



ประวัติส่วนตัว

ยศ-ชื่อ-สกุล พลเอก ชรินทร์ สิงหนาทนิตีรักษ์
ศิษย์เก่าคณะรัฐประศาสนศาสตร์ (MPA 27) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
(นิด้า)



ติดตามและเพิ่มเพื่อน

ชรินทร์ สิงหนาทนิตีรักษ์

<https://www.facebook.com/chninthrsinghnathnitiraks>

ประวัติการศึกษา

- มัธยมศึกษา: โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ปริญญาตรี: วิทยาศาสตร์ บัณฑิต (วทบ.ทบ.) จากโรงเรียน นายร้อยพระจุลจอมเกล้า
- หลักสูตรเสนาธิการทหารบก หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ 76 หลักสูตรวิทยาลัยเสนาธิการทหาร รุ่นที่ 52
- หลักสูตรผู้นำเมือง (กรุงเทพมหานคร) รุ่นที่ 10
- ปริญญาโท: รัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต (MPA 27) จาก สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

การทำงานที่ผ่านมา

- รับผิดชอบภารกิจด้านความมั่นคงแบบพิเศษในระดับยุทธศาสตร์ โดยเน้นการสร้างเครือข่ายเฝ้าระวังป้องกัน และปราบปรามภัยคุกคามรูปแบบใหม่ทั่วประเทศไทย อันได้แก่:
- การก่อการร้ายและอาชญากรรมข้ามชาติ ทั้งในเชิงพื้นที่และทางไซเบอร์
- บุกเบิกการปราบปรามกำหนดแนวทางในการต่อสู้ เพื่อเอาชนะแก๊งคอลเซ็นเตอร์ และเครือข่ายอาชญากรรม ไซเบอร์ข้ามชาติ

ศิลปะแห่งการเจรจาต่อรองในภาครัฐ

กลยุทธ์เชิงรัฐประศาสนศาสตร์ท่ามกลางความท้าทายยุคใหม่"

ผู้นำกับการเจรจา



Manager ใช้อำนาจ

สั่งการให้คนทำงานตามโครงสร้างและหน้าที่



Leader ใช้การเจรจา

สร้างแรงจูงใจ ทำให้คน "อยาก" ทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน



บริบทของภาครัฐ

ไม่มีคำว่า "สั่งแล้วจบ" ทุกนโยบายต้องผ่านหลายหน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ผลลัพธ์

คนที่เจรจาไม่เป็น จะต้องใช้พลังงานมากกว่าคนที่เจรจา
เป็นเสมอในการขับเคลื่อนงาน



Harvard Model - Getting to Yes



แยกคนออกจากปัญหา

ปัญหายากไม่ใช่ตัวเนื้อหา แต่คือ "อารมณ์" นักเจรจาที่เก่ง
ต้องคุยกับปัญหา ไม่ใช่คุยกับอารมณ์หรืออีโก้ของหน่วยงาน



สนใจผลประโยชน์

Focus on Interests, Not Positions หากคุยกันที่จุดยืนจะ
เกิดการชนกัน แต่ถ้าคุยถึงผลประโยชน์ จะเริ่มหาทางออกได้



สร้างทางเลือกที่ชนะร่วม

การเจรจามักล้มเหลวเพราะเลือกข้างเร็วเกินไป ผู้นำที่เก่งจะ
ตั้งคำถามว่า "มีทางเลือก C ที่ตอบโจทย์ทุกฝ่ายไหม?"



ใช้เกณฑ์ที่เป็นกลาง

หากคุยด้วยความรู้สึก การเจรจาจะไม่มีวันจบ การใช้ข้อมูล
ตัวเลข และหลักวิชาการ จะช่วยลดความขัดแย้งได้ทันที

