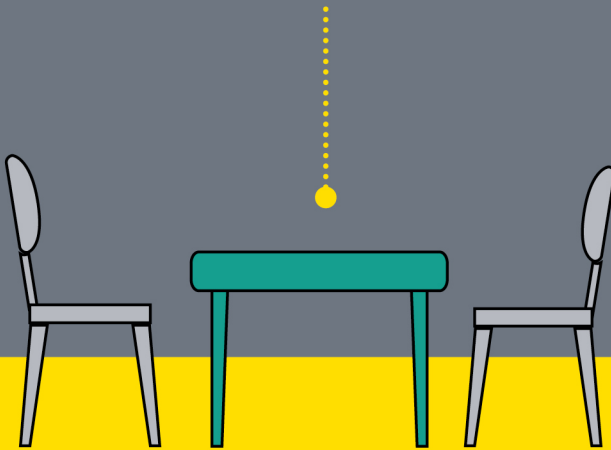


협상의 신

พูดให้ได้ใจ ใครก็ไม่ปฏิเสธ

ชเวชอลกยู เขียน ตรองสิริ ทงคำใส แผล



สุดยอดเทคนิคจาก

“เทพแห่งการเจรจา” ของเกาหลีที่จะช่วยให้คุณซื้อใจคน
และต่อรองได้ทุกสิ่งที่ต้องการ

ฝีมือกอล์ฟของผมช่างสิ้นหวัง

ลองตอบสามคำถามด้านล่างดูหน่อยครับ หากคุณตอบถูก
ได้สบาย ก็ไม่จำเป็นต้องอ่านหนังสือเล่มนี้แล้วละ

หนึ่ง ในการเจรจาต่อรองอะไรสำคัญกว่ากันระหว่างเนื้อหา
คำพูดกับความสัมพันธ์ของคุณเจรจา

สอง อะไรสำคัญกว่ากันระหว่างประสบการณ์กับความรู้นี้
ประเด็นที่เจรจาต่อรอง

สาม วิธีเจรจาต่อรองของเกาหลีเหนือจัดว่าดีหรือแย่
(ขอให้ใช้เวลาครุ่นคิดคำตอบจริงจังอย่างน้อยคำถามละ
30 วินาทีนะครับ!)

ต่อไปนี้เป็นคำตอบที่ศาสตราจารย์เจอร์จาดอรองบอกเรา

หนึ่ง ในกระบวนการเจรจาต่อรอง ต้องยกให้ความสัมพันธ์ระหว่างคู่เจรจามาก่อนเนื้อหาคำพูด หากเรารู้สึกดีกับอีกฝ่าย คิดว่าเขาน่าเชื่อถือ ก็เป็นไปได้สูงที่เราจะยอมรับข้อเสนอง่ายๆ เช่น เมื่อเจรจาดอรองกับลูกสาว พ่อยอมเปิดใจกว้างอย่างที่สุดและยินยอมรับข้อเรียกร้องของเธอ (ยิ่งถ้าเป็นลูกสาวคนสุดท้ายด้วยแล้ว ยิ่งเป็นไปได้สูง) กลับกัน เมื่อเจรจาดอรองกับลูกชาย คุณพ่อส่วนใหญ่รวมถึงตัวผม จะกลายเป็นคู่เจรจาที่เข้มงวดดุเดือด (หรืออาจเป็นแค่ผมคนเดียวก็ได้ครับ) เนื้อหาคำพูดจึงไม่สำคัญเท่า ระดับการยินยอมและเห็นชอบของเราจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับการปฏิบัติแล้วเรานิยมชมชอบอีกฝ่ายมากน้อยแค่ไหน ศาสตราจารย์สจวร์ต ไดมอนด์ (Stuart Diamond) แห่งโรงเรียนวอร์ทอน (Wharton School) เคยให้ความเห็นเกี่ยวกับลักษณะดังกล่าวว่า “การเจรจาที่ใส่ใจความรู้สึกจะช่วยให้เราได้รับผลประโยชน์มากกว่าการเจรจาที่ใส่ใจเหตุผลประมาดเสียเท่า”

โชคไม่ดี ผมไม่ค่อยเจอนักเจรจาที่ใส่ใจความสัมพันธ์หรือความรู้สึกที่ว่าการเจรจาต่อรองสักเท่าไร เป็นความจริงที่เรามีนักเจรจาที่ใส่ใจการทุ่มเถียงด้วยตรรกะเหตุผลและยึดติดกับเป้าหมายว่า “ต้องทำอย่างไรความเห็นของฉันถึงจะชนะ” จำนวนมากกว่า

สอง ประสบการณ์เจรจาต่อรองไม่สำคัญเท่าความรู้ในประเด็นที่จะเจรจาดอรอง ที่สหรัฐอเมริกา มีอาชีพที่ชื่อเนโกติเอเตอร์ (negotiator) หรือนักเจรจาต่อรองอยู่ด้วย กลุ่มบุคคลากรจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเคยถามผู้ประกอบอาชีพนี้ว่า “อะไรจำเป็น

