

ประเด็นความรู้ของหน่วยงาน สถาบันสุภาพะเขตเมือง  
เรื่อง การเจรจาต่อรอง

ผู้เขียน

๑. นางสาวเกศรา โชนาชัยสิริ
๒. นางวิชดา คุ่มยิ้ม
๓. นางสาววรรณชากาล จันทร์เฮง
๔. นายกันตินันท์ ภูทอง

**การเจรจาต่อรอง** หมายถึง กระบวนการของบุคคลที่ต้องการแก้ไขปัญหาโดยสันติวิธีเพื่อให้เกิดการประนีประนอม พยายามหาข้อตกลงที่ยอมรับได้ของคู่สนทนาทั้ง ๒ ฝ่าย โดยมีการเสนอข้อแลกเปลี่ยน ซึ่งนำผลประโยชน์มาให้ทั้ง ๒ ฝ่าย (winwin) และรู้สึกดีเห็นพ้องกันทั้ง ๒ ฝ่าย หมายถึง หนทางที่จะทำให้ผู้คนจัดการกับความแตกต่างระหว่างกัน เช่น สัญญา หรือข้อตกลงความเป็นพันธมิตรที่ซับซ้อนระหว่าง ๒ ฝ่าย หรือสนธิสัญญาสันติภาพระหว่างกันและกัน การเจรจาต่อรองจึงเปรียบเสมือนการหาข้อตกลงร่วมกันด้วยการเจรจา หมายถึง กระบวนการสื่อสารปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นโดยความสมัครใจ เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือหลายฝ่ายต้องการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งจากอีกฝ่าย หนึ่งหรือหลายฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกัน การศึกษาลักษณะและธรรมชาติของการเจรจาต่อรอง เป็น กระบวนการสื่อสารสองทาง มีตั้งแต่ ๒ ฝ่ายขึ้นไป มีการกำหนดจุดยืน และผลประโยชน์ที่ต้องการให้มีการแลกเปลี่ยน มุ่งหวังให้บรรลุความ ต้องการทุกฝ่าย (win-win) แต่อาจไม่เท่ากันก็ได้

**เจรจาต่อรองอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ**

- การเจรจาต่อรองเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ
- ศึกษาคู่เจรจาต่อรอง คาดเดาความต้องการของคู่เจรจา และเข้าใจ ในข้อกังวลของฝ่ายตรงข้าม
- แม้จะไม่มีรูปแบบหรือสูตรสำเร็จ แต่การเตรียมตัว เตรียมการ วางแผน ล่วงหน้า เลือกผู้แทนในการเจรจาที่เหมาะสมและการนำเสนอที่ดี ย่อมสามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพในการเจรจาได้ดีที่สุด วางกรอบการเจรจาต่อรองในเชิงบวกให้เป็นงานสำคัญที่ร่วมกันทำและทั้ง ๒ ฝ่าย คาดว่าจะได้ประโยชน์
- เน้นย้ำความเปิดกว้างของการที่จะรับฟังผลประโยชน์และผลประโยชน์ทั้ง ๒ ฝ่าย
- เมื่อเริ่มการเจรจาต่อรอง ให้พูดและฟังตามปกติเพื่อให้กระบวนการสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี
- การเจรจาต่อรองที่ดีต้องคำนึงถึงการมีจรรยาบรรณในวิชาชีพของตนด้วย
- มีไหวพริบ ทั้งการโน้มน้าวใจ การจูงใจ การฟัง การตั้งคำถาม การตอบคำถาม เพื่อแก้ไขปัญหาโดยสันติให้เกิดการประนีประนอม
- มีความเหมาะสม และสามารถยืดหยุ่นได้ซึ่งนำผลประโยชน์มาให้ทั้ง ๒ ฝ่าย (win-win) และรู้สึกดีเห็นพ้องกันทั้ง ๒ ฝ่าย
- ปิดท้ายด้วยการสรุป แม้จะไม่สามารถข้อตกลงระหว่าง ๒ ฝ่าย หรือผลการเจรจาไม่เป็นที่น่าพอใจ แต่ควรจากกันด้วยดีเพราะเราอาจต้องมีการ เจรจาได้อีกในอนาคต

### ขั้นตอนในการเจรจาต่อรองร่วม

๑. การรวมตัวกันเป็นกลุ่ม
๒. การจัดตั้งสมัชชากลุ่ม
๓. เลือกตัวแทนที่จะทำหน้าที่ในการเจรจา
๔. เจรจาต่อรองเพื่อหาข้อตกลง

### วิธีการจัดการเมื่อการเจรจาทกลงกันไม่ได้

๑. การไกล่เกลี่ยโดยมีตัวแทนทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท
๒. การชี้แจงข้อเท็จจริงต่อคณะกรรมการ
๓. การตัดสินชี้ขาดโดยอนุญาโตตุลาการ
๔. การนัดหยุดงานเพื่อนำไปสู่การเจรจาต่อรอง
๕. การลงสัตยาบันยอมรับข้อตกลง

