะนั้น และผู้เขียนได้กล่าวเชิงตำหนิ
ผู้แทนสหภาพยุโรปที่ใช้คำพูดไม่ดี (poor and nothing) ทำให้เสียบรรยากาศการเจรจา ผู้แทน
สหภาพยุโรปรู้สึกผิด จึงใช้คำพูดที่สุภาพมากขึ้น อาทิ เมื่อต้องการให้ผู้เขียนแจ้งความต้องการของ
สหภาพยุโรปให้รัฐบาลไทยพิจารณา จะพูดว่า Could you please convey this message to your
capital? เกี่ยวกับเรื่องนี้ หากผู้แทนสหภาพยุโรปใช้คำพูดที่สุภาพ อ่อนน้อม พร้อมทั้งให้เหตุผลที่
น่าเชื่อถือแก่ผู้แทนไทยตั้งแต่แรกว่า ไทยจะได้ประโยชน์อะไรจากการเปิดเสรี ผู้เขียนคงรับเรื่องและส่ง
ให้เมืองหลวงพิจารณาข้อเสนอและเหตุผลของสหภาพยุโรปที่ต้องการให้ไทยเปิดเสรีมากขึ้นในด้าน
การเงินและโทรคมนาคม ดังนั้น คำขอของสหภาพยุโรปครั้งนี้จึงอยู่ในบันทึกสรุปรายงานการประชุม

ของคณะผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การการค้าโลกเท่านั้นเพราะไทยยังไม่พร้อมเปิดเสรีตามที่สหภาพยุโรปเสนอ

๔.๑.๒ ใช้ความสุขุม คิดก่อนพูด หากพูดแล้วได้อะไร หากพูดแล้วไม่ได้อะไร ก็ไม่ควรพูด ควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์โดยเฉพาะอารมณ์โกรธ อย่าพูดด้วยอารมณ์ เพราะการใช้เหตุผลจะน้อยลง และอาจทำให้สถานการณ์เลวร้ายลง ให้คิดก่อนพูด ไม่ควรมีปฏิกิริยาโต้ตอบคำพูดของคู่เจรจาที่ยั่วยุอารมณ์โกรธในทันที แต่ควรใช้เวลาคิดหาเหตุผลในคำพูดที่ยั่วยุก่อนจะพูดตอบไป โดยพูดและฟังให้เป็นปกติเพื่อให้กระบวนการสื่อสารปฏิสัมพันธ์ดำเนินไปด้วยดี เพราะการสูญเสียการควบคุมตนเองจะทำให้สูญเสียเหตุผลในการสื่อสาร เช่น ในการสอบสวนสัมภาษณ์ รับนักการทูตของกระทรวงการต่างประเทศไทย กรรมการสอบสวนสัมภาษณ์จะถามคำถามที่ยั่วยุให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เกิดความโมโห เพื่อจะดูว่าผู้รับการสัมภาษณ์ที่กำลังจะมาเป็นนักการทูตไทยสามารถควบคุมอารมณ์ตัวเองเมื่อถูกยั่วโมโหได้หรือไม่ และจะได้ตอบสถานการณ์เช่นนั้นอย่างไร จงจำไว้ว่า สิ่ง ๓ อย่างที่ผ่านมาแล้ว ผ่านไป ไม่สามารถหวนกลับคืน หรือนำกลับคืนได้ ได้แก่ เวลา โอกาส และ คำพูด เราขอมิสามารถหมุนเวลาในอดีตให้ย้อนกลับมาได้ เมื่อมีโอกาส แต่เราไม่ไขว่คว้าไว้ คือ สละสิทธิ์ โอกาสนั้นย่อมผ่านพ้นไป คำพูดที่รุนแรง หยาดคาย เสียดสี ประชดประชัน ย่อมทำให้ผู้ฟังรู้สึกได้ถึงความไม่ดีของคนพูด ทำให้ภาพลักษณ์ของผู้พูดเสียไป แม้จะผู้พูดจะขอโทษหรือเวลาจะผ่านไป แต่ความรู้สึกไม่ดีกับคำพูดเหล่านั้นนั้นยังคงอยู่

๔.๑.๓ ในระหว่างเจรจา ควรสังเกตกิริยาอาการต่าง ๆ หรือภาษากายของคู่เจรจา ซึ่งจะสื่อความหมายให้เราทราบ อาทิ

การพยักหน้า	แสดงถึง	การรับทราบ เห็นด้วย
การส่ายศีรษะ	แสดงถึง	การปฏิเสธ (แต่การส่ายหน้าของคนอินเดีย ศรีลังกา หรือเนปาลคือ การยอมรับ และการพยักหน้าคือ การปฏิเสธ)
การนั่งกางขาออกเล็กน้อย	แสดงถึง	การแสดงออกซึ่งไมตรีและเปิดเผย
การอ้าแขน และแบมือออก	แสดงถึง	การพร้อมจะรับฟัง
การนั่งกอดอก	แสดงถึง	การแสดงทัศนคติในทางลบ หรือต่อต้าน
การทำมือประสานกันและนั่งเอนตัวมาข้างหน้า	แสดงถึง	การให้ความสนใจกับคำพูดของคู่เจรจา

การนั่งเอนหลังพิงพนักเก้าอี้	แสดงถึง	ความไม่ยินดียินร้าย
และนั่งเอนหลังตามสบาย		
การสบตาคู่เจรจาขณะพูด	แสดงถึง	ความสนใจคู่เจรจา หรือความจริงใจ
การไม่ยอมสบตา	แสดงถึง	ความพยายามซ่อนอะไรไว้ในใจ
		หรืออาจกำลังพูดโกหก
การพูดด้วยน้ำเสียงหนักแน่น	แสดงถึง	ความจริงใจ
การใช้นิ้วมือเคาะโต๊ะ	แสดงถึง	ความเบื่อหน่าย
การพยักหน้าบ่อย ๆ	แสดงถึง	ความกระตือรือร้น ตั้งใจฟัง
การยกมือขึ้นตะแคงหรือ	แสดงถึง	การครุ่นคิด พิจารณา
แก้ม		
การวางมือบนโต๊ะ	แสดงถึง	ความสุขุม
การลูบจมูก หรือหน้าผาก	แสดงถึง	ความเครียด
การนั่งที่ขอบเก้าอี้	แสดงถึง	ความพร้อม กระตือรือร้น
การเกาจมูก	แสดงถึง	ความสับสน งง
การเปิดตากว้าง	แสดงถึง	ความประหลาดใจ

นอกจากนี้ การพูดที่มีจังหวะจะโคน มีเสียงสูง-ต่ำ มีการเน้นคำ แสดงถึงความเชื่อมั่น ในขณะที่การพูดเร็วแสดงถึงความตื่นเต้น ประหม่า หรือหวาดกลัว การพูดแบบเสียงราบเรียบ (monotone) แสดงถึงความไม่สนใจ ไม่ให้ความสำคัญ นอกจากนี้ การแสดงออกทางสีหน้า เช่น นั่ง เงียบ ครุ่นคิด หรือยิ้มแย้มผ่อนคลาย สามารถนำมาตีความได้ทั้งสิ้น

อย่างไรก็ดี การสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ แม้จะไม่เห็นสีหน้าและกิริยาท่าทาง แต่การใช้ถ้อยคำในข้อความที่เขียนแสดงให้เห็นถึงบุคลิกของผู้เขียนได้ เช่น การเขียนพรรณา เจ้าสำนวน แสดงถึงคนพูดพล่าม การเขียนสั้น กระชับ ตรงประเด็น แสดงถึงคนที่มีความมั่นใจ หรือเขียนแบบข่มขู่สั่งการแสดงถึงการเป็นคนก้าวร้าว การเขียนด้วยคำสุภาพ เป็นมิตร แสดงถึงคนที่พร้อมจะร่วมมือเป็นต้น

ส่วนความเงียบ อาจเป็นเครื่องมือในการควบคุมการเจรจา เหมือนการกดคัน ความเงียบ

จะทำให้คนชอบสังคมอี๊ดอัด และจะพูดออกมา ซึ่งรวมถึงการเปิดเผยข้อมูลมากกว่าปกติ หรือใช้ความเงียบให้เวลาผู้เจรจาพิจารณาข้อเสนอ (ชาคริย์นรทิพย์-บังอร เสวิกุล, *เรื่องเดิม*. หน้า ๒๐๐-๒๐๑.)

๔.๑.๔ อย่าแสดงความกลัว หรือประหม่าให้ฝ่ายตรงข้ามเห็น เพราะจะทำให้ผู้เจรจาคิดว่าเราเกรงกลัวเขา และไม่พร้อมหรือกลัวที่จะโต้แย้ง ฝ่ายที่แสดงความประหม่าหรือเกรงกลัวผู้เจรจาถือว่าแพ้ตั้งแต่ยังไม่เริ่มเจรจา

๔.๑.๕ ใช้มนุษยสัมพันธ์ และความรู้สึกของความเป็นมนุษย์ (human touch) แสดงความเข้าใจในวัฒนธรรมของผู้เจรจา ยืนไม่ตรีจิต สร้างความเป็นมิตรมากกว่าสร้างความเป็นศัตรู ไม่ถือยศถืออย่าง ทักทายผู้เจรจาอย่างเป็นกันเอง เช่น ในการประชุมสุดยอดครั้งแรกระหว่างประธานาธิบดี Ronald Reagan ของสหรัฐฯ กับประธานาธิบดี Mikhail Gorbachev ของสหภาพโซเวียต ประธานาธิบดี Reagan แนะนำตัวเองว่า Ron และขอใช้ชื่อหน้าของ Gorbachev คือ Mikhail ในการพูดคุยเจรจากับประธานาธิบดี Gorbachev หรือการประชุมในกรอบอาเซียน ซึ่งผู้แทนของประเทศสมาชิกรู้จักกันดี มีความเข้าใจกันดีเพราะเป็นคนเอเชียอาศัยอยู่ในภูมิภาคเดียวกัน มีทัศนคติ ค่านิยมคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกัน และอาเซียนเป็นเรื่องของความร่วมมือ ผู้แทนประเทศสมาชิกจึงมีความเป็นเพื่อนกัน ถ้อยทีถ้อยอาศัยกันมากกว่าจะแข่งขันกัน หรือกล่าวถึงผู้เข้าร่วมประชุมโดยรวมว่า My dear colleagues (เพื่อนร่วมงานที่รัก) ฟังแล้ว ให้ความรู้สึกนุ่มนวลกว่า Ladies and Gentlemen หรือการกล่าวแสดงความเสียใจต่อการสูญเสียของผู้เจรจา หรือกล่าวแสดงความยินดีกับผู้เจรจาที่ได้รับสิ่งดี ๆ ก่อนจะเริ่มการประชุมเจรจา เป็นการแสดงถึงไมตรีจิต เป็นต้น

๔.๑.๖ รู้จักใช้คำพูดในการโน้มน้าวจิตใจ ไม่ใช่กดดันผู้เจรจา ประโยคเดียวกันสามารถให้ความรู้สึกที่แตกต่างกัน เช่น ใช้คำว่า “โปรดพิจารณาดำเนินการ” หรือ “กรุณาดำเนินการ” นำหน้าประโยคที่ต้องการให้ผู้เจรจาทำ กับการใช้คำห้วน ๆ มีเสียงหนัก เหมือนออกคำสั่งให้ปฏิบัติ ผู้ฟังจะมีความรู้สึกต่างกัน ส่งผลต่อความเต็มใจในการปฏิบัติ และคุณภาพของสิ่งที่ต้องการให้ทำ ดังเช่นเรื่องเลขาณุกรตรี สหภาพยุโรปประจำองค์การการค้าโลก หากเขาพูดจาโน้มน้าวผู้แทนไทยให้เห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของการเปิดเสรีด้านการเงินและโทรคมนาคม ผู้แทนไทยคงจะทำเรื่องส่งให้เมืองหลวงพิจารณา การโน้มน้าวจิตใจอาจพยายามพูดให้ผู้เจรจาเห็นประโยชน์ของเรื่อง/สิ่งที่ต้องการให้ผู้เจรจาดำเนินการ หากทำตามข้อเสนอแนะแล้ว ผู้เจรจาจะได้ประโยชน์ด้วย

๔.๑.๗ ไม่ยึดติดกับพิธีรีตองจะทำให้การพูดคุยง่ายขึ้น โดยควรทำความคุ้นเคยกันตั้งแต่เริ่มการเจรจา ด้วยการแนะนำตัวเองแบบเรียบง่าย แต่สร้างความน่าสนใจด้วยการแจ้งตำแหน่งและพูดถึง

ประสบการณ์ของตนในลักษณะที่ไม่ข่มขู่เจรจา และรู้จักจังหวะเวลาที่จะคุยเล่นบ้างโดยหาจุดสนใจร่วมกัน เพื่อผ่อนคลายบรรยากาศการเจรจาที่ตึงเครียด ปกติ มนุษย์มักจะชอบคนที่มีความสนใจในเรื่องหรือสิ่งต่าง ๆ คล้ายกับตน เช่น ชอบงานอดิเรกเหมือนกัน ชอบกีฬาชนิดเดียวกัน ชอบเลี้ยงสัตว์ชนิดเดียวกัน ชอบธรรมชาติเหมือนกัน เป็นต้น โดยอารมณ์ขันเป็นเสน่ห์ของการพูดคุยกัน จะทำให้ได้ทั้งความเข้าใจกันและความน่าเชื่อถือ

๔.๑.๘ รอบรู้ สามารถคาดการณ์ปฏิกิริยาของกลุ่มเจรจาได้บนพื้นฐานความเป็นจริง เช่น ในการเจรจาสันติภาพ สิ่งแรกที่คู่เจรจาที่มีกำลังทหารมากกว่าและกำลังรุกคืบหน้าต้องการคือการยึดครองพื้นที่และการทำลายขีดความสามารถทางทหารของฝ่ายตรงข้ามให้มากที่สุด ซึ่งสามารถคาดการณ์ได้ว่าคู่เจรจาที่มีกำลังน้อยกว่าต้องการให้มีการหยุดยิง หรือการเปิดเส้นทางเพื่อขนย้ายพลเรือนและทหารของตนที่บาดเจ็บออกมาจากพื้นที่สู้รบ

๔.๑.๙ ความเชื่อมั่นในตัวเอง โดยเริ่มเจรจาในเรื่องที่เราารู้สึกสบายใจ มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างถูกต้องก่อน การสื่อสารหมายถึง การพูด เขียน หรือ การแสดงกิริยาท่าทางโดยไม่ใช้คำพูดด้วย

๔.๑.๑๐ รู้จักการให้และการรับอย่างเหมาะสม รู้จักความพอดี จะสร้างความสบายใจให้แก่ทั้งสองฝ่าย ในวงการทูต หลักปฏิบัติต่างตอบแทนเป็นเรื่องที่ยอมรับกัน และพึงกระทำเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