ที่สุดในการเป็นสุดยอดนักเจาะจอตอรอง” คำตอบอันดับแรกสุดที่ได้คือ “วิธีเตรียมตัว” หรือก็คือการมีเครื่องมือ (tool) และหลักการเตรียมตัวให้พร้อมในแบบของตน คำตอบอันดับสองคือ “ความรู้ในประเด็นที่จะเจาะจอตอรอง” นี่เป็นเหตุผลว่าทำไมเราถึงพ่ายแพ้ราบคาบต่อพวกพ่อค้ารถยนต์มือสองเมื่อเจาะจอต้อขายรถมือสองกับพวกเขา ก็ในเมื่อพ่อค้าผู้คร่ำหวอดในแวดวงรถยนต์มากกว่า 20 ปี สาขายายสิ่งต่าง ๆ (ซึ่งล้วนเป็นศัพท์เฉพาะยาก ๆ ที่คนทั่วไปฟังไม่เข้าใจ) เราจะกลายเป็นเพียงแกะน้อยแสนซื่อ หากเราถือข้อมูลเป็นรอง ก็ยากจะคาดหวังผลดีจากการเจาะจอนั้นได้

สิ่งสำคัญยิ่งไปกว่าเริ่มจากตรงนี้ครับ เมื่อยืงคำถามสลับกันบ้างว่า “แล้วอะไรไม่จำเป็นที่สุดในการเป็นสุดยอดนักเจาะจอตอรอง” น่าแปลกใจที่คำตอบคือ “ประสบการณ์ในการเจาะจอตอรอง” ครับ นี่เท่ากับว่าหากเราเจาะจอตอรองด้วยวิธีหรือนิสัยผิด ๆ มานานเป็น 20-30 ปี เราจะยิ่งพาตัวเองให้ห่างไกลจากการเป็นนักเจาะจอตที่ดี มันทำให้ผมคิดว่าการเจาะจอตอรองคล้ายกับการเล่นกอล์ฟ เมื่อเรียนกอล์ฟเบื้องต้นแล้ว คุณว่าต้องใช้เวลาานแค่ไหนกว่าเราจะไปถึงระดับมือซิงเกิ้ล¹ คำตอบคือ 6 เดือนครับ พอเริ่มเรียนหากมือใหม่หัดเล่นกอล์ฟได้ครู่ดี สอนหลักพื้นฐานการวางวงสวิง หมั่นออกฟีลด์บ่อย ๆ ไม่นานก็เก่งระดับมือซิงเกิ้ลได้แน่ แต่คนที่ข้ามหลักสูตรพื้นฐาน ถึงจะออกฟีลด์นานเป็น 10 ปี ก็จะได้เกินเป็น 90-100 พาร์อยู่นั่นเอง ผมเป็นประเภทหลังครับ ตั้งแต่ผมเริ่ม

¹ ย่อมาจาก single handicap แขนดแคบคือแต้มต่อ เป็นตัวเลขที่นักกอล์ฟมือสมัครเล่นใช้วัดความสามารถเมื่อเล่นกอล์ฟ 18 หลุม ซึ่งปกติจะมี 72 พาร์ หากตีเกินจาก 72 พาร์ขึ้นไปโดยไม่เกิน 1-9 ที่เป็นเลขเดียวหรือซิงเกิ้ล ถือว่าเป็นผู้เล่นที่มีฝีมือ-ผู้แปล

เรียนกอล์ฟ หากรวมปีนี้ก็เข้าปีที่ 14 แล้ว แต่ฝีมือกอล์ฟของผม ช่างสิ้นหวัง!

การลงสนามเจรจาต่อรองก็เหมือนกัน หลายๆ ครั้งผมละเหี่ยใจ เวลาเห็นวิธีเจรจาต่อรองของคนที่ทำงานบริษัทใหญ่โต เพราะพวกเขา เจรจาต่อรองโดยอยู่ในบริษัทถือไพ่เหนือกว่ามานานหลายสิบปี จนทำให้หลงเข้าใจว่าตนมีทักษะการเจรจาต่อรองล้ำเลิศ ทั้งที่พวกเขาส่วนใหญ่หาใช้นักเจรจาต่อรองผู้เก่งกาจแต่อย่างใด ทำไมถึงเป็นแบบนี้ล่ะ สาเหตุมาจากบริษัทครับ ในเมื่อพวกเขาเจรจา โดยอยู่ในตำแหน่งอันเหนือกว่า คู่เจรจาจึงต้องน้อมรับข้อเสนอมของ พวกเขาอยู่ตลอด แต่หากวันไหนไม่มีอำนาจบริษัทใหญ่โตของตน คอยค้ำจุนแล้ว แน่ขนัดว่าวิธีตะคอก ขู่เข็ญคู่เจรจาแบบฝ่ายเหนือกว่าที่พวกเขาใช้มาเสมอ ก็ยากจะช่วยสร้างผลลัพธ์ดีๆ ได้อีก

ฉะนั้นแทนที่จะซึ่มซับนิสัยการเจรจาต่อรองแยๆ ติดตัว นักเจรจาผู้มีความรู้ในประเด็นที่จะเจรจาต่อรอง และเข้าใจหลักการ เจรจาต่อรองย่อมสร้างผลงานที่ยอดเยี่ยมากกว่า