Position vs Interest

สิ่งที่คนพูด \neq สิ่งที่เขาต้องการจริง

การเจรจา มีสองชั้นเสมอ ชั้นแรกคือ **Position** (ข้อเรียกร้อง) คือสิ่งที่คนพูด

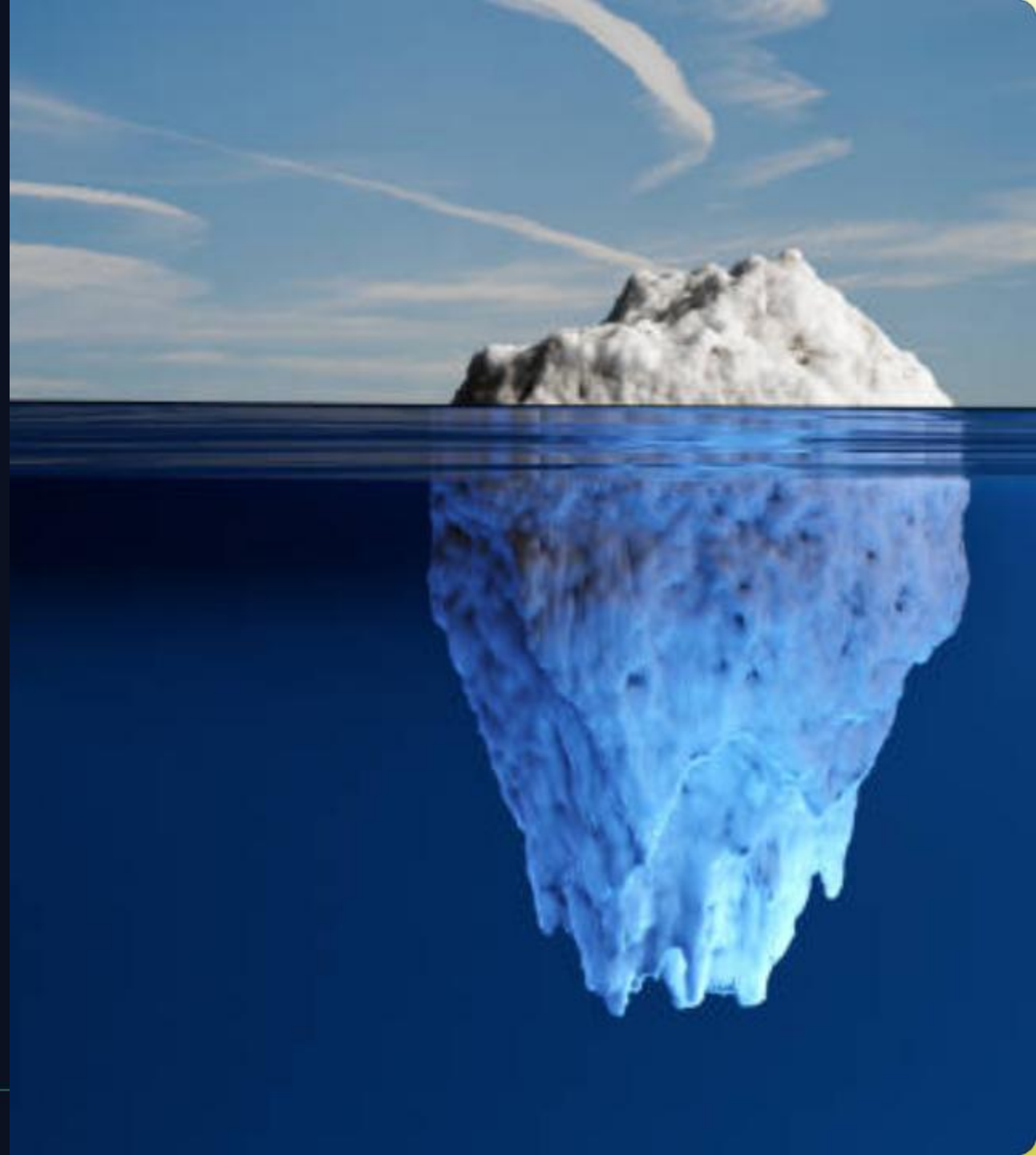
ออกมา เช่น "ผมไม่เห็นด้วยกับโครงการนี้"

ชั้นที่สองคือ **Interest** (แรงขับเคลื่อน) คือสิ่งที่เขาต้องการหรือกังวลจริงๆ

เช่น กลัวเสียหน้า กลัวโดนตรวจสอบ หรือกลัวความเสี่ยง




*"ถ้าพยายามเอาชนะ **Position** คุณจะเจอแรงต้าน แต่ถ้าตอบโจทย์*

***Interest** เขาจะกลายเป็นพวกคุณ"*



Power & Influence




Hard Power

-  อำนาจตามตำแหน่ง และกฎหมาย
-  อำนาจในการจัดสรรงบประมาณ
-  การสั่งการตามโครงสร้างองค์กร

"คนอาจยอมทำตาม

เพราะคุณมีอำนาจ (Power)"

Soft Power

-  ความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจ
-  ความสัมพันธ์และเครือข่าย
-  ความชอบธรรมในการเป็นผู้นำ