นอกจากนี้ นักเจรจาควรจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะเจรจาอย่างละเอียด เช่น นักเจรจาเรื่องการปักปันเขตแดนจะต้องรู้พื้นที่ที่จะปักปันเขตแดนในรายละเอียด ต้องทราบเอกสารหลักฐานในการอ้างอิงหรือโต้แย้งกับฝ่ายตรงข้าม รวมทั้งทราบประวัติ และอุปนิสัยของกลุ่มเจรจาเพราะบางครั้งการแสดงอารมณ์ระหว่างการเจรจาของกลุ่มเจรจา ก็สามารถรู้ได้ว่าคู่เจรจาอยู่ในสถานะใด เช่น คนญี่ปุ่นมักจะทำทุกอย่างอย่างเป็นแบบแผน หากมีสิ่งใดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ มักจะเปล่งเสียงคำว่า “อาโน.....” ทำให้ทราบได้ว่า เขากำลังอยู่ในสถานะที่ต้องตัดสินใจนอกแผนที่วางไว้ หรือคนยุโรปมักจะเป็นคนตรงเวลาหากการเจรจายืดเยื้อเกินเวลาที่กำหนด คนยุโรปจะเริ่มมีอาการที่แสดงให้เห็นว่าอยากจะเลิกเจรจาแล้ว ซึ่งนั่นหมายถึงโอกาสให้มีการสรุปการเจรจาโดยเร็วในลักษณะที่คนยุโรปอาจยอมรับได้ง่ายขึ้น อย่างไรก็ดี อารมณ์ของผู้เจรจามักจะมีผลโดยตรงกับการเจรจาต่อรอง อารมณ์ทางลบ (negative emotion) อาจสร้างความตึงเครียด ความไม่มีเหตุผล รวมถึงสร้างปัญหาและข้อขัดแย้งได้ ทำให้ความเห็นของกลุ่มเจรจาแตกต่างกันมากขึ้น ในทางตรงข้าม การแสดงอารมณ์ในบางครั้งอาจแสดงถึง

ความจริงใจการยึดมั่นในข้อผูกพันก็ได้ ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของคนๆ นั้น ในขณะที่อารมณ์ทางบวก (positive emotion) อาจช่วยให้การเจรจาง่ายขึ้น สามารถบรรลุข้อตกลงข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ แก่ทั้งสองฝ่าย อารมณ์ทางบวกจะช่วยหาทางออกหรือข้อยุติในปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

๔.๒ การสื่อสารกับการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ

การสื่อสารหมายถึง การพูด การฟัง และถาม-ตอบ สาเหตุที่การสื่อสารผิดพลาดคือ พูดผิด ฟังผิด ไม่ตรวจสอบว่ามีความเข้าใจตรงกันหรือเห็นด้วยกับสิ่งที่พูดหรือไม่ ดังนั้น หากมีการสื่อสารผิดพลาด จะต้องรีบชี้แจง ทำความเข้าใจให้ถูกต้องโดยเร็ว และควรมีการจดบันทึกการประชุมเจรจา และให้คู่เจรจาทบทวนความถูกต้องของรายงานการประชุมเจรจา เพื่อป้องกันการแก้ตัวแบบน้ำขุ่น ๆ ว่า “จำไม่ได้”

๔.๒.๑ การพูด นักเจรจาต้องประมวลความคิด เรียบเรียงคำพูดก่อนจะพูด พูดให้ชัดเจน กระชับ ตรงประเด็น ไม่ยืดเยื้อ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ไม่คลุมเครือ ไม่ใช่คำย่อหรือคำศัพท์ที่คู่เจรจา ไม่เข้าใจ และควรตรวจสอบโดยตรงหรืออย่างแนบเนียนว่า คู่เจรจามีความเข้าใจตรงกันหรือไม่ โดยเฉพาะในเรื่องสำคัญ ในบางครั้ง นักเจรจาอาจใช้เครื่องมือช่วยในการอธิบายให้เข้าใจง่ายขึ้น เช่น power point presentation, flipchart, infographic ตารางตัวเลข เอกสารบทสรุป เป็นต้น รวมทั้งต้องสังเกตปฏิกิริยาหรือพฤติกรรมของคู่เจรจาดูว่าอยู่ในสภาพแวดล้อมที่จะฟังหรือไม่ ในกรณีพูดผ่านล่าม ต้องแน่ใจว่า ล่ามมีความรู้และเข้าใจประเด็นที่จะเจรจา และล่ามต้องแปลตามที่นักเจรจาพูดเท่านั้น นอกจากนี้ จะต้องไม่เปิดโอกาสให้คนอื่นพูดด้วยเมื่อได้รับสัญญาณของพูด

๔.๒.๒ การฟัง ต้องเป็นการฟังอย่างตั้งใจ (active listening) การฟังต้องมีสมาธิ ตั้งใจฟัง ตามองผู้พูด สามารถจับประเด็นได้โดยเฉพาะในกรณีที่คู่เจรจาทดเป็นระยะเวลานาน และจดบันทึกในเรื่องที่จำเป็น ต้องฟังโดยเข้าใจความหมายของคำต่าง ๆ ที่ได้ยิน และสังเกตการณ์การสื่อสารอย่างอื่น ที่ไม่ใช่คำพูดด้วย เช่น กิริยาท่าทาง ต้องฟังโดยสังเกตท่าทาง อารมณ์ของคู่เจรจาว่า ผู้พูดมีความจริงจัง ให้ความสำคัญในส่วนใด หรือเป็นการกล่าวเสริมความต้องการหลักของผู้พูด และควรตรวจสอบว่าตนเองฟังเข้าใจถูกต้องตามที่คู่เจรจาทดหรือไม่ และเพื่อช่วยให้การฟังมีประสิทธิภาพและการโต้ตอบ คู่เจรจาได้ตรงประเด็น และต้องถามคำถามหรือมีส่วนร่วมในสิ่งที่คู่เจรจาทด ซึ่งจะทำให้มีความเข้าใจ ถูกต้องและชัดเจนยิ่งขึ้น

๔.๒.๓ การตั้งคำถามที่ถูกต้อง จะช่วยลดความเข้าใจผิด หรือเข้าใจไม่ถูกต้อง หรือเข้าใจคลาดเคลื่อนได้ และทำให้เราได้ข้อมูลเพิ่มเติมซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการเจรจาหรือตัดสินใจ

๔.๓ ยุทธวิธีในการเจรจาต่อรอง

ยุทธวิธีหรือเทคนิคการเจรจาต่อรองเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก การจะใช้ยุทธวิธีหรือเทคนิคการเจรจาในลักษณะใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ จังหวะเวลา รวมทั้งสถานะทางอารมณ์ของกลุ่มเจรจาด้วย ยุทธวิธีหรือเทคนิคการเจรจาบางอย่างเป็นทั้งผลดีและผลเสียต่อการเจรจา จึงต้องพิจารณาให้รอบคอบก่อนจะใช้เทคนิคนั้น ยุทธวิธีหรือเทคนิคการเจรจาได้แก่

๔.๓.๑ ต้องมีจุดเน้นในการเจรจา ผู้เจรจาต้องทราบภาพรวม และวัตถุประสงค์หลักของฝ่ายตนในการเจรจาว่าคืออะไร และต้องแสดงให้เห็นฝ่ายตรงข้ามทราบอย่างชัดเจนว่าเราต้องการอะไร อะไรที่เรายอมได้ และอะไรที่เรายอมไม่ได้ (bottom line) และในระหว่างเจรจา ไม่ควรเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ของเราในการเจรจา (move the goal post) เพราะจะทำให้คู่เจรจากเกิดความไม่แน่ใจว่าเราต้องการอะไรกันแน่ จะทำให้การเจรจาเป็นไปด้วยความสับสนและไม่ประสบความสำเร็จ เช่น การเจรจาต่อรองเรื่องมาตรการโต้ตอบทางภาษีระหว่างสหรัฐฯ กับญี่ปุ่นรอบแรกในกลางเดือนเมษายน ค.ศ. ๒๐๒๕ ที่ท่าทีของสหรัฐฯ ไม่ชัดเจน เปลี่ยนไปมา และนำเรื่องที่ไม่ใช่ภาษีมารวมในการเจรจา โดยเฉพาะสหรัฐฯ ต้องการให้ญี่ปุ่นจ่ายเงินส่วนร่วมมากขึ้นในการประจำการทหารอเมริกันในญี่ปุ่น

๔.๓.๒ ไม่ยอมให้โดยไม่มีสิ่งแลกเปลี่ยน การยอม (concession) ต้องแจ้งเหตุผลที่รับฟังได้เพื่อไม่ให้เสียความน่าเชื่อถือ และการยอมต้องรักษาหน้า (เกียรติภูมิและศักดิ์ศรี) ด้วยการระบุในภาคผนวก หรือไม่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรตรง ๆ เช่น เมื่อครั้งที่สหภาพโซเวียตถอนทหารออกจากอัฟกานิสถานในปี ค.ศ. ๑๙๘๘ ใน Geneva Accords 1988 ไม่ได้ระบุว่า สหภาพโซเวียตจะถอนทหารออกจากอัฟกานิสถาน แต่เขียนว่า ให้มีการถอนทหารต่างชาติออกจากอัฟกานิสถาน ซึ่งทหารต่างชาติในอัฟกานิสถานขณะนั้นคือ ทหารสหภาพโซเวียต หรือการถอนทหารกัมพูชาออกจากพื้นที่ทับซ้อนการอ้างกรรมสิทธิ์โดยยังไม่มีประเทศใดเป็นเจ้าของบริเวณช่องบก จังหวัดอุบลราชธานี ในต้นเดือนมิถุนายน ค.ศ. ๒๐๒๕ หลังเกิดเหตุการณ์ปะทะด้วยอาวุธ ใช้คำว่า “การปรับกำลังทหาร” เพื่อไม่ให้กัมพูชาเสียหน้า เป็นต้น

๔.๓.๓ ตอบคำถามด้วยวิธีการตั้งคำถามเพื่อไม่ให้ถูกต้อนจนมุม เช่น การตั้งคำถามกลับว่า “อะไรที่ทำให้คู่เจรจาคิดเช่นนั้น” หรือ “ที่คู่เจรจากล่าวมาหมายความว่าอย่างไร” หรือ “ยังมีอะไรที่ต้องการพูดอีก พูดมาให้จบในคราวเดียว” เพราะการตั้งคำถามเช่นนี้ทำให้เรามีสิ่งที่จะพูด ไม่นิ่งเฉยชะลออารมณ์โกรธหรือโมโหของเรา และไม่ตกหลุมพรางของกลุ่มเจรจาที่จะให้เราได้ตอบในสิ่งที่กำลังถูกโจมตี ซึ่งอาจทำให้เรื่องบานปลาย ทำให้เราทราบประเด็นแท้จริงของกลุ่มเจรจา และช่วยซื้อเวลาให้เรา

มีสติ ได้คิดหาคำตอบสำหรับคำถามของกลุ่มเจรจา (สมชัย เบญจมิตร บรรณาธิการ. *วิธีพูดกับคน*. เขียนโดย Sam Horn แปลและเรียบเรียงโดย เสถียร เทศทอง และอมรรวรรณ เทศทอง กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ BEE MEDIA Group, ๒๕๖๒. หน้า ๘๘) หรืออาจทำให้ข้ามบางคำถามของกลุ่มเจรจาที่เราไม่ต้องการตอบไปเลย

๔.๓.๔ อย่ารีบร้อนตอบรับหรือปฏิเสธข้อเสนอของกลุ่มเจรจา แต่ควรพิจารณาให้แน่ใจก่อนว่า ข้อเสนอของกลุ่มเจรานั้นเป็นประโยชน์หรือไม่ สมเหตุสมผลหรือไม่ อย่างไร โดยใช้เทคนิคการถ่วงเวลาเพื่อค้นหาข้อมูลเพิ่มเติม เช่น การตอบข้อเสนอของกลุ่มเจรจาที่ยังไม่แน่ใจว่าดีหรือไม่ว่าข้อเสนอที่น่าสนใจ แต่ขอส่งให้เมืองหลวงพิจารณาก่อน และจะแจ้งผลให้ทราบในโอกาสแรก หรืออาจตอบว่า ข้อเสนอที่น่าสนใจ แต่อยู่เหนืออำนาจการตัดสินใจของเรา ต้องขอความเห็นชอบจากเมืองหลวง เป็นต้น

หากกลุ่มเจรจาใช้เทคนิคถ่วงเวลากับฝ่ายเรา วิธีรับมือคือ แจ้งกลุ่มเจรจาว่า ต้องยืดยาวการประชุมเจรจา ซึ่งมีเรื่อง/ประเด็นและกรอบเวลาในการเจรจา หรือขอทราบระยะเวลาที่ชัดเจนที่กลุ่มเจรจาจะขอขยายเวลา หากกลุ่มเจรจาอีกสักทีจะตอบก็หมายความว่าเขากำลังจะใช้เทคนิคการถ่วงเวลา

๔.๓.๕ รู้จังหวะเวลาที่จะต้องประนีประนอมเพื่อให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียหน้า หรือเสียประโยชน์ฝ่ายเดียว การประนีประนอมเป็นการพบกันครึ่งทาง จะช่วยรักษาความสัมพันธ์และการติดต่อระหว่างกลุ่มเจรจาด้วย การรักษาหน้าของกลุ่มเจรจาเป็นเรื่องสำคัญ

๔.๓.๖ เมื่อกลุ่มเจรายื่นข้อเสนอแบบสุดโต่ง หรือไม่มีเหตุผล แสดงให้เห็นว่า กลุ่มเจรากำลังใช้ตัวล่อ แล้วลดเงื่อนไขในข้อเสนออย่างมากเพื่อให้เรารู้สึกว่า ขณะการเจรจา เราควรทำให้กลุ่มเจรจาเห็นว่าเราไม่คิดว่ามันเป็นข้อเสนอที่จริงจัง หรือทำให้เป็นเรื่องขำขัน และพยายามอธิบายในมุมมองของเราอย่างมีเหตุผล แต่ไม่ควรยื่นข้อเสนอที่เป็นไปไม่ได้กลับไปเพราะจะทำให้การเจรจาไม่สามารถดำเนินต่อไปได้

๔.๓.๗ ใช้คำพูดที่สร้างสรรค์ ไม่ก่อสงครามน้ำลาย หรือทำให้เสียบรรยากาศการเจรจา คำพูดที่รุนแรงจะทำให้สถานการณ์เลวร้ายลง เช่น แทนที่จะกล่าวประณามคู่พิพาทว่า “สงครามรุกรานของกลุ่มพิพาทสร้างความเสียหายแก่ชีวิตและทรัพย์สินของพลเรือนเป็นอย่างมาก” อาจพูดว่า “การโจมตีทางทหารต้องหลีกเลี่ยงเป้าหมายพลเรือน” หรือ แทนที่จะตำหนิคู่พิพาทว่ามีความดื้อรั้น ไม่ยอมรับข้อเสนอใด ๆ อาจพูดว่า “เราเข้าใจสถานการณ์ของกลุ่มพิพาทดี แต่ทุกสถานการณ์มีทางออก เราน่าจะมาหาทางออกร่วมกันเพื่อขจัดข้อห้วงกังวลของกลุ่มพิพาท” หรือเมื่อกลุ่มเจรจาดึงดัน ยึดมั่นแต่ความคิดของ