สาม เกาหลีเหนือจัดว่าเจรจาต่อรองไม่เป็นครับ เกาหลีเหนือ เอาจริงๆ จะเจรจาให้ตันชนะ ผมยังไม่เคยได้ยินสักทีว่าเกาหลีเหนือ เป็นฝ่ายเจรจาแพ้ ว่าแต่ยิงชนะยังเป็นอย่างไรเล่า ก็เห็นแต่ชาว เกาหลีเหนืออยากจนลง ประเทศชาติถูกคว่ำบาตร กระทั่งอำนาจ ของคิมจองอึนก็ยากจะดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

การเจรจาที่มุ่งแต่จะเอาชนะคือวิธีของพวกเขาอ่อนหด ปรมาจารย์ ตัวจริงจะเจรจาให้สำเร็จ เราจะคุยกันต่อไปว่าการเจรจาให้สำเร็จเป็น อย่งไร เพราะมันคือประเด็นสำคัญในหนังสือเล่มนี้ครับ

เหตุผลที่หนังสือเล่มนี้ถือกำเนิดบนโลกมีอยู่ว่า

ผมอยากแก้ไขความเข้าใจผิดของผู้คนเรื่องการเจรจาต่อรอง

เมื่อถึงคราวนั่งโต๊ะเจรจา หลายคนมักใส่ใจเพียงว่า “จะพูดอะไรดี” แต่สิ่งสำคัญกว่าคือความรู้สึกและความสัมพันธ์ระหว่างเรากับคู่เจรจา อีกเรื่องคือการรู้หลักการเจรจาต่อรองสำคัญว่าประสบการณ์ และการเจรจาให้สำเร็จสำคัญกว่าการเจรจาให้ชนะ

ตั้งแต่เดือนสิงหาคม ปี ค.ศ. 2013 ถึงเดือนธันวาคม ปี ค.ศ. 2014 ที่ SERICEO เปิดคอร์สอบรมหัวข้อ “เทพนักเจรจา” มาติดต่อกัน นานร่วม 17 เดือน คอร์สอบรมออนไลน์นี้ได้รับเสียงตอบรับดีเยี่ยม ถึงขนาดครองคะแนนประเมินจากผู้เข้าอบรมสูงเป็นอันดับหนึ่งของหมวดคอร์สอบรมด้านธุรกิจนานต่อเนื่อง 12 เดือนจาก 17 เดือน นับจากที่เปิดสอน นี่เป็นเรื่องที่ผมปลื้มใจนัก ผมได้รับการติดต่อจากสำนักพิมพ์ 5-6 แห่ง ชักชวนให้นำเนื้อหาการอบรมคุณภาพ มาถ่ายทอดในรูปแบบหนังสือเพื่อขยายความรู้สู่ผู้อ่านในวงกว้าง ไม่จำกัดเฉพาะเพียงสมาชิกผู้อบรมกับ SERICEO อีกต่อไป ในที่สุดผมก็พบว่าตัวเองยอมรับพลังเจรจาต่อรองของทางฮันกยงบีพี (bp.hankyung.com) และจรดปากกาเซ็นสัญญาร่วมงานด้วยหนังสือเล่มนี้ได้ นำเนื้อหาที่ผมใช้อบรมจริงๆ กับทาง SERICEO มาเขียนไว้โดยระวังไม่เพิ่มหรือลดทอนเนื้อความใดให้มากที่สุด ซึ่งเมื่ออ่านก็จะเสมือนได้เข้าฟังคอร์สอบรมเดียวกันอย่างครบถ้วน

ผมเป็นซีโอโอบริษัทบริหารบริษัทให้คำปรึกษาด้านธุรกิจ การศึกษาชื่อ HSG (Human Solution Group) ขณะเดียวกันก็เป็นวิทยากร ทำงานอบรมกลุ่มผู้บริหารบริษัทเป็นหลักมานานกว่า 12 ปี แล้ว ผมกล่าวเสมอว่า “ไม่มีคอร์สอบรมดีแต่ไม่สนุกอยู่บนโลก” หนังสือก็เช่นเดียวกันครับ ผมคิดว่า “ไม่มีหนังสือดีแต่อ่านยาก” อยู่หรอก ดังนั้นหนังสือเล่มนี้จึงอ่านง่าย เหมาะจะใช้เป็นหนังสือสำหรับผู้ฝึกหัดเจรจาต่อรองเบื้องต้น

ตอนตีพิมพ์ *การเจรจาต่อรองคือความรู้สึก* (협상은감정이다) หนังสือเล่มก่อน ผมเขียนถึงแค่อินดู ลูกชายผมในหน้าคำนำ ตลอด 4 ปีต่อมาผมเลยถูกภรรยากับลูกสาวรุมรังแกตลอด ฉะนั้น ผมขอส่งหัวใจรักของผมแก่อันซุจอง ภรรยาผู้งดงามฉลาดเฉลียว ชเวอินดู ลูกชายผู้เป็นดังเพื่อน และชเวจีอัน ลูกสาวผู้เป็นนางฟ้า ของพ่อ มาไว้ ณ ที่นี้ รวมถึงขอขอบคุณหัวหน้าคิมอันซลกับเหล่า สมาชิกครอบครัว HSG ทุกท่านที่ไม่ได้เป็นแค่เพื่อนร่วมงาน แต่เป็นดังสหายร่วมอุดมการณ์ของผมไปแล้วครับ

ชเวชอลกยู

บทที่ 1

ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสำเร็จ คุณปรารถนาความสำเร็จ ต่อรูปแบบไหน

