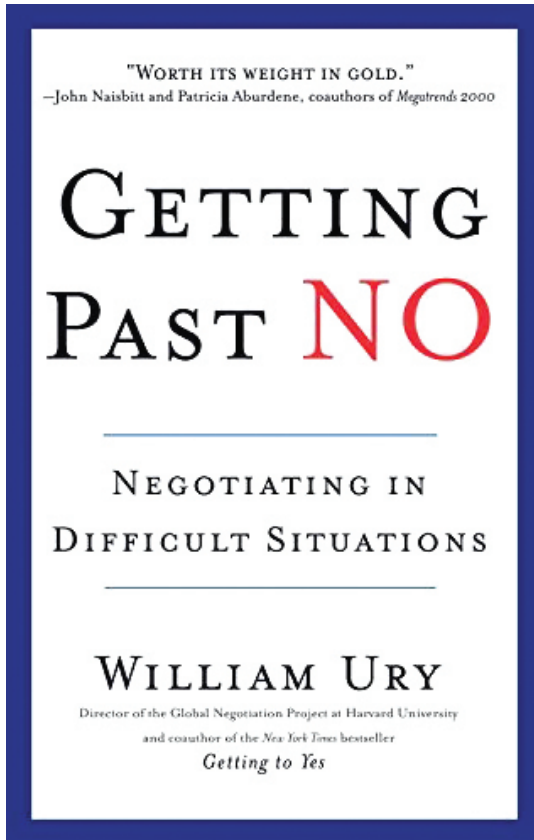




## Book Review: Getting Past NO: Negotiating in Difficult Situations

Maneewan Chat-Uthai\*



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

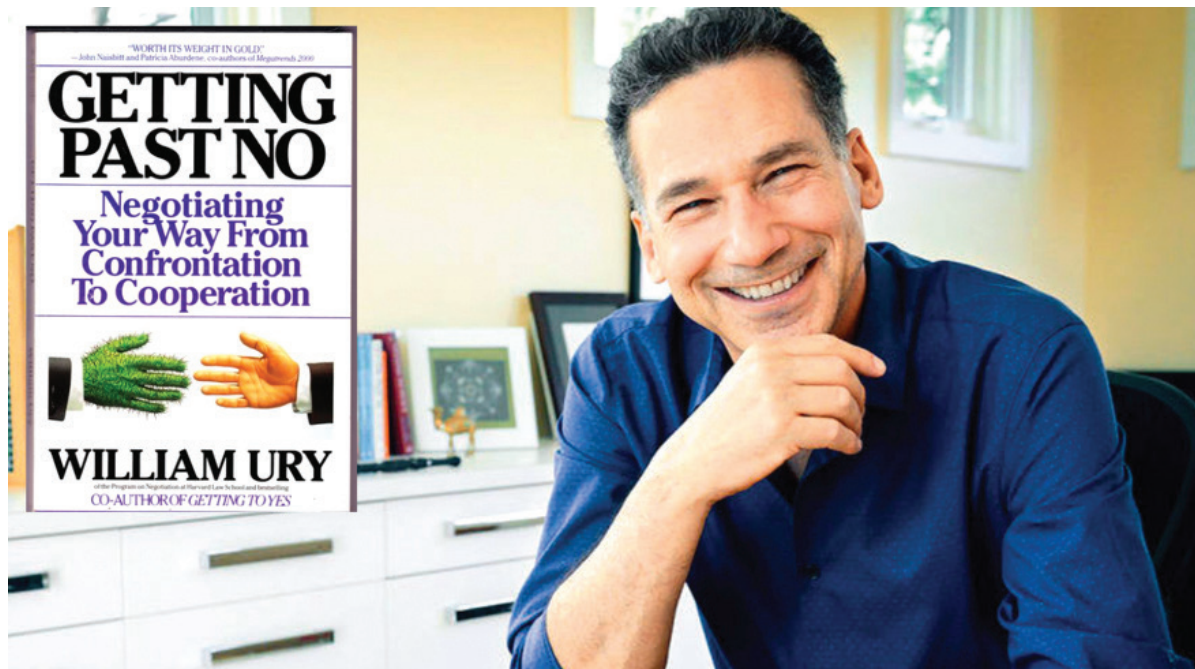
ผู้แต่ง **William Ury**

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

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

หลังจากที่โลกกำลังจะก้าวพ้นวิกฤติโควิด-19 ที่แพร่ระบาดอย่างหนักในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา แต่วิกฤติความขัดแย้งระหว่างรัสเซียและยูเครน รวมถึงบางประเทศใน NATO ทำให้เทคนิคการแก้ไขความขัดแย้งเป็นหัวข้อที่น่าสนใจ โดยในหนังสือ *Getting Past NO: Negotiating in Difficult Situations* เขียนโดย ดร.วิลเลียม ยูรี นักวิชาการและนักเขียน และผู้ร่วมก่อตั้งโปรแกรมการเจรจาต่อรองของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เกริ่นนำว่า “แม้ว่าเราจะต้องการให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นด้วยกับข้อเสนอของเรามากเพียงใด แต่ความจริงคือคู่กรณีของเราก็มักจะยืนอยู่ในจุดที่ปฏิเสธทุกข้อเสนอแนะของเรา”

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



เทคนิคของ ดร.ยูรี เชื่อมั่นว่าจะสามารถจัดการความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาที่ไม่ยอมฟังใคร หรือลูกค้าซีโมโห หรือเพื่อนร่วมงานจอมเจ้าเล่ห์ โดย ดร.