ตัวเอง ไม่ยอมประนีประนอม ก็ควรจะใช้ไม้อ่อน โนนน้ำว้าให้คู่เจรจาให้เห็นถึงประโยชน์ของการเจรจา อธิบายว่าทำไมจึงต้องมานั่งเจรจากัน ไม่ใช่ แรงแมา แรงแไป เป็นต้น

๔.๓.๘ การเสแสร้งไม่เข้าใจเรื่องหรือคำถามในเรื่องที่ไม่ต้องการตอบ เช่น ผู้เขียนได้เข้าร่วมการประชุมทบทวนการเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลกของจีน รอบที่ ๔ (ปีที่ ๘ ที่จีนเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลก) ซึ่งประเทศสมาชิกจะสอบถามความคืบหน้าในการเปิดการค้าเสรี และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์การค้าโลกของประเทศสมาชิกใหม่ในระยะเวลา ๑๐ ปีแรกของการเข้าเป็นสมาชิก ในการประชุมครั้งนั้น เลขานุการเอก คณะผู้แทนถาวรของจีนประจำองค์การการค้าโลก ได้ตอบคำถามของคณะผู้แทนสหภาพยุโรปในเรื่องการเปิดเสรีการค้าว่า สาเหตุที่จีนยังไม่ได้ตอบคำถามของสหภาพยุโรปอีก ๑๘ คำถาม เพราะภาษาอังกฤษไม่ใช่ภาษาแม่ (mother tongue language) ของเขา จึงอ่านไม่เข้าใจคำถาม และการที่ผู้แทนสหภาพยุโรปได้กล่าวถึงการขายสินค้าละเมิดลิขสิทธิ์ ณ อาคารแห่งหนึ่งใกล้กับบริเวณที่พักอาศัยของคณะทูตต่างชาติในกรุงปักกิ่ง และเรียกร้องให้จีนทำความสะอาด (clean the market หมายถึงกวาดล้างการขายสินค้าละเมิดลิขสิทธิ์ดังกล่าว) ก็ไม่เข้าใจคำว่า clean the market หมายความว่าอะไร ทำให้ผู้เข้าร่วมการประชุมหัวเราะกันลั่นห้องประชุมเพราะทราบดีว่าเลขานุการเอกจีนคนนี้เรียนจบปริญญาเอก แต่เขาไม่ยอมตอบ เพราะหลักฐานชัดเจน

หรือการแกล้งโง่เพื่อให้คู่เจรจาพูดให้ข้อมูลที่เรต้องการทราบ หรือยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่เรามีอยู่ เช่น ทำไมผมไม่เคยทราบเรื่องนี้มาก่อน คู่เจรจาจากกล่าวอธิบายเรื่องดังกล่าว หรือยืนยันความถูกต้องของข้อมูลของเรา แต่หากคู่เจรจาทำทีแกล้งโง่ เราไม่ควรตอบ หรือตอบแบบตลก โดยไม่ให้ข้อมูลอะไร เช่น ใคร ๆ ก็ทราบเรื่องนี้ดี คุณไม่ทราบหรือ แล้วเปลี่ยนเรื่องพูดไปเลย

๔.๓.๙ พยายามยื่นข้อเสนอที่มีคุณค่าน้อยสำหรับเรา แต่มีคุณค่ามากหรือเป็นสิ่งที่คู่เจรจาต้องการ ผู้เจรจาจะต้องศึกษาให้ละเอียดเกี่ยวกับสถานการณ์ของฝ่ายตนและฝ่ายตรงข้ามว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญและไม่สำคัญสำหรับฝ่ายตนและฝ่ายตรงข้าม และต้องไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามทราบ

๔.๓.๑๐ อย่าติดอยู่กับการเจรจาในข้อเสนอของคู่เจรจา (do not stick to the negotiation on their terms) ที่ทำให้อำนาจต่อรองของเราลดลง เพราะแน่นอนว่าในข้อเสนอของเขาย่อมมีหลักการและเหตุผลที่เข้าข้างเขา เราต้องดึงตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องมาเปลี่ยนสถานะการเจรจาให้เรามีอำนาจต่อรองมากขึ้นเพราะปัจจัยแต่ละตัวย่อมมีทางออก มีตัวแปรมากเท่าใด โอกาสจะเพิ่มอำนาจต่อรองฝ่ายเราก็น่าจะมีมากขึ้น เช่น ข้อเสนอของรัสเซียที่ต้องการให้ยูเครนล้มเลิกความตั้งใจสมัครเป็นสมาชิก NATO รัสเซียมีเหตุผลที่สนับสนุนข้อเรียกร้องนี้ของตน ยูเครนจึงเสนอให้มีหลักประกัน

ความเป็นกลางทางทหาร (ความมั่นคงปลอดภัย) แก่ยูเครน ซึ่งทำให้ยูเครนมีความมั่นใจว่า แม้ไม่เป็นสมาชิก NATO แต่ยูเครนก็มีมหาอำนาจค้ำกันความมั่นคงปลอดภัยของยูเครน เป็นต้น

๔.๓.๑๑ หากการเจรจาต่อไปไม่ได้ อาจพิจารณาพักการเจรจา เช่น การประชุม ASEAN-EU Joint Cooperation Committee ในระดับอธิบดี ที่กรุงจาการ์ตา อินโดนีเซีย ที่ผู้เขียนได้เข้าร่วมประชุมได้เกิดปัญหาเมื่ออธิบดีกรมอาเซียนของเมียนมาซึ่งเป็นผู้แทนเมียนมาได้ข้อมือขอประธานที่ประชุม (อธิบดีกรมอาเซียนอินโดนีเซีย) พุดเพราะที่ประชุมกำลังหารือเกี่ยวกับเมียนมา ประธานจึงอนุญาตให้ผู้แทนเมียนมาพุด แต่ผู้แทนของสหภาพยุโรปคือ เอกอัครราชทูตสหภาพยุโรปประจำประเทศไทยได้คัดค้านโดยอ้างว่าเมียนมาไม่ได้ลงนามในความตกลงว่าด้วยความร่วมมืออาเซียน-สหภาพยุโรป ASEAN-EEC Cooperation Agreement ปี ค.ศ. ๑๙๙๐ ผู้แทนเมียนมาจึงไม่มีสิทธิพุด ผู้แทนเมียนมาจึงหยุดพุด เมื่อการประชุมดำเนินต่อไปอีกเล็กน้อย ผู้แทนเมียนมาขอพุดอีกเพราะที่ประชุมยังหารือเรื่องเกี่ยวกับเมียนมา ประธานคงลืมนึกและอนุญาตให้ผู้แทนเมียนมาพุดอีกครั้ง เอกอัครราชทูตสหภาพยุโรปแสดงความไม่พอใจอย่างมาก ลุกขึ้นขึ้นและเดินออกจากห้องประชุมทันที ประธานการประชุมได้แก้ไขสถานการณ์ด้วยการขอพักการประชุมเพื่อรับประทานอาหารกลางวัน เนื่องจากนาฬิกาบอกเวลาเกือบ ๑๒.๐๐ น. และนับจากการประชุมครั้งนี้ ได้มีแนวปฏิบัติใหม่เกี่ยวกับการหารือเรื่องสถานการณ์ในเมียนมา คือ อาเซียนจะไม่มีพิจารณาสถานการณ์ในเมียนมาในที่ประชุม แต่หัวหน้าคณะผู้แทนอาเซียนและหัวหน้าคณะผู้แทนสหภาพยุโรปจะหารือเรื่องสถานการณ์ในเมียนมาระหว่างรับประทานอาหารกลางวัน และให้มีการบันทึกไว้ในเอกสารผลลัพธ์การประชุม

หรืออาจแยกประเด็นการเจรจาโดยเจรจาในประเด็นที่มีความเป็นไปได้มากกว่าก่อนประเด็นที่ยากแก่การเจรจา เช่น อิหร่านเสนอให้มีการเจรจายุติภัยกับสหรัฐฯ เมื่อต้นเดือนพฤษภาคม ค.ศ. ๒๐๒๖ โดยแยกเรื่องโครงการพัฒนานิวเคลียร์ของอิหร่านอันเป็นประเด็นขัดแย้งหลักในความสัมพันธ์สหรัฐฯ - อิหร่าน

ในบางกรณี หากการเจรจาต่อไปไม่ได้จริง ๆ อาจต้องหยุดการเจรจาลงครั้งนั้น (ในวันนั้น) ไว้ก่อน เพื่อให้คู่เจรจามีเวลาทบทวนเรื่องที่เจรจากันแล้ว และกลับมาเจรจากันใหม่ในการเจรจาลงครั้งหน้า (วันอื่น) การดึงดันเจรจาต่อทั้ง ๆ ที่ไม่มีความคืบหน้าอาจทำให้การเจรจาพังลงได้เพราะอารมณ์ของผู้เจรจา

๔.๓.๑๒ การปฏิเสธโดยมีแผนสอง (Say “No” with Plan B) บางครั้งอาจต้องปฏิเสธข้อเสนอของคู่เจรจา และยุติการเจรจา แต่ข้อเสนอของคู่เจรจานั้นจะต้องมีค่าไม่น้อยกว่า “แผนสอง” ของเรา คือ เป็นทางเลือกที่ดีที่สุด หากไม่สามารถบรรลุข้อตกลงได้ (Best Alternative to a

Negotiated Agreement -BATNA) หรือเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดเมื่อเทียบกับข้อตกลงที่ได้จากการเจรจาขณะนั้นหรือหากการเจรจาล้มเหลว เราจะต้องทราบ BATNA ของเราจากการเตรียมการเจรจา แต่บางครั้งอาจได้ BATNA จากข้อมูลเพิ่มเติมที่ได้จากการเจรจาที่กำลังดำเนินอยู่ การเจรจาโดยไม่มี BATNA จะทำให้เป็นฝ่ายยอมรับข้อเสนอที่เสียเปรียบหรือได้รับประโยชน์น้อย

หากเราทราบ BATNA ของเรา และจำเป็นต้องปฏิเสธข้อเสนอของคู่เจรจา อาจทำให้คู่เจรจาพิจารณาให้ประโยชน์แก่ฝ่ายเรามากขึ้น แต่หากคู่เจรจาไม่ให้ประโยชน์เพิ่ม และเราปฏิเสธข้อเสนอของเขา อย่างน้อยเราก็ได้ประโยชน์เท่ากับ BATNA หรือแผนสองของเรา ในตรงกันข้าม หากคู่เจรจาปฏิเสธข้อเสนอของเรา และขอยุติการเจรจา เราต้องเจรจาหว่านล้อมให้คู่เจรจาคำนึงถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นหากการเจรจาที่ล้มเหลว หรือให้คู่เจรจาพิจารณาถึงความพยายามที่ได้ทุ่มเทไปกับการเจรจาที่ผ่านมา และถ้าเราทราบถึง BATNA แผนสองของคู่เจรจาก็จะทำให้เราดึงคู่เจรจากลับมาสู่โต๊ะเจรจาได้ง่ายขึ้น (Simon Horton, *The Leader's Guide to Negotiation*. pp. 77 - 79.) แต่เราไม่ควรให้คู่เจรจาทราบ BATNA ของเราเพราะจะทำให้อำนาจในการเจรจาของเราตกเป็นรอง

จะเห็นได้ว่าในการเจรจาสันติภาพระหว่างรัสเซียกับยูเครนรอบแรก (๒๘ ก.พ. ค.ศ. ๒๐๒๒) รัสเซียได้ยื่นข้อเสนอ ๔ ประการให้ฝ่ายยูเครนพิจารณาได้แก่ ทหารยูเครนต้องยอมแพ้และวางอาวุธ ยูเครนต้องล้มเลิกความตั้งใจที่จะสมัครเป็นสมาชิก NATO ยูเครนต้องยอมปล่อยให้แคว้นโดเนตสค์และแคว้นลูฮันสค์เป็นเอกราช และยอมรับคาบสมุทรไครเมียเป็นของรัสเซีย ซึ่งเป็นข้อเรียกร้องที่ยูเครนยากจะปฏิบัติตาม แต่ตุรกีผู้ไกล่เกลี่ยการเจรจาทำหน้าที่อย่างดี ทำให้รัสเซียและยูเครนยอมกลับมานั่งโต๊ะเจรจา ต่อมา การเจรจารอบที่ ๔ (๑๔-๑๗ มี.ค. ค.ศ. ๒๐๒๒) ได้มีการเสนอแผน ๑๕ ข้อ (15-point peace plan) เป็นเอกสารการเจรจาที่รัสเซียและยูเครนยอมเจรจากันต่อ โดยเพิ่มเรื่องการหยุดยิง ยูเครนประกาศตัวเป็นกลางทางทหาร โดยมีหลักประกันความมั่นคง และมีประเทศผู้ค้ำประกันความมั่นคงปลอดภัยของยูเครน (ต่อมา ยูเครนขอให้มหาอำนาจเป็นผู้ค้ำประกันความเป็นกลางทางทหาร) การจำกัดอาวุธของยูเครน และการถอนทหารรัสเซียออกจากยูเครน โดยยูเครนยกเลิกความตั้งใจเป็นสมาชิก NATO และการไม่มีฐานทัพและอาวุธของต่างชาติในยูเครน ซึ่งแน่นอนว่าข้อเสนอใหม่นี้ต้องมีค่าไม่น้อยกว่าแผนสอง หรือ BATNA ของรัสเซีย ทั้งสองฝ่ายจึงตกลงว่ายังมีโอกาสสำหรับการประนีประนอมกันตามแผน ๑๕ ข้อดังกล่าว แต่เมื่อประธานาธิบดี Zelensky ของยูเครนได้รับสัญญาณจากสหรัฐฯ และสมาชิก NATO ว่าจะให้ความสนับสนุนยูเครนในการต่อสู้กับรัสเซีย ประธานาธิบดี Zelensky จึงยกเลิกการเจรจาทันที

๔.๓.๑๓ การสร้างเป็นคนดีและคนร้าย เป็นเทคนิคที่ใช้ในทีมเจรจาเหมือนกับตำรวจสอบสวนคนร้าย โดยหนึ่งในทีมเจรจาจะเสนอข้อเรียกร้องสูงสุดหรือเจรจาอย่างไม่มีเหตุผล แล้วสลับโดยผู้เจรจาอีกคนหนึ่งในทีมเจรจายื่นข้อเสนอย่างสมเหตุสมผล แสดงความเข้าใจในสถานการณ์ของกลุ่มเจรจา หากเจอสถานการณ์เช่นนี้ ควรเราขอเจรจากับคนที่เล่นเป็นตำรวจดีเท่านั้น หรือให้เลิกใช้เทคนิคนี้ไม่เช่นนั้น ขู่ยุติการเจรจา

