

การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นสิ่งสำคัญอยู่คู่กับชีวิตประจำวันของคนมาช้านาน แท้จริงแล้วคำว่า เจรจาต่อรอง (Negotiation) ในภาษาละติน แปลว่า การดำเนินธุรกิจ และในภาษาสเปนสมัยใหม่ คำว่า “Negocios” แปลว่า ธุรกิจ

การเจรจาต่อรอง เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นในแวดวงธุรกิจ หรือการดำรงชีวิตประจำวันของเราเอง ในโลกของการทำงาน และการดำเนินชีวิต ผลประโยชน์ที่เราจะได้รับจาก “การเจรจาต่อรอง” ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมากและมักจะเกิดขึ้นเป็นอันดับแรกๆ เมื่อเราจะต้องประสานงานการทำงานกับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นการเจรจาต่อรองกับผู้ที่เราจะต้องดำเนินธุรกิจด้วยหรือแม้แต่การเจรจาต่อรองที่มีอยู่ในชีวิตประจำวันก็สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในมิติอื่นๆ ในชีวิตประจำวัน เพียงแต่ว่าเรื่องนั้นควรต่อรองหรือไม่ คู่มีหรือไม่กับการต้องต่อรอง

การเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการของบุคคลที่ต้องการแก้ไขปัญหาโดยสันติวิธี เพื่อให้เกิดการประนีประนอม พยายามหาข้อตกลงที่ยอมรับได้ของคู่สนทนาทั้ง 2 ฝ่าย โดยมีการเสนอข้อแลกเปลี่ยน ซึ่งนำผลประโยชน์มาให้ทั้ง 2 ฝ่าย (win-win) และรู้สึกดี เห็นพ้องกันทั้ง 2 ฝ่าย

การเจรจาต่อรอง หมายถึง หนทางที่จะทำให้ผู้คนจัดการกับความแตกต่างระหว่างกัน เช่น สัญญา หรือข้อตกลงความเป็นพันธมิตรที่ซับซ้อนระหว่าง 2 ฝ่าย หรือสนธิสัญญาสันติภาพระหว่างกันและกัน การเจรจาต่อรองจึงเปรียบเสมือนการหาข้อตกลงร่วมกันด้วยการเจรจา

การเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการสื่อสารปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นโดยความสมัครใจ เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือหลายฝ่ายต้องการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งจากอีกฝ่ายหนึ่งหรือหลายฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกัน

การเจรจาต่อรอง หมายถึง การศึกษาลักษณะและธรรมชาติของการเจรจาต่อรอง เป็นกระบวนการสื่อสารสองทาง มีตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป มีการกำหนดจุดยืนและผลประโยชน์ที่ต้องการให้มีการแลกเปลี่ยน มุ่งหวังให้บรรลุความต้องการทุกฝ่าย (win-win) แต่อาจไม่เท่ากันก็ได้

การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ หมายถึง กิจกรรมที่มีลักษณะเป็นทางการ เมื่อถกเถียง เรื่องราคาและสมรรถนะ หรือข้อตกลงที่ซับซ้อนของการร่วมทุนเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ เช่น การซื้อขาย (Selling and Buying) การควบรวมธุรกิจ (Mergers and Acquisitions) การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliances) การร่วมทุนทางธุรกิจ (Joint Ventures) หรือสัญญาว่าจ้าง (Contracts) เป็นต้น

เพราะเหตุใดการเจรจาต่อรองจึงไม่ประสบผลสำเร็จ

- ไม่มีการศึกษาคู่เจรจาต่อรอง ทำให้เกิดข้อขัดแย้งได้ง่าย
- ข้อตกลงระหว่าง 2 ฝ่ายไม่เป็นที่น่าพอใจ
- ผลประโยชน์ที่ได้รับไม่คุ้มค่าต่อการลงทุนของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือทั้ง 2 ฝ่าย

เจรจาต่อรองอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ

- การเจรจาต่อรองเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ
- ศึกษาคู่เจรจาต่อรอง คาดเดาความต้องการของคู่เจรจา และเข้าใจในข้อกังวลของฝ่ายตรงข้าม
- แม้จะไม่มีรูปแบบหรือสูตรสำเร็จ แต่การเตรียมตัว เตรียมการ วางแผนล่วงหน้า เลือกผู้แทนในการเจรจาที่เหมาะสมและการนำเสนอที่ดี ย่อมสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพในการเจรจาได้ดีที่สุด วางกรอบการเจรจาต่อรองในเชิงบวกให้เป็นงานสำคัญที่ร่วมกันทำ และทั้ง 2 ฝ่ายคาดว่าจะได้ประโยชน์
- เน้นย้ำความเปิดกว้างของการที่จะรับฟังผลประโยชน์ และเน้นผลประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย
- เมื่อเริ่มการเจรจาต่อรอง ให้พูดและฟังตามปกติ เพื่อให้กระบวนการสื่อสารปฏิสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี

- การเจรจาต่อรองที่ดีต้องคำนึงถึงการมีจรรยาบรรณในวิชาชีพของตนด้วย
- มีไหวพริบ ทั้งการโน้มน้าวใจ การจูงใจ การฟัง การตั้งคำถาม การตอบคำถาม เพื่อแก้ไขปัญหาโดยสันติ ให้เกิดการประนีประนอม
- มีความเหมาะสม และสามารถยืดหยุ่นได้ ซึ่งนำผลประโยชน์มาให้ทั้ง 2 ฝ่าย (win-win) และรู้สึกดี เห็นพ้องกันทั้ง 2 ฝ่าย
- ปิดท้ายด้วยการสรุป แม้จะไม่สามารถข้อตกลงระหว่าง 2 ฝ่าย หรือผลการเจรจาไม่เป็นที่น่าพอใจ แต่ควรจากกันด้วยดี เพราะเราอาจต้องมีการเจรจาได้อีกในอนาคต

หนทางสู่การเจรจาต่อรองที่เป็นเลิศ

การต่อรองไม่สามารถชนะได้ทุกครั้ง เพราะการเจรจาต่อรองไม่มีรูปแบบหรือสูตรสำเร็จที่แน่นอนตายตัว เพราะเราต้องเจรจาท่องกับคน โดยที่แต่ละคนก็มีความแตกต่างหลากหลาย และมีมุมมองต่างกัน เราจึงต้องยอมรับในความต่างกัน หรือแม้แต่จะเป็นคนเดียวกัน ถ้าต่างเวลา หรือต่างสิ่งแวดล้อม แต่ละคนก็เปลี่ยนไป

เราจึงจำเป็นต้องอ่านคู่เจรจา ค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับคู่เจรจา ตั้งแต่ชื่อ ประวัติการศึกษา รูปแบบการแต่งกาย เสื้อผ้า ภาษากาย หรืออวัจนภาษา เป็นต้น ดังนั้นเราจึงต้องเตรียมการ โดยสามารถกำหนดเป็นขั้นตอนของการเจรจาต่อรอง ได้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนก่อนการเจรจา
2. ขั้นตอนระหว่างการเจรจา
3. ขั้นตอนหลังการเจรจา

1. ขั้นตอนก่อนการเจรจา

การเจรจาเป็นกิจกรรมทางความคิด และเป็นการแข่งขันความสามารถทางปัญญา จุดมุ่งหมายสำคัญของการเจรจาคือการเกลี้ยกล่อมให้ฝ่ายตรงข้ามเกิดความเข้าใจ อนุญาต และยอมรับความคิดเห็นของตน และปกป้องผลประโยชน์ของฝ่ายตนไว้ การที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีเงื่อนไข ดังนี้

- ต้องใช้ข้อมูลมาก ชัดเจน และถูกต้องเพียงพอ ในอุตสาหกรรมระดับโลก และระดับประเทศ เป็นการสร้างอำนาจในการเจรจาต่อรอง แสดงถึงความใส่ใจในการเจรจา และการเข้าใจข้อมูล การสรุปข้อมูล เพื่อนำไปประกอบการนำเสนอเพื่อการเจรจาต่อรองต่อไป
- ต้องศึกษาคู่เจรจา คู่แข่งของคู่เจรจา คู่แข่งของคู่แข่ง และต้องวิเคราะห์ว่าเราจะพบกับใคร สื่อสารกับใคร เจรจากับใคร ประเมินคู่เจรจาว่าเป็นคนอย่างไร และพยายามคาดเดาข้อเสนอ

ให้ตรงกับความต้องการ และความคาดหวังของคู่เจรจา

- การเลือกผู้เจรจาที่เหมาะสม มีสติปัญญาความสามารถ เข้าใจบทบาทตน เลือกผู้ประสานงาน และการนำเสนอที่สามารถสร้างความเชื่อมั่น และน่าเชื่อถือได้
- แม้จะไม่มีรูปแบบหรือสูตรสำเร็จ แต่ต้องมีการเตรียมการ การวางแผนล่วงหน้า การระบุเป้าหมาย จุดยืน และผลที่ต้องการ เรื่องที่จะต่อรอง กำหนดขั้นตอน กำหนดกลยุทธ์ กลวิธี เทคนิคการนำเสนอ และใช้ความคิดสร้างสรรค์ประกอบการนำเสนอ และหาทางเลือกเผื่อไว้
- และเตรียมจากลาด้วยยินดี แม้ว่าจะไม่ Win-Win ต้องสรุปชัดเจน และต้องตรงกัน กำหนดผู้สรุปปิด และผู้บันทึกการเจรจา และสรุปผลการเจรจาเพื่อลงนามทั้ง 2 ฝ่าย

