

## บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 061

มิถุนายน – กรกฎาคม 2559



สอบถามปรึกษาหาหรือได้ที่ ☎ 08 1628 7855 ✉ cheocharn@hotmail.com 📞 cheocharn 📱 cheocharn

## ศาสตร์และศิลป์ของการเจรจาต่อรอง Science & Art in Negotiation

ใครๆก็พูดกันว่าการเจรจาต่อรองเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ (Science & Art) สำหรับความคิดผมนั้น ผมว่าเป็นศาสตร์มาก เป็นศิลป์น้อย ผมรู้สึกว่่าสิ่งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ในกระบวนการเจรจาต่อรองนั้นเต็มไปด้วยศาสตร์มีตรรกะซึ่งอธิบายได้ มีศิลปะปนอยู่ด้วยแต่ก็ไม่ค่อยเท่าไรหรอกครับ ดังนั้น ไม่ต้องตัดพ้อต่อว่าตัวเองในทำนองว่า... เราไม่มีพรสวรรค์ เราพูดไม่เก่ง... ผมขอยืนยันว่าการเจรจาต่อรองไม่ใช่พรสวรรค์ แต่เป็นพรแสวงครับ ใครๆก็เรียนรู้ได้ทั้งนั้นถ้าอยากจะเรียน

ผมเคยทำงานในตำแหน่งนักจัดซื้อของบริษัทต่างชาติมาหลายปีและเป็นวิทยากรบรรยายเทคนิคการจัดซื้อมาอีกนาน ดังนั้นก็มีประสบการณ์มาพอสมควรเกี่ยวกับเรื่องการเจรจาต่อรอง แต่ผมก็ยังต้องกว้านซื้อและอ่านตำราการเจรจาต่อรองของนักเขียนต่างๆ อีกเกือบจะทุกคนก็ว่าได้ ทุกวันนี้ก็ยังคงครึกกระเป่าซื้อหามาอ่านไม่หยุดหย่อนรวมถึงการติดตามอ่านจากวารสารของสมาคมจัดซื้อในต่างประเทศ เพราะผมต้องการศึกษาจากประสบการณ์จริงของแต่ละท่าน ซึ่งมีความน่าสนใจกันไปคนละแบบ

อย่างเป็นต้นว่าคุณ Andrea Reynolds ผู้จัดการใหญ่ของบริษัท Cordie ซึ่งเป็นสถาบันที่ปรึกษาและฝึกอบรมการเจรจาต่อรองแห่งหนึ่งในประเทศอังกฤษ เล่าประสบการณ์เกี่ยวกับการจับโกหกในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจไว้ในวารสาร Supply Management ของสถาบัน CIPS อย่างน่าศึกษามาก เขาบอกว่าแม้จะมีการสั่งสอนและร่ำเรียนกันมาว่า การโกหกในการทำธุรกิจนั้นเป็นเรื่องผิดจรรยาบรรณและทำให้เสียความรู้สึกและทำลายสัมพันธภาพ แต่ผลการวิจัยกลับสรุปออกมาว่า **โดยเฉลี่ยจะมีการโกหก 2.9 ครั้งในช่วงระยะเวลา 10 นาทีของการสนทนาทางธุรกิจ** ซึ่งมาในหลายรูปแบบเช่น การคุยโม้โอ้อวดเกินจริง การรับปากเรื่อยเปื่อย ทั้งที่รู้อยู่แก่ใจว่าจะไม่ทำหรือทำไม่ได้ รวมไปถึงการยกเมฆอย่างสิ้นเชิงเช่น "ผมจะต้องเข้าประชุมในอีก 10 นาทีข้างหน้า"



คุณ David Oliver นักเขียนเรื่องการเจรจาต่อรองชื่อดังเตือนเอาไว้ว่า ความไม่ซื่อสัตย์ที่ท่านกระทำต่อคู่ค้าของท่าน เปรียบเสมือน **"บุมเมอเรง"** ที่ท่านขว้างออกไป ยิ่งแรงก็ยิ่งกลับมาเร็ว จึงต้องระวังศีรษะของท่านไว้ให้ดี

ที่จริงจะว่าไปแล้วการปิดบังซ่อนเร้นความรู้สึกตามหลักแล้วก็ต้องถือว่าการโกหกชนิดหนึ่งเหมือนกัน เพราะที่จริงกำลังโกรธก็โกหกทำทีว่าไม่

โกรธ กำลังหนักรใจอย่างมากเกรงว่าจะไม่มีของใช้ก็กัดฟันแสวงหาเป็นไมยี่หระ ที่จริงพอใจกับราคาที่ได้มาแล้วก็ยังทำทำเป็นไม่สบอารมณ์ เป็นต้น

