

## Book Review: Getting Past NO: Negotiating in Difficult Situations

Maneewan Chat-Uthai\*



หนังสือชื่อ **Getting Past NO:  
Negotiating in Difficult Situations**

ผู้แต่ง **William Ury**

สำนักพิมพ์ **Bantam Doubleday  
Dell Publishing Group  
(1 January 1993)**

- Language : English Edition Revised
- ISBN10 : 0553371312
- ISBN13 : 9780553371314

สำหรับผู้สนใจใคร่รู้เทคนิคการเจรจาต่อรอง หนังสือ *Getting Past NO* เล่มนี้มีข้อมูลที่ผู้เขียนคือ ดร.ยูรี ได้ถ่ายทอดไว้อย่างเข้าใจง่าย ในตอนที่แล้วได้กล่าวถึงขั้นตอนการต่อรองที่มีประสิทธิภาพไปแล้ว 3 ขั้นตอน จากทั้งหมด 5 ขั้นตอน ในฉบับนี้จะได้กล่าวถึงขั้นตอนที่เหลือพร้อมทั้งมุมมองการนำไปใช้งาน โดยต้องไม่ลืมหลักคิดที่ว่า การเจรจาต่อรองไม่ใช่การทำลายฝั่งตรงข้ามหรือสร้างศัตรู แต่เป็นการสร้างการยอมรับร่วมที่สมประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย

\* Professor Dr., Nida Business School, National Institute of Development Administration (NIDA), Bangkok, Thailand



“การเดินทางท่ามกลางพายุกระหน่ำไม่ใช่จะยึดเอาแต่พากฝั่งเป็นตัวตั้งและมุ่งฝ่าผจญตรงแนวไปยังข้างหน้า โดยไม่ใส่ใจกับคลื่นลมที่ถาโถม หรือกระทั่งเกาะแก่งโขดหินโสโครกที่พร้อมจะทำลายเรือได้ แต่ควรรู้จักหลบเลี่ยงหลีกเลี่ยงอุปสรรคได้อย่างเหมาะสมโดยยังคงดำรงไว้ซึ่งจุดหมาย” วิลเลียม ยูรี



**ขั้นตอนที่ 4 สร้างสะพานสวยงามให้เขาข้ามมา** โดย ดร.ยูรี เรียกสะพานนี้ว่า “Golden Bridge” ชนิดที่ใครเห็นก็ต้องอยากข้าม ซึ่งทำได้โดยการกำจัดอุปสรรค เงื่อนไขที่เขาไม่เห็นด้วยออกไปให้มากที่สุด โดยยังไม่ต้องด่วนสรุปว่าสุดท้ายจะได้อะไร อย่าลืมว่ามนุษย์ไม่อยากจะรับเงื่อนไขการเจรจา เพราะนั่นอาจหมายถึงทำให้เขาต้องเสียหน้า ทำให้เราต้องพยายามหา “ทางลง” ที่สวยงามให้กับเขา เช่น ใช้บุคคลที่สามเข้ามาให้คำแนะนำ ซึ่งจะทำให้เขากลับยอมรับเงื่อนไขได้ง่ายกว่าที่จะมาจากเราโดยตรง ทั้งๆ ที่เนื้อหาสาระเหมือนกัน อีกประการคือ อย่าเอาคำตอบไปมัดรวมกันเป็นก้อนใหญ่ แต่ควรแตกย่อยการยอมรับข้อเสนอเป็นส่วนเล็กๆ เพราะจะทำให้คู่กรณีไม่รู้สึกรู้สียงเหมือนต้องยอมจำนนในคราวเดียว โดยเราทำให้เขาเห็นว่าที่ตกลงไปนั้นยังไม่ใช่คำตอบสุดท้าย ยังสามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้อีก เพราะก่อนจะข้ามจนสุดสะพาน เขาก็ยังสามารถกระโดดไปยืนคิดที่เฉลียว (Go to the Balcony) ได้เท่าที่ต้องการ ประการสำคัญการสร้างสะพานสีทองนี้ คล้ายกับการช่วยเขียนสุนทรพจน์แห่งชัยชนะให้กับคู่กรณีเพื่อประกาศ