๔.๓.๑๔ การตอบตาลอกหลวง หรือบลัฟฟ์เป็นการให้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องเพื่อให้ตนได้รับประโยชน์ เหมือนเป็นการวัดใจคู่เจรจาว่าจะเชื่อหรือไม่เชื่อ หากสำเร็จคือ คู่เจรจาเชื่อ ก็จะได้ประโยชน์โดยไม่เสียอะไร แต่ถ้าไม่สำเร็จ คู่เจรจาอ่านเกมออก จะทำให้คู่เจรจาไม่มีความเชื่อใจเราอีก อาจทำให้การเจรจายากลำบากขึ้นเพราะคู่เจรจาไม่แน่ใจว่าสิ่งที่เราพูด เรื่องใดจริง เรื่องใดหลอกหลวง เช่น การประกาศขึ้นภาษีนำเข้าสินค้าของประธานาธิบดี Trump เมื่อวันที่ ๒ เมษายน ค.ศ. ๒๐๒๕ นับว่าเป็นการบลัฟฟ์ประเทศคู่ค้าของสหรัฐฯ เพราะเป็นการขึ้นอัตราภาษีเกินจริง ไม่มีเหตุผลสนับสนุนเพียงพอ ซึ่งหลายประเทศเชื่อ จึงติดต่อขอเจรจากับสหรัฐฯ โดยทันที แต่เมื่อจีนและญี่ปุ่นเทขายพันธบัตรรัฐบาลสหรัฐฯ จำนวนมาก ซึ่งมีผลต่อความน่าเชื่อถือของสหรัฐฯ ทันที ทำให้ประธานาธิบดี Trump ประกาศเลื่อนการบังคับใช้มาตรการโต้ตอบทางภาษีออกไป ๙๐ วัน ซึ่งหากจีน ญี่ปุ่นและกองทุนป้องกันความเสี่ยงด้านค่าเงิน (hedge fund) ไม่เทขายพันธบัตรรัฐบาลสหรัฐฯ สหรัฐฯ จะมีอำนาจต่อรองสูงมากในการเจรจากับประเทศคู่ค้าขนาดเล็ก เพื่อลดการขาดดุลการค้าของสหรัฐฯ ตั้งแต่วันที่ ๕ เมษายน แล้ว

๔.๓.๑๕ การยื่นเส้นตาย (dead line) หรือคำขาด (ultimatum) เพื่อสร้างแรงกดดันให้ฝ่ายตรงข้ามตัดสินใจในเรื่องสำคัญภายในระยะเวลาที่กำหนด เส้นตายหรือคำขาดมักถูกยื่นโดยฝ่ายที่มีกำลังอำนาจเหนือกว่า เส้นตายหรือคำขาดอาจเป็นระยะเวลาหรือสิ่งที่เป็นเรื่องจริง หรือหลอกก็ได้ หรืออาจมีการเลื่อนเส้นตาย ให้ระยะเวลาเพิ่มมากขึ้นหรือให้อีกโอกาสอีกครั้งก็ได้ เช่น รัสเซียยื่นเส้นตายให้กองกำลัง NeoNazi ของยูเครนที่อยู่ในโรงผลิตเหล็ก Azovstal ในเมือง Mariupol วางอาวุธยอมแพ้ภายในเวลาที่กำหนด แต่ได้เลื่อนเส้นตายหลายครั้งจนทหารยูเครนยอมจำนน หรือการที่ประธานาธิบดี Trump ของสหรัฐฯ ประกาศเลื่อนการมีผลบังคับใช้ของมาตรการโต้ตอบทางภาษีเมื่อต้นเดือนเมษายน ๒๐๒๕ ออกไป ๙๐ วัน เพื่อให้ประเทศที่จะถูกเก็บภาษีได้ตอบนำเสนอข้อเสนอที่ดีต่อสหรัฐฯ เป็นต้น

แต่บางครั้ง เส้นตายหรือคำขาดอาจทำให้การเจรจาล้มเหลวได้เพราะทำให้คู่เจรจาไม่มีทางออก ดังนั้น อาจเสนอหลายทางเลือกเพื่อให้คู่เจรจาไม่รู้สึกว่าถูกบีบคั้นมากเกินไป หรือถูกบีบให้จมนุม เพราะคนที่ถูกบีบคั้นหรือจมนุมอาจตัดสินใจกระทำการที่ไม่อาจคาดการณ์ได้

ในกรณีที่เราเป็นฝ่ายถูกยื่นคำขาดหรือถูกกำหนดเส้นตาย เราต้องตรวจสอบว่า เป็นเส้นตายจริงหรือไม่ และต้องคิดหาหนทางที่จะยืดเวลาเส้นตายออกไป และลดบรรยากาศกดดันจากการกำหนดเส้นตายลงให้มากที่สุดเพื่อหาทางออก หรือยื่นข้อเสนอกลับว่า หากถูกบีบคั้นมากเช่นนี้ ก็ขอล้มเลิกการเจรจา

๔.๓.๑๖ การยื่นข้อเสนอในนาทีสุดท้าย ตามปกติเมื่อใกล้จะปิดการเจรจา ทุกคนย่อมอยากให้การเจรจาจบ ไม่อยากจะย้อนกลับไปพิจารณาเรื่องที่เจรจาผ่านมาแล้ว จึงอาจยอมรับข้อเสนอที่ไม่ได้เรียกร้องอะไรมากนักในนาทีสุดท้าย เพื่อให้การเจรจาเสร็จสิ้น หากเราถูกยื่นข้อเสนอในนาทีสุดท้ายที่มีความสำคัญ เราควรปฏิเสธ หรือขอเวลาเพิ่มในการพิจารณาข้อเสนอดังกล่าวก่อนจะปิดการเจรจา หรือหากไม่มีเวลา ก็ให้ยกเรื่องไปเจรจาทันที

อย่ากลัวที่จะหยิบยกประเด็นที่ยังคลุมเครือหรือมีความผิดพลาด หากเราผิดพลาด ก็ขอโทษยอมรับ และขอแก้ไขในทันที อย่าปล่อยผ่านเพราะคู่เจรจาอาจคิดว่าเป็นการจงใจของเรา

๔.๓.๑๗ แม้จะไม่สามารถบรรลุข้อตกลง หรือผลการเจรจาออกมาไม่เป็นที่น่าพอใจ แต่คู่เจรจาควรจากกันด้วยดีเพราะอาจต้องมีการเจรจากันต่อไปในอนาคต ไม่มีการเจรจาใดที่สำเร็จด้วยการเจรจาเพียงครั้งเดียว โดยเฉพาะการเจรจาสันติภาพมักใช้เวลายืดเยื้อนานหลายปี

๔.๔ การสรุปผลการเจรจาและการจัดทำข้อตกลงการเจรจา

การเจรจาที่ดีคือ การเจรจาที่มีความสมดุลระหว่างการพูดกับการฟัง การให้และรับของคู่เจรจาในปริมาณที่ใกล้เคียงกัน เมื่อการเจรจาเสร็จสิ้นจะต้องมีการจัดทำข้อตกลงผลการเจรจาอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร อย่าเร่งรีบปิดการเจรจาเพื่อให้จบ ๆ ไป แต่ควรพิจารณาคำเนิการก่อนปิดการเจรจาดังนี้

๔.๔.๑ สอบถามความเห็นพ้องของคู่เจรจาว่า ได้ใช้เวลามาพอสมควรกับการเจรจาหรือไม่ มีฝ่ายใดยังมีประเด็นติดค้างหรือไม่

๔.๔.๒ ทบทวนวาระการประชุมเจรจาเพื่อให้แน่ใจว่า ได้เจรจากันทุกเรื่อง/ประเด็นแล้วหรือไม่

๔.๔.๓ สอบถามคู่เจรจาว่า มีความเข้าใจตรงกันในข้อเสนอของแต่ละฝ่ายแล้วหรือไม่

ในกรณีที่มิประเด็น/เรื่องสำคัญที่ค้างค้างหรือยังมีความเห็นไม่ตรงกันอย่างมาก ควรให้คู่เจรจาทั้งสองฝ่ายแสดงความยินยอมในการยกประเด็น/เรื่องนั้นไปเจรจาในครั้งต่อไป เพื่อให้ปิดการเจรจาครั้งนี้ได้ เพราะการเจรจาบางเรื่องไม่สามารถทำเสร็จได้ในการเจรจาครั้งเดียว

เมื่อคู่เจรจาเห็นพ้องกันว่าสมควรปิดการประชุมเจรจา จึงร่วมกันจัดทำข้อตกลงการเจรจาเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อทุกคนจะได้รับทราบ และมีผลผูกมัดให้คู่เจรจาปฏิบัติตาม สามารถใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงได้ หากเป็นเอกสารผลลัพธ์การประชุมเจรจา เจ้าภาพการประชุมเจรจาจะส่งร่างเอกสารผลลัพธ์การประชุมเจรจาให้คู่เจรจาพิจารณาก่อนการประชุมเจรจา และปรับแก้ เพิ่มเติมเอกสารผลลัพธ์การประชุมเจรจาในวาระสุดท้ายของการประชุมเจรจา

๕. การลดความขัดแย้งและข้อพิพาทในการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ ผู้เจรจาทั้งสองฝ่ายย่อมมีแนวคิด ความคิดเห็น ค่านิยม เป้าหมาย แนวปฏิบัติ และผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะการเจรจาในสถานการณ์ที่รัฐคู่เจรจามีความขัดแย้งหรือสู้รบกัน ไม่ว่าจะเป็นการเจรจาโดยตรงระหว่างรัฐคู่ขัดแย้ง เช่น การประชุมสุดยอดของผู้นำเกาหลีเหนือและเกาหลีใต้ที่หมู่บ้านปันมุนจอม ค.ศ. ๒๐๑๘ การเจรจาระหว่างไทยกับกัมพูชาภายใต้บันทึกความเข้าใจปี ค.ศ. ๒๐๐๐ (MoU 43) และบันทึกความเข้าใจปี ค.ศ. ๒๐๐๑ (MoU 44) หรือการเจรจาโดยมีรัฐที่สามเป็นผู้ไกล่เกลี่ย เช่น ตระกียเจรจาสันติภาพระหว่างรัสเซียกับยูเครนในเดือนกุมภาพันธ์-มีนาคม ค.ศ. ๒๐๒๒ ปากีสถานและกาตาร์ไกล่เกลี่ยการเจรจาระหว่างสหรัฐฯ กับอิหร่านในเดือนมิถุนายน ค.ศ. ๒๐๒๖

เป้าหมายของการเจรจาต่อรองคือ ความพยายามพูดคุยกันเพื่อปรับลดความแตกต่างให้อยู่ในระดับที่คู่ขัดแย้งหรือคู่พิพาทยอมรับได้ กลยุทธ์ในการจัดการกับความขัดแย้งคือ จะต้องตระหนักว่าแม้ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สามารถบริหารจัดการได้ โดยจะต้องเข้าใจต้นเหตุของความขัดแย้งแล้วหาทางแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง รวมทั้งพยายามเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในบางเรื่อง เช่น การตกลงหยุดยิง การแลกเปลี่ยนเชลยศึก การเปิดเส้นทางให้พลเรือนที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งอพยพออกจากเขตสู้รบ หรือเปิดเส้นทางลำเลียงอาหารและยารักษาโรคให้แก่พลเรือนที่อยู่ท่ามกลางการสู้รบและออกมาไม่ได้ เป็นต้น

๕.๑ สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างประเทศ

ความขัดแย้งระหว่างประเทศมีสาเหตุหลายประการได้แก่

๕.๑.๑ การขาดแคลนทรัพยากร ทำให้ประเทศที่ใหญ่กว่า มีอำนาจทางทหารเหนือกว่า ใช้กำลังหรืออำนาจที่เหนือกว่า เข้ายึดครองดินแดนหรือประเทศที่มีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ แต่มีกำลังน้อยกว่า เช่น การล่าอาณานิคมในเอเชีย และแอฟริกาในอดีต รวมทั้งการยึดครองดินแดน โดยประเทศมหาอำนาจก่อนสงครามโลก ครั้งที่ ๒ เช่น ญี่ปุ่นยึดแมนจูเรียของจีน

๕.๑.๒ ความขัดแย้งทางอุดมการณ์ทางการเมือง โดยเฉพาะในช่วงสงครามเย็นที่มีการแข่งขันกันระหว่างค่ายเสรีประชาธิปไตยกับค่ายสังคมนิยมคอมมิวนิสต์ โดยสหรัฐฯ ผู้นำค่ายเสรีประชาธิปไตยพยายามปิดกั้นการแพร่ขยายของลัทธิสังคมนิยมคอมมิวนิสต์ ซึ่งนำโดยสหภาพโซเวียตและจีน ที่เข้าไปสนับสนุนขบวนการปลดแอกในประเทศกำลังพัฒนาที่เป็นอดีตอาณานิคมของประเทศค่ายเสรีประชาธิปไตย (สหรัฐฯ อังกฤษ ฝรั่งเศส เนเธอร์แลนด์ สเปน และโปรตุเกส) โดยเฉพาะในภูมิภาคอเมริกากลาง อเมริกาใต้ และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

๕.๑.๓ ความแตกต่างทางศาสนา ความเชื่อ และเชื้อชาติ

ปัญหาตะวันออกกลางระหว่างอิสราเอลกับปาเลสไตน์และประเทศอาหรับ หรือ สงครามกลางเมืองในศรีลังการะหว่างชาวพุทธสิงหล ซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ (ร้อยละ ๗๐) กับชาวฮินดู ทมิฬคนส่วนน้อย (ร้อยละ ๑๘) ที่ได้รับการกดขี่และเลือกปฏิบัติจากรัฐบาลชาวสิงหล จนต้องจับอาวุธ ขึ้นต่อต้านรัฐบาล เป็นสงครามกลางเมืองที่ยาวนานถึง ๒๖ ปี เป็นความขัดแย้งทางเชื้อชาติและศาสนา หรือความขัดแย้งในไอร์แลนด์เหนือระหว่างชาวไอร์แลนด์เหนือที่นับถือศาสนาคริสต์นิกาย Protestant ที่ต้องการอยู่กับอังกฤษกับคนไอร์แลนด์เหนือที่นับถือศาสนาคริสต์นิกาย Catholic ที่ต้องการไปรวมกับสาธารณรัฐไอร์แลนด์ ก็เป็นความขัดแย้งทางศาสนา