ประเด็นหลักสำคัญของขั้นตอนนี้คือการเลือกผู้เจรจาหรือตัวแทนที่เหมาะสมที่สุด เพราะผู้แทนในการเจรจาจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการเจรจาเป็นอย่างมาก และกำหนดกลยุทธ์ กลวิธีการเจรจาต่อรอง การนำเสนอ และความคิดสร้างสรรค์ในการนำเสนอ โดยขึ้นอยู่กับคู่เจรจาแต่ละคนที่มีทักษะ และลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกันออกไป

มีผู้กล่าวไว้ว่า ผู้เจรจาต่อรองที่ดี จะต้องมีความคิดแบบนักปรัชญา มีมันสมองแบบนักธุรกิจ มีความสามารถแบบผู้บริหาร มีจิตใจแบบนักการเมือง วางแผนได้อย่างนักการทูต มีความกล้าอย่างนักลงทุน มีความเด็ดขาดแบบทหาร มีความพลิกแพลงแบบนักโฆษณา มีสายตาแบบนักวางแผน มีจินตนาการแบบนักคิด แยกแยะได้อย่างนักกฎหมาย และมีความฉับไวแบบนักข่าว โดยสรุป ผู้เจรจาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถหลากหลายนั่นเอง

ดังนั้นในการเลือกผู้เจรจาต่อรองหรือทีมเจรจาต่อรองสามารถพิจารณาจากลักษณะเด่น ดังต่อไปนี้

- 1.1 มีลักษณะเด่นด้านบุคลิกลักษณะ
- 1.2 มีลักษณะเด่นด้านอารมณ์
- 1.3 มีลักษณะเด่นด้านนิสัย
- 1.4 มีลักษณะเด่นด้านความสามารถ
- 1.5 มีลักษณะเด่นด้านการเป็นผู้ฟังที่ดี

1.1 ลักษณะเด่นด้านบุคลิกลักษณะ

ความภาคภูมิใจ และความมั่นใจในตัวเองมีบทบาทสำคัญในการเจรจาต่อรอง ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมและความคิดของตนเอง ความเข้าใจในตนเอง ไม่ว่าจะเป็นผู้ฟังที่ดี ความคิด ความชอบ อารมณ์ ความรู้สึก ความสามารถ ตลอดจนมีประสบการณ์ ผู้เจรจาที่ดีต้องมีจิตใจที่จะเพิ่มพูนคุณสมบัติของตน ปรับปรุงตัวเองสม่ำเสมอ พร้อมในการแข่งขันกับคนอื่น และ

เก่งกาจเรื่องข้อมูล

สิ่งที่มักเป็นเรื่องที่ล้มเหลวมากที่สุดของผู้เจรจาต่อรอง คือ การที่ไม่เข้าใจในบทบาทของตัวเอง เช่น เป็นผู้นำเสนอ หรือเป็นผู้ตัดสินใจ เพราะแต่ละบทบาทจะมีบุคลิกที่แตกต่างกันออกไป

1.2 ลักษณะเด่นด้านอารมณ์

โดยทั่วไปแล้ว ลักษณะทางอารมณ์ของมนุษย์ไม่มีการแบ่งแยกว่าดีหรือไม่ดี เพียงแต่ในแต่ละสาขาอาชีพต่างๆ ก็มีลักษณะอารมณ์ที่เหมาะสมแตกต่างกันไป การเจรจาต่อรองก็เช่นกัน

ผู้เจรจาที่ดีต้องมีความมั่นคง หนักแน่น และแนวทางการอารมณ์ สามารถปรับเปลี่ยนอารมณ์ไปตามสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี สามารถทนต่อความกดดัน ถ้าหากพูดมากจนจับประเด็นไม่ได้ ผลคือพลาดมากขึ้น ผู้เจรจาที่ดีจึงต้องทนต่อภาวะความกดดันได้ จนกว่าจะมีจังหวะหรือคิดถ้อยคำดีๆ จึงค่อยได้ตอบกลับไป

1.3 ลักษณะเด่นด้านนิสัย

นิสัยเป็นที่มาของพฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออก มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกนึกคิดอย่างแนบแน่น และเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อเสน่ห์ส่วนบุคคล สิ่งเหล่านี้จะสะท้อนออกมา ทำให้ผู้เจรจาดูน่าเชื่อถือ เพราะความน่าเชื่อถือจะเป็นสิ่งสัมผัสแรก หากผู้เจรจาเชื่อถือ และเชื่อมั่นแล้ว คำพูดก็ดูน่าเชื่อถือและสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและผู้เจรจาอีกด้วย