ขั้นตอนที่ 5 ยื่นเงื่อนไขที่ยากจะปฏิเสธ ซึ่งขั้นตอนนี้จะใช้ต่อเมื่อเขาไม่ยอมข้ามสะพานมา โดยเราก็ไม่จำเป็นต้องไปใช้กำลังคุกคาม โดยเป็นการให้ข้อมูลว่าเป็นเงื่อนไขที่เขาได้ประโยชน์ “เต็มๆ” หรือชี้ให้เห็นว่าเขาจะเสียอะไรไปบ้างหากการเจรจาล้มเหลว หรือเท่ากับเป็นการช่วยทำให้เขาตอบ “ตกลง” มากกว่า “ปฏิเสธ”

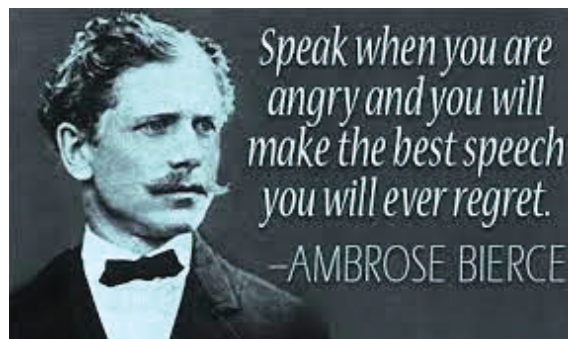
### “การต่อรองที่ชาญฉลาด คือพาให้คู่กรณีมายืนอยู่ฝั่งเรา”

แดเนียล แวร์ นักการทูต/นักเขียนชาวอิตาลี

ดร.ยูรี กล่าวถึงอุปสรรคที่มักเจอในการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย

1. ปฏิบัติการโต้ตอบจากฝั่งเรา สภาวะทางอารมณ์ของเราที่มีต่อความคิด การกระทำของคู่กรณีที่อยู่ยั่วแหย่ทำให้เราเสียศูนย์ ทั้งนี้ มนุษย์ถูกออกแบบให้มีกลไกการเป็นนักตอบโต้และเอาคืน แต่การกระทำเช่นนี้ไม่ต่างอะไรกับวงจรอุบาทว์ที่สร้างให้เกิดความล้มเหลวกับทุกฝ่าย ทางที่ดีคือไม่ควรเร่งให้เกิดการเผชิญหน้าในยามที่เกิดการตึงเครียด คำแนะนำที่เป็นไปได้คือ หยุดปฏิบัติการที่คิดว่าจะทำ เปลี่ยนการจะพูดโต้ตอบเป็นการฟัง เปลี่ยนการสรุปกล่าวหาเป็นการตั้งคำถามว่าเขาต้องการอะไร

2. อารมณ์ของคู่กรณี เราควรรู้ว่าตอนนี้อารมณ์ของเขาอยู่ในโหมดไหน เช่น กลัว โกรธ ก้าวร้าว หรือไม่รับฟังอะไรมุ่งแต่จะเอาชนะอย่างเดียว การรู้เท่าทันอารมณ์ของฝั่งตรงข้าม จะช่วยให้เราไม่ตกเป็นเหยื่ออารมณ์ไปด้วยกันกับเขา โดยไม่ลืมคำกล่าวของ แอมโบรส เบียร์ช นักประพันธ์ชาวอเมริกัน ที่ว่า “คำพูดในยามโกรธ จะเป็นสุนทรพจน์ชิ้นเอกที่คุณจะเสียใจแบบไม่รู้ลืม”



3. จุดยืนของคู่กรณี ต้องรู้ว่าเขาต้องการผลลัพธ์ “อะไร” ไม่ใช่ “ทำไม” คือรู้ให้ชัดว่าเขาต้องการอะไร โดยไม่ต้องใส่ใจหาคำตอบว่าทำไมเขาถึงต้องการสิ่งนี้ ทั้งนี้ เรามักถูกตั้งโปรแกรมความคิดแบบ “ผิดหรือถูก” และ “แพ้หรือชนะ” แต่ในการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพจะได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องและชนะทั้ง 2 ฝ่าย



4. ความไม่พอใจของคู่กรณี ที่มีต่อข้อเสนอของเรา ที่พยายามจะให้เกิดการชนะ-ชนะหรือได้ทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งเขาอาจไม่ต้องการเช่นนั้น กล่าวคือ ที่เขาไม่ตอบตกลงกับเงื่อนไขที่เราเสนอไปเพราะทำให้เขาเสียหน้าก็เป็นได้ เราจึงต้องพยายามยื่นข้อเสนอมันที่เขาไม่จำเป็นต้องฝืนต่อหลักการหรือค่านิยมในกลุ่มของเขา ซึ่งทำให้การเจรจาต่อรองตรงจุดนี้เป็นเรื่องยาก

