

ศิลปะการเจรจาต่อรอง

นงลักษณ์ ภิญญมมงคล

Productivity World

คำว่า “เจรจาต่อรอง” ได้ยินครั้งแรกคนส่วนใหญ่จะคิดว่าเป็นเรื่องที่ต้องใช้กับเหตุการณ์สำคัญ มีความเสี่ยงสูง และต้องใช้ทักษะอย่างมาก ผู้เขียนได้ทดสอบความเชื่อนี้โดยการสอบถามคนรู้จักทั่วไปว่า ถ้าพูดถึงคำว่า “เจรจาต่อรอง” จะนึกถึงเรื่องหรือสถานการณ์ใดเป็นลำดับแรกๆ (โอเคเดี๋ยวนี้ปี๊มาจากรายการโทรทัศน์รายการหนึ่งชื่อ 4 ต่อ 4 Family Game ที่ให้ผู้เข้าร่วมแข่งขันแต่ละทีมทายว่าในสถานการณ์ต่างๆ ที่ไปสำรวจมานั้น 3-5 ลำดับแรกของคนมักจะนึกถึงเรื่องใด) ซึ่งก็เป็นการสำรวจข้อมูลแบบง่ายๆ แต่ก็ได้ผลในระดับหนึ่ง โดยในกรณีของผู้เขียนที่ได้ทดลองสอบถามนั้นพบว่า คนส่วนใหญ่ก็นึกถึงการเจรจาต่อรองในกรณีต่างๆ เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้

- ตำรวจต่อรองกับผู้ร้ายที่จับตัวประกันเพื่อแลกกับสิ่งที่ต้องการ
- ผู้ชุมนุม เพื่อเรียกร้องในประเด็นต่างๆ ที่ต้องการ
- นักจิตวิทยาต่อรองหรือโน้มน้าวผู้มีปัญหาทางจิต หรือมีความเครียดแลคิดฆ่าตัวตาย
- นักการเมืองต่อรองเรื่องสัดส่วนเก้าอี้และตำแหน่งสำคัญ กรณีมีคะแนนเสียงข้างมากจากการเลือกตั้ง
- การเจรจาต่อรองเรื่อง FTA ระหว่างไทยกับต่างประเทศ
- ตัวแทนสหภาพแรงงานกับนายจ้างในเรื่องผลประโยชน์ต่างๆ ของพนักงาน
- การเจรจาระดับประเทศ ในเรื่องที่ต้องห้ามติดร่วมกัน เช่น การคว่ำบาตรประเทศอื่น เป็นต้น

จากผลการสอบถามจะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่คนมองว่า การเจรจาต่อรองเป็นเรื่องไกลตัวใช้กับกรณีที่มีผลกระทบหรือความเสียหายอย่างรุนแรง ซึ่งก็สอดคล้องกับที่คิดไว้ในตอนแรก แต่เมื่อผู้เขียนเปลี่ยนคำถามใหม่กับคนกลุ่มเดิมโดยถามว่า เมื่อพูดถึงคำว่า “ต่อรอง” คิดว่าน่าจะใช้กับสถานการณ์ใดหรือนึกถึงเรื่องใดมากที่สุด กลับพบว่า ผลที่ได้แตกต่างจากคำว่า “เจรจาต่อรอง” อย่างมาก โดยคำตอบของคำว่า “ต่อรอง” ที่คนมักจะนึกถึงได้แก่

- การต่อรองราคาในการเลือกซื้อสินค้า (โดยเฉพาะสตรี)
- การต่อรองกรณีแลกเปลี่ยนหรือคืนสินค้า
- การต่อรองกับบุตรหลาน เช่น หากจะไปชมคอนเสิร์ต ก็ต้องไปซื้อเสื้อตัวใหม่
- การต่อรองเงินเดือน เป็นต้น

ซึ่งเหล่านี้เป็นเรื่องปกติทั่วไปที่เกิดขึ้นได้บ่อยครั้งในชีวิตประจำวันของทุกคน นับเป็นเรื่องแปลกที่เรามองคำที่มีความหมายเดียวกัน แต่เราใช้พูดกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้อย่างสิ้นเชิง ยิ่ง

ไปกว่านั้น ยังมีบางคนบอกกับผู้อื่นว่า “การต่อรอง” เป็นภาษาพูด และ “การเจรจาต่อรอง” เป็นภาษาเขียน

อย่างไรก็ดี ไม่ว่าจะ เป็น “การเจรจาต่อรอง” หรือ “การต่อรอง” อันที่จริงแล้วก็เป็นเรื่องเดียวกันนั่นเอง มีความหมายที่สามารถอธิบายได้ง่ายๆ ว่าเป็นการสนทนาระหว่างคน/กลุ่มคน 2 ฝ่าย หรือมากกว่าขึ้นไป เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการและเกิดการยอมรับร่วมกัน

รูปแบบการเจรจาต่อรอง

แม้ในทางทฤษฎีจะกล่าวว่า การเจรจาต่อรอง เป็นการกระทำเพื่อหวังผลสำเร็จร่วมกันของผู้เจรจา แต่ในความเป็นจริง เราพบว่ามีหลากหลายรูปแบบที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการเจรจาต่อรองกัน ดังนี้

- **ชนะ-ชนะ** เกิดขึ้นในกรณีที่มีความเข้าใจและมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันในการค้นหาสิ่งที่ดีแลอยู่ในระดับที่พึงพอใจสำหรับทุกฝ่าย ซึ่งในทางปฏิบัติ หมายถึงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวด้วย

- **ชนะ-แพ้, แพ้-ชนะ** กรณีนี้จะเกิดขึ้นเนื่องจากมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมุ่งมั่นเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการเพียงอย่างเดียว (โดยส่วนใหญ่คนประเภทนี้จะเชื่อว่าการเจรจาต่อรองนั้นมีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้เพียง 2 ประการ คือ แพ้และชนะ ดังนั้น ถ้าอยากชนะ ก็ต้องให้อีกฝ่ายแพ้ให้ได้นั่นเอง) ในขณะที่อีกฝ่ายจะคาดหวังถึงการร่วมมือและยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้น ดังนั้น ขึ้นอยู่กับว่าเราเป็นฝ่ายใด ถ้าเป็นฝ่ายที่มุ่งแต่ผลของตัวเอง ก็จะเป็นฝ่ายชนะ-แพ้ แต่ในทางกลับกัน ถ้าเราเป็นฝ่ายยอมก็จะออกมาเป็น แพ้-ชนะ ซึ่งทั้ง 2 รูปแบบนี้ไม่ก่อให้เกิดผลดีทั้งคู่ และในระยะยาวอาจทำให้เกิดความบาดหมางอย่างรุนแรงขึ้น ตัวอย่างของความสัมพันธ 2 ประเภทนี้ที่ใกล้ตัวเรา อาจเห็นได้จากการเข้าซื้อกิจการของ

บริษัท ที่ส่วนใหญ่ทรัพย์สินของผู้ขายผู้บริหารของอีกคนของตนเองเข้าที่สูงสุด ของตนเอง ฝ่ายจัดซื้อกิจการ

- **แพ้-แพ้**



ฝ่ายซื้อ ก็มักจะประเมินราคาต่ำ อาจมีการปลดพนักงานหรือฝ่ายออก เพื่อลดต้นทุนและนำไปจัดการแทน โดยเน้นผลกำไรเท่านั้น ซึ่งในกรณีนี้ส่วนใหญ่ มักจะชนะ และฝ่ายถูกซื้อจะแพ้ เป็นเรื่องที่พบได้ทั่วไป โดยเกิด

จากการที่คู่เจรจาทุกฝ่าย เน้นการแข่งขันหรือจ้องเอาชนะกันเท่านั้น โดยไม่ยอมให้อีกฝ่ายชนะ ดังนั้น หากตนเองเพียงพลาหรือรู้สึกว่าจะไม่ได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ จะรู้สึกว่าเสียเปรียบ ต้องทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเพียงพลาหรือไม่ได้รับผลลัพธ์ที่ดีด้วยเช่นกัน ซึ่งกรณีนี้ส่วนใหญ่ที่พบคือ สุดท้ายจะไม่ได้ผลลัพธ์ที่พอใจทั้ง 2 ฝ่าย อาจนำมาซึ่งกรณีพิพาทระหว่างกันได้ในที่สุด

- **ยกเลิกการเจรจา** ในสถานการณ์ที่ตกลงกันไม่ได้ เนื่องจากไม่มั่นใจว่ากลยุทธ์หรือวิธีการใดที่คู่เจรจายอมรับจะใช้ หรือเกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยกเลิกการเจรจาโดยมุ่งไปสู่การแข่งขันกันที่สุดในที่สุด

การเจรจาเพื่อผลสำเร็จร่วมกันแบบ ชนะ-ชนะ

ความล้มเหลวในการเจรจา รวมทั้งการเจรจาที่มีข้อสรุปซึ่งทำให้บางฝ่ายต้องเสียหรือไม่ได้รับประโยชน์เท่าที่ควรตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ นำมาซึ่งปัญหาต่อเนื่องอีกหลายประการ ซึ่งจากการศึกษาของ Dr. Tony Fiore ที่นำเสนอในบทความเรื่อง “4 Ways to a Win-Win Solution” พบว่าร้อยละ 24-60 ของพลังและเวลาของผู้บริหารหมดไปกับการ โกรธ ซึ่งมีผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ทำให้ทีมงานมีความเครียด อัตราการหยุดงานและการลาออกของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น และซ้ำร้ายกว่านั้น อาจนำมาซึ่งความรุนแรงและความสูญเสียในองค์กรได้

หลายปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียด ได้แก่ การที่ต้องทำงานร่วมกับทีมงานที่ไม่รับผิดชอบการทำงานกับหัวหน้างานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เป็นเลิศแต่ไม่สนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสม การทำงานภายใต้เป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้ เป็นต้น เมื่อค้นหาสาเหตุลึกลงไปว่าปัจจัยหรือสถานการณ์ต่างๆ เหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร เราจะพบว่าหลายครั้งเป็นปัญหาเนื่องจากการสื่อสาร คือ ไม่สามารถสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปสู่การหาทางแก้ที่ดีที่สุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ไม่สามารถเจรจาต่อรองเพื่อหาทางออกที่ดี ที่สนองวัตถุประสงค์ร่วมกันได้

เพื่อก้าวข้ามอุปสรรคไปสู่การเจรจาแบบ “ชนะ-ชนะ” ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกฝ่าย ก่อนเริ่มการเจรจาต่อรอง เราจึงควรมีการเตรียมการที่ดี ดังนี้

- **มีเป้าหมายที่ชัดเจน** ต้องรู้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่เราต้องการได้จากการเจรจาในครั้งนี้ และคาดว่าจะเป็นเรื่องที่ยกฝ่ายต้องการได้รับเช่นกัน พูดได้ง่ายๆ ก็คือ เหตุผลที่ต้องมีการเจรจาคืออะไร
- **ข้อตกลง** สิ่งใดที่สามารถตกลงหรือแลกเปลี่ยนได้ อะไรของเรายกคู่เจรจาต้องการสิ่งใดที่เรายอมเสียหรือให้ได้ และอะไรที่เรายอมไม่ได้
- **เตรียมทางเลือกที่มี** กรณีที่เราไม่สามารถทำตามหรือยอมรับข้อตกลงของคู่เจรจาได้ มีทางเลือก/แนวทางใดอีกบ้างที่เป็นไปได้เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และคิดว่าคู่เจรจายกจะมีทางเลือกใดอีกบ้าง
- **ความสัมพันธ์กับคู่เจรจา** ความสัมพันธ์ในอดีตที่ผ่านมาระหว่างเราและคู่เจรจาคือเพียงใด ความสัมพันธ์ที่มีอยู่จะส่งผลต่อการเจรจาครั้งนี้มากน้อยเพียงใด ภายใต้การเจรจาที่จะเกิดขึ้นมีปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อการเจรจาครั้งนี้หรือไม่และจะเตรียมรับมือได้อย่างไรบ้าง
- **ผลลัพธ์ที่คาดหวัง** โดยต้องชัดเจนว่าอะไรเป็นผลลัพธ์ที่ต้องการจากการเจรจา
- **ผลที่จะเกิดตามมา** ซึ่งเราต้องคิดเผื่อด้วยว่าจะเกิดอะไรขึ้นหากเราเป็นฝ่ายชนะ หรือเป็นฝ่ายแพ้ในการเจรจานั้นๆ และจะเกิดอะไรขึ้นหากคู่เจรจายกอยู่ในสถานการณ์เดียวกับเรา

- **อำนาจ** โดยควรเข้าใจให้ต้องแท้ว่าใครมีอำนาจในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ใครเป็นคนคุมปัจจัยสำคัญๆ ใครจะได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงถ้าการเจรจาครั้งนี้ไม่บรรลุผล

- **ทางออกที่เป็นไปได้** ภายใต้สถานการณ์ที่ทำให้ทุกฝ่ายบรรลุเป้าหมายที่ดีที่สุด

นอกจากการเตรียมการที่ดีแล้ว สิ่งสำคัญที่ต้องปฏิบัติในระหว่างการเจรจาต่อรอง มีดังนี้

1. มีสติในการตอบสนองไม่ว่าจะอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ถูกขู่หรือถูกทำให้หงุดหงิด

2. รับฟังอย่างตั้งใจเพื่อให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ และแสดงความรู้สึ้อย่างสุภาพ มีเหตุผล

ยอมรับในเหตุผลของผู้อื่น โดยยึดมั่นในหลักการของตนเอง

3. ใช้คำถาม เพื่อค้นหาปัญหาหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดการขัดแย้ง

4. หาทางออกที่ยอมรับได้ทุกฝ่าย

5. ทำให้ทุกคนเห็น/ยอมรับว่า การรับข้อเสนอที่ได้ประโยชน์ร่วมกันเป็นทางออกที่ดีที่สุด

ท้ายที่สุด ไม่ว่าเราจะเตรียมการหรือปฏิบัติอย่างดีเพียงใดก็ตาม ฉากที่ง่ายที่สุดที่จะทำให้การเจรจาระหว่างกันราบรื่น คงหนีไม่พ้นเรื่อง ทักษะที่ดีต่อกัน ซึ่งหากคู่เจรจามีทัศนคติที่ดีมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันการเจรจาต่อรองทุกเรื่องย่อมบรรลุความสำเร็จได้อย่างแน่นอน