กำเนิดออนไลน์ฉบับจึงไม่เอาไปจาก
มหาวิทยาลัยพรินซ์ตัน

**“ความสำเร็จ” หมายถึงอะไร ผมมีสองตัวอย่างมาอธิบาย
ครับ ดูซิว่าการเจรจาต่อรองในเหตุการณ์ด้านล่างจะสำเร็จ
หรือล้มเหลว**

ฉากแรกของเราเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเมื่อต้นทศวรรษ 1930

เป็นการพบกันระหว่างผู้อำนวยการศูนย์วิจัยแห่งหนึ่งใน
สหรัฐอเมริกา กับนักวิชาการจากยุโรป ผู้อำนวยการตั้งใจทาบทาม
นักวิชาการมาทำงานให้ศูนย์วิจัยของตน เรื่องสำคัญเวลาคนเราจะ
ย้ายที่ทำงาน ไม่ว่าจะมาก่อนหรือตอนนี้ก็ต้องเป็นเรื่องรายได้!

ผู้อำนวยการถามก่อน

“อยากได้ค่าตอบแทนรายปีเท่าไรครับ”

นักวิชาการตอบ

“สักสามพันดอลลาร์ก็น่าจะพอครับ”
ผู้อำนวยการนั่งคิดอดีตใจก่อนเสนอว่า
“ผมให้คุณหมื่นดอลลาร์เลยแล้วกัน!”
ทำเอานักวิชาการตกตะลึง

มาจากที่สอง คราวนี้เรื่องเกิดในทศวรรษ 1860
ผู้ชนะกับผู้แพ้มาพบกันเพื่อเจรจายุติสงคราม
ฝ่ายแพ้เอ่ยถาม

“ฝ่ายคุณต้องการเรียกร้องอะไรบ้าง”

ในใจฝ่ายแพ้เสนอว่า รูน ด้วยคะแนนว่าคำตอบจะมีเช่น เซลยศึก
ค่าปฏิกรรมสงคราม บทลงโทษอาชญากรสงคราม ทันใดนั้นฝ่าย
ชนะก็ตอบว่า

“เราขอแค่อย่างเดียว คือให้ทุกคนได้กลับบ้าน ในเมื่อรอนแรม
กันมาไกล ก็ให้ใช้ม้าที่ขี่เดินทางมานั้นขี่กลับ ส่วนเสบียงจำเป็น
ที่ต้องใช้ระหว่างกลับ ทางเราจะช่วยจัดเตรียมให้เอง”

ดวงตานายพลฝ่ายพ่ายแพ้พลันแดงร้อน

เป็นไงครับ ผู้อำนวยการผู้เสนอเงิน 10,000 ดอลลาร์แก่นัก
วิชาการที่เรียกค่าตัวแค่ 3,000 ดอลลาร์ กับแม่ทัพฝ่ายชนะผู้มอบ
ทั้งม้าทั้งเสบียงเพื่อให้ฝ่ายแพ้เดินทางกลับบ้าน พวกเขาถือว่าเป็น
นักเจรจาไร้ฝีมือหรือเปล่า ตามความคิดผม พวกเขา“เจรจาได้
สุดยอด” ครับ ทำไมนะหรือ

มาย้อนดูตัวอย่างกันใหม่ นะครับ นักวิชาการที่เรียกค่าตอบแทน
รายปี 3,000 ดอลลาร์คือไอน์สไตน์ เขาทำแต่งงานคันคว้าวิจัยจน
ไม่มีใครจะรู้ความเป็นไปของโลก จึงไม่รู้ว่าค่าตัวศาสตราจารย์ระดับ
หัวกะทิในสหรัฐอเมริกาเฉลี่ยอยู่ที่ 7,000 ดอลลาร์ต่อปี (โชคไม่ดี

สมัยนั้นยังไม่มีเนเวอร์หรือกุเกิลให้ค้นข้อมูลนี่นา!) ไอน์สไตน์จึงใช้ รายได้ต่อปีที่ได้รับตอนอยู่ยุโรปเป็นเกณฑ์และเรียกค่าตัวที่ 3,000 ดอลลาร์

ผู้อำนวยการเฟลิกซ์เนอร์¹ แห่งสถาบันเพื่อการศึกษาขั้นสูง พรินซ์ตัน (Institute for Advanced Study: IAS) ได้ยื่นเข้าก็เสนอ ค่าตอบแทน 10,000 ดอลลาร์ให้เป็นพิเศษ เพราะอย่างไรเสีย ไม่นานไอน์สไตน์ย่อมต้องรู้ค่าตัวที่เหมาะสมจริงๆ ของตน หรือก็คือ ผู้อำนวยการเฟลิกซ์เนอร์ประเมินแล้วว่า “ถ้าทำได้แค่ประหยัด รายจ่ายต่อปีก็ไม่กัพันดอลลาร์ ผู้ซื้อใจอัจฉริยะคนนี้ได้ดีกว่า”