5. อำนาจของคู่กรณี ต้องรู้ว่าเขามีอำนาจเหนือเราหรือไม่ ซึ่งถ้าเขารู้ว่าเรามีอำนาจเหนือเรา ก็จะเป็นเหตุผลหนึ่งที่เขาไม่ยอมอ่อนข้อให้เรา โดยเฉพาะถ้าเขามาจากมุมมองความคิดที่ว่า “ของของฉันก็ต้องเป็นของฉัน และของของ คุณก็ต้องเป็นของฉัน” ซึ่งหมายถึงว่าเขาต้องการเป็นผู้ชนะอย่างเดียว ถ้ามาถึงจุดนี้เราอาจใช้คำถามว่า “คุณคิดว่าจะเกิดอะไรขึ้นถ้าเราตกลงกันไม่ได้” หรือเขาคิดว่าเราจะทำอะไรต่อไปถ้าไม่มีข้อตกลง หรือแม้แต่เขาเองจะทำอะไรต่อจากนี้ เป็นลักษณะการตั้งคำถามแบบปลายเปิดให้เขาได้มีโอกาสพูด โดยต้องไม่ลืมว่าเรากำลังเลือกใช้ความสงบเพื่อสยบการเคลื่อนไหว หรือพูดน้อยอาจได้เปรียบกว่า

ในท้ายบทนี้ขอนำเสนอตัวอย่างกลยุทธ์การต่อรองแบบสร้างสรรค์จากหนังสือ Getting to Yes ซึ่ง ดร.ยูรี ได้ร่วมเขียนกับ ดร.พิชเซอร์ หากสนใจอ่านเพิ่มเติมติดตามต่อไปในฉบับต่อไป

วิกฤติการณ์บุกยึดพื้นที่คาบสมุทรซินาย โดยกองทัพอิสราเอล ภายใต้การบริหารงานของ โกลด้า แมร์ นายกรัฐมนตรี กลายเป็นชนวนความขัดแย้งที่ค้ำคา โดย กามาล นัสเซอร์ ประธานาธิบดีของประเทศอียิปต์ ในขณะนั้น ได้ยื่นคำขาดไม่ขอเจรจา หากแต่ประกาศกร้าวให้อิสราเอลถอนทหารทั้งหมดออกจากแผ่นดินทุกตารางนิ้วของอาหรับในทันที

โรเจอร์ พิชเซอร์ เล่าว่า เขาได้มีโอกาสสัมภาษณ์นัสเซอร์ จึงตั้งคำถามไปว่า “หากพุงนี้ โกลด้า แมร์ ยืนแถลงการณ์สดทางโทรทัศน์ว่าจะถอนทหารอิสราเอลทั้งหมดจากดินแดนอาหรับ ท่านมีความคิดเห็นเช่นไร” คำถามนี้สร้างความขบขันให้กับนัสเซอร์ถึงขนาดระเบิดเสียงหัวเราะดังลั่นพร้อมกล่าวว่า “ถ้าเป็นเช่นนั้น ก็คงเป็นเพราะเธอเสียสติหรือไม่ก็เมาเหละเทนะเน่”

เมื่อพูดจบ เขาเองก็คิดว่า ข้อเรียกร้องของเขานั้นมันเกินกว่าที่ใครจะตอบสนองได้ นี่เขากำลังเรียกร้องให้ โกลด้า ทำในสิ่งที่เธอจะต้องทั้งบ้าและเมา ความเข้าใจนี้เองนับเป็นจุดเริ่มต้นของการลดราวาศอกของนัสเซอร์ ที่ยอมเปิดโอกาสให้การเจรจาได้เริ่มต้นขึ้นอีกครั้ง



อ่านตัวอย่างนี้จบแล้วคิดถึงวิกฤติการณ์ระหว่างรัสเซียกับกลุ่มนาโต้ที่เกิดขึ้นในพื้นที่ของประเทศยูเครน และจะเป็นการดีมากแค่ไหนถ้าทุกคนใส่ใจกับคำกล่าวหรืออมตะวาจาของ โกลด้า แมร์ อดีตนายกรัฐมนตรีอิสราเอล ที่ว่า “สันติภาพจะบังเกิดหากพวกเขารักภูมิลานของตัวเองมากกว่าที่เขาเกลียดชังเรา”

โปรดติดตาม กลยุทธ์ในการต่อรองแบบสร้างสรรค์