### กำหนดเป็นขั้นตอนของการเจรจาต่อรอง ได้ ๓ ขั้นตอน ดังนี้

๑. ขั้นตอนก่อนการเจรจา
๒. ขั้นตอนระหว่างการเจรจา
๓. ขั้นตอนหลังการเจรจา

**๑. ขั้นตอนก่อนการเจรจา** การเจรจาเป็นกิจกรรมทางความคิด และเป็นการแข่งขัน ความสามารถทางปัญญา จุดมุ่งหมายสำคัญของการเจรจาคือการ เกือบกล่อมให้ฝ่ายตรงข้ามเกิดความเข้าใจอนุญาต และยอมรับ ความคิดเห็นของตน และปกป้องผลประโยชน์ของฝ่ายตนไว้การ ที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีเงื่อนไข ดังนี้

- ต้องใช้ข้อมูลมากชัดเจนและถูกต้องเพียงพอในอุตสาหกรรมระดับตลาดโลก และระดับประเทศ เป็นการสร้าง อำนาจในการเจรจาต่อรอง แสดงถึงความใส่ใจในการเจรจา และ การเข้าใจข้อมูล การสรุปข้อมูล เพื่อนำไปประกอบการนำเสนอ เพื่อการเจรจาต่อรองต่อไป

- ต้องศึกษาคู่เจรจา คู่แข่งของคู่เจรจา คู่แข่งของคู่แข่ง และต้องวิเคราะห์ว่าเราจะพบกับใคร สื่อสารกับใคร เจรจากับใคร ประเมินคู่เจรจาว่าเป็นคนอย่างไร และพยายามคาดเดาข้อเสนอให้ตรงกับความต้องการ และความคาดหวังของคู่เจรจา

- การเลือกผู้เจรจาที่เหมาะสมมีสติปัญญาความสามารถ เข้าใจบทบาทตน เลือกผู้ประสานงาน และการนำเสนอที่สามารถ สร้างความเชื่อมั่น และน่าเชื่อถือได้

- แม้จะไม่มีรูปแบบหรือสูตรสำเร็จ แต่ต้องมีการเตรียม การ การวางแผนล่วงหน้า การระบุเป้าหมาย จุดยืน และผลที่ ต้องการ เรื่องที่จะต่อรอง กำหนดขั้นตอน กำหนดกลยุทธ์ กลวิธี เทคนิคการนำเสนอ และใช้ความคิดสร้างสรรค์ประกอบการนำ เสนอ และหาทางเลือกเผื่อไว้

- และเตรียมจากลาด้วยยินดีแม้ว่าจะไม่ Win-Win ต้องสรุปชัดเจน และต้องตรงกัน กำหนดผู้สรุปปิด และผู้บันทึกการ เจรจา และสรุปผลการเจรจาเพื่อลงนามทั้ง ๒ ฝ่าย ประเด็นหลักสำคัญของขั้นตอนนี้คือการเลือกผู้เจรจาหรือ ตัวแทนที่เหมาะสมที่สุด เพราะผู้แทนในการเจรจาจะมีผลกระทบ ต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการเจรจาเป็นอย่างมาก และ กำหนดกลยุทธ์ กลวิธีการเจรจาต่อรอง การนำเสนอ และความ คิดสร้างสรรค์ในการนำเสนอ โดยขึ้นอยู่กับผู้เจรจาแต่ละคนที่มี ทักษะ และลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกันออกไป มีผู้กล่าวไว้ว่า

ผู้เจรจาต่อรองที่ดีจะต้องมีความคิดแบบนักปรัชญามีมันสมองแบบนักธุรกิจมีความสามารถแบบผู้บริหารมีจิตใจแบบนักการเมือง วางแผนได้อย่างนักการทูต มีความกล้า อย่างนักลงทุนมีความเด็ดขาดแบบทหาร มีความพลิกแพลงแบบ นักโฆษณา มีสายตาแบบนักวางแผน มีจินตนาการแบบนักคิด แยกแยะได้อย่างนักกฎหมาย และมีความฉับไวแบบนักข่าวโดยสรุปผู้เจรจาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถหลากหลายนั่นเอง

### **ในการเลือกผู้เจรจาต่อรองหรือทีมเจรจาต่อรอง สามารถพิจารณาจากลักษณะเด่น ดังต่อไปนี้**

๑.๑ ลักษณะเด่นด้านบุคลิกลักษณะ ความภาคภูมิใจ และความมั่นใจในตัวเองมีบทบาทสำคัญในการเจรจาต่อรอง ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมและ ความคิดของตนเอง ความเข้าใจในตนเอง ไม่ว่าจะเป็นอุปนิสัย ความคิด ความชอบ อารมณ์ความรู้สึก ความสามารถ ตลอดจน มีประสบการณ์ผู้เจรจาที่ดีต้องมีจิตใจที่จะเพิ่มพูนคุณสมบัติของตนปรับปรุงตัวเองสม่ำเสมอ พร้อมในการแข่งกับคนอื่น และเก่งกาจเรื่องข้อมูล สิ่งที่มีมักเป็นเรื่องที่ล้มเหลวมากที่สุดของผู้เจรจาต่อรองคือ การที่ไม่เข้าใจในบทบาทของตัวเอง เช่น เป็นผู้นำเสนอ หรือเป็นผู้ตัดสินใจ เพราะแต่ละบทบาทจะมีบุคลิกที่แตกต่างกันออกไป