"แต่เขาจะทำด้วยความเต็มใจ

เมื่อคุณมีอิทธิพล (Influence)"

โครงสร้างของเกม

Game Theory ซึ่งให้เห็นว่าคนมักเลือกทางที่ "ปลอดภัยที่สุด" เมื่อเทียบกับการตัดสินใจของคนอื่น ไม่ใช่ทางที่ดีที่สุด



Zero-Sum Game

เกมแพ้-ชนะ ใครได้อีกฝ่ายเสีย มักเกิดในการแย่งชิงงบประมาณหรือการเมืองภายใน



Positive-Sum Game

เกมชนะร่วม เพิ่มทางเลือก ออกแบบแบบ Win-Win เช่น การแชร์เป้าหมายและความสำเร็จ



บทบาทของผู้นำ

ผู้นำทั่วไปเล่นเกมที่มีอยู่ แต่ผู้นำที่เก่ง... "เปลี่ยนรูปแบบของเกม"



Stakeholder Analysis

การเจรจาที่ดี ไม่ได้เริ่มจากคำพูด แต่เริ่มจากการอ่านแผนที่อำนาจ (Stakeholder Mapping)



High Power / High Interest

ต้องคุยก่อนเสมอ

ผู้มีอำนาจตัดสินใจ ผู้บริหารหลัก หน่วยงานเจ้าภาพ กลุ่มนี้คือหัวใจสำคัญของความสำเร็จ



High Power / Low Interest

กลุ่มที่อันตรายที่สุด

เขาอาจไม่สนใจ แต่มีอำนาจหยุดโครงการคุณได้ ต้องบริหารจัดการอย่างระมัดระวัง



Low Power / High Interest

ประชาชน/ผู้รับผลกระทบ

ต้องสื่อสารให้ดี เพราะแม้ไม่มีอำนาจตรง แต่สามารถสร้างแรงกดดันมหาศาลได้



Low Power / Low Interest

กลุ่มเฝ้าระวัง

ต้องคอยจับตาดู (Monitor) ให้ข้อมูลพื้นฐาน แต่ไม่ต้องลงแรงเจรจามากนัก

จังหวะเวลาที่เหมาะสม

Ripeness Theory (ความสุกงอม)

บางครั้งคุณพุดถูกทุกอย่าง แต่ยังไม่พร้อม เพราะสถานการณ์ยังไม่

"สุกงอม" พอ การเจรจาจะเกิดขึ้นได้ต้องมี 2 เงื่อนไข:

๐๑

Mutually Hurting Stalemate

ทุกคนเริ่มรู้ว่า "ไปต่อแบบเดิมไม่ได้" เพราะการไม่เจรจาเจ็บปวดกว่า

๐๒

Way Out

ทุกฝ่ายต้องเห็น "ทางออก" และเชื่อว่าถ้าเจรจาอาจมีทางรอด

"นักเจรจาที่เก่ง ไม่ได้แค่รู้ว่าจะพุดอะไร แต่รู้ว่าเมื่อไรควรพุด"



การสร้างควมไว้วางใจ (Trust)

การเจรจาล้มเหลวส่วนใหญ่ ไม่ใช่เพราะผลประโยชน์ขัดกัน แต่เพราะไม่มั่นใจว่าอีกฝ่ายจะรักษาคำพูด



Competence

เขาเชื่อว่าเราทำได้ไหม?

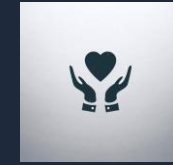
มีความรู้จริงหรือไม่ คุณสมบัติได้ไหม
ในระบบราชการ คนจะไม่เดินตามคนที่ดูไม่
มั่นใจและไม่มีความสามารถ



Integrity

เขาเชื่อว่าเราตรงไปตรงมาไหม?

พูดอย่างทำอย่างหรือไม่ เปลี่ยนจุดยืนกลาง
ทางไหม ความเสมอต้นเสมอปลายคือ
รากฐานของความเชื่อมั่น



Benevolence

เขาเชื่อว่าเราไม่ทำร้ายเขาไหม?