1.4 ลักษณะเด่นด้านความสามารถ

ความสามารถในด้านการเจรจาต่อรองนั้น ไม่ได้หมายถึงทักษะความสามารถทั่ว ๆ ไปเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่รวมไปถึงความสามารถในการสื่อสารเป็นเยี่ยม พูดเข้าใจง่าย ไม่วกวนอธิบายความได้ ทั้งที่เป็นวัจนภาษา (Verbal Language) หรืออวัจนภาษา (Nonverbal Language) รวมถึงการสรุปและวิเคราะห์ข้อมูล การอนุมาน การตัดสินใจ การวางกลยุทธ์ และจัดระเบียบความคิดที่เป็นระบบ เพราะทุกอย่างมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กัน ผู้เจรจาต้องสามารถแสวงหาทางเลือกอื่นๆ ได้ เพราะทุกประเด็นปัญหามักมีทางเลือกมากกว่า 1 ทางเสมอ

1.5 ลักษณะเด่นด้านการเป็นผู้ฟังที่ดี

หลักสำคัญประการหนึ่งในการเจรจาต่อรอง คือ เทคนิคการเป็นผู้ฟังที่ดี ควรฟังให้มากกว่าพูด เพราะการฟังไม่เพียงแต่ช่วยให้เราเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ได้มากขึ้น แต่ยังช่วยให้เราเข้าใจเจตนาของฝ่ายตรงข้ามมากขึ้นด้วย ในขณะที่เราฟังผู้อื่นนั้น

เราสามารถวิเคราะห์ที่ผู้เจรจาทั้งคำพูดและภาษากายที่แสดงออกมาพร้อมๆ กันด้วย

ควรมีตัวแทนไปเจรจาเพียงคนเดียว หรือเป็นทีมเจรจา

การส่งตัวแทนเจรจาเพียงคนเดียวหรือเป็นทีม ขึ้นอยู่กับประเด็นและความยากง่ายของการเจรจานั้น ๆ หากเลือกส่งตัวแทนไปเจรจาเพียงคนเดียว ตัวแทนนั้นๆ จำเป็นต้องมีความสามารถหลากหลาย และรอบด้านเกี่ยวกับเรื่องที่จะเจรจา แต่หากเป็นประเด็นที่มีความซับซ้อนมาก และต้องการความรู้เฉพาะทางที่ค่อนข้างลึกซึ้ง ก็ไม่สามารถเลือกส่งตัวแทนไปเจรจาเพียงคนเดียว แต่ต้องเลือกบุคคลหลายคนซึ่งมีความสามารถและพื้นฐานแตกต่างกันไปรวมเป็นทีม

ข้อดีของการส่งตัวแทนไปเจรจาเพียงคนเดียว

- สามารถหลีกเลี่ยงไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามเลือกโจมตีสมาชิกที่ขาดประสบการณ์
- ป้องกันไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามมีโอกาสสร้างความแตกแยกทางความคิดให้เกิดขึ้นให้หมู่สมาชิกได้
- สามารถตัดสินใจได้อย่างฉับไว ไม่ว่าจะเลือกถอยยอมรับ หรือปฏิเสธข้อเสนอของฝ่ายตรงข้าม

ข้อดีของการส่งตัวแทนไปเจรจาเป็นหมู่คณะ

- สมาชิกสามารถรวบรวมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
- สามารถเลือกสมาชิกที่มีพื้นฐานต่างกัน ทำให้มีความคิดหลากหลายมองปัญหาได้รอบด้าน
- ทำให้หัวหน้าคณะสามารถรับมือกับฝ่ายตรงข้ามได้ง่ายขึ้น เพราะสามารถอ้างได้ว่าไม่ได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อปฏิเสธข้อเสนอของฝ่ายตรงข้าม

2. ขั้นตอนระหว่างเจรจา

ในการพบครั้งแรก ต้องสามารถสร้างความประทับใจ โดยการตรงเวลา หากมีการเลื่อนนัดควรดำเนินการล่วงหน้า เพราะการบอกก่อนคือการชี้แจง แต่การบอกหลังจะหมายถึงข้อแก้ตัว ดังนั้น ถ้าทำงานไม่ทันตามกำหนด จำเป็นต้องแจ้งเลื่อนการเจรจาก่อน เมื่อพบผู้เจรจานั้น ต้องสร้างบุคลิกภาพให้น่าเชื่อถือ เพราะผู้เจรจาจะตัดสินเราจากบุคลิกภาพ การแต่งกาย นามบัตร ผู้ติดตาม หรือการมาเตรียมสถานที่ สิ่งแวดล้อมก่อนการเจรจา รูปแบบการนำเสนอต้องมีลักษณะทางการ หรือกึ่งทางการ ต้องเข้าใจบทบาทคู่สนทนาว่าเป็นเพียงแค่ผู้มารับฟังความเห็นหรือสามารถตัดสินใจได้ในทันที

การนำเสนอข้อมูลต้องชัดเจน แม่นยำ อย่ายื่นคนละข้างกับลูกค้า หรือกับความคิดของผู้เจรจา โดยต้องหาจุดร่วมกัน และ