๑.๒ ลักษณะเด่นด้านอารมณ์ โดยทั่วไปแล้วลักษณะทางอารมณ์ของมนุษย์ไม่มีการแบ่ง แยกว่าดีหรือไม่ดีเพียงแต่ในแต่ละสาขาอาชีพต่าง ๆ ก็มีลักษณะ อารมณ์ที่เหมาะสมแตกต่างกันไป การเจรจาต่อรองก็เช่นกัน ผู้เจรจาที่ดีต้องมีความมั่นคง หนักแน่น และแน่วแน่ทาง อารมณ์ สามารถปรับเปลี่ยนอารมณ์ไปตามสถานการณ์ได้อย่าง รวดเร็วสามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดีสามารถทนต่อความ กดดัน ถ้าหากพูดมากจนจับประเด็นไม่ได้ผลคือพลาดมากขึ้นผู้เจรจาที่ดีจึงต้องทนต่อภาวะความกดดันได้จนกว่าจะมีจังหวะหรือ คิดถ้อยคำดี ๆ จึงค่อยได้ตอบกลับไป

๑.๓ ลักษณะเด่นด้านนิสัย นิสัยเป็นที่มาของพฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออก มีความ สัมพันธ์กับความรูสึกนึกคิดอย่างแนบแน่นและเป็นปัจจัยสำคัญที่ มีอิทธิพลต่อเสน่ห์ส่วนบุคคล สิ่งเหล่านี้จะสะท้อนออกมาทำให้ผู้เจรจาดูน่าเชื่อถือ เพราะความน่าเชื่อถือจะเป็นสิ่งสัมผัสแรก หาก คู่เจรจาเชื่อถือ และเชื่อมั่นแล้ว คำพูดก็ดูน่าเชื่อถือและสามารถ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและคู่เจรจาอีกด้วย

๑.๔ ลักษณะเด่นด้านความสามารถ ความสามารถในการด้านการเจรจาต่อรองนั้น ไม่ได้หมายถึงทักษะความสามารถทั่ว ๆ ไปเพียงอย่างเดียวเท่านั้นแต่รวมถึง ความสามารถในการสื่อสารเป็นเยี่ยม พูดเข้าใจง่าย ไม่วกวน อธิบายความได้ทั้งที่เป็นวจนภาษา (Verbal Language) หรือ อวจนภาษา (Nonverbal Language) รวมถึงการสรุปและวิเคราะห์ ข้อมูล การอนุมาน การตัดสินใจ การวางกลยุทธ์และจัดระเบียบ ความคิดที่เป็นระบบ เพราะทุกอย่างมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กันผู้ เสรจาต้องสามารถแสวงหาทางเลือกอื่น ๆ ได้ เพราะทุกประเด็น ปัญหา มักมีทางเลือกมากกว่า ๑ ทางเสมอ

๑.๕ ลักษณะเด่นด้านการเป็นผู้ฟังที่ดี หลักสำคัญประการหนึ่งในการเจรจาต่อรอง คือเทคนิคการเป็นผู้ฟังที่ดีควรฟังให้มากกว่าพูด เพราะการฟังไม่เพียงแต่ ช่วยให้เราเข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ได้มากขึ้น แต่ยังช่วยให้เรา เข้าใจเจตนาของฝ่ายตรงข้ามมากขึ้นด้วย ในขณะที่เราฟังผู้อื่นนั้น

**ควรมีตัวแทนไปเจรจาเพียงคนเดียวหรือเป็นทีมเจรจา** การส่งตัวแทนเจรจาเพียงคนเดียวหรือเป็นทีม ขึ้นอยู่กับ ประเด็นและความยากง่ายของการเจรจานั้น ๆ หากเลือกส่งตัว แทนไปเจรจาเพียงคนเดียว ตัวแทนนั้น ๆ จำเป็นต้องมีความ สามารถหลากหลาย และรอบด้านเกี่ยวกับเรื่องที่จะเจรจา แต่หากเป็นประเด็นที่มีความซับซ้อนมาก และต้องการความรู้เฉพาะทาง ที่ค่อนข้างลึกซึ้ง ก็ไม่สามารถเลือกส่งตัวแทนไปเจรจาเพียงคนเดียว แต่ต้องเลือกบุคคลหลายคนซึ่งมีความสามารถและพื้นฐาน แตกต่างกันไปรวมเป็นทีม