ยูรี แบ่งขั้นตอนการแก้ไขเป็น 5 ขั้นตอน ที่สะท้อนเหตุผลที่ทำให้คู่กรณีไม่ยอมให้ความร่วมมือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเจรจาความขัดแย้งมักจะนำไปสู่คนเข้าไปอยู่ในสภาวะแห่งความโกรธ กลัว หรือ สับสนว่าจะทำอะไรต่อไป ฝ่ายที่มีอำนาจก็อาจจะได้เปรียบ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าได้รับข้อยุติที่พึงพอใจเสมอไป

**ขั้นตอนที่ 1 ควบคุมพฤติกรรมฝั่งเรา** โดยธรรมชาติเมื่อมนุษย์เผชิญปัญหาหรือคิดว่ากำลังเข้าตาจน สิ่งที่จะคิดทำคือได้ตอบรุนแรง ยอมแพ้ หรือตัดสัมพันธ์ภาพ ซึ่งล้วนแล้วแต่ไม่มีประโยชน์ ลองนึกว่าถ้าคู่กรณีคือสามีหรือภรรยา การได้ตอบรุนแรงก็จะยิ่งขยายแนวความขัดแย้ง แม้จะใช้การยอมแพ้หรือตัดสัมพันธ์ก็ไม่น่าจะเป็นหนทางที่พึงประสงค์ ดร.ยูรี แนะนำเทคนิคที่ชื่อว่า “ไปยืนที่ระเบียงหรือเฉลียง”





โดยชวนให้คู่เจรจาอย่าเพิ่งตอบโต้ หากแต่ชวนกันไปยืนที่เฉลี่ยงสังกระยะ เพราะเขาเชื่อว่าที่นั่นจะทำให้ทั้งคู่มองเห็น ข้อยุติที่เป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย

การไปยืนที่เฉลี่ยงต้องการจะสื่อว่าเป็นจุดที่ทำให้คนเรามองเห็นอะไรได้รอบด้าน ทั้งกว้างและไกลไปกว่าเดิม เพราะ มุมมองตรงนั้นไม่มีดัดหรือค้ำค้ำแคบ ทำให้การไปอยู่ที่เฉลี่ยงเป็นมุมมองสายตาของการเป็นบุคคลที่สาม เป็นการเปิดโอกาส ให้แต่ละฝ่ายคลายอารมณ์จากเหตุการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่เบื้องหน้า มีเวลาสงบสติอารมณ์ ได้ตั้งหลักพักใจ และเปิดโอกาส ให้ความคิดดีๆ เกิดขึ้น อาจเรียกได้ว่าเป็นการซื้อเวลา หรือรอให้ผู้นำอารมณ์ที่กระเจิดกระเจิงอยู่เบื้องหน้าได้สงบลง ทำให้ การมองกลับไปสถานการณ์แห่งปัญหามีความชัดเจนขึ้น