ต่อมาไอน์สไตน์สร้างผลงานยิ่งใหญ่ที่เป็นเกียรติแก่พรินซ์ตัน มากมาย มหาวิทยาลัยดังอื่นๆ ทั้งฮาร์วาร์ด เยล จิงร็อนรุ่ม อยาก “ดึงตัว” ไอน์สไตน์ไปทำงานด้วย ใครๆ ต่างเสนอเงื่อนไขพิเศษ ชนิดที่ค่าตัวหมื่นดอลลาร์เดิมนั้นเทียบไม่ติด แต่ผลเป็นอย่างไรละ ก็อย่างที่เรารู้ ไอน์สไตน์อยู่ทำงานกับพรินซ์ตันไปตลอดชีวิต ทำไม นะหรือ ก็เพราะมหาวิทยาลัยพรินซ์ตันเป็นที่ที่มีคนมองเห็นและ ยอมรับคุณค่าในตัวไอน์สไตน์มาตั้งแต่เขาเองยังไม่รู้ตัวด้วยซ้ำ ไอน์สไตน์จึงเชื่อถือสถาบันแห่งนี้อย่างสนิทใจ

ตัวอย่างที่สองเป็นการเจรจาติงสงครามกลางเมืองอเมริกา (American Civil War) เมื่อปีค.ศ. 1865 นายพลยูลิสซิส แกรนด์ (Ulysses Grant) ผู้นำกองทัพฝ่ายเหนือเป็นฝ่ายชนะ เขายื่น ข้อเสนอที่ดูเหมือน “สูญเปล่า” สำหรับฝ่ายตนแก่นายพลโรเบิร์ต ลี (Robert Lee) ผู้นำกองทัพฝ่ายใต้ ทั้งที่ตอนนั้นต่อให้เรียกร้อง ค่าปฏิกรรมสงครามมูลค่ามหาศาลหรือบดทลงโทษผู้สมรู้ร่วมคิด

¹ หรืออับราฮัม เฟลิกซ์เนอร์ (Abraham Flexner) – ผู้แปล

ฝ่ายแพ้ก็น่าไม่มีสิทธิ์ปฏิเสธ

อย่างไรก็ตาม พอข่าวการเจรจาที่แม้จะดู “สูญเปล่า” นี้ได้รับการยืนยันว่านายพลลีลงนามยอมรับเป็นฝ่ายแพ้ กองกำลังฝ่ายเหนือก็จัดงานฉลองกันครึกครื้น พลทหารในค่ายต่างโห่ร้องยินดี ยิ่งปืนใหญ่ฉลอง เมื่อนายพลแกรนตรีเข้าก็เดือดจัด ถึงกับออกคำสั่งเชิญขาดว่า

“หยุดงานฉลองเดี๋ยวนี้ งานแบบนี้เป็นงานที่จัดตอนเราชนะศัตรู แต่ทหารฝ่ายใต้ไม่ใช่ศัตรู พวกเขาคือพี่น้องของเรา”

ท่าไม้ครีบ นายพลแกรนตรีก็เป็นปุถุชนคนธรรมดา ย่อมมีใจอยากชำระโทษทหารฝ่ายใต้บ้างละ ในเมื่อตลอดห้าปีที่รบรากัน ทหารฝ่ายเขาเสียชีวิตไปตั้งเท่าไร แต่นายพลแกรนตรีให้คำ “การรวมชาติเป็นหนึ่ง” สูงกว่า “การชำระความคนแพ้” สมมติหากนายพลแกรนตรีกับผู้นำคนอื่นๆ ของทหารฝ่ายเหนือยก “การลงโทษศัตรู” ให้สำคัญกว่า “การรวมชาติ” เรื่องจะเป็นอย่างไร ผมว่า “การแก้แค้นแบบเลือดต้องล้างด้วยเลือด” ก็คงจะดำเนินต่อไปไม่แน่ว่ามันอาจทำให้สหรัฐอเมริกาถูกแบ่งแยกประเทศเป็นฝ่ายเหนือกับใต้ และยังคงเป็นไม้เบื่อไม้เมาที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายต่างประสบแต่หายนะตราบนานทุกวันนี้

งานวิทยากรสอนการเจรจาต่อรองแก่กลุ่มผู้บริหารบริษัทใหญ่โตทำให้บางครั้งผมพบคนที่เข้าใจว่าตนเป็นนักเจรจาผู้เก่งกาจ โดยเฉพาะผู้บริหารที่ทำงานด้านการจัดซื้อ ทำไมนะหรือ เหตุผลส่วนใหญ่คล้ายๆ กันคือ เพราะพวกเขามองว่าการยอมรับข้อเรียกร้องของอีกฝ่ายให้น้อยที่สุดแล้วตัดดวงสิ่งที่ตนต้องการให้ได้มากที่สุด เป็น “วีรกรรมยิ่งใหญ่” พูดง่ายๆ คือให้น้อยแต่จะเอามาก (ซึ่งแน่นอนพวกเขา มักจะใช้บริบทที่เหนือกว่าของตนเป็นแต้มต่อด้วย) ถ้ามอง

ด้วยมุมมองของศาสตร์การเจรจาต่อรอง วิธีแบบนี้คือการ“บีบ”อีกฝ่าย เราไม่ถือว่ามันเป็นการเจรจาต่อรองให้สำเร็จ แต่เป็นเพียงการเจรจาที่“มุ่งเอาชนะ” ซึ่งอาจเพิ่มมูลค่าเชิงผลกำไรได้ในพริบตา แต่ก็เหมือนโยนทุกคุณค่าอื่น ๆ ทิ้งไป ทั้ง“ความน่าเชื่อถือ”ที่พึงได้รับในฐานะคู่เจรจา ทั้ง“ชื่อเสียงเลื่องลือ”ของบริษัทเรา