การขีดเส้นเขตแดนระหว่างรัฐสมัยใหม่หลังการประกาศเอกราชของประเทศต่าง ๆ ทำให้หลายพื้นที่ในประเทศเหล่านั้นมีความไม่สอดคล้องกันระหว่างเชื้อชาติของคนที่อยู่อาศัยในพื้นที่กับคนส่วนใหญ่ของประเทศนั้น หากรัฐหรือเจ้าหน้าที่รัฐในพื้นที่นั้นมีนโยบายเลือกปฏิบัติ เข้าข้างกลุ่มคนเชื้อชาติส่วนใหญ่ และผลักดันให้กลุ่มคนต่างเชื้อชาติเป็นชนกลุ่มน้อย ทำให้เกิดความขัดแย้งทางชาติพันธุ์ และอาจเกิดความเคลื่อนไหวเรียกร้องของคนต่างเชื้อชาติกลุ่มน้อยเพื่อแยกตัวออกจากประเทศนั้นได้ เช่น สงครามกลางเมืองในอดีตยูโกสลาเวีย ระหว่างคนยูโกสลาเวียที่เป็นชาวเซิร์บกับชาวโครแอตในโครเอเชีย ระหว่างชาวเซิร์บที่นับถือ Christian Orthodox กับชาวมุสลิม และชาวโครแอตกับชาวมุสลิมในบอสเนีย-เฮอร์เซโกวีนา ซึ่งสาเหตุสำคัญประการหนึ่งของสงครามกลางเมืองในอดีต

ยูโกสลาเวียคือ Josip Broz Tito ประธานาธิบดีคนแรกของยูโกสลาเวียที่ขีดเส้นเขตแดนระหว่างรัฐในสหพันธ์รัฐสังคมนิยมยูโกสลาเวียให้เซอร์เบียซึ่งเป็นรัฐที่ใหญ่และเข้มแข็งที่สุดในสหพันธ์ฯ มีพื้นที่เล็กกลง ทำให้ชาวเซอร์เบียบางส่วนต้องอยู่อาศัยในโครเอเชีย และบอสเนีย-เฮอร์เซโกวีนา และเมื่อนาย Slobodan Milosevic ก้าวขึ้นมาเป็นประธานาธิบดีเซอร์เบียและประธานาธิบดีสหพันธ์รัฐสังคมนิยมยูโกสลาเวียได้ใช้นโยบาย Greater Serbia ต้องการรวมชาวเซอร์เบียในรัฐอื่นให้มาอยู่ร่วมกับเซอร์เบีย แต่รัฐอื่นไม่เห็นด้วย จึงเกิดสงครามกลางเมือง

๕.๑.๔ ความไม่ชัดเจนของเส้นเขตแดนระหว่างประเทศ เพราะการจัดทำเส้นเขตแดนอาจไม่ตรงตามพื้นที่จริงตามธรรมชาติ โดยเฉพาะสันเขา เส้นลาดท้องหุบเขา และร่องน้ำลึก ทำให้การยึดถือสนธิสัญญากับแผนที่มีความคลาดเคลื่อน ไม่ตรงกัน เช่น ความขัดแย้งระหว่างไทยกับกัมพูชาบริเวณเขาพระวิหารและแนวชายแดนบริเวณใกล้เคียง หรือประเทศเจ้าอาณานิคมขีดเส้นเขตแดนระหว่างอาณานิคมของตนอย่างไม่เป็นธรรม เช่น ความขัดแย้งระหว่างกัมพูชากับเวียดนาม บริเวณปากนกกแก้วใกล้ปากแม่น้ำโขง หรือการยึดถือเส้นเขตแดนธรรมชาติที่อาจเปลี่ยนแปลงไปตามธรรมชาติ เช่น ความขัดแย้งระหว่างไทยกับลาวบริเวณบ้านร่มเกล้า ที่แม่น้ำเหืองมี ๒ เส้นทาง หรือการขีดเส้นเขตแดนในทะเลจีนใต้ที่จีนใช้ข้อกล่าวอ้างทางประวัติศาสตร์ของตนฝ่ายเดียว ทำให้เกิดความขัดแย้งกับเวียดนามและฟิลิปปินส์ในการอ้างกรรมสิทธิ์เหนือหมู่เกาะ Paracel และหมู่เกาะ Spratly และขัดแย้งกับมาเลเซีย อินโดนีเซีย และบรูไนในการอ้างพื้นที่เขตเศรษฐกิจจำเพาะ

๕.๑.๕ การยึดครองดินแดนหลังสงคราม เช่น ความขัดแย้งเหนือหมู่เกาะ Kurils ระหว่างสหภาพโซเวียตกับญี่ปุ่น โดยสหภาพโซเวียตได้ยึดครองหมู่เกาะ Kuril ทางเหนือของญี่ปุ่นหลังสงครามโลก ครั้งที่ ๒ และอ้างว่าสนธิสัญญาซานฟรานซิสโกปี ๑๙๕๑ รับรอง หรือการที่อิสราเอลยึดครองดินแดนของประเทศอาหรับที่แพ้สงคราม

๕.๑.๖ ความรู้สึกไม่มั่นคง เกรงจะถูกประเทศอื่นคุกคาม เช่น สหภาพโซเวียตต้องการดินแดนรัฐกันชนในช่วงต้นสงครามโลก ครั้งที่ ๒ เนื่องจากเกรงกลัวเยอรมนี จึงเจรจากับฟินแลนด์ขอคืนแดน Karelia เป็นพื้นที่กันชน แต่ในที่สุด สหภาพโซเวียตก็รุกรานฟินแลนด์ เปิดสงครามฤดูหนาว (Winter War) เพื่อยึดครองดินแดนดังกล่าวของฟินแลนด์ หรือปัจจุบันรัสเซียรู้สึกว่าถูกสหรัฐฯ และพันธมิตร NATO ล้อมกรอบใกล้พรมแดนตนเองเข้ามาเรื่อย ๆ จึงส่งทหารเข้ารุกรานยูเครนที่มีนโยบายเอนเอียงไปทางสหรัฐฯ และประเทศยุโรป และต้องการสมัครเป็นสมาชิก NATO

๕.๑.๗ ความไม่ยุติธรรม และต้องการรักษาคำสัตย์ของประเทศ โดยเฉพาะสงครามโลก

ครั้งที่ ๒ ที่เกิดจากเยอรมนี ซึ่งเห็นว่าถูกกลุ่มประเทศนะสงครามโลก ครั้งที่ ๑ ลงโทษเกินเหตุ และสร้างเงื่อนไขที่ทำลายระบบเศรษฐกิจของเยอรมนี ทำให้เยอรมนีสูญเสียศักดิ์ศรีของชนชาติอารยันที่ยิ่งใหญ่

๕.๑.๘ รัฐบาลเบี่ยงเบนความสนใจของคนในประเทศจากปัญหาเศรษฐกิจหรือสังคมในประเทศ หรือความนิยมในตัวผู้นำที่ตกต่ำโดยกล่าวหาว่าประเทศอื่นเป็นต้นเหตุของปัญหา เช่น เยอรมนีสมัยฮิตเลอร์ที่กล่าวว่าเศรษฐกิจเยอรมนีย่ำแย่เพราะประเทศพันธมิตรรุมทิ้งเอาทรัพยากรของเยอรมนีไป หรือการที่จอมพลเลโอโพลโด กัลเทียรี ประธานาธิบดีอาเจนตินาส่งทหารเข้ายึดหมู่เกาะฟอล์กแลนด์ ดินแดนโพ้นทะเลของอังกฤษที่ตั้งอยู่ใกล้กับอาเจนตินา เพื่อเบี่ยงเบนความสนใจของประชาชนอาเจนตินาที่ไม่นิยมในตัวประธานาธิบดีที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจได้ รวมทั้งการที่นางมาร์กาเร็ต แทตเชอร์ นายกรัฐมนตรีอังกฤษ ซึ่งตอนนั้นก็ไม่ค่อยจะมีผลงานเท่าใดนัก จึงส่งกองทัพเรือไปกำราบอาเจนตินาเพื่อชิงหมู่เกาะฟอล์กแลนด์กลับคืนมาได้สำเร็จ นายกรัฐมนตรีแทตเชอร์จึงได้รับการขนานนามว่าเป็นสตรีเหล็ก หรือผู้นำกัมพูชาตระกูลสุนที่ได้รับความนิยมน้อยลง จึงพยายามสร้างกระแสรักชาติสุดโต่งโดยอาศัยความขัดแย้งกัมพูชา-ไทย เป็นเครื่องมือเบี่ยงเบนความสนใจของประชาชน เช่น เหตุการณ์เผาสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงพนมเปญใน ค.ศ. ๒๐๐๓ โดยนายสุน เชน นายกรัฐมนตรีกัมพูชากล่าวสนับสนุนสื่อมวลชนที่เขียนบทความบิดเบือนคำกล่าวของดารารายณ์ของไทยเกี่ยวกับนครวัดเพื่อหวังผลการเลือกตั้งทั่วไปในกัมพูชาที่กำลังจะเกิดขึ้นในกลางปีนั้น และความตึงเครียดบริเวณชายแดนช่องบก อุบลราชธานี หลังเกิดการปะทะระหว่างทหารกัมพูชากับทหารไทยในบริเวณพื้นที่อ้างกรรมสิทธิ์ในปลายเดือนพฤษภาคม ค.ศ. ๒๐๒๕ ทำให้ไทยจำกัดวันเวลาเปิดด่านผ่านแดนของไทย และนายสุน เชน ประธานวุฒิสภาของกัมพูชา เปิดเผยคลิปการสนทนาทางโทรศัพท์ระหว่างนายกรัฐมนตรีเพรทองธารกับนายสุน เชน ในเดือนมิถุนายน ค.ศ. ๒๐๒๕ ในที่สุด นำไปสู่การสู้รบตามแนวชายแดนในวันที่ ๒๕-๒๘ กรกฎาคม ค.ศ. ๒๐๒๕ ตลอดจนการสู้รบครั้งใหญ่ตลอดแนวชายแดนตั้งแต่วันที่ ๗-๒๗ ธันวาคม ค.ศ. ๒๐๒๕ เหตุการณ์ทั้งหมดเกิดขึ้นเพราะนายสุน เชนต้องการเพิ่มความนิยมและความสนับสนุนแก่นายกรัฐมนตรีสุน มาเนต ลูกชายที่ยังไม่มีผลงานชัดเจน ไม่สามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ และยังถูกสหรัฐฯ ขึ้นอัตราภาษีนำเข้าสูงที่สุดในกลุ่มประเทศอาเซียน นายสุน เชน ต้องการสร้างลูกชายคือพลเอกสุน มาเนตให้เป็นวีรบุรุษ จึงเขียนข้อความลง face book กระตุ้นความรู้สึกชาตินิยมของคนเขมรโดยบิดเบือนข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ไทย-กัมพูชา และฉวยโอกาสอ้างกรรมสิทธิ์ในปราสาท

หิน ๓ แห่งบริเวณชายแดนไทย-กัมพูชาที่ห่างออกไปไม่กี่ไมล์ และไม่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ปะทะกันของทหารทั้งสองฝ่ายขึ้นมาเป็นประเด็นความขัดแย้งด้วย

๕.๒ รูปแบบของความขัดแย้งหรือข้อพิพาท

๕.๒.๑ ความขัดแย้งหรือข้อพิพาทด้วยวาจา เป็นการกล่าวโจมตีและโต้ตอบกันโดยตรงระหว่างรัฐคู่พิพาทผ่านสื่อมวลชนของรัฐ สื่อมวลชนเปิด รวมถึงสื่อออนไลน์ด้วย

๕.๒.๒ ความขัดแย้งหรือข้อพิพาทที่ใช้กำลัง ไม่ว่าจะเป็นการซ้อมรบ การแสดงแสนยานุภาพ หรือการทำสงคราม ล้วนเป็นการใช้กำลังทหารในการแก้ไขปัญหา ซึ่งประเทศที่เข้มแข็งกว่า มีกำลังทหารและพลังอำนาจมากกว่า รวมถึงมีพันธมิตรมากกว่าย่อมเป็นฝ่ายได้รับชัยชนะ

ปัจจุบันการใช้กำลังในการแก้ไขปัญหาไม่ได้รับการยอมรับในการเมืองระหว่างประเทศ แม้ว่ากฎบัตรสหประชาชาติ มาตราที่ ๕๑ จะยอมรับการใช้กำลังในลักษณะการป้องกันตนเอง แต่ต้องกระทำโดยมีเงื่อนไข กล่าวคือความมั่นคงปลอดภัยถูกคุกคาม หรือผลประโยชน์แห่งชาติได้รับผลกระทบ ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะใช้มาตรการอื่น โดยการป้องกันตนเองต้องได้สัดส่วน และประเทศที่ใช้กำลังป้องกันตนเองต้องรีบรายงานคณะมนตรีความมั่นคงสหประชาชาติโดยเร็ว โดยทั่วไปประชาคมระหว่างประเทศจะเรียกร้องให้ประเทศคู่ขัดแย้งมีความยับยั้งชั่งใจ แล้วหันมาเจรจาแก้ไขปัญหากันโดยสันติวิธี หากไม่ได้ผล จะใช้วิธีบีบบังคับให้ประเทศที่ใช้กำลังยุติการกระทำดังกล่าว โดยเฉพาะมาตรการลงโทษ (sanction) ทางเศรษฐกิจของประชาคมระหว่างประเทศที่เป็นโดยสมัครใจ นอกจากนี้ องค์กรระหว่างประเทศหลายแห่งมีการจัดทำเอกสารสัญญาระหว่างกัน (กฎบัตร)ว่าจะไม่ใช้กำลังในการแก้ไขปัญหาระหว่างกัน อาทิ สมาคมแห่งประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือ อาเซียน มีสนธิสัญญาไมตรีและความร่วมมือในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Treaty of Amity and Cooperation in Southeast Asia -TAC) และกฎบัตรอาเซียน ซึ่งระบุหลักการสำคัญที่ประเทศสมาชิกยึดมั่นร่วมกัน รวมถึงการไม่ขู่ว่าจะใช้กำลังหรือใช้กำลังในการแก้ไขปัญหา

๕.๓ แนวทางในการเจรจาเพื่อจัดการความขัดแย้งหรือลดข้อพิพาท

หากเกิดความขัดแย้ง และไม่มีจัดการที่ดีตั้งแต่ต้นเพื่อควบคุมและแก้ไขความขัดแย้ง ความขัดแย้งอาจบานปลายจากความขัดแย้งระหว่างสองประเทศ อาจดึงประเทศอื่นเข้าร่วมในความขัดแย้งด้วย ทำให้ปัญหาข้อขัดแย้งมีความซับซ้อนมากขึ้น ยากจะแก้ไข และนำไปสู่การใช้กำลังทหาร

ได้ เช่น สงครามโลก ครั้งที่ ๑ และสงครามโลก ครั้งที่ ๒ สงครามเกาหลี สงครามในอดีตยูโกสลาเวีย สงครามในตะวันออกกลาง และสงครามรัสเซีย-ยูเครน