โดยที่มนุษย์มีธรรมชาติเป็นนักตอบโต้ชั้นเลิศกลายเป็นสัญชาตญาณที่ต้องเอาคืนในทันที ดังนั้นหลักการง่ายๆ ของการไปอยู่ที่เฉลี่ยงจึงเริ่มจาก

- การหยุดพูด หรือเป็นการตัดสัญญาณเชื่อมระหว่างความคิดและการกระทำ
- การขอเวลานอก โดยให้ทั้ง 2 ฝ่ายแยกไปอยู่ที่เฉลี่ยงของตัวเอง
- การทบทวนเรื่องราวว่าประเด็นที่ขัดแย้งนั้นคืออะไร เพื่อให้ได้ความเข้าใจที่ตรงกัน หรือเพื่อให้ได้ความชัดเจนว่า เรากำลังเถียงกันเรื่องอะไร
- การไปยืนที่เฉลี่ยงอาจทำให้เรามองให้เห็นว่าคู่กรณีกำลังใช้เทคนิคอะไร
- การตั้งคำถามว่าฝ่ายเราเองนั้นต้องการผลลัพธ์อะไร หรือการหาจุดทางเลือกที่ดีที่สุดที่เราจะยอมไม่ได้ หรือ BATNA ที่ย่อมมาจาก Best Alternative to Negotiated Agreement เพื่อประเมินว่าเราจะยังควรอยู่ในการเจรจา ต่อไปหรือไม่ (ลองนึกถึงการซื้อสินค้า เราควรมีราคาในใจว่าถ้าแพงกว่านี้เราก็ไม่ซื้อ หรือไม่ต้องไปเจรจาต่อไปกับ คนขาย เพื่อเป็นการประหยัดเวลา และได้ผลตรงตามความต้องการ)
- การไม่หาข้อสรุป ณ จุดเกิดเหตุ แต่ขอนำเรื่องราวไปคิดหาคำตอบที่เฉลี่ยง

เทคนิคการไปยืนที่เฉลี่ยงจึงเป็นเรื่องที่ต้องเข้าใจว่า การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งไม่ใช่เป็นการควบคุมอารมณ์ของ คู่กรณี แต่สิ่งสำคัญที่สุดคือ เป็นการคุมอารมณ์หรือ “จุดร้อน” ของตัวเองให้ได้ ไม่ตอบโต้ตามความรู้สึกที่มีอยู่ในขณะนั้น และเป็นการถอยหลังเพื่อตั้งหลักก่อนจะผลิผลามเดินไปผิดทาง

**ขั้นตอนที่ 2 มองเรื่องขัดแย้งจากฝั่งเขา** โดยการตั้งใจฟังว่าฝั่งเขาต้องการอะไร หากสงสัยก็สามารถถามได้ด้วย น้ำเสียงเป็นมิตรไม่ใช่เป็นการขู่โทษ และในกรณีที่เราารู้สึกว่าเขาควรได้รับการขอโทษ เราก็ควรเอ่ยปากขอโทษ หรือ อย่างน้อยก็แสดงความรู้สึกให้เขาเห็นว่าเราไม่ได้ต้องการให้เกิดปัญหานี้ และเข้าใจความรู้สึกที่เขาเป็นอยู่ในตอนนี้ (Empathy) หากเป็นไปได้ เราควรใช้คำพูดที่เป็นการยอมรับมากกว่าการปฏิเสธในทุกเรื่อง และในการสนทนาพยายามใช้ สรรพนามจากฝั่งเราไม่ใช่สรรพนามจากฝั่งเขา และไม่ควรพูดเชิงกล่าวหาว่า “คุณเป็นคนผิด หรือไม่ควรทำแบบนี้”