พูดภาษาเดียวกัน

ทั้งนี้ ไม่ควรพูดในสิ่งที่เราต้องการพูด โดยไม่สนใจผู้ฟัง และต้องเปลี่ยนมิติวิธีการพูด เพื่อนำเสนอประโยชน์ที่คู่เจรจาจะได้รับ ทำให้เห็นว่าคู่เจรจาจะได้ประโยชน์เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ดี

2.1 การจัดการเพื่อให้เกิดความร่วมมือ

2.1.1 จัดการกับอารมณ์ของตน อุปสรรคที่สำคัญที่สุดของการเจรจานั้น อยู่ที่อารมณ์ของผู้เจรจาเอง ดังนั้น ผู้เจรจาจึงควรจัดการกับอารมณ์ของตนเองให้เรียบร้อย คือทำให้สงบ ทั้งก่อนการเจรจาและระหว่างการประชุมเจรจาต่อรอง

2.1.2 จัดการกับอารมณ์ของคู่เจรจา อุปสรรคหลักอีกประการคือ อารมณ์ของคู่กรณี ซึ่งอาจกำลังโมโห หรือมี “กำแพงความรู้สึก” ขวางกัน เช่น มีความระแวง ไม่ไว้วางใจ กลัว หรืออคติ ทั้งนี้ผู้เจรจาจำเป็นต้องใช้ความเป็นมิตร เพื่อทำลายกำแพงความรู้สึกอคติ

2.1.3 จัดการกับการถกเถียง ยืนกราน หรือเผชิญหน้ามาเป็นการร่วมมือ เมื่อความรู้สึกทั้งของเราและของคู่เจรจาสงบลง ก็มีโอกาที่จะเปิดรับกัน หรือโน้มเข้าหากันได้มากขึ้น ซึ่งเป็นโอกาสที่ทำให้เราสามารถเปลี่ยนบรรยากาศในการเจรจาให้มาเป็นการร่วมมือ และแสวงหาทางออกที่ทุกฝ่ายพึงพอใจโดยใช้วิธีการต่างๆ

2.1.4 ทักษะการเจรจามีความสัมพันธ์กับทัศนคติในใจเรา ถึงจะมีทักษะดี พูดจาคล่องแคล่ว โน้มน้าวใจคนเก่ง แต่ถ้ามีทัศนคติที่เอาตัวเป็นใหญ่ หรือคิดจะเอาชนะ ย่อมยากที่จะทำให้การเจรจาประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน โดยอาจจะชักจูงคนให้ยินยอมได้เป็นครั้งคราว แต่ก็ไม่สามารถทำได้ตลอดไป

2.2 ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย

2.2.1 การโน้มน้าวใจ หรือการจูงใจ

2.2.2 การฟัง

2.2.3 อวัจนภาษา

2.2.4 เทคนิคการตอบ

2.2.5 เทคนิคการถาม

2.2.1 การโน้มน้าวใจ หรือการจูงใจ

การจูงใจคือการพูดชักจูงให้ฝ่ายตรงข้ามยอมเปลี่ยนแปลงความคิดของตนเอง และหันมาคล้อยตามความคิดของเราแทน เทคนิคการจูงใจเป็นเทคนิคที่ทำได้ยาก เพราะเรามักจะประสบปัญหาต่างๆ มากมายในการจูงใจผู้อื่นทั้งปัญหาที่มองเห็นและมองไม่เห็น หากเราไม่สามารถเอาชนะอุปสรรคเหล่านี้ได้เราก็จะไม่มี

วันจูงใจผู้อื่นได้สำเร็จ การจูงใจให้สำเร็จจุลวงมีแนวทางดังนี้

• การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลนั้นๆ ก่อน ตลอดจนวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากข้อเสนอแนะของเรา

• การเจรจาจะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นหากเริ่มเจรจาจากประเด็นง่าย ๆ ก่อน

• มุ่งเน้นให้คู่เจรจารับทราบถึงจุดยืนที่เหมือนกัน โดยไม่พยายามพูดถึงจุดยืนที่แตกต่างกัน เพราะจะช่วยให้มีโอกาสร่วมมือกันมากขึ้น

• การพูดถึงเรื่องต่างๆ ทั้งแง่ดีและแง่เสีย จะมีผลกระทบต่อความคิดของผู้ฟังมากกว่าการพูดถึงด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว

• เมื่อคู่เจรจากำลังพิจารณาถึงแง่ดีและแง่เสียของประเด็นใดประเด็นหนึ่ง ควรเก็บความคิดเห็นของเราไว้กล่าวตอนท้ายสุด

• ผู้ฟังมักจดจำสิ่งที่ฟังตอนต้นและตอนท้ายได้มากกว่าสิ่งที่ฟังตอนช่วงกลางๆ และที่สำคัญผู้ฟังมักจดจำสิ่งที่ฟังตอนท้ายได้มากกว่าสิ่งที่ได้ฟังตอนต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องฟังเรื่องที่ไม่คุ้นเคย