### ข้อดีของการส่งตัวแทนไปเจรจาเพียงคนเดียว

- สามารถหลีกเลี่ยงไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามเลือกโจมตีสมาชิก ที่ขาดประสบการณ์
- ป้องกันไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามมีโอกาสสร้างความแตกแยก ทางความคิดให้เกิดขึ้นให้หมู่สมาชิกได้
- สามารถตัดสินใจได้อย่างฉับไว ไม่ว่าจะเลือกถอย ยอมรับ หรือปฏิเสธข้อเสนอของฝ่ายตรงข้าม

ข้อดีของการส่งตัวแทนไปเจรจาเป็นหมู่คณะ

- สมาชิกสามารถรวบรวมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
- สามารถเลือกสมาชิกที่มีพื้นฐานต่างกัน ทำให้มีความ คิดหลากหลายมองปัญหาได้รอบด้าน
- ทำให้หัวหน้าคณะสามารถรับมือกับฝ่ายตรงข้ามได้ง่าย ขึ้นเพราะสามารถอ้างได้ว่าไม่ได้รับความ

เห็นชอบจากสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อปฏิเสธข้อเสนอของฝ่ายตรงข้าม

### ๒. ขั้นตอนระหว่างเจรจา ในการพบครั้งแรกต้องสามารถสร้างความประทับใจ โดย การตรงเวลา

หากมีการเลื่อนนัดควรดำเนินการล่วงหน้า เพราะ การบอกก่อนคือการชี้แจง แต่การบอกหลังจะหมายถึงข้อแก้ตัว ดังนั้นถ้าทำงานไม่ทันตามกำหนดจำเป็นต้องแจ้งเลื่อนการเจรจาก่อน เมื่อพบคู่เจรจานั้น ต้องสร้างบุคลิกภาพให้น่าเชื่อถือ เพราะคู่เจรจจะตัดสินเราจากบุคลิกภาพ การแต่งกาย นามบัตร ผู้ติดตาม หรือการมาเตรียมสถานที่ สิ่งแวดล้อมก่อนการเจรจา รูปแบบการนำเสนอต้องมีลักษณะทางการหรือกึ่งทางการต้องเข้าใจ บทบาทคู่สนทนาว่าเป็นเพียงแค่ผู้มารับฟังความเห็นหรือสามารถ ตัดสินใจได้ในทันที การนำเสนอข้อมูลต้องชัดเจนแม่นยำ ยืดหยุ่น คนละข้าง กับลูกค้ำหรือกับความคิดของคู่เจรจา โดยต้องหาจุดร่วมกันและพูดภาษาเดียวกัน ทั้งนี้ ไม่ควรพูดในสิ่งที่เราต้องการพูด โดยไม่สนใจผู้ฟัง และต้องเปลี่ยนมิตติวิธีการพูด เพื่อนำเสนอประโยชน์ที่คู่เจรจจะ ได้รับ ทำให้เห็นว่าคู่เจรจจะได้ประโยชน์เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ที่ดี

#### ๒.๑ การจัดการเพื่อให้เกิดความร่วมมือ

๒.๑.๑ จัดการกับอารมณ์ของตนอุปสรรคที่สำคัญที่สุดของการเจรจานั้น อยู่ที่อารมณ์ของผู้เจรจาเอง ผู้เจรจจึงควร จัดการกับอารมณ์ของตนเองให้เรียบร้อย คือทำให้สงบทั้งก่อน การเจรจาและระหว่างการเจรจา ต่อรอง

๒.๑.๒ จัดการกับอารมณ์ของคู่เจรจา อุปสรรคหลักอีก ประการคือ อารมณ์ของคู่กรณีซึ่งอาจ กำลังโมโหหรือมีกำแพงความรู้สึกขวางกั้น เช่น มีความระแวง ไม่ไว้วางใจ กลัว หรืออคติ ทั้งนี้ผู้เจรจจำเป็นต้องใช้ ความเป็นมิตร เพื่อทำลายกำแพงความรู้สึกอคติ

๒.๑.๓ จัดการกับการถกเถียง ยืนกราน หรือเผชิญหน้ามา เป็นการร่วมมือ เมื่อความรู้สึกทั้งของเราและของคู่เจรจสงบลง ก็ มีโอกาสที่จะเปิดรับกันหรือน้อมเข้าหากันได้มากขึ้นซึ่งเป็นโอกาส ที่ทำให้เราสามารถ เปลี่ยนบรรยากาศในการเจรจาให้มาเป็นการ ร่วมมือ และแสวงหาทางออกที่ทุกฝ่ายพึงพอใจโดยใช้วิธีการต่าง ๆ