จริงอยู่ หาก ณ ขณะนั้นเราให้ความสำคัญกับผลกำไรมากกว่าคุณค่าเช่นความน่าเชื่อถือหรือชื่อเสียง การต่อรองลักษณะนี้อาจไม่เลวร้ายนัก แต่ลองคิดดูนะครับว่าการติดต่อเจรจาระหว่างบริษัทนั้น เป็นงานอีเว้นต์ที่จัดครั้งเดียวแล้วจบลง หรือเป็นสายสัมพันธ์ที่จะดำรงอยู่ต่อไปเรื่อยๆ กันแน่ ไม่มีการกระทำไหนจะโง่เขลาเท่ากับการประทับความเกลียดชังและความไม่เชื่อถือนใจแก่คู่เจรจาซึ่งเป็นคนที่เราจะต้องติดต่อพบปะต่อไปในอนาคตอีกแล้ว

การเจรจาที่ประสบความสำเร็จหาใช่การกอบโกยสิ่งที่เราต้องการให้ได้มากที่สุด แต่มันคือการเจรจาที่เติมเต็มคุณค่า (values- ค่านิยม) ที่เราคิดว่าสำคัญ และนำไปสู่การสร้างค่า (value- ประโยชน์) ที่ยิ่งใหญ่กว่า ดังที่เฟล็กซ์เนอร์เติมเต็มคุณค่า“ใจรักดีของนักวิทยาศาสตร์อัจฉริยะ” และนายพลแกรนต์เติมเต็มคุณค่า“การรวมชาติ” ที่พวกเขาให้ความสำคัญ นี่ละถึงเป็นการเจรจาต่อรองที่แท้จริง กระบวนการดังกล่าวจะนำไปสู่การสร้างค่าที่ยิ่งใหญ่ขึ้น ซึ่งกรณีของนายพลแกรนต์คือ “สหรัฐอเมริกากลายเป็นประเทศอันเกรียงไกร” ส่วนของเฟล็กซ์เนอร์คือ “การสร้างสุดยอดคลังสมอง (think tank) ของโลก”

คุณกำลังจะต้องเจรจาต่อรองครั้งสำคัญอยู่หรือเปล่า หากคุณกำลังกลัวว่า“จะเรียกร้องอะไรดี” อยู่ละก็ แสดงว่าคุณยังไม่ใช่

นักเจรจาที่มีฝีมือ คุณต้องคิดก่อนว่า “คุณค่าอะไรสำคัญต่อฉันและ
อีกฝ่าย และจะเติมเต็มมันได้อย่างไร” คุณภาพของผลการเจรจา
จะสูงขึ้นก็ต่อเมื่อเราใส่ใจคุณค่าสำคัญ เพราะ “การเจรจาให้สำเร็จ” นั้น
เหนือชั้นกว่า “การเจรจาให้ชนะ” ครับ

■
การเจรจาให้สำเร็จนั้น
เหนือชั้นกว่า
การเจรจาให้ชนะ
■

ข้อเรียกร้องคือของปลอม ความจำเป็นคือของจริง

ทำอย่างไรให้ศาสตราจารย์ไฟย์นแมน
นักฟิสิกส์ผู้คิดค้นระเบิดปรมาณูยอมรับรับรางวัลโนเบล

**หากพูดคร่าว ๆ การเจรจาต่อรองคือการกระตุ้นเร้าหัวใจอีกฝ่าย
ว่าแต่ต้องทำอะไรเล่าถึงจะกระตุ้นหัวใจอีกฝ่ายได้**

เพื่อการนี้ บทเรียนแรกสุดของศาสตร์การเจรจาต่อรอง
เบื้องต้นคือกรอบความคิดสองประการได้แก่ โฟซิชั่น (position)
และเน็ดส์ (needs) คำว่า โฟซิชั่น หมายถึง ตำแหน่งหรือจุดยืน
แต่ในศาสตร์เจรจาต่อรอง เรานิยามโฟซิชั่นว่าเป็น “ข้อเรียกร้อง”
(เราจะเรียกร้องและร้องขออะไรเสมอเมื่อเจรจาต่อรอง) ส่วนเน็ดส์
คือ “ความต้องการ ความจำเป็น”

จุดสำคัญอยู่ตรงนี้ คุณว่านักเจรจาที่ดีจะใส่ใจอะไรระหว่าง
ข้อเรียกร้องกับความจำเป็น เฉลย “ความจำเป็น” ครับ

ยกตัวอย่างง่าย ๆ สมมติคุณเป็นเจ้าของซูเปอร์มาร์เก็ต

มีนักเรียนคนหนึ่งเดินเหินท่อมตัวเข้ามาในร้าน ปากบอกคุณ
เสียงดัง

“คุณลุงครับ ขอซื้อโคล่ากระป๋องหนึ่ง โคล่า!”

ชื่อเรียกร่อง (โพชิชั่น) ของเด็กคนนี่คืออะไร แน่แน่นอนว่าเป็น
โคล่า แล้วความจำเป็น (เน็ดส์) ละ คือการดับกระหาย ทว่าโชคไม่ดี
ช่วงนั้นคุณดันไม่ตรวจตราสินค้าคงคลังให้ถี่ถ้วน โคล่าเจ้ากรรม
จึงหมดพอดี หากคุณเป็นนักเจรจาต่อรองที่สนใจเพียงโพชิชั่นหรือ
ชื่อเรียกร่อง คุณจะตอบว่า

“โคล่าหมด!”

