MarketPlus

Vol.6 Issue 56 : April 2014

www.marketplus.in.th

ISSN 1906-3563

9 771906 356003
1 4 0 4 0 5

ราคา 80.-

การเจรจาต่อรอง : ศาสตร์การสื่อสารที่สำคัญและไม่เคยตกยุค

ปฏิเสธไม่ได้ว่าทุกวันนี้เราต้องเจรจาต่อรองอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่เรื่องเล็กจนถึงเรื่องใหญ่ ตั้งแต่ในระดับประเทศ ระดับภาคธุรกิจ ระดับองค์กร จนไปถึงการดำรงชีวิตอยู่ในประจำวัน

ดร.พจน์ ใจชาญสุขกิจ
ที่ปรึกษาด้านยุทธศาสตร์และสื่อสารองค์กร

นักสื่อสารเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ ด้วยประสบการณ์ 25 ปี ในการบริหารยุทธศาสตร์ สื่อสารการตลาด แบรนด์ ภาพลักษณ์ขององค์กรจนถึงระดับชาติ ผู้บรรยายในระดับปริญญาโท-เอก ให้กับมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ มีผลงานวิชาการกว่า 300 ผลงาน กับตำแหน่งที่หลากหลายทั้งด้านธุรกิจ สังคม และศิลปวัฒนธรรม รวมถึงการเป็นกรรมการเอกลักษณ์ของชาติ และนายกสมาคมประชาสัมพันธ์ไทย
"www.drphot.com"

ในส่วนขององค์กร การทำงานของผู้บริหาร หรือฝ่ายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายการตลาด ฝ่ายสื่อสารองค์กร ฝ่ายดูแลลูกค้า ฝ่ายที่รับผิดชอบเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ หรือฝ่ายที่บริหารงานพนักงาน ในบรรดางานต่างๆ นั้น ในประเด็นของการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง ทั้งสองประเด็นนี้ต่างมีความสัมพันธ์กันต่อการสร้างให้เกิดการยอมรับ เพราะการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องอาศัยระบบการสื่อสารทั้งในและนอกองค์กรเป็นส่วนสำคัญในการทำให้บรรลุเป้าหมาย หรือภารกิจที่มีกับผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน

เราจะพบเสมอว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง สามารถรับมือกับการแข่งขันและสภาวะแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงที่อยู่รอบตัวได้ หนึ่งในวัฒนธรรมองค์กรที่จำเป็นก็คือ การสร้างระบบการคิดในเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการฝึกฝนให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานในองค์กรสามารถใช้ความรู้ ความชำนาญในการสื่อสารและการเจรจาต่อรองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเจรจาต่อรอง คือ กระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือความเห็นที่ไม่ตรงกัน ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป ดำเนินการแลกเปลี่ยนข้อเสนอในเรื่องที่ต่างฝ่ายต่างมีประโยชน์ได้เสีย ต่างพยายามลดหย่อนผ่อนปรนเงื่อนไขข้อเรียกร้องระหว่างกัน ซึ่งต้องใช้เทคนิคและความสามารถในการเจรจาของแต่ละฝ่ายเพื่อหาข้อยุติที่เป็นประโยชน์ร่วมกันระหว่างคู่เจรจาต่างตกลงยอมรับกันได้ โดยใช้การโน้มน้าว การประนีประนอม ในวิถีทางไปสู่ข้อตกลง โดยปราศจากความรุนแรง ตลอดจนการหาทางออกที่เหมาะสมที่สุด

ประเภทของการเจรจาต่อรอง

1. **การเจรจาต่อรองทางด้านการทูต** เป็นการเจรจาที่มีความเป็นทางการอย่างมาก เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของประเทศชาติ ที่ต้องใช้ความรู้ลึกในข้อมูล ขั้นตอนที่สำคัญตามประเพณีสากลหรือข้อตกลง ธรรมเนียมปฏิบัติ และการใช้ภาษาที่มีศิลปะอย่างมาก

2. **การเจรจาต่อรองทางด้านการเมือง** เป็นการเจรจาเพื่อหาทางออก ลดข้อขัดแย้งที่อาจเป็นเฉพาะในแวดวงการเมืองด้วยกัน อาจมีองค์กรกลาง องค์กรระหว่างประเทศ หรือการมีบุคคลที่น่าเชื่อถือมาเข้าร่วมด้วย โดยอิงหลักธรรมนูญ กฎหมาย ในระดับประเทศหรือระหว่างประเทศ แล้วแต่สถานการณ์