๒.๑.๔ ทักษะการเจรจามีความสัมพันธ์กับทัศนคติในใจเรา ถึงจะมีทักษะดีพูดจาคล่องแคล่ว โน้มน้าวใจคนเก่ง แต่ถ้ามี ทัศนคติที่เอาตัวเป็นใหญ่ หรือคิดจะเอาชนะ ย่อมยากที่จะทำให้ การเจรจาประสบ ผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน โดยอาจจะชักจูงคนให้ ยินยอมได้เป็นครั้งคราว แต่ก็ไม่สามารถทำได้ตลอดไป

#### ๒.๒ ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย

##### ๒.๒.๑ การโน้มน้าวใจ หรือการจูงใจ

##### ๒.๒.๒ การฟัง

##### ๒.๒.๓ อวัจนภาษา

##### ๒.๒.๔ เทคนิคการตอบ

## ๒.๒.๕ เทคนิคการถาม

๒.๒.๑ การโน้มน้ำหนัก หรือการจูงใจ การจูงใจคือการพูดชักจูงให้ฝ่ายตรงข้ามยอมเปลี่ยนแปลงความคิดของตนเอง และหันมาคล้อยตามความคิดของเราแทน เทคนิคการจูงใจเป็นเทคนิคที่ทำได้ยาก เพราะเรามักจะประสบ ปัญหาต่าง ๆ มากมายในการจูงใจผู้อื่นทั้งปัญหาที่มองเห็นและมองไม่เห็น หากเราไม่สามารถเอาชนะอุปสรรคเหล่านี้ได้เราก็จะไม่จูงใจผู้อื่นได้สำเร็จ

### การจูงใจให้สำเร็จลุล่วงมีแนวทางดังนี้

- การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลนั้น ๆ ก่อน ตลอด จนวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากข้อเสนอแนะของเรา

- การเจรจาจะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นหาก เริ่มเจรจาจากประเด็นง่าย ๆ ก่อน
- มุ่งเน้นให้คู่เจรจารับทราบถึงจุดยืนที่เหมือนกัน โดยไม่ พยายามพูดถึงจุดยืนที่แตกต่างกัน

เพราะจะช่วยให้มีโอกาสสร่วม มือกันมากขึ้น

- การพูดถึงเรื่องต่าง ๆ ทั้งแง่ดีและแง่เสีย จะมีผลกระทบ ต่อความคิดของผู้ฟังมากกว่าการพูดถึงด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้าน เดียว

- เมื่อคู่เจรจากำลังพิจารณาถึงแง่ดีและแง่เสียของประเด็น ใดประเด็นหนึ่ง ควรเก็บความคิดเห็นของเราไว้กล่าวตอนท้ายสุด

- ผู้ฟังมักจดจำสิ่งที่ฟังตอนต้นและตอนท้ายได้มากกว่า สิ่งที่ฟังตอนช่วงกลางๆ และที่สำคัญผู้ฟังมักจดจำสิ่งที่ฟังตอนท้าย ได้มากกว่าสิ่งที่ได้ฟังตอนต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องฟังเรื่อง ที่ไม่คุ้นเคย

- การกล่าวถึงประเด็นต่าง ๆ ซ้ำอีกครั้ง จะช่วยให้คู่เจรจา เกิดความเข้าใจและยอมรับประเด็นนั้น ๆ ได้มากขึ้น ๒.๒.๒ การฟัง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการฟังมากยิ่งขึ้น เราควร จะ ทำความเข้าใจประเด็นต่อไปนี้

- ตระหนักว่าไม่สามารถฟังและพูดไปพร้อม ๆ กันได้
- หากเป็นไปได้ต้องพยายามสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม แก่การฟังให้เกิดขึ้นให้ได้
- อย่าเข้าใจว่าการเจียบหมายถึงการฟังเท่านั้น แต่ก็ยัง ต้องให้ความสำคัญสิ่งที่คุณฟังไม่ได้พูด

ออกมาด้วย

- แสดงปฏิกิริยาตอบโต้ให้ฝ่ายตรงข้ามรับรู้ โดยอาจ แสดงออกผ่านคำพูด สีหน้า หรืออากัปกิริยาต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจ ในสิ่งที่ต้องการสื่อสารหรือต้องการให้มีการอธิบายสิ่งที่พูดใหม่อีกครั้ง รวมทั้งต้องสังเกตปฏิกิริยาของฝ่ายตรงข้ามจากภาษากายและสีหน้าเพื่อพิจารณาว่าเข้าใจในคำพูดของเรามากน้อยเพียงใด

- มีใจจดจ่ออยู่กับการเจรจา โดยอาจใช้วิธีการต่าง ๆ มาบังคับให้ตนเองเกิดสมาธิเช่น พยายามสรุปประเด็นที่คู่เจรจาพูด ลองคาดเดาในสิ่งที่คู่เจรจายังไม่ได้พูด และการจดบันทึก

- ต้องจำไว้เสมอว่าการฟังเป็นการแสดงออกถึงความ เคารพในตัวคู่เจรจา ซึ่งจะช่วยให้เกิดผลดี โดยไม่มีผลเสียใด ๆ ทั้ง สิ้น ในการเจรจาต่อรอง การฟังไม่เพียงแต่ใช้หูฟังเฉยๆ เพื่อ