มีข้อน่าสังเกตว่ามนุษย์เรานั้นระหว่างปิดบังก็มักจะมีการขยี้จมูกประกอบไปด้วย เพราะเมื่อขณะโกหก เลือดจะไหลมาคั่งที่บริเวณจมูก จึงเกิดอาการผิปกติบริเวณนั้น และเกิดแรงกระตุ้นให้ผู้นั้นขยี้จมูกหรือถูจมูกไปมาเพื่อลดอาการผิปกติ อาการนี้เรียกว่า **Pinocchio Syndrome** เพราะตัวเอกในหนังการ์ตูนของวอลท์ ดิสนีย์ ชื่อพิน็อคคิโอ ทุกครั้งที่เขาโกหก จมูกเขาจะงอกยาวมากขึ้นเรื่อย ทำให้ภาพการ์ตูนมักจะใช้สัญลักษณ์คนจมูกยาวเพื่อแสดงถึงความไม่จริงใจหรือการโกหก



คุณ Desmond Morris ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษากายได้แนะนำไว้ว่า ถ้าจะจับโกหก ต้องคอยสังเกตกริยาท่าทางและการเคลื่อนไหวของมือ เนื่องจากคนโกหกมักจะต้องระมัดระวังเรื่องอื่นจนลืมกริยาท่าทางและมือ ยิ่งเท่าและขายิ่งสังเกตได้ง่ายมากเพราะเป็นส่วนที่อยู่ห่างสมองมากที่สุด เจ้าตัวจะควบคุมยาก แต่น่าเสียดายที่ระหว่างการเจรจาจะมีโต๊ะบังขาเอาไว้

การพูดไม่หมดเปลือกก็เป็นอีกหนึ่งเทคนิคที่ช่วยทำให้สิ่งที่เขาโกหกดูน่าเชื่อถือยิ่งขึ้นไปอีก รวมทั้งวิธีการใช้ประโยคหรือคำบางคำก็ทำให้เราเอาใจได้ถ้าเราช่างสังเกต เป็นต้นว่า "ผมคิดว่าดีมากเลยครับ แต่ว่า..." นั่นก็หมายความว่า แท้จริงแล้วไม่เข้าท่าเลย หรือการพูดคลุมเครือที่ไม่ระบุ what – how – when – where – who – why เป็นต้นว่า "บ่อยมาก – ใครๆ ก็ทำ – ทุกคนแหละ – ไม่เคยเลย – ไม่มีใครเขาทำกัน" คำพูดทำนองนี้เป็นกรกล่าวอ้างที่คลุมเครือและเลื่อนลอย ท่านจึงควรจะต้องถามเจาะลึกลงไปให้ชัดเจนโดยใช้คำถามเชิงพิสูจน์ (Probing question)

คนทั่วไปเมื่อกำลังโกหกมักจะงอแงและมีอาการผิปกติ ยกเว้นคนบางจำพวกที่จะเก็บอาการได้แนบเนียนมาก คนเหล่านี้มักมีชีวิตคลุกคลีอยู่กับความโกหกอย่างซ้ำซากจนชินชา คุณ Peter Clayton ผู้ชำนาญอีกท่านหนึ่งเกี่ยวกับภาษากายได้ระบุว่า นักการเมืองและทนายความจะสามารถโกหกได้แนบเนียนมาก จะเก็บอาการเก่งจนเราไม่สามารถสังเกตได้ อีกทั้งให้ข้อคิดเอาไว้ว่า **ผู้ชายและผู้หญิงโกหกพอๆ กัน แต่ต่างกันตรงที่ความต้องการ** จากผลการวิจัยพบว่าผู้หญิงมีแนวโน้มจะโกหกเพื่อให้อีกฝ่ายรู้สึกสบายใจ ในขณะที่ผู้ชายมีแนวโน้มที่จะโกหกเพื่อให้ตัวเองดูดีขึ้น และเขาได้สรุปเอาไว้ว่า **ผู้หญิงทั่วไปมักจะโกหกได้สลับซับซ้อนกว่าและประสบความสำเร็จกว่าผู้ชาย**

ท่านที่เคยเล่นไฟโป๊กเกอร์, เฟ, แก๊เก จะมีประสบการณ์เกี่ยวกับการจับโกหกในวงไฟ โดยสังเกตจากสีหน้า มือสั่น เสียงสั่น การกลืนน้ำลาย การลื่นไฟ และอาการเหล่านี้ของแต่ละคนอาจเป็นลักษณะเฉพาะของคนนั้นๆ คนเล่นไฟจึงต้องมีทักษะสำคัญสองอย่างคือ ทักษะในการซ่อนอาการของตนเอง และทักษะในการอ่านอาการของคนอื่น

ศาสตราจารย์ Paul Ekman ผู้เชี่ยวชาญการจับโกหก กล่าวว่า ผู้ที่คลุกคลีอยู่กับการหลอกลวงโกหกนานๆ จะสามารถจับโกหกได้ดีกว่า จากแนวคิดตรงนี้ ถ้าให้ชื่อว่าใครจะเป็นนักจับเท็จได้