• การกล่าวถึงประเด็นต่าง ๆ ซ้ำอีกครั้ง จะช่วยให้คู่เจรจาเกิดความเข้าใจและยอมรับประเด็นนั้น ๆ ได้มากขึ้น

2.2.2 การฟัง

เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการฟังมากยิ่งขึ้น เราควรจะทำความเข้าใจประเด็นต่อไปนี้

• ตระหนักว่าไม่สามารถฟังและพูดไปพร้อม ๆ กันได้

• หากเป็นไปได้ ต้องพยายามสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การฟังให้เกิดขึ้นให้ได้

• อย่าเข้าใจว่าการเจียบหมายถึงการฟังเท่านั้น แต่ก็ยังต้องให้ความสำคัญสิ่งที่ผู้ฟังไม่ได้พูดออกมาด้วย

• แสดงปฏิกิริยาตอบโต้ให้ฝ่ายตรงข้ามรับรู้ โดยอาจแสดงออกผ่านคำพูด สีหน้า หรืออากัปกิริยาต่างๆ เพื่อให้เข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อสาร หรือต้องการให้มีการอธิบายสิ่งที่พูดใหม่อีกครั้ง รวมทั้งต้องสังเกตปฏิกิริยาของฝ่ายตรงข้ามจากภาษากายและสีหน้า เพื่อพิจารณาว่าเข้าใจในคำพูดของเรามากน้อยเพียงใด

• มีใจจดจ่ออยู่กับการเจรจา โดยอาจใช้วิธีการต่างๆ มาบังคับให้ตนเองเกิดสมาธิ เช่น พยายามสรุปประเด็นที่คู่เจรจาพูดลงกระดาษในสิ่งที่คู่เจรจายังไม่ได้พูด และการจดบันทึก

• ต้องจำไว้เสมอว่า การฟังเป็นการแสดงออกถึงความเคารพในตัวคู่เจรจา ซึ่งจะช่วยให้เกิดผลดีโดยไม่มีผลเสียใดๆ ทั้งสิ้น

ในการเจรจาต่อรอง การฟังไม่เพียงแต่ใช้หูฟังเฉยๆ เพื่อ

ให้ได้ยินเสียงที่คู่สนทนาพูดเท่านั้น แต่ยังคงรวมถึงการใช้ตาสังเกตุท่าทีและสีหน้าของฝ่ายตรงข้าม ใ้ใจคิดหาแผนการรับมือ และใช้สมองทำความเข้าใจกับแรงจูงใจของฝ่ายตรงข้ามด้วย การฟังเช่นนี้จึงจะเป็นการฟังที่ถูกต้อง

2.2.3 อวัจนภาษา

เนื้อหาจากการพูดมีอิทธิพลกับผู้ฟังเพียง 7% เท่านั้น ทว่าการสื่อสารด้วยอวัจนภาษากลับมีผลต่อการพูดถึง 93% โดยเฉพาะการแสดงออกทางสีหน้าที่มีผลมากกว่า 55% ที่เหลือเป็นอากัปกิริยาท่าทาง น้ำเสียง ท่วงทำนองในการพูด

จากการที่นักนิเทศศาสตร์ได้ยอมรับในความสำคัญขอภาษาในการสื่อสารแล้ว ต่อมาเมื่อการสื่อสารพัฒนามากขึ้น จึงมีผู้วิเคราะห์สารหรือตัวภาษาวาว่าควรแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

- ภาษาที่ใช้ถ้อยคำ เรียกว่า วัจนภาษา (Verbal Language) หมายถึงภาษาพูด ภาษาเขียน คำพูด หรือตัวอักษรที่กำหนดตกลงใช้ร่วมกันในสังคม ซึ่งหมายรวมทั้งเสียงและลายลักษณ์อักษร ภาษาด้อยคำจึงเป็นภาษาที่มนุษย์สร้างขึ้นอย่างมีระบบมีหลักเกณฑ์ทางภาษาหรือไวยากรณ์ ซึ่งคนในสังคมนั้นต้องเรียนรู้ที่จะเข้าใจและใช้ภาษาในการสื่อสาร
- ภาษาที่ไม่ใช้ถ้อยคำ เรียกว่า อวัจนภาษา (Nonverbal Language) หมายถึงการสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด การอ่าน การเขียน แต่ใช้สิ่งอื่นในการสื่อสารแทน เช่น สัญลักษณ์ รหัสแต่เป็นที่เข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร เป็นการแสดงออกทางสีหน้าหรือท่าทาง น้ำเสียง บุคลิกภาพ การแต่งตัว สัญลักษณ์ หรือรหัสที่มีใช้ตัวอักษรหรือคำพูด แต่เป็นที่เข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ที่เรียกว่า ภาษาเจี๊ยบ ภาษาท่าทาง หรือกายภาษา เป็นต้น