๒.๒.๓ อวัจนภาษา เนื้อหาจากการพูดมีอิทธิพลกับผู้ฟังเพียง ๗% เท่านั้น การสื่อสารด้วยอวัจนภาษากลับมีผลต่อการพูดถึง๘๓%โดยเฉพาะ การแสดงออกทางสีหน้าที่มีผลมากกว่า๕๕%ที่เหลือเป็นอากัปกิริยา ท่าทาง น้ำเสียง ท่วงทำนองในการพูด จากการที่นักนิเทศศาสตร์ได้ยอมรับในความสำคัญของการสื่อสารแล้ว ต่อมาเมื่อการสื่อสารพัฒนามากขึ้น จึงมี ผู้วิเคราะห์สารหรือตัวภาษาว่าควรแบ่งได้๒ ลักษณะคือ

- ภาษาที่ใช้ถ้อยคำ เรียกว่า วจนภาษา (Verbal Language) หมายถึงภาษาพูด ภาษาเขียน คำพูด หรือตัวอักษร ที่กำหนดตกลงใช้ร่วมกันในสังคม ซึ่งหมายรวมทั้งเสียงและลาย ลักษณะอักษร ภาษาถ้อยคำจึงเป็นภาษาที่มนุษย์สร้างขึ้นอย่างมี ระบบมีหลักเกณฑ์ทางภาษาหรือไวยากรณ์ซึ่งคนในสังคมนั้นต้อง เรียนรู้ที่จะเข้าใจและใช้ภาษาในการสื่อสาร

- ภาษาที่ไม่ใช้ถ้อยคำ เรียกว่า อวจนภาษา (Nonverbal Language) หมายถึงการสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด การอ่าน การเขียน แต่ใช้สิ่งอื่นในการสื่อสารแทน

### ๓. ขั้นตอนหลังเจรจา

ผู้บันทึกการเจรจาจะส่งบันทึกการเจรจาและสรุปผลการ เจรจาเพื่อลงนามทั้ง ๒ ฝ่าย ประเด็นที่สำคัญหลังจากนี้คือการรักษาคำพูดการรักษาข้อตกลง คำไหนคำนั้นไม่ใช่คำนั้นคำไหน การรักษาข้อตกลงได้เป็นการสร้างความเชื่อถือ เพราะการรักษา ลูกค้าเก่ามีต้นทุนต่ำกว่าการแสวงหาลูกค้าใหม่ ทักษะการเจรจาต่อรอง ต้องมีการวางแผนขั้นตอนการเจรจา การศึกษาข้อมูลคู่เจรจา และข้อมูลแวดล้อมด้านต่าง ๆ ตลอดจนพิจารณาผู้แทนในการเจรจาที่เหมาะสม เพราะย่อมจะ ช่วยให้การเจรจามีประสิทธิภาพ ประสบผลสำเร็จโดยง่ายขึ้น เพื่อเสริมสร้างทักษะการเจรจาต่อรอง จำเป็นต้องสร้าง ประสบการณ์จากการศึกษา และการฝึกฝน และเมื่อเราจะเจรจา ต่อรอง ก็ต้องเชื่อว่าทุกอย่างสามารถต่อรองได้ ทักษะการเจรจา ต่อรองจะช่วยเพิ่มช่องทางในความก้าวหน้าสู่งานในตำแหน่งที่ดี

### เทคนิคการเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จ

การเจรจาต่อรองนั้นไม่ว่าจะเป็นการเจรจากับลูกค้า หรือแม้แต่บุคลากรในหน่วยงานเดียวกันต้อง มีเทคนิคที่ดี เพื่อให้การเจรจานำไปสู่ข้อตกลงที่พึงพอใจกันทั้งสองฝ่ายจึงจะถือว่าการเจรจาต่อรองนั้น ประสบความสำเร็จ โดยมีเทคนิคในการเจรจาต่อรองดังนี้

๑. เก็บข้อมูลของอีกฝ่าย และวางแผนการเจรจาต่อรอง ต้องศึกษาข้อมูล และประเมินของฝ่ายตรงข้ามว่าเขาต้องการอะไร เพื่อที่คุณจะสามารถวางแผนยื่นข้อเสนอได้อย่างเหมาะสม เพราะหากคุณยื่นข้อเสนอที่เขาไม่สนใจ การเจรจานั้นย่อมไม่เกิดข้อตกลงที่น่าพึงพอใจอย่างแน่นอน

๒. เตรียมฝึกการพูด วางแผนกลวิธีการโน้มน้าวใจ ควรฝึกพูด ให้คล่อง เตรียมข้อมูลให้แม่นยำ นำเชื่อถือ วางแผนให้ดีกว่าคำถาม ที่คาดว่าจะถูกถามมีอะไรบ้าง รวมทั้งฝึกตอบคำถามเหล่านั้น อย่างฉะฉาน