**ขั้นตอนที่ 3 สรุปประเด็นเจรจาให้เป็นเรื่องของผลลัพธ์** โดยพยายามตั้งคำถามเป็นปลายเปิดเพื่อเผยให้เห็น เหตุผลหรือมุมมองของฝ่ายตรงข้าม เช่น “สำหรับเรื่องนี้มันควรจบแบบไหน” หรือคำพูดเชิงสมมุติเพื่อเพิ่มทางเลือกที่อาจ ไม่อยู่ในการสนทนา ดังตัวอย่างการมีผลสัมเพียง 1 ผล แต่มีคนต้องการสัมอยู่ 2 คน จะทำอย่างไรให้สัมประโยชน์ ในที่นี้ มีเรื่องการแบ่งสรรอยู่ 2 ประเภท คือ 1. การแบ่งสรรแบบปริมาณ (Distributive) กับ 2. การแบ่งสรรแบบประสานประโยชน์ (Integrative)



"เรามีส้มเพียง 1 ผล ถ้าเกิดว่าคุณต้องการแค่น้ำส้มไปดื่ม ส่วนผมก็ต้องการแต่ผิวส้มไปทำแยมส้ม เราควรเริ่มจากการปอกเปลือกส้มก่อนแล้วนำส้มไปคั้น จะทำให้น้ำส้มรสชาติดีขึ้น จะเป็นไปได้หรือไม่"

### เรื่องของน้ำส้มกับเปลือกส้ม

#### 1. การแบ่งสรรแบบปริมาณ หรือ Distributive Negotiation

นาย ก. และ นาย ข. ต้องการแบ่งผลส้ม 1 ผล ที่มีอยู่อย่างเท่าเทียม จึงทำการหั่นผลส้มออกเป็น 2 ส่วนเท่าๆ กัน จากนั้น นาย ก. ที่ต้องการน้ำส้ม จึงทำการคั้นน้ำจากครึ่งผลที่ได้รับและทิ้งเปลือกทั้งหมดไป ขณะที่ นาย ข. ที่ต้องการทำแยมผิวส้ม (Orange Marmalade) จึงปอกเอาเฉพาะผิวส้มจากครึ่งผลที่ได้รับนำไปใช้และทิ้งเนื้อส้มทั้งหมดไป และนี่เป็นตัวอย่าง

#### 2. การแบ่งสรรแบบประสานประโยชน์ หรือ Integrative Negotiation

จะมีวิธีอื่นที่จัดสรรประโยชน์จากผลส้ม 1 ผล ให้กับคน 2 คน ได้ดีกว่านี้ไหม ถ้าส้มผลนี้จะถูกแบ่งโดยมีการพิจารณาก่อนว่า นาย ก. และ นาย ข. มีความต้องการอะไร และมีประเด็นใดที่สามารถจะประสานประโยชน์หรือร่วมมือกันได้โดยไม่จำเป็นต้องแบ่งทรัพยากรออกเป็น 2 ส่วนเท่าๆ กัน เพราะจะวนกลับไปสู่เหตุการณ์แรกที่ต่างฝ่ายต่างได้ส้มไปใช้งานได้เพียงคนละครึ่งผล

จะดีกว่านี้ไหมถ้าเริ่มจากการปอกเปลือกส้ม 1 ผลนี้ และมอบผิวส้มทั้งหมดให้กับ นาย ข. จากนั้นจึงมอบผลส้มทั้งผลที่ปอกผิวออกหมดแล้วให้กับ นาย ก. นำไปคั้น จึงถือเป็นการสมประโยชน์หรือจัดสรรทรัพยากรได้อย่างลงตัว

.....ขั้นตอนและกลยุทธ์ในฉบับต่อไป.....