คนมักไม่ได้กลัวนโยบาย แต่กลัวว่าจะถูกทิ้ง
ไว้ข้างหลังหรือเสียผลประโยชน์ส่วนตัว

5 ระดับของผู้นำ

2. Mediator

เชื่อมโยงผู้คน ลดความขัดแย้ง

ฟังเก่ง เปลี่ยนจาก "พูดเพื่อ

ชนะ" เป็น "ฟังเพื่อเชื่อม"

4. Strategist

มองเกมระยะยาว เข้าใจ

จังหวะเวลา ป้องกันความ

ขัดแย้งก่อนที่จะเกิดขึ้น

1. Negotiator

ต่อรองเก่ง ใช้เหตุผล รู้เทคนิค พูดเพื่อ

เป้าหมายให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

3. Architect

ผู้ออกแบบโครงสร้างเกม เปลี่ยนรูปแบบความ

ร่วมมือ ออกแบบ Win-Win สถานการณ์ใหม่

5. Statesman

ไม่ได้แค่หาข้อตกลง แต่ทำให้

ทุกคนรู้สึกว่าเป็นอนาคตและ

ทางเดินร่วมกันของระบบ

การเจรจาในภาครัฐ

ในปัญหาเชิงโครงสร้าง (เช่น ความมั่นคงไซเบอร์, อาชญากรรมข้ามชาติ) ไม่มี
หน่วยงานใดเป็นเจ้าของปัญหา 100% แต่ได้รับผลกระทบ 100%



นิยามความสำเร็จต่างกัน

แต่ฝ่ายมี KPI แรงกดดัน และความเสี่ยงที่ต่างกัน สิ่งที่คุณเหมือน
ข้อขัดแย้ง คือความแตกต่างของ Interest



สำเร็จก่อนเข้าห้องประชุม

การคุยนอกรอบ สร้าง Trust และอ่าน Stakeholder คือจุดชี้วัด

ความสำเร็จ



ข้อตกลงที่ยอมรับได้

ข้อตกลงที่ดี ไม่ใช่ข้อตกลงที่ทุกคนพอใจที่สุด แต่คือข้อตกลงที่ทุกคน

"ยอมรับได้"



Crisis Negotiation

เจรจาภายใต้ภาวะวิกฤต

เป้าหมายในวิกฤตไม่ใช่ "ทางออกที่ดีที่สุด" แต่คือ "ปลอดภัยพอและเร็ว

พอ"

- 1 Stabilize Emotion จัดการอารมณ์ก่อนข้อมูล เพราะคนจะฟังว่าใคร
คุมสถานการณ์อยู่
- 2 Create Shared Reality ทำให้ทุกคนเห็น "ความจริงร่วมกัน" ก่อนเริ่ม
เจรจา
- 3 Align Action ตกลงเฉพาะสิ่งที่ต้องทำทันที ไม่ใช่พยายามแก้ทุกอย่าง

"ในภาวะวิกฤต ความชัดเจนสำคัญกว่าความสมบูรณ์แบบ"



5 คำถามก่อนเจรจา

The Public Negotiation Framework: กรอบความคิดที่ผู้นำต้องประเมินก่อนเข้าสู่โต๊ะเจรจา

? เรากำลังคุยที่ Position หรือ Interest?

ถ้ายังเถียงกันที่ข้อเรียกร้อง (Position) การเจรจาจะไม่คืบหน้า ต้องหาแรงจูงใจเบื้องหลังให้เจอ

? ใครมี Power จริงในสถานการณ์นี้?

คนที่มีตำแหน่งสูงสุดบนโต๊ะ อาจไม่ใช่คนที่มีอิทธิพล (Influence) ที่สุดเสมอไป

? เกมที่เราเล่นเป็น Zero-sum หรือ Positive-sum?

ถ้าคนรู้สึกว่าเขาต้องเสียประโยชน์ เขาจะไม่ร่วมมือ ต้องปรับโครงสร้างเกมให้เป็น Win-Win

? ตอนนี้อยู่ในสถานการณ์ "สุกงอม" พอหรือยัง?

ถ้ายังไม่ถึงจุด Ripeness ทุกฝ่ายยังไม่เจ็บปวดกับปัญหา ต่อให้พูดเก่งแค่ไหนก็ไม่สำเร็จ

? ระดับความไว้วางใจเพียงพอหรือไม่?

ถ้า Trust ต่ำ ทุกข้อตกลงจะเปราะบาง ต้องสร้างความเชื่อมั่นก่อนบังคับใช้ข้อตกลง



ประเทศไม่ได้ต้องการคนที่เสียงดังที่สุด

แต่ต้องการคนที่ทำให้ทุกฝ่าย



อยากอยู่โต๊ะเดียวกัน