แนวทางในการเจรจาเพื่อจัดการกับความขัดแย้งหรือข้อพิพาทมีหลายแนวทาง ดังนี้

๕.๓.๑ การหลีกเลี่ยง (Avoidance) ใช้ในกรณีที่อยู่ขัดแย้งมีความสนใจหรือความกังวลในระดับต่ำต่อผลประโยชน์ในประเด็นปัญหา และมักจะใช้วิธีการเจรจาเพื่อป้องกันไม่ให้ปัญหาลูกถาม บานปลาย เช่น กรณีที่อยู่พิพาทยอมให้ดินแดนพิพาทซึ่งเป็นพื้นที่ว่างเปล่า ที่ไม่มีคนอยู่อาศัย ไม่มีทรัพยากรธรรมชาติ ไม่เป็นจุดยุทธศาสตร์สำคัญ เป็นเขตที่ไม่มีคนอยู่อาศัย (No Man's Land) เพื่อหลีกเลี่ยงการปะทะกันด้วยกำลังทหาร หรือการจัดการปัญหาเรื่องเรือประมงรุกล้ำน่านน้ำ หรือการรุกล้ำเส้นเขตแดนโดยไม่ตั้งใจ

๕.๓.๒ การบังคับหรือกดดัน (Compression) ใช้ในกรณีที่ฝ่ายหนึ่งที่มีอิทธิพล/อำนาจมากกว่า และมีความสนใจหรือมีความกังวลสูงต่อผลประโยชน์ของตนในประเด็นปัญหา โดยไม่สนใจผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้ามในประเด็นปัญหา เช่น สหภาพโซเวียตเจรจากับฟินแลนด์เพื่อขอคืนดินแดน Karelia ทางตะวันออกที่ติดต่อกับสหภาพโซเวียตเพื่อเป็นเขตกันชนก่อนสงครามโลก ครั้งที่ ๒ หรือการประกาศขึ้นภาษีนำเข้าของสหรัฐฯ สำหรับสินค้าของประเทศต่าง ๆ เกือบทั่วโลก เมื่อวันที่ ๒ เมษายน ค.ศ. ๒๐๒๕ โดยอ้างว่าเพื่อปรับดุลการค้าที่สหรัฐฯ เสียเปรียบและต้องการให้บริษัทอเมริกันย้ายฐานการผลิตกลับมาในสหรัฐฯ โดยไม่สนใจว่าประเทศต่าง ๆ จะประสบปัญหาอะไรบ้าง

๕.๓.๓ การผ่อนปรน (Accommodation) ใช้ในกรณีที่ผลประโยชน์ของตนในประเด็นปัญหามีน้อย และให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่งมากกว่า เช่น การที่ไทยยินยอมให้ญี่ปุ่นเดินทางทัพผ่านไประบกับอังกฤษในพม่าและอินเดีย

๕.๓.๔ ความร่วมมือ (Collaboration) หากคู่กรณีมีผลประโยชน์สูงในประเด็นปัญหา การใช้แนวทางความร่วมมือจะให้ผลประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ รัฐคู่กรณีเห็นว่าความร่วมมือกันจะนำมาซึ่งผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย เช่น ข้อตกลงสันติภาพที่แคมป์เดวิด ๒๕๒๒ ที่อิสราเอลและอียิปต์ยุติภาวะสงครามต่อกัน โดยสัญญาว่าจะไม่ใช้กำลังแก้ไขปัญหาระหว่างกันเด็ดขาด และสถาปนาความสัมพันธ์ทางการทูตต่อกัน อียิปต์ได้ดินแดนที่เสียให้แก่อิสราเอลในสงคราม ๖ วัน (ปี ค.ศ. ๑๙๖๗) คืน และยังได้รับความช่วยเหลือจากสหรัฐฯ จำนวนมาก ส่วนอิสราเอลได้รับ

การรับรองจากอียิปต์ และไม่ต้องกังวลกับภัยคุกคามจากอียิปต์ รวมทั้งสามารถเดินเรือผ่านคลอง
สุเอซของอียิปต์

๕.๓.๕ การประนีประนอม (Compromise) ใช้ในกรณีที่คู่พิพาทหรือคู่ขัดแย้งมี
ผลประโยชน์ระดับปานกลางในประเด็นปัญหา เป็นการพบกันครึ่งทางคือ คู่กรณีทั้งสองฝ่ายยอม
ลดเงื่อนไขที่ไม่สำคัญยิ่งยวด และตัดข้อเรียกร้องปลีกย่อยออก เพื่อให้ได้ข้อยุติประเด็นปัญหาสำคัญ
อันเป็นที่ยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย เช่น ความขัดแย้งในไอร์แลนด์เหนือที่ทั้งสองฝ่ายยอมลงนามใน
ข้อตกลงสันติภาพเพราะคำนึงถึงอนาคตของเยาวชนของตน ต้องการให้เยาวชนเติบโตขึ้นมาในสังคม
ที่ปราศจากความรุนแรง และมีสันติภาพ หรือข้อตกลงสันติภาพกรุงปารีสยุติปัญหาแก้มพูซาปี ค.ศ.
๑๙๕๑ ที่เขมรทั้ง ๔ กลุ่มสามารถตกลงแบ่งสรรอำนาจการเมืองกันได้ และให้จัดตั้งองค์การบริหาร
ชั่วคราวของสหประชาชาติในแก้มพูซา เข้ามาปฏิบัติภารกิจจนมีการเลือกตั้งทั่วไปในปี ค.ศ. ๑๙๕๓

การใช้แนวทางเจรจาแบบใดในการจัดการหรือลดความขัดแย้งต้องคำนึงถึง
ผลประโยชน์ของคู่กรณีทั้งสองฝ่าย ตลอดจนจังหวะเวลาหรือสถานการณ์ที่เหมาะสม

๕.๔ เทคนิคการเจรจาภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้งรุนแรง

ในสภาพการณ์ที่ประเทศคู่เจรจามีความขัดแย้งกันอย่างรุนแรง ผู้เจรจาทั้งของประเทศ
คู่พิพาทและประเทศผู้ไกล่เกลี่ย (หากมี) ควรจะมีเทคนิคการเจรจาดังนี้

๕.๔.๑ เริ่มเจรจาด้วยการเกริ่นนำที่สร้างบรรยากาศให้ผ่อนคลาย การให้เกียรติคู่เจรจา
แล้วจึงหารือในหลักการในการเจรจา ก่อนจะลงรายละเอียดของเรื่องที่เป็นประเด็นหรือข้อขัดแย้ง
โดยไม่ใช้คำพูดที่ก้าวร้าว ข่มขู่ หรือกดดันคู่เจรจา เพื่อปูทางสำหรับการแก้ไขปัญหาด้วยสันติวิธี
แม้กระทั่งในระหว่างการสู้รบกัน ประเทศคู่ขัดแย้งหรือประเทศตัวกลางอาจเสนอให้มีการหยุดยิง
ชั่วคราวเพื่อนั่งโต๊ะเจรจา หากเจรจาสำเร็จก็ดี หากเจรจาไม่สำเร็จก็ยังกันต่อไปได้ เช่น มีรายงานข่าวว่า
ประเทศตัวกลาง (โอมาน กาตาร์ ปากีสถาน และอียิปต์) เสนอให้สหรัฐฯ หยุดโจมตีอิหร่านในสัปดาห์
ที่ ๓ ของเดือนกรกฎาคม ค.ศ. ๒๐๒๖ เป็นเวลา ๑๐ วัน หลังจากสหรัฐฯ และอิหร่านต่อสู้กันอย่างหนัก
ต่อเนื่องมาเกือบ ๒ สัปดาห์เมื่ออิหร่านโจมตีเรือบรรทุกน้ำมันที่ไม่ทำตามคำสั่งในการเดินเรือของ
อิหร่านในช่องแคบฮอร์มุซ แม้สหรัฐฯ และอิหร่านได้ลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างกันในเดือน
มิถุนายน ค.ศ. ๒๐๒๖ แล้วก็ตาม ประเทศตัวกลางเสนอให้ทั้งสองฝ่ายนั่งเจรจากันอีกครั้ง หากไม่
สำเร็จ จึงค่อยรบกันต่อ

๕.๔.๒ ต้องพยายามรักษาการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง ความขัดแย้งอาจนำไปสู่การยุติการเจรจา และทำให้คู่ขัดแย้งหันไปใช้มาตรการรุนแรงในการแก้ไขปัญหาถือทำสงครามกัน แต่ก็มีความจำเป็นที่คู่ขัดแย้งจะต้องรักษาการติดต่อสื่อสารกันเพื่อลดความเข้าใจผิด ป้องกันความขัดแย้งบานปลาย หรือหาโอกาสที่จะกลับมานั่งเจรจายุติความขัดแย้งกัน เช่น การปะทะกันระหว่างทหารไทยกับทหารกัมพูชาที่ช่องบก อุบลราชธานีเมื่อปลายเดือนพฤษภาคม ค.ศ. ๒๐๒๕ หลังจากสู้รบกันแล้ว ผู้บัญชาทหารบกของทั้งสองฝ่ายได้ประชุมหารือกันเพื่อกำหนดมาตรการป้องกันความขัดแย้งบานปลาย หรือถ้อยแถลงร่วมของการประชุมคณะกรรมการทั่วไปไทย-กัมพูชา (Thailand-Cambodia General Border Committee -GBC) เมื่อวันที่ ๒๗ ธันวาคม ค.ศ. ๒๐๒๕ ที่ให้ทั้งสองฝ่ายรักษาช่องทางการสื่อสารโดยตรงและสม่ำเสมอระหว่างรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม และผู้บัญชาการทหารสูงสุด เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์เร่งด่วน หรือนายสิหศักดิ์ พวงเกตุแก้ว รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ กล่าวว่า ยังคงเปิดช่องทางติดต่อผ่านทาง Whatsapp กับนายปรัก สุน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศกัมพูชา หรือก่อนที่รัสเซียจะปฏิบัติการพิเศษทางทหารในยูเครนในปี ค.ศ. ๒๐๒๒ นาย Lloyd Austin รัฐมนตรีกลาโหมสหรัฐฯ ได้โทรศัพท์หารือกับนายพล Sergei Shoigu รัฐมนตรีกลาโหมรัสเซีย และหลังจากรัสเซียได้ส่งทหารบุกเข้ายึดครองยูเครนแล้วนานกว่า ๒ เดือน นาย Austin ยังคงโทรศัพท์หารือกับนายพล Shoigu พูดคุยเกี่ยวกับสงครามในยูเครน นอกจากนี้ ในกลางเดือนพฤษภาคม ค.ศ. ๒๐๒๒ นายพล Mark Milley, Chairman of the Joint Chiefs of Staff ของกองทัพสหรัฐฯ ได้โทรศัพท์ถึงนายพล Valery Vasilyevich Gerasimov, Chief of the General Staff of the Russian Armed Forces และรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงกลาโหม คนที่หนึ่งของรัสเซีย เพื่อหารือเรื่องสงครามรัสเซีย-ยูเครน ทั้งนี้ สหรัฐฯ ถือเป็นผู้ขัดแย้งทางอ้อมในสงครามรัสเซีย-ยูเครน หรือการเจรจาเพื่อยุติความขัดแย้งรัสเซีย-ยูเครนในเดือนแรกของการสู้รบที่หยุดชะงักลงเพราะสหรัฐฯ และพันธมิตรเนได้ส่งสัญญาณสนับสนุนให้ยูเครนรบกับรัสเซีย ทำให้สงครามดำเนินต่อไปในยูเครน แต่มีความพยายามทางการทูตจากหลายฝ่ายที่จะนำรัสเซียและยูเครนกลับมานั่งโต๊ะเจรจากันเพื่อหาข้อยุติความขัดแย้งกัน โดยทั้งประธานาธิบดี Putin ของรัสเซียและประธานาธิบดี Zelensky ของยูเครนยอมรับว่าความขัดแย้งรัสเซีย-ยูเครนต้องยุติบนโต๊ะเจรจา เพียงแต่จะเจรจากันบนเงื่อนไขอย่างไร

๕.๔.๓ ในระหว่างการเจรจา ต้องพยายามสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเจรจา โดยเฉพาะการสร้างควมไว้นับถือใจระหว่างคู่ขัดแย้ง และไม่ใช่คำพูดที่รุนแรง ก้าวร้าว ข่มขู่ โทก หรือตบตา หลอกลวง (bluff)

๕.๔.๔ ต้องมองภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างกัน แม้ประเด็นข้อขัดแย้งจะเป็นเรื่องสำคัญ แต่ต้องชี้ให้คู่กรณีเห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างกันในภาพรวมครอบคลุมหลายเรื่อง ที่มีผลประโยชน์ร่วมกันมากกว่าประเด็นขัดแย้งเพียงเรื่องเดียว

๕.๔.๕ เมื่อการเจรจามีความตึงเครียด ทั้งสองฝ่ายยืนยืนในเหตุผลของตนเอง ทำให้การเจรจาอาจถึงทางตัน ความจริงแล้ว ไม่มีเหตุผลของฝ่ายใดถูกต้องหรือผิดทั้งหมด แต่เป็นเพราะคู่เจรจามีมุมมองแตกต่างกัน ดังนั้น จึงต้องพยายามหาหรือสร้างหลักการหรือค่านิยมร่วม อันเป็นที่ยอมรับของคู่ขัดแย้ง เพื่อลดความตึงเครียดและเป็นพื้นฐานสำหรับการเจรจาต่อ เช่น แต่ละฝ่ายที่ทำสงครามกันย่อมมีเหตุผลในการทำสงครามของตนเอง ซึ่งไม่เป็นที่ยอมรับของอีกฝ่ายหนึ่ง แต่สงครามทำให้ประชาชนผู้บริสุทธิ์ต้องได้รับความเดือดร้อน สูญเสียชีวิตและบาดเจ็บ รวมทั้งทรัพย์สิน ซึ่งเป็นเรื่องที่คู่สงครามต้องพิจารณาแก้ไข ยับยั้งการสูญเสียของฝ่ายพลเรือน รวมทั้งการเปิดทางสำหรับการเคลื่อนย้ายผู้อพยพออกจากสถานที่สู้รบ และการลำเลียงความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมให้แก่พลเรือนที่ตกค้างอยู่ในสถานที่สู้รบ