และเรื่องก็จะจบลงเพียงเท่านี้ แต่ถ้าคุณใส่ใจเน็ดส์หรือความ
จำเป็น คุณจะตอบแบบนี้ครับ

“นี่น้อง เดียวนี้ใครเขาดื่มโคล่าเวลาหิวน้ำกัน ดื่มโคล่าเยอะๆ
ฟันจะผุเอานา อะไรจะแก้คอแห้งดีเท่าน้ำเปล่าเย็นเจี๊ยบได้เล่า
ในตู้โน้นยังมีเครื่องดื่มเกลือแร่แช่อยู่ด้วยนะ”

สรุปแล้วในสถานการณ์เดียวกัน ผลลัพธ์การเจรจาสามารถ
แตกต่างกันอย่างยิ่งยวด ขึ้นอยู่กับว่าเราใส่ใจอะไร

มาดูกันอีกสักตัวอย่าง นี่เป็นตัวอย่างที่ดังมากในการเรียน
ด้านการสื่อสาร คุณเคยได้ยินชื่อศาสตราจารย์ริชาร์ด ไฟน์แมน
(Richard Feynman) ไหมครับ เขาเป็นนักฟิสิกส์ที่ได้รับการ
ยกย่องว่าเป็นอัจฉริยะคนต่อมาถัดจากไอน์สไตน์ แต่ดูเหมือน
อัจฉริยะส่วนใหญ่มักจะมีมุมแปลกๆ ตรงไม่ชอบอยู่ต่อหน้าคน
หมู่มาก ศาสตราจารย์ไฟน์แมนเองก็มีมุมประหลาดเยอะขนาด
มีหนังสือรวมพฤติกรรมฟิสิกส์ก๊อชของเขาเลยทีเดียว

เมื่อปี ค.ศ. 1965 ศาสตราจารย์ไฟน์แมนได้รับการตัดสิน
ชนะรางวัลโนเบลสาขาฟิสิกส์ ตัวแทนคณะกรรมการรางวัลโนเบล

โทรศัพท์มาหาเขา

“ยินดีด้วยครับศาสตราจารย์ ผมโทร.มาเชิญคุณไปรับรางวัลครับ”

ศาสตราจารย์ไฟน์แมนตอบทันที

“ไม่ละครับ ต้องใช้เวลาตั้งสิบชั่วโมงขึ้นเครื่องไปยุโรปเหนือเพื่อรับรางวัล รวมๆแล้วยังต้องใช้เวลาไปอีกเป็นอาทิตย์...ยุ่งยากจะตาย ผมขอไม่รับแล้วกันครับ”

ตัวแทนคณะกรรมการรางวัลโนเบลลงนั่ง เขารีบพูด

“ศาสตราจารย์ ขอโทษนะครับ แต่นี้เป็นรางวัลโนเบลเชิษณะครับ ไม่ใช่รางวัลเรียนเก่งที่ให้เกิดิประถม การรับรางวัลจะชัวยสร้างเกียรติประวัติแก่ประเทศของคุณเลยนะครับ”

ศาสตราจารย์ไฟน์แมนพูดซ้ำ

“ไม่รับครับ ผมขี้เกียจไป”

พอบทสนทนาเข้าข่ายทุ่มเถียง ตัวแทนคณะกรรมการรางวัลโนเบลถึงกับกล่าวว่า

“ขึ้นคุณคือดิง การกระทำของคุณอาจส่งผลเสียต่อผู้มีสิทธิชนะรางวัลโนเบลที่เป็นชาวอเมริกันคนต่อไปในอนาคตนะครับ”

คำพูดนี้เป็นอย่างไร ไร้ครับ มันคือการข่มขู่ หลายคนเวลาเจอจาดัอรองไม่สำเร็จ มักจะพาเจ้าลูกพี่ลูกน้องของการเจอจาดัอรองที่ชื่อ “การข่มขู่” มาใช้แก้ปัญหา ศาสตราจารย์ไฟน์แมนไม่ยี่หระสักนิด แต่สุดท้ายแล้วคนที่ทำให้ผู้ชายเรายินยอมเสมอมาก็คือผู้หญิง ในที่สุดภรรยาของศาสตราจารย์ก็ออกโรง หากคุณเป็นภรรยาของศาสตราจารย์ไฟน์แมน คุณจะเจอจากับเขาอย่างไรครับ

ภรรยาศาสตราจารย์ไฟน์แมนพูดอย่างนี้

“ที่รัก ถ้าคุณไม่ออกไปก็ไม่ต้องไปหรอก แต่ลองคิดอีกมุม คุนน้อย สมมติคุณปฏิเสธไม่รับรางวัล คุณจะกลายเป็นคนแรกในประวัติศาสตร์ที่สมัครใจไม่รับรางวัลโนเบล ที่นี้คุณว่าใครจะเริ่มสนใจคุณ”

ถูกต้อง คำตอบคือ “นักข่าว” ศาสตราจารย์ไฟน์แมน จะกลายเป็นประเด็นร้อนแรงของสื่อมวลชนทั่วโลกทันที