3. **การเจรจาต่อรองในทางการค้า ธุรกิจ** เป็นการเจรจาระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย ระหว่างองค์กรธุรกิจ ซึ่งมักจะเป็นการเจรจาอย่างแลกเปลี่ยนข้อตกลงเพื่อความพึงพอใจ หรือผลประโยชน์ระหว่างกัน โดยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกันด้วย

4. **การเจรจาต่อรองในเชิงองค์กร หรือภาคอุตสาหกรรม** ส่วนใหญ่เป็นการเจรจาทางด้านการจ้างงาน การไกล่เกลี่ยต่างๆ หรือข้อพิพาทด้านการพนักงาน หรือในสถานการณ์ขององค์กร ภาคอุตสาหกรรม ในแต่ละช่วงเวลา

5. **การเจรจาเพื่อให้เกิดการยอมรับ** เป็นการสื่อสารไปยังผู้คน องค์กรชุมชน สังคม อาจเป็นกลุ่มหรือรายบุคคล ที่มีความเกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจ เกิดการยอมรับในหลายระดับที่แตกต่างกันไป

➡ หลักการ ขั้นตอน วิธีการเจรจาต่อรอง

โดยทั่วไปแล้วการเจรจาต่อรอง ควรกำหนดให้ดำเนินไปอย่างเป็นทางการ จะต้องมีขั้นตอน วิธีการ และระเบียบวาระ หากมิเช่นนั้นก็จะเป็นการเจรจาต่อรองกันตามลักษณะเหตุการณ์เฉพาะหน้า แต่ในหลักการแล้ว คู่เจรจาที่เกี่ยวข้องจะต้องเลือก หรือกำหนดวิธีการในการเจรจา เช่น กำหนดให้คู่เจรจาเป็นผู้จัดทำประเด็น ข้อเสนอเบื้องต้น การวิเคราะห์ และนำเสนอเหตุผลมาใช้ในการเจรจา ขณะที่ในการเจรจาหลายฝ่ายมักจะเป็นการประชุมเจรจา ที่ต้องกำหนดกฎข้อบังคับในการดำเนินการประชุม ผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละฝ่าย รวมถึงผู้ที่ทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม โดยมีขั้นตอนหลักและวิธีการสำหรับการเจรจาต่อรอง ดังนี้

1. การรวบรวมประเด็น องค์ประกอบในแต่ละปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. การวิเคราะห์ข้อมูล เนื้อหา ทั้งที่เป็นเอกสาร ข้อค้นคว้า รายงานข้อคิดเห็น และข้อมูลที่นำเสนอผ่านช่องทางต่างๆ

3. การกำหนดเพื่อสรุปประเด็น ปัญหา และผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง

4. การระดมสมองหาทางออก ทางเลือกต่างๆ ร่วมกัน

5. การวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย ผลกระทบ แนวทางการดำเนินงานของแต่ละทางเลือก

6. การใช้ทักษะของการสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ มีความรอบด้าน

7. การใช้หลักของการสร้างสัมพันธภาพที่เหมาะสม

8. การสรุปเพื่อหาทางออกที่เป็นข้อตกลงร่วมกันอันก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่ายร่วมกัน

9. การเคารพต่อการตัดสินใจ เงื่อนไข และการยุติปัญหาที่เกิดขึ้น

รูปแบบสำหรับการเจรจาต่อรองนั้น เป็นกระบวนการที่มิได้กำจัดเฉพาะการพูดอย่างเดียว หรือเป็นสถานการณ์ที่จะต้องจบลงในคราวเดียว อาจมีงานเอกสาร หรือการดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อสร้างอำนาจต่อรอง หรือการสื่อสารไปยังอีกฝ่ายของการเจรจา เช่น การสื่อสารผ่านสื่อสารมวลชน การสื่อผ่านบุคคล องค์กร หรืออิงกับเหตุการณ์ สถานที่ เพื่อให้มีอำนาจการต่อรองที่มากกว่า

➡ Win-Win การเจรจาสู่ทางออกเพื่อการร่วมมือที่ดีระหว่างกัน

ในการเจรจานั้น จำเป็นต้องใช้หลักของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เกี่ยวข้อง โดยใช้การทำให้เกิดการยอมรับด้วยเหตุผล การมีความตั้งใจที่จะมีการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน ก็คือ การวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนการเจรจาต่อรอง การนำเสนอ และการปรึกษาหารือร่วมกัน