หรืออีกวิธีหนึ่งที่จะลดความตึงเครียดในการเจรจา คือ ข้ามประเด็นที่ขัดแย้งกันอย่างมากไปก่อน แล้วค่อยกลับมาเจรจาเรื่องนี้ใหม่ภายหลังเพราะเป็นผลประโยชน์หลักที่ยอมยอมกันไม่ได้ และอาจทำให้ความขัดแย้งรุนแรงมากขึ้น เช่น การเจรจาสันติภาพระหว่างสหรัฐฯ กับอิหร่านในการสู้รบเมื่อต้นปี ค.ศ. ๒๐๒๖ ที่สหรัฐฯ ต้องการทำลายโครงการพัฒนานิวเคลียร์ของอิหร่าน ทำให้อิหร่านได้ตอบและความขัดแย้งขยายวงโดยอิหร่านโจมตีประเทศริมอ่าวอาหรับที่อนุญาตให้สหรัฐฯ ตั้งฐานทัพ ปิดช่องแคบฮอร์มุซ สหรัฐฯ ปิดล้อมท่าเรือของอิหร่าน อาัยคทรัพย์สินของอิหร่านทำให้ประเทศที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสู้รบได้รับผลกระทบโดยเฉพาะราคาน้ำมันดิบที่พุ่งสูงขึ้นมากเนื่องจากการปิดช่องแคบฮอร์มุซของอิหร่าน การเจรจาทุกประเด็นขัดแย้งไม่มีความคืบหน้าเพราะประเด็นหลักคือ โครงการพัฒนานิวเคลียร์ของอิหร่าน ในที่สุด ทั้งสองฝ่ายยอมเอาโครงการพัฒนานิวเคลียร์ของอิหร่านออกจากการเจรจากราวนี้ก่อน และสามารถตกลงกันในเรื่องอิหร่านปิดช่องแคบฮอร์มุซ สหรัฐฯ ยกเลิกการปิดล้อมท่าเรือของอิหร่าน ส่วนเรื่องการยกเลิกการอายคทรัพย์สินของอิหร่าน ยกเลิกการคว่ำบาตรอิหร่านจะค่อยเจรจาไป

นอกจากนี้ การเพิ่มตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เจรจาเข้าในการเจรจาอาจเป็นอีกวิธีหนึ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงทางตันในการเจรจาได้ เพราะตัวแปรทุกตัวจะมีทางออก ยังมีตัวแปรมากขึ้นจะทำให้โอกาสที่เกิดทางตันในการเจรจาจะลดลง แต่ต้องควบคุมตัวแปรที่เพิ่มเข้าไปให้ดูว่าจะไม่เป็นการขยายวงความขัดแย้ง ทำให้ความขัดแย้งบานปลาย

๕.๔.๖ หลีกเลี่ยงการพูดเกินความจริง รวมถึงการปล่อยข่าวปลอม ข่าวลือด้วยเพราะจะทำให้คู่ขัดแย้งพูดเกินความจริงด้วย ทำให้สถานการณ์เลวร้ายลง ซึ่งเห็นได้ชัดเจนในสงครามรัสเซีย-ยูเครนที่มีการปล่อยข่าวปลอม หรือเสนอข่าวที่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ทำให้การสู้รบรุนแรงมากขึ้น หรือการที่นายฮุน เซน ประธานวุฒิสภา และพลเอกฮุน มานีต นายกรัฐมนตรีกัมพูชา เขียนข้อความที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง บิดเบือนข้อเท็จจริงลงใน face book เพื่อกระตุ้นความรู้สึกชาตินิยมรุนแรงของคนกัมพูชา และเพิ่มความนิยมในตัวผู้นำกัมพูชา

๕.๔.๗ ไม่ควรค้นหาคนผิด (Witch hunt) กับการกระทำในอดีตเพราะเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลง แก้ไขไม่ได้แล้ว มีแต่จะเสียเวลาและทำให้บรรยากาศการเจรจาแย่ลง แต่ควรเจรจาไปข้างหน้าเพื่อหาข้อยุติความขัดแย้ง (สมชัย เบญจมิตร บรรณาธิการ. วิธีพูดกับคน. หน้า ๕๕.)

๕.๔.๘ (ประเทศผู้ใกล้เกลีย/ผู้ประνομ) ต้องสร้างความสมดุลในการมุ่งใจคู่ขัดแย้งหรือคู่พิพาทที่มีความต้องการและผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน ทำให้คู่ขัดแย้งรู้สึกได้ว่า ไม่มีการเสียเปรียบ/ได้เปรียบกัน

๕.๔.๙ (ประเทศผู้ใกล้เกลีย/ผู้ประνομ) ต้องทำให้คู่ขัดแย้งมีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน เข้าใจในสถานการณ์ของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งอาจทำให้ความขัดแย้งลดระดับลงได้

๕.๔.๑๐ อาจต้องจำกัดขอบเขตของเรื่องที่จะเจรจา เพื่อให้สามารถหาข้อยุติในเรื่องที่ขัดแย้งกันได้ โดยเจรจาในสิ่งที่คู่ขัดแย้งสามารถยอมรับได้ง่ายก่อน หากปล่อยให้การเจรจาทนถ่วงไปสู่อื่น ๆ โดยเฉพาะเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความขัดแย้ง จะทำให้การเจรจาไม่สามารถหาจุดสิ้นสุดได้

๕.๔.๑๑ ควรกำหนดระยะเวลาในการเจรจาให้เหมาะสมกับประเด็นหรือเรื่องที่จะเจรจา ไม่ควรปล่อยให้การเจรจายืดเยื้อเพราะจะเกิดข้อเรียกร้องใหม่ขึ้นมาได้ แต่การจำกัดกรอบเวลาในการเจรจาอาจทำให้เกิดข้อเสียเปรียบในการเจรจาได้ เช่น ประธานาธิบดี Lyndon B. Johnson ของสหรัฐฯ ต้องการให้ผู้แทนของสหรัฐฯ เดินทางไปกรุงปารีสเพื่อเจรจาสันติภาพกับเวียดนามเหนือให้

เสร็จก่อนจะมีการเลือกตั้งประธานาธิบดีสหรัฐฯ ในเดือนพฤศจิกายน ค.ศ. ๑๙๖๘ ในขณะที่เวียดนามเหนือพร้อมจะใช้เวลาเจรจาให้นานเพื่อให้ได้ประโยชน์มากที่สุด

ในบางกรณี การตัดสินใจอาจเกิดผลเสียร้ายแรงที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ เช่น นาย George W. Ball ปลัดกระทรวงการต่างประเทศสหรัฐฯ และอยู่ในทีมที่ปรึกษาใกล้ชิดของประธานาธิบดี John F. Kennedy ของสหรัฐฯ ได้เขียนไว้ในรายงานเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ขีปนาวุธในคิวบาว่า รู้สึกแปลกใจอย่างยิ่งที่ไม่ได้พบการแสดงความคิดเห็นที่แสดงออกถึงความเป็นศัตรูจากสหภาพโซเวียตเลย (นอกจากการสร้างฐานขีปนาวุธในคิวบา) ตอนนั้น สหรัฐฯ ตัดสินใจแล้วว่า จำเป็นจะต้องลงมือปฏิบัติการทางทหารภายใน ๔๘ ชั่วโมงหลังจากที่ได้ตรวจพบฐานขีปนาวุธของสหภาพโซเวียตในคิวบา เราเกือบจะตัดสินใจผิดพลาดลงไปแล้วเพราะการที่สหรัฐฯ ตรวจพบขีปนาวุธสหภาพโซเวียตน่าจะหมายถึงว่าสหรัฐฯ จะต้องได้รับการตอบโต้อย่างรุนแรงจากสหภาพโซเวียต ซึ่งถ้าเหตุการณ์เช่นนั้นเกิดขึ้นจริง ความเสียหายจากการตัดสินใจผิดพลาดครั้งนี้จะก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมหาศาลทีเดียว ทั้งนี้ นาย George W. Ball ได้เสนอให้สหรัฐฯ ทำการกักกันทางทะเล (naval quarantine โดยหลีกเลี่ยงคำว่า naval blockade ซึ่งเป็นการประกาศสงคราม) ตรวจสอบเรือทุกลำที่จะเข้า/ออกน่านน้ำคิวบาแทนปฏิบัติการทางทหาร ซึ่งประธานาธิบดี Kennedy เห็นด้วย

๕.๔.๑๒ ไม่ควรตอบรับ หรือปฏิเสธข้อเสนอของฝ่ายตรงข้ามในทันที แต่ควรขอความกระจ่าง ในข้อเสนอ นั้น ๆ หรือใช้คำพูดที่ไม่ผูกมัดตัวเองกับข้อเสนอ นั้น เช่น อาจกล่าวว่าข้อเสนอที่น่าสนใจ จะนำเสนอให้เมืองหลวงพิจารณา หรือข้อเสนอนี้ต้องได้รับการตัดสินใจจากเมืองหลวง

๕.๔.๑๓ หากคู่ขัดแย้งเริ่มไม่มีเหตุผล และไม่ฟังความเห็นหรือคำชี้แจงของกลุ่มอื่น อาจต้องหยุดการเจรจาไว้ชั่วคราว เพื่อไม่ให้บรรยากาศการเจรจาเลวร้ายลง รอให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนคลาย แล้วจึงเริ่มเจรจากันใหม่

๕.๔.๑๔ ต้องมีความอดทนในการเจรจา ไม่มีการเจรจาสันติภาพเพื่อยุติความขัดแย้งใดสามารถเจรจาสำเร็จได้ในครั้งเดียวหรือภายในปีเดียว ความขัดแย้งที่สะสมมานานปี และความขัดแย้งที่มีหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้องย่อมต้องใช้เวลาในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ได้ข้อยุติทุกฝ่ายยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นข้อตกลงสันติภาพที่กรุงปารีสยุติสงครามเวียดนามในปี ค.ศ. ๑๙๗๓ ข้อตกลง Dayton ยุติสงครามในบอสเนีย-เฮอร์เซโกวีนาในปี ค.ศ. ๑๙๙๕ หรือข้อตกลง Good Friday ยุติความขัดแย้งในไอร์แลนด์เหนือในปี ค.ศ. ๑๙๙๘ ใช้เวลาในการเจรจามากกว่า ๑ ปีทั้งสิ้น

๖. ปัญหาและอุปสรรคของการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ

๖.๑ ความขัดแย้งทางความคิด การเจรจาต่อรองเป็นการหาวิธีระหว่างฝ่ายที่ยึดมั่นในผลประโยชน์ของตนเป็นหลัก และพยายามที่จะโน้มน้าวชักจูงให้อีกฝ่ายหนึ่งเห็นด้วยหรือยอมรับข้อเสนอหรือข้อสรุปของตน ดังนั้น แต่ละฝ่ายจะมีแนวคิดหรือทฤษฎีที่อธิบายความชอบธรรมสำหรับผลประโยชน์ของตนไม่เหมือนกัน ฝ่ายที่สามารถหาเหตุผลและความถูกต้องมาสนับสนุนข้อเสนอของตนได้ย่อมเป็นฝ่ายได้เปรียบ

ความขัดแย้งทางความคิดหรืออุดมการณ์ที่มีผลต่อการเมืองระหว่างประเทศเป็นอย่างมากคือ ความขัดแย้งระหว่างค่ายเสรีประชาธิปไตยที่มีสหรัฐฯ เป็นผู้นำกับค่ายสังคมนิยมคอมมิวนิสต์ที่มีสหภาพโซเวียตเป็นหัวหน้า ความขัดแย้งนี้ทำให้โลกตกอยู่ในสถานะเผชิญหน้ากันหรือสงครามเย็นนานเกือบ ๓๐ ปี และผู้นำสหรัฐฯ และผู้นำสหภาพโซเวียตเกือบจะนำโลกเข้าสู่สงครามนิวเคลียร์ในวิกฤตการณ์ขีปนาวุธนิวเคลียร์ปี ค.ศ. ๑๙๖๒ อย่างไรก็ตาม วิกฤตการณ์นี้ได้ทำให้มหาอำนาจทั้งสองตระหนักว่า หากใช้อาวุธนิวเคลียร์ต่อสู้กัน จะไม่มีฝ่ายใดชนะ แต่ทั้งสองฝ่ายจะพินาศไปพร้อม ๆ กัน เพราะอาวุธนิวเคลียร์ที่ทั้งสองฝ่ายมีอำนาจทำลายล้างมหาศาล สงครามเย็นสิ้นสุดลงเมื่อสหภาพโซเวียตล่มสลายในปี ค.ศ. ๑๙๙๑ และโลกเข้าสู่การเมืองขั้วเดียวคือ สหรัฐฯ ครองความเป็นเจ้า แต่หลังจากประธานาธิบดี Putin ของรัสเซียก้าวขึ้นมามีอำนาจในปี ค.ศ. ๒๐๐๐ ประธานาธิบดี Putin พยายามสร้างรัสเซียให้กลับมายิ่งใหญ่ขึ้นอีกครั้ง ซึ่งนำไปสู่การแข่งขันและการเผชิญหน้ากันระหว่างสหรัฐฯ กับรัสเซียมาจนปัจจุบัน ส่วนจีนสามารถพัฒนาประเทศได้อย่างรวดเร็วจนกลายเป็นประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจใหญ่เป็นอันดับสองของโลก และพยายามแพร่อิทธิพลของตนอย่างสันติวิธีทั้งในและนอกภูมิภาคทำให้สหรัฐฯ มีความกังวล และหันมามองจีนว่าเป็นคู่แข่งที่ท้าทายกัน จึงพยายามสกัดกั้นจีนทั้งด้านเศรษฐกิจและการเมืองความมั่นคง

อย่างไรก็ดี บางครั้งการเจรจาไม่ได้ดำเนินไปบนพื้นฐานของความถูกต้อง หรือกฎหมาย แต่เป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกันที่ลงตัว เช่น การตกลงยุติวิกฤตการณ์ขีปนาวุธในคิวบา ระหว่างสหรัฐฯ กับสหภาพโซเวียต หลักการคือ รัฐหนึ่งจะไม่กระทำการบ่อนทำลายรัฐอื่น แม้สหรัฐฯ จะยอมให้หลักประกันว่า จะไม่รุกรานคิวบา แต่ก็ยอมแลกเปลี่ยนด้วยการถอนขีปนาวุธของสหรัฐฯ ออกจากตุรกีกับการที่สหภาพโซเวียตทำลายฐานขีปนาวุธของตนในคิวบา หรือการเจรจาสันติภาพรัสเซีย-ยูเครน หลักการความถูกต้องคือ รัฐหนึ่งจะใช้กำลังรุกรานและครอบครองดินแดนของอีกรัฐ

หนึ่งไม่ได้ แต่ในที่สุด ยูเครนอาจต้องยอมรับสภาพความเป็นกลางทางทหารที่มีหลักประกันจากประเทศมหาอำนาจ และยูเครนอาจต้องเสียแคว้นโดเนตสค์และลูฮันสค์ด้วยการลงประชามติภายใต้การควบคุมดูแลขององค์การระหว่างประเทศ ซึ่งคนยูเครนในแคว้นทั้งสองเป็นคนเชื้อสายรัสเซีย ย่อมเลือกที่จะแยกตัวออกจากยูเครน