จุดประสงค์ในการใช้อวัจนภาษา

- เพื่อประกอบการสนทนาให้มีอรรถรสยิ่งขึ้น เช่น การทูปกำปั้นลงบนฝ่ามือ แสดงถึงความสำคัญหนักแน่น
- เป็นสัญลักษณ์สากลให้ง่ายต่อการเข้าใจ เช่น การใช้นิ้วชี้วางบนริมฝีปาก แสดงถึงความเงียบ
- ใช้ประกอบท่าทาง เป็นมารยาท หรือแสดงความเคารพ เช่น การไหว้
- ใช้สำหรับผู้พิการ เช่น ภาษามือ
- ใช้แทนการสื่อสารในยามที่วัจนภาษาใช้ไม่สะดวก เช่น การสื่อสารของทหารที่ต้องเจี๊ยบเสียง

ในบางครั้งการใช้ภาษากายหรือวัจนภาษาแทนคำพูดหรือวัจนภาษา สามารถสื่อความหมายได้ดีกว่า เพราะโดยมากแล้วผู้คนจะเชื่อถือกับปฏิกิริยาของเรามากกว่าคำพูด ดังนั้นภาษากายจึงสามารถถ่ายทอดและสื่อความหมายถึงคู่สนทนาของเราได้เช่นกัน ภาษากายสามารถถ่ายทอดถึงวิถีคิดของแต่ละบุคคลในขณะนั้น บางท่าทางบ่งบอกถึงพื้นฐานนิสัยใจคอซึ่งก็เท่ากับว่าเขาสามารถล่วงรู้ถึงความคิด จิตใจ และอุปนิสัยของคนรอบข้างได้อย่างง่ายดาย แม้ว่าจจะรู้จักกันได้เพียงไม่นาน

2.2.4 เทคนิคการตอบ

การตอบคำถามที่ดีต้องคิดอย่างรอบคอบก่อน หากไม่เข้าใจคำถามอย่างถ่องแท้ ไม่ควรตอบตามใจชอบโดยเด็ดขาด มีวิธีหลีกเลี่ยงการตอบคำถามที่ไม่อยากตอบ คือ “ตอบในสิ่งที่ไม่ได้ถาม” บางครั้งอาจใช้ข้ออ้างว่า “จำไม่ได้” หรือ “มีข้อมูลไม่เพียงพอ” เพื่อถ่วงเวลาในการตอบ อย่าปล่อยให้คู่เจรจาเป็นฝ่ายหาคำตอบที่ต้องการเอง

วิธีที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหาหนี้คือ พยายามคาดเดาสถานการณ์ต่างๆ ล่วงหน้าและหาวิธีรับมือไว้ก่อนนอกจากนี้ เพื่อช่วยให้เราสามารถตอบคำถามได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2.5 เทคนิคการถาม

การถามเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่งซึ่งช่วยเราได้ “การฟังมากกว่าพูดเป็นสิ่งที่ดี แต่การถามก็เป็นสิ่งที่จำเป็น” แต่น่าเสียดายที่นักเจรจาหลายคนต่างไม่ได้เรียนรู้เทคนิคการถามที่ถูกต้องจนถึงขั้นที่บางคนไม่สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพได้

จุดมุ่งหมายสำคัญในการตั้งคำถาม คือเริ่มการสนทนาเพื่อให้การเจรจาดำเนินต่อไป

- การตั้งคำถามเป็นการคาดเดาแนวโน้มการเคลื่อนไหวของฝ่ายตรงข้าม ว่าคู่เจรจามีความเห็นไปในแนวเดียวกันหรือไม่ เช่น “แผนปรับโครงสร้างเงินเดือนนี้ ตรงตามที่คุณคาดหมายหรือไม่”
- การตั้งคำถามเป็นนำเสนอข้อมูล เช่น “คุณรู้ไหมว่าโดยปกติบริษัทของเราจะใช้จ่ายเงินไป ในการ”
- การตั้งคำถามเป็นการกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นเพิ่มมากขึ้น เช่น “คุณมีความเห็นอย่างไรต่อแผนงานนี้”
- การตั้งคำถามเป็นการแสดงปฏิกิริยาตอบโต้ เช่น “ให้ผมทบทวนหน่อยครับ ทางฝ่ายคุณมีความเห็นอย่างไรใหม่ครับ”
- การตั้งคำถามเป็นการกระตุ้นให้ฝ่ายตรงข้ามพิจารณาประเด็นปัญหาได้ปัญหาหนึ่ง เช่น “คุณคิดว่าการวางแผนแบบนี้เหมาะสมหรือไม่”

• การตั้งคำถามเป็นการวกเข้าประเด็นเดิม เช่น “จากการพิจารณาปัญหาที่เกิดจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเมื่อสัปดาห์ที่แล้ว ไม่ทราบว่าทุกท่านมีความเห็นอย่างไรต่อข้อเสนอแนะของผมครับ”