• **การวิเคราะห์ข้อมูล** ได้แก่ การเก็บข้อมูลและศึกษาแบบเจาะลึกในทุกแหล่งข้อมูลทั้งจากเอกสาร ผลการสรุป รายงาน การวิจัย งานวิชาการที่ชี้เฉพาะ หรือข้อมูลที่ปรากฏต่อสาธารณะผ่านสื่อสารมวลชน บทสัมภาษณ์ Social Media ความเป็นมา ความเคลื่อนไหว เนื้อหา รายละเอียดหรือบุคคลผู้เกี่ยวข้อง ด้วยการทบทวนและทำความเข้าใจให้ชัดเจน แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อเท็จจริงเพื่อจัดทำเป็นรายงานสรุปประเด็นสำคัญ มีการประเมินความถูกต้องให้ได้มากที่สุด ในสถานการณ์ที่รู้ตัวว่าตกเป็นรอง ต้องพยายามหาเหตุผล ข้อมูล มาแสดงประกอบให้มากเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ

• **การวางแผนการเจรจาต่อรอง** หัวใจของการวางแผนในการเจรจา ก็คือ การเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของคู่เจรจา การเก็บข้อมูลของอีกฝ่าย ศึกษา ประเมินข้อมูล และความต้องการของคู่เจรจา เพื่อที่จะสามารถกำหนดข้อเสนอได้อย่างเหมาะสม วางแผนให้เกิดข้อตกลงที่พึงพอใจ

• **การนำเสนอ** ในการนำเสนอนั้น ผู้นำเสนอจะต้องถ่ายทอดข้อมูลให้ชัดเจน ถูกต้อง เที่ยงธรรม ไม่เข้าข้างใดข้างหนึ่งโดยใช้หลัก 5W 2H (Who, What, Where, When, Why, How, How much) โดยสามารถแสดงหลักฐานหรือแหล่งที่มาของข้อมูลที่อ้างอิงได้ การนำเสนอเป็นรูปแบบสื่อสารที่ดีอย่างหนึ่ง/การวางตัวด้วยความสุภาพและถ่อมตน จะทำให้การเจรจาราบรื่น ไม่แสดงท่าทีหรือทำตนเหนือกว่า ไม่โอ้อวด แต่ก็ไม่ควรถ่อมตนมากเกินไปจนทำให้การเจรจาต่อรองเกิดความเสียเปรียบ/การใช้กลวิธีการโน้มน้าวใจ เตรียมข้อมูลให้แม่นยำ มีคำตอบสำหรับคำถามที่คาดว่าจะถูกถาม ตอบคำถามเหล่านั้นอย่างชัดเจน ด้วยข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ ส่วนวิธีการนำเสนอของการเจรจาต่อรองนั้น ควรเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่าย หรือทุกฝ่ายได้นำเสนอในส่วนที่เกี่ยวข้องทีละประเด็น เป็นเรื่องๆ พร้อมสรุปข้อคิดเห็น ปมประเด็น ที่เห็นว่าเป็นปัญหา และนำเสนอแนวทางออก วิธีการที่เห็นว่าเป็นทางออกอาจเป็นแนวทางเดียวหรือหลายแนวทาง ตลอดจนวิเคราะห์ผลดี ผลเสีย การตอบโจทย์ และผลกระทบที่เกิดขึ้น หากเลือกแนวทางนั้นๆ

• **การปรึกษาหารือ** การปรึกษาหารือระหว่างกัน จะทำให้ทุกฝ่ายที่ผู้เกี่ยวข้องได้รับแนวทางที่พอใจที่สุด การนำเสนอหรือแสดงเงื่อนไขที่แตกต่างให้เห็นว่า ข้อเสนอดังกล่าวมีความโดดเด่นและให้ประโยชน์กับทุกฝ่ายได้มากกว่า/การแสดงจุดยืนในการเจรจาต่อรอง ไม่ให้เกิดการเสียเปรียบ หรือยอมได้โดยง่ายดาย ต้องแสดงท่าทีเพื่อรักษาประโยชน์ของตนเอง ที่อาจเป็นการเรียกร้องหรือปฏิเสธบ้าง หากไม่ปฏิเสธ อาจจะเป็นฝ่ายเสียเปรียบทันที ดังนั้น ต้องกล้าปฏิเสธ ขอนำไปทบทวนดูก่อน และหากยังไม่พึงพอใจในการเจรจาก็ยังไม่จำเป็นต้องรีบตกลง โดยเลื่อนระยะเวลาออกไป ให้โอกาสอีกฝ่ายได้พักทบทวนกันอีกสักระยะหนึ่ง ไม่ควรเอาแต่ประโยชน์ของตนเอง แต่ควรแจ้งให้อีกฝ่ายทราบถึงผลดีที่จะได้รับ บนพื้นฐานความเหมาะสม ไม่กล่าวอ้างเกินจริง