๖.๒ ผู้เจรจาที่มีคุณสมบัติหรือประพฤติกรรมไม่เหมาะสม อาทิ ใช้คำพูดหรือแสดงกริยาไม่สุภาพ ก้าวร้าวแสดงอารมณ์รุนแรง ขาดเหตุผล ไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้พูด ชักถาม หรือพูดโดยไม่ขออนุญาตจากประธานที่ประชุมเจรจา หรือไม่เคารพกติกาการประชุม หรือไม่ให้เกิดริเกรตแก่ฝ่ายตรงข้าม เช่น ประธานาธิบดี Trump ของสหรัฐฯ ที่ใช้คำพูดรุนแรง ก้าวร้าว ไม่ให้เกิดริเกรต ข่มขู่ คุกคามคู่เจรจา และ ไม่เปิดโอกาสให้ประธานาธิบดี Zelensky ของยูเครนได้พูดมากนักในการพบหารือกันเมื่อวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ค.ศ. ๒๐๒๕ ในขณะที่ประธานาธิบดี Zelensky ใช้อารมย์โต้ตอบคำถามหาของประธานาธิบดี Trump จึงทำให้การเจรจาทันทีนั้นล้มเหลว ผู้นำทั้งสองไม่ได้ลงนามในข้อตกลงเกี่ยวกับแร่หายากในยูเครน ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของการพบหารือกันในวันนั้น

๖.๓ ผู้เจรจาไม่สามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด ตีความผิด เช่น พูดจาวกวน หรือพูดพลามจนจับประเด็นไม่ได้ พูดอีกครั้งแล้วไม่เหมือนที่ได้พูดไปแล้ว หรือพูดสั้น ๆ ตามความเข้าใจของตนเอง ใช้ตัวอย่างไม่เป็นที่รู้จักกัน ทำให้คู่เจรจาเข้าใจผิด หรือพูดไม่กระจ่าง ไม่ชัดเจน ทำให้คู่เจรจาตีความผิด

๖.๔ คู่เจรจาขาดความเชื่อถือซึ่งกันและกัน หากคู่เจรจาขาดความไว้วางใจเชื่อใจกันขาดความเคารพ และการยอมรับซึ่งกันและกัน การเจรจาจะไร้ความหมาย แม้จะได้ข้อตกลงการเจรจา แต่คู่เจรจาอาจเกิดความไม่แน่ใจหรือไม่มั่นใจว่า สิ่งที่ได้เจรจากดลงกันแล้วจะได้รับการยอมรับและปฏิบัติตามหรือไม่ เพียงใด เช่น การพูดกลับไปกลับมาของประธานาธิบดี Trump ของสหรัฐฯ ทำให้มิตรประเทศไม่แน่ใจในความจริงจังของคำพูดของประธานาธิบดี Trump

๖.๕ ความแตกต่างทางศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม อาจสร้างปัญหาหรือความเข้าใจผิดให้กับคู่เจรจาได้ หากทั้งสองฝ่ายไม่เข้าใจในขนบธรรมเนียมประเพณีและศาสนาของอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น การตีความไม่ตรงกันในหลักคำสอนของบางศาสนา หรือการนิ่งเฉยของคนเอเชียหมายถึงการไม่มีความเห็น ไม่ได้หมายความว่ายอมรับหรือเห็นด้วย แต่คนตะวันตกตีความว่า การนิ่งเฉยคือการรับทราบ ยอมรับ ไม่ขัดข้อง หรือการเป็นบ้านพี่เมืองน้องระหว่างไทยกับลาวอาจเป็นประเด็น

เมื่อถามว่าใครเป็นพี่ ใครเป็นน้อง เพราะลาวถือว่า ทุกประเทศมีสถานะเท่ากัน หรือการจัดประชุมในวันหยุดทางศาสนาของกลุ่มเจรจา หรือไม่จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำพิธีทางศาสนาให้แก่กลุ่มเจรจามุสลิมย่อมสร้างความไม่พอใจให้เกิดขึ้นได้

๖.๖ ข้อตกลงไม่เป็นที่น่าพอใจของกลุ่ม ผลประโยชน์ที่ได้รับไม่คุ้มค่าสำหรับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เช่น การเจรจาสันติภาพในศรีลังกาที่นอร์เวย์เป็นผู้ไกล่เกลี่ยให้มีการหยุดยิง แต่มีการละเมิดข้อตกลงหยุดยิงหลายครั้งทั้งจากฝ่ายรัฐบาลศรีลังกาและจากฝ่ายกบฏพยัคฆ์ทมิฬ (LTTE)

๖.๗ กลุ่มเจรจามองว่าอีกฝ่ายหนึ่งเป็นศัตรูที่ต้องกำจัด และมองว่าการเจรจาต่อรองเป็นการแข่งขันที่มีแพ้-ชนะ แบบผู้แพ้ไม่มีที่ยืน (Win-lose approach) เช่น การเจรจาสันติภาพที่กรุงปารีสภายหลังสงครามโลก ครั้งที่ ๑ ยุติลงที่ประเทศฝ่ายพันธมิตรมุ่งทำลายเยอรมนี เพื่อป้องกันไม่ให้เยอรมนีก่อสงครามอีก

๖.๘ เป็นการเจรจาเรื่องดินแดน ซึ่งมักเกิดจากหลายสาเหตุอันได้แก่

ก. การที่ประชาชนซึ่งอาศัยอยู่ในดินแดนพิพาทไม่ได้เป็นคนที่มีความเชื่อชาติส่วนใหญ่ของรัฐนั้น เช่น อดีตยูโกสลาเวีย ที่มีชาวเซิร์บอาศัยในดินแดนตะวันตกของโครเอเชีย หรือชาวเซิร์บที่อาศัยในบอสเนีย-เฮอร์เซโกวีนา หรือคนรัสเซียที่อาศัยในแคว้นคอนบาสของยูเครน และรัฐบาลประเทศนั้นปฏิบัติต่อไม่ดีกับชนกลุ่มน้อย ทำให้เกิดการต่อต้านด้วยอาวุธ

ข. เส้นเขตแดนไม่ชัดเจน หรือมีความขัดแย้งกันเรื่องเส้นเขตแดน เนื่องจากการจัดทำแผนที่แบ่งเขตแดนไม่ตรงกับสนธิสัญญา เช่น สนธิสัญญาสยาม-ฝรั่งเศส ปี ค.ศ. ๑๙๐๔ และฉบับปี ค.ศ. ๑๙๐๗ หรือเส้นเขตแดนธรรมชาติเปลี่ยนแปลงไป เช่น สันปันน้ำเปลี่ยนตำแหน่งเพราะสภาพธรรมชาติ ร่องน้ำลึกเปลี่ยนเส้นทางตามกระแสน้ำ แม่น้ำหรือลำธารเปลี่ยนทางเดิน รวมทั้งการกระทำของมนุษย์ เช่น หลักเขตถูกเคลื่อนย้าย

ค. สนธิสัญญาไม่เป็นธรรม ประเทศที่มีอำนาจมากกว่าขีดเส้นเขตแดนบนพื้นฐานผลประโยชน์ของตน

อย่างไรก็ดี เป็นการยากลำบากที่รัฐใดรัฐหนึ่งจะยอมเสียดินแดนให้อีกรัฐหนึ่ง หรือปล่อยให้ดินแดนพิพาทเป็นรัฐเอกราชใหม่ ทางออกเพื่อไม่ให้เสียหน้ารัฐที่ต้องสูญเสียดินแดนคือ การจัดลงประชามติภายใต้การกำกับดูแล หรือได้รับการยอมรับจากองค์การระหว่างประเทศ

หากดินแดนพิพาทมีปัญหาเส้นเขตแดนไม่ชัดเจน หรือมีความเห็นต่างกัน ต่างฝ่ายต่างอ้างกรรมสิทธิ์บนพื้นฐานเอกสารของตน หากเป็นพื้นที่ที่ไม่มีประชาชนอยู่อาศัยหรือไม่มีทรัพยากรธรรมชาติ รัฐคู่พิพาทอาจตกลงกันให้ดินแดนพิพาทเป็นดินแดนที่ไม่มีประเทศใดเป็นเจ้าของ (No man's land) ซึ่งจะไม่อนุญาตให้ฝ่ายใดส่งคนหรือทหารของตนเข้ามาในเขตนี้ เช่น ไทยกับลาวตกลงให้พื้นที่ที่เคยสู้รบกันเมื่อต้นปี ๒๕๓๑ (ไทยเรียกเหตุการณ์ที่บ้านร่มเกล้า ส่วนลาวเรียกเหตุการณ์ที่บ่อแต่น) เป็นเขตไม่มีไม่มีประเทศใดเป็นเจ้าของ โดยทั้งสองฝ่ายถอนทหารออกจากแนวปะทะฝ่ายละ ๓ กิโลเมตร หรือบริเวณเขตแดนไทย-กัมพูชาตามแนวเทือกเขาพนมดงรักบางจุด เช่น ช่องบก เป็นเขตไม่มีไม่มีประเทศใดเป็นเจ้าของ เนื่องจากไทยและประเทศเพื่อนบ้านถือแผนที่คนละฉบับ อันเนื่องมาจากการจัดทำแผนที่ตามสนธิสัญญาสยาม-ฝรั่งเศส ค.ศ. ๑๙๐๔ โดยเจ้าหน้าที่ฝรั่งเศสฝ่ายเดียวไม่ตรงตามที่ระบุไว้ในสนธิสัญญาฯ กล่าวคือ ลากเส้นเขตแดนไม่ตรงกับสันปันน้ำ

๗. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ

๗.๑ การเตรียมตัวที่ดีสำหรับการเจรจา ไม่ว่าจะเป็นข้อมูล เนื้อหาของเรื่องที่จะเจรจาท้องครบถ้วน มีการกำหนดวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์รอง ทำที่ และนโยบายที่ชัดเจน ซึ่งจะทำให้ผู้เจรจามีสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่เตรียมไว้ และสามารถจัดทำข้อเสนอเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการเจรจาได้

๗.๒ นักเจรจาที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะการเจรจาที่สามารถสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับคู่เจรจา ความไว้วางใจจะขจัดมุมมองและทัศนคติในด้านลบของคู่เจรจาออกไป สามารถเปิดอกคุยกันอย่างเป็นมิตร เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของคู่เจรจา โดยคู่เจรจาต้องรักษาคำพูดหรือสัญญาที่ให้ไว้ต่อกัน ไม่โกหกหลอกลวงหรือดบตา

๘. สิ่งที่ต้องตระหนักในการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ

๘.๑ การเจรจาต่อรองระหว่างประเทศไม่ควรมุ่งเน้นการเอาแพ้/ชนะกันเพราะอาจ ทำให้การเจรจาล้มเหลว หรือได้ข้อยุติความขัดแย้งหรือข้อตกลงที่ไม่ดี มีแนวโน้มสูงว่า จะไม่มีการปฏิบัติตามข้อยุติความขัดแย้งหรือความตกลงที่มีลักษณะเป็น Win-lose solution/agreement เพราะฝ่ายที่เสียประโยชน์จะมองว่าข้อตกลงไม่เป็นธรรม และอาจก่อเรื่องเพื่อเปลี่ยนแปลงข้อตกลง

๘.๒ ผู้เจรจาต้องมีความอดทน อย่ายอมแพ้ หรือล้มเลิกการเจรจาเร็วเกินไป เพราะต้องคำนึงว่าการเปลี่ยนความคิดหรือทัศนคติของคนต้องใช้เวลา ต้องใช้เหตุผลอธิบายและศิลปะในการพูดโน้มน้าว

น้ำวจิตใจคน ต้องคิดว่าเรื่องที่ขัดแย้งกันมีความเป็นมายาวนาน และมีความซับซ้อน ต้องใช้เวลาในการแก้ไขโดยต้องคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย (stake holders) การเจรจาสันติภาพ เพื่อยุติความขัดแย้งหรือสงครามมักจะใช้เวลานานนับปี มีการเจรจากันนับร้อยครั้งกว่าคู่ขัดแย้งจะหาข้อยุติความขัดแย้งระหว่างกันได้

๘.๓ เมื่อทั้งสองฝ่ายยึดมั่นในท่าทีตนอย่างมั่นคงคือ การเจรจามาถึงทางตัน อาจพิจารณาข้ามหัวเรื่องที่ยากแก่การเจรจาไปก่อน หรืออาจหยุดการเจรจาชั่วคราว เพื่อให้คู่เจรจาได้ผ่อนคลายก่อน หรือเพิ่มประเด็นอื่นที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์แก่คู่กรณีที่อาจลดน้ำหนักหรือความสำคัญของความขัดแย้งในหัวข้อยากนั้น แล้วจึงกลับมาเจรจาหัวเรื่องยากกันใหม่

๘.๔ อย่าทำให้คู่เจรจาอีกฝ่ายหนึ่งเสียหน้าเพราะอาจหมายถึงความล้มเหลวของการเจรจา โดยเฉพาะการเจรจาเรื่องเส้นเขตแดน ไม่มีใครอยากถูกบันทึกในประวัติศาสตร์ว่ายอมยกดินแดนให้ประเทศคู่กรณีแน่นอน นอกจากจะเป็นไปตามสนธิสัญญาหรือข้อตกลงที่มีมาก่อนการเจรจาต้องมีทางลงให้กับคนแพ้หรือคนที่ต้องเสียประโยชน์ในการเจรจาเพื่อให้การแก้ไขปัญหาคือข้อขัดแย้งสิ้นสุดจริง ๆ

๘.๕ อย่าทำให้คู่เจรจาอีกฝ่ายหนึ่งเข้าตาจน เพราะจะทำให้คู่เจรจาสูญเสียแบบฉบับจนตรอก ซึ่งไม่อาจจะคาดเดาการกระทำได้ และอาจส่งผลเสียหายต่อการเจรจามากขึ้น โดยเฉพาะสงครามและความขัดแย้งระหว่างประเทศมหาอำนาจที่มีอาวุธในการทำลายล้างสูง เช่น สหรัฐฯ รัสเซีย จีน ทั้งสามประเทศต้องทราบขีดจำกัดของการกดดันอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่เช่นนั้นฝ่ายใดเข้าตาจน หรือการกดดันประเทศที่มีผู้นำที่ยากแก่การคาดเดาพฤติกรรม เช่น เกาหลีเหนือ ก็ต้องคำนึงถึงขอบเขตของการกดดัน อย่ากดดันจนผู้นำเกาหลีเหนือไม่มีทางออก

๘.๖ การประนีประนอมจะเป็นทางออกที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้ เป็นแนวทาง Win-win approach แม้คู่เจรจาจะได้รับประโยชน์ไม่เท่ากันก็ตาม

๘.๗ เมื่อเจรจาทกลงกันได้ข้อยุติแล้ว จะต้องทำเป็นข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษร และสร้างกลไกให้คู่กรณีปฏิบัติตามข้อตกลง หรือมีการตรวจสอบได้ว่าการปฏิบัติตามข้อตกลงจริง

นายพนพร อัจฉริยวนิช

อดีตเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮลซิงกิ

๒๘ พฤษภาคม ๒๕๖๘