เมื่อการเจรจาสิ้นสุดลง ต้องปิดท้ายด้วยการสรุปที่ชัดเจน และต้องตรงกัน กำหนดได้ว่าใครจะเป็นผู้สรุปปิด ใครเป็นผู้บันทึกการเจรจา และสรุปผลการเจรจา เพื่อลงนามทั้ง 2 ฝ่าย และแม้ว่าจะไม่สามารถข้อตกลงระหว่าง 2 ฝ่ายไม่เป็นที่น่าพอใจ ก็ควรจากกันด้วยดี เพราะเราอาจต้องมีการเจรจาได้อีกในอนาคต

3. ขั้นตอนหลังเจรจา

ผู้บันทึกการเจรจาจะส่งบันทึกการเจรจาและสรุปผลการเจรจาเพื่อลงนามทั้ง 2 ฝ่าย ประเด็นที่สำคัญหลังจากนี้ คือการรักษาคำพูด การรักษาข้อตกลง “คำไหนคำนั้น ไม่ใช่คำนั้นคำไหน” การรักษาข้อตกลงได้เป็นการสร้างความเชื่อถือ เพราะการรักษาลูกคำเก่ามีต้นทุนต่ำกว่าการแสวงหาลูกคำใหม่

ทักษะการเจรจาต่อรอง ต้องมีการวางแผนขั้นตอนการเจรจา การศึกษาข้อมูลคู่เจรจา และข้อมูลแวดล้อมด้านต่างๆ ตลอดจนพิจารณาผู้แทนในการเจรจาที่เหมาะสม เพราะย่อมจะช่วยให้การเจรจามีประสิทธิภาพ ประสบผลสำเร็จโดยง่ายขึ้น

เพื่อเสริมสร้างทักษะการเจรจาต่อรอง จำเป็นต้องสร้างประสบการณ์จากการศึกษา และการฝึกฝน และเมื่อเราจะเจรจาต่อรอง ก็ต้องเชื่อว่าทุกอย่างสามารถต่อรองได้ ทักษะการเจรจาต่อรองจะช่วยเพิ่มช่องทางในความก้าวหน้าสู่งานในตำแหน่งที่ดีกว่าได้ ไม่เช่นนั้นก็คงไม่มีคำพูดหรือทักว่า “ปากเป็นเอก เลขเป็นโท” ขึ้นมาอย่างแน่นอน

บรรณานุกรม

- กองบรรณาธิการ. *Winning Negotiation*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท โอ เอ็ม บู้คส์ จำกัด, 2550.
- เกรียงชัย เกรียงชัยวิริยะกุล. *เทคนิคการพูดเพื่อความสำเร็จ ก้าวหน้า*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ไพลินบุ๊คเน็ต จำกัด, 2548.
- ฉัตรมงคล ฟิ่งพันธ์สกุล. *ถอดรหัสใจ แบบง่าย ๆ อ่านคนให้เป็นจากท่าทาง*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ไพลินบุ๊คเน็ต จำกัด, 2549.
- เฉลิม วัชรธานนท์. *โฆษณาและสงครามการตลาด ความจริงจากความจำ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อักษรเจริญทัศน์, 2545.
- ณรงค์เวทย์ วจนพานิช. *เอกสารประกอบการสัมมนา Mastering Business Negotiation*. ศูนย์พัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจ. 19 มีนาคม 2551
- นิวัติ วงศ์พรหมปริดา. *โฆษณาอย่างไร ชนะใจผู้ซื้อ*. กรุงเทพมหานคร: ที.พี. พรินท์, 2542.
- พรวิจิตร ส่องแสงสุข. *BODY CODE*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วาดศิลป์ จำกัด, (ไม่ระบุปี).
- วรพัฒน์ บัญญาวุฒิมงคล (แปลและเรียบเรียง). *เจรจาต่อรอง ธุรกิจการค้าแบบนี้จึงจะรวย แปลจาก The Smart Negotiator (Hugo Wallacy)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ กู๊ดมอร์นิ่ง, 2547.
- วรินดา อลอนโซ (แปล). *ต่อรองให้เป็น แปลจาก Succeed at Negotiation (Ken Langdon)*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีอีดียูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2551.
- วิชัย ปิติเจริญธรรม. *การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วันเนส มีเดีย จำกัด, 2548.
- อนันทยช. *ศิลปะแห่งการชนะใจคน*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ไพลินบุ๊คเน็ต จำกัด, 2546.
- อรธิมา กุหลาบ (แปล). *สื่อสารแบบมืออาชีพ แปลจาก Improve Communication Skills (Alan Barker)*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีอีดียูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2550.
- อ้อม ประนอม. *คัมภีร์การปกครององค์กรด้วยดวงจิตบริหาร*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ พิมพ์ทอง, (ไม่ระบุปี).