การเจรจาต่อรองที่ดี ต้องมีการใช้กลยุทธ์ของการสื่อสาร การโน้มน้าวใจ การแสดงเหตุผลข้อมูล และการวิเคราะห์เนื้อหา ทางออก ผลกระทบที่เฉียบคม การปรับเปลี่ยนย่อมทำให้เกิดการได้เปรียบ ในทางกลับกัน เมื่อตกเป็นฝ่ายเสียเปรียบ การใช้ไหวพริบและปฏิภาณก็เป็นสิ่งสำคัญ เช่น การใช้อารมณ์ขันเข้ามาสามารถพลิกสถานการณ์ได้ การใช้บุคคล องค์กรที่สามารถเป็นตัวแทน การเลือกใช้ช่วงเวลา เหตุการณ์ หรือกระแสสังคม ต้องไม่ลืมว่าการเจรจานั้นสามารถปรับกลยุทธ์ได้ทุกเมื่อ

➡ ชัยชนะของการการเจรจาต่อรอง

• **ติดตามข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ** การมีข้อมูลที่ถูกต้องกว่า มีความลึกซึ้งมากกว่า และใช้ข้อมูลเป็น ย่อมได้เปรียบ

• **ให้ความสำคัญต่อการแสวงหาความจริง** มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเป็นมา ค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดการขัดแย้ง ทำความเข้าใจ รู้จักรับฟัง ยอมรับในเหตุผลของผู้อื่น สร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน เพื่อให้เกิดบรรยากาศเรียนรู้สภาพปัญหานั้นๆ ที่ถูกต้อง ชัดเจน สนใจที่จะมุ่งแก้ไขปัญหา และหาทางออกที่จะนำไปสู่การหาข้อยุติ ข้อตกลงที่ยอมรับได้ทุกฝ่าย พร้อมทั้งค้นหาทางออกที่ดีที่สุดและได้ประโยชน์สูงสุด

• **มีความมั่นคง รอบคอบ** ไม่ว่าจะอยู่ภายใต้สถานการณ์ใดก็ตาม แม้ถูกก่อกวนหรือยั่วยุ การตอบสนองที่เหมาะสม หรือไม่หวั่นไหวกับเหตุคุกคามต่างๆ

• **การมีภาพลักษณ์ที่ดี และการมีเครือข่ายที่เข้มแข็ง** ภาพลักษณ์จะช่วยสร้างความไว้วางใจต่อกัน ทั้งกับคู่เจรจาและสังคมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลต่อความสนใจและการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

• **มีทักษะการสื่อสารที่ดี** ทั้งการสื่อความหมาย ทั้งการพูด การฟัง การเขียน และการเลือกวิธีการสื่อสารที่ใช้ได้ดีที่สุดกับปัญหาที่เกิดขึ้น

การเจรจาต่อรอง หรือแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ในการเจรจาจะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจในกระบวนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ เพราะเป้าหมายของการเจรจาไม่ใช่เจรจาเพื่อปกป้อง แต่เป็นการนำไปสู่การได้ข้อยุติแบบชนะด้วยกัน และไม่สร้างประเด็นปัญหาเพิ่มหรือทำให้เกิดข้อขัดแย้งเพิ่มขึ้นมาอีก โดยที่ผลของการเจรจาได้รับการสนองตอบ ตลอดจนความร่วมมือที่ดีจากสังคมแวดล้อม

แนวคิดและทักษะในการสื่อสารสำหรับการเจรจาต่อรองนั้น นับว่าเป็นทั้งทักษะและการเรียนรู้ที่น่าสนใจ ที่ยังต้องมีการพัฒนากันอีกมาก และต้องยอมรับว่า เรายังขาดทักษะและยังไม่ได้นำองค์ความรู้ด้านการสื่อสารและการเจรจาให้เกิดการยอมรับมาใช้ทั้งในการพัฒนาประเทศ ธุรกิจ และการบริหารองค์กรกันอย่างจริงจัง จึงไม่แปลกนักว่าเราได้เสียทั้งโอกาสและประโยชน์ที่ดีมากมายผ่านไปอย่างน่าเสียดาย