ฝูงนักข่าวจะต้องพยายามติดต่อสัมภาษณ์เขาในประเด็น “ไฟน์แมนคือใคร ทำไมถึงปฏิเสธรางวัลโนเบล เหตุผลเบื้องหลังที่เขาไม่ยอมรับรางวัลโนเบลคืออะไร” มีหวังคงถูกไล่ตามทำข่าว นานเกินหนึ่งสัปดาห์แน่ๆ ภรรยาศาสตราจารย์ไฟน์แมนพูดต่อ

“และนั่นคงทำให้รูปถ่ายหน้าคุณลงหนังสือพิมพ์ในกรอบใหญ่เต็ม และคนทั้งโลกก็จะรู้ทุกเรื่องของคุณ...แบบนี้จะไม่เป็นไรหรือคะ”

ฟังจบศาสตราจารย์ไฟน์แมนก็ตัดสินใจ

“จริงด้วยแฮะ! ถ้าต้องเป็นที่สนใจแบบนี้ไปตลอดชีวิต ผู้เดินทางไปรับรางวัลโนเบลดีกว่า”

หัวใจสำคัญอยู่ตรงนี้ครับ หากเป็นคนที่มีขีดความสามารถ ในการเจรจาต่อรอง ในสถานการณ์เดียวกันนี้จะกล่าวว่า

“ที่รัก ถ้าไม่ยอมเสียเวลาเป็นอาทิตย์ เดินทางไปกลับแค่ สามวันก็ได้นี่คะ หรือหาเวลาว่างสักสองวันก็ยั้งได้ รับรางวัลเสร็จ ก็รีบกลับเลยก็ได้นี่นา”

กล่าวคือ หากไม่เก่งการเจรจาต่อรอง คนพูดจะพุ่งประเด็น เฉพาะเวลาหนึ่งสัปดาห์ หรือก็คือข้อเรียกร้องของคุณเจรจา แต่ ศาสตราจารย์ไฟน์แมนยังมีความจำเป็นแยกต่างหาก คือ “ไม่ยอม ยุ่งยาก” คนที่เข้าใจว่าการเจรจาต่อรองคืออะไรจะรุ้กที่ “ความ

จำเป็น” ซึ่งก็คือ “ไม่อยากยุ่งยาก” ข้อเรียกร้องเป็นเพียงผู้รับใช้ของความจำเป็น มันเป็นแค่ตัวแทนผู้รับมอบฉันทะเท่านั้น ข้อเรียกร้องจึงเป็นของปลอม ตัวเอกจริงๆ ในการเจรจาต่อรองคือความจำเป็นครับ

เรามักเจอกรณีต่อไปนี้กันบ่อยครั้งในการทำงานติดต่อดูธุรกิจ คือเราต้องการจำหน่ายสินค้า แต่คู่ค้าตอบรับทำนองว่า “ไม่อยากซื้อของบริษัทคุณ” หากผู้ติดต่อไม่เก่งการเจรจาต่อรอง ได้ยินคำตอบเข้าก็คงหน้าซีดเขียวกลับไปบริษัทมารายงานหัวหน้าว่า

“เขาบอกไม่อยากซื้อของเราครับ ดูท่าเราคงต้องลดราคาสินค้าลงอีก...”

คุณว่าไงครับ แบบนี้ถือว่าทำดีแล้วหรือเปล่า มันยังใช้ไม่ได้ครับ คู่ค้าไม่อยากซื้อของจัดเป็นข้อเรียกร้อง แต่ลึกลงไปนั้นมีความจำเป็นอะไรแฝงอยู่ แน่ละ มันอาจมีความจำเป็นเรื่องราคาอยู่จริง แต่ยังไม่ใช่ทั้งหมด อาจมีความจำเป็นอื่นๆ อีกหลากหลาย เช่น “อยากได้รับการจัดส่งสินค้าที่เชื่อถือได้ว่าจะเสถียรสม่ำเสมอ” “อยากได้รับสินค้าที่เชื่อถือได้ว่ามีเปอร์เซ็นต์สินค้าด้อยคุณภาพต่ำ” “ไม่อยากแบกรับความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงิน” เมื่อคู่ค้าปฏิเสธ ผู้ติดต่อที่เก่งการเจรจาต่อรองจะพยายามค้นหาความจำเป็นอื่นๆ ในใจอีกฝ่ายจนพบ ฉะนั้นยังเป็นผู้ติดต่อประสานงานที่ดี ยิ่งขยันถามและรับฟังอีกฝ่ายมากเท่านั้น ถึงได้มีคำกล่าวอยู่ว่า “การค้าขายทำด้วยหู ไม่ใช่ด้วยปาก”

ผมขอสรุปย่อหัวใจสำคัญของการเจรจาต่อรองไว้ในหนึ่งประโยค

“หากอยากเปลี่ยนใจอีกฝ่าย จงเข้าใจความจำเป็นของเขาให้ถ่องแท้!”

สุดท้ายแล้วการเจรจาต่อรองก็คือเกมค้นหาความจำเป็น
ของอีกฝ่ายให้พบมันล่ะ



หากอยากเปลี่ยนใจอีกฝ่าย
จงเข้าใจ
ความจำเป็นของเขาให้ถ่องแท้!