๓. นำเสนอประโยชน์ที่เขาจะได้รับ แต่ไม่อวดอ้างเกินจริง ไม่ควรเอาแต่พูดถึงประโยชน์ของตนเอง แต่ควรบอกให้อีกฝ่ายทราบ ถึงประโยชน์และผลดีที่เขาจะได้รับเพื่อเป็นการโน้มน้าวใจ โดยที่ ประโยชน์นั้นต้องอยู่บนพื้นฐานความจริง ไม่โกหกหลอกลวง หรือกล่าวอ้างเกินจริง

๔. แสดงเจตนาที่แตกต่าง การกระตุ้นให้การเจรจาต่อรองประสบ ความสำเร็จนั้น ต้องแสดงเจตนาที่แตกต่าง ให้เห็นว่าข้อเสนอ ของคุณมีความโดดเด่น และให้ประโยชน์กับอีกฝ่ายได้มากกว่า คนอื่น ๆ

๕. สร้างความน่าเชื่อถือ แสดงข้อมูลให้มาก หากรู้ตัวว่าตกเป็นรอง ต้องพยายามแสดงข้อมูลให้มาก เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และใช้ เทคนิคการพูดเพื่อโน้มน้าวเขาให้ได้ แต่หากฝ่ายคุณเหนือกว่า ก็ไม่ควรรุกเร็ว กัดดัน หรือเอาเปรียบเขาจนเกินไป

๖. ปรับกลยุทธ์ได้ทุกเมื่อ การต่อรองที่ดีต้องรู้จักปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ได้ตลอดเวลา เพื่อไม่ให้คุณตกเป็นฝ่ายเสียเปรียบ โดยใช้ไหวพริบ และปฏิภาณของคุณ รวมทั้งการมีอารมณ์ขันก็สามารถพลิก สถานการณ์ได้

**๗. สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน** การวางตัวของคุณจะต้องมีความสุภาพ และถ่อมตน จะทำให้การเจรจานั้นราบรื่นกว่าการ แสดงตนเหนือกว่า และโอ้อวดตนเอง แต่ก็ไม่ควรถ่อมตนมากเกินไปจนดูต่ำต้อย และเสียเปรียบในการเจรจาต่อรอง

**๘. ไม่ยกประโยชน์ให้อีกฝ่ายเกินไป** ต้องมีจุดยืนในการเจรจาต่อรอง ไม่ให้เขารู้สึกว่าคุณอยากตกลงกับเขา จนยอมทุกอย่างโดยง่ายดาย ต้องรู้จักแสดงท่าทีเพื่อรักษาผลประโยชน์ของฝ่ายคุณไว้ด้วย

**๙. กล้าปฏิเสธ และเรียกร้องบ้าง** ถ้าคุณไม่กล้าปฏิเสธ คุณจะกลายเป็นฝ่ายเสียเปรียบทันที ดังนั้นคุณต้องกล้าปฏิเสธ กล้าบอกว่าขอคิดดูก่อน และกล้าเรียกร้องในสิ่งที่ต้องการด้วย เมื่อคุณยังไม่พึงพอใจในการเจรจาก็ยังไม่จำเป็น ต้องรีบตกลง

**๑๐. หากเจรจาไม่สำเร็จ ต้องกล้าที่จะถอย** หากรู้แน่ชัดว่า เขาไม่ตกลงกับคุณแน่แล้ว ต้องกล้าพอที่จะยกเลิก การเจรจานั้นทันที ให้โอกาสอีกฝ่ายได้พักหายใจสักกระยะ แล้วค่อยติดต่อเข้าไปใหม่ โดยไม่กระชั้นเกินไป และไม่ห่างหายนานเกินไปจนอีกฝ่ายจำข้อมูลที่คุณยกกันไม่ได้

**กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง แบ่งตามกระบวนการได้ดังนี้**

**๑. ก่อนการเจรจา (Prior to Negotiation)** ก่อนที่จะเปิดการเจรจาผู้เจรจาจะต้องเตรียมพร้อมในด้านต่อไปนี้

- เก็บรวบรวมข้อมูล
- ตั้งจุดประสงค์หรือเป้าหมาย
- มีการวางแผนการใช้กลยุทธ์
- เลือกสถานที่เพื่อเปิดการเจรจา

**๒. ระหว่างการเจรจา (During the Negotiation)** กลยุทธ์ที่ใช้เพื่อให้การเจรจาประสบความสำเร็จได้แก่

- การยั่วยุให้โกรธ
- การสร้างความคลุมเครือ
- การหาจุดอ่อนแอของคู่เจรจา
- การให้สิ่งล่อใจ
- การพุดยกยอ
- การใช้ความได้เปรียบทางเพศ
- การแสดงความอ่อนแอและต้องการความช่วยเหลือ
- การทำให้รู้สึกผิด
- การตีกรอบความคิดของคู่เจรจา
- การตีกันตนเอง
- การทำให้คู่เจรจาล้อยตาม
- การให้รางวัล
- การอาศัยความมีอำนาจ
- การใช้ความสงบเยือกเย็น

### ข้อควรปฏิบัติในระหว่างการเจรจา

๑. ใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวบรวมได้จริงในระหว่างการเจรจาในการตัดสินใจ
๒. ตั้งใจฟังและสังเกตลักษณะท่าทางของคู่เจรจา
๓. ต้องเปิดใจให้กว้างไม่มีอคติ
๔. คำถามที่ใช้ควรเป็นคำถามปลายเปิด
๕. เจรจาเฉพาะประเด็นปัญหา
๖. ไม่กล่าวหาหรือตำหนิใครในปัญหาที่เกิดขึ้น
๗. มีความซื่อสัตย์และอดทน
๘. พยายามหาจุดต่ำสุดที่จะยอมรับได้ของคู่เจรจา
๙. ไม่รีบร้อนเจรจาในเรื่องที่ไม่ได้เตรียมตัวมา
๑๐. ไม่ควรแสดงให้เห็นว่าอยากเจรจาเต็มที่
๑๑. พยายามควบคุมอารมณ์ระหว่างการเจรจา
๑๒. พยายามหาทางออกที่ดีที่สุดให้กับทุกฝ่าย

**๓. ปิดการเจรจา (Closure to Negotiation)** การปิดการเจรจาเป็นขั้นตอนที่สำคัญเช่นเดียวกับการเปิดการเจรจาซึ่งผู้เจรจาที่ดีควรรู้เวลาที่สมควรปิดการเจรจาโดยสังเกตพฤติกรรมของคู่เจรจา ได้แก่ การถอนหายใจ แสดงสีหน้าโล่งอก ปิดแฟ้มแล้วเงยหน้าขึ้นมองคู่ผู้พูด และคำพูดหรือคำถามบางคำเช่น “คุณคิดว่าจะส่งของมาเมื่อใด” เป็นต้น

เกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จ(Calcro, ๑๙๗๙) มีดังนี้

๑. มีความคืบหน้าหรือความก้าวหน้าเพิ่มมากขึ้น
๒. รู้สึกว่าตนเองไม่ได้เสียประโยชน์
๓. มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน
๔. ได้ตอบสนองความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง
๕. บรรลุวัตถุประสงค์หลักของทั้ง ๒ ฝ่าย
๖. มีความเต็มใจที่จะเจรจาร่วมกันอีก

### การเจรจาทอรองร่วม

เป็นรูปแบบหนึ่งของการเจรจา เกิดจากการรวมตัวกันเป็นกลุ่มของลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มอำนาจหรืออิทธิพลต่อนายจ้าง ในการที่จะเรียกร้องเกี่ยวกับเงื่อนไขในการทำงาน โดยผลของการเจรจามีจุดประสงค์ให้ได้ข้อตกลงที่ทั้ง ๒ ฝ่ายพอใจ

**ประเด็นที่จํานำไปสู่การเจรจาทอรอง** ส่วนใหญ่ลูกจ้างจะเป็นฝ่ายเสนอความต้องการของตนไปยังนายจ้างว่าฝ่ายลูกจ้างต้องการจะเรียกร้องในเรื่องใด มีน้อยครั้งที่นายจ้างจะเป็นฝ่ายเสนอลูกจ้าง ประเด็นที่สำคัญได้แก่

๑. ค่าจ้างและสวัสดิการ ค่าจ้างถือว่าเป็นหัวใจของการเกิดการเจรจาทอรองร่วม ในทุกระดับอาชีพ ส่วนสวัสดิการเป็นผลตอบแทนที่ให้กับผู้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากค่าจ้าง ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งในรูปของเงิน สิ่งของ บริการ สวัสดิการด้านอื่น ๆ



๒. การไม่ได้รับความเป็นธรรม เป็นความเครียดที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานจากการใช้อำนาจในการบริหารของนายจ้าง

๓. การคงไว้ซึ่งความเป็นวิชาชีพ เกิดจากการหลือมล้ำในบทบาทหน้าที่ และทำให้พยาบาลต้องรับผิดชอบการทำงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่บทบาทของตนเอง

สรุปองค์ความรู้โดย กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและขับเคลื่อนกำลังคน

#### เอกสารอ้างอิง

๑. ผู้เขียน Michael Watkins ผู้แปล ดร.ไพโรจน์ บาลัน หนังสือการเจรจาต่อรอง : Negotiation ผู้เขียน Michael Watkins ผู้แปล ดร.ไพโรจน์ บาลัน ปี ๒๕๔๙
๒. ผู้เขียน Marjorie Corman Aaron (มาร์เจอรี คอร์แมน อารอน) ผู้แปล ลลิตทิพย์ สมบูรณ์เรืองศรี หนังสือทักษะการเจรจาต่อรอง ปี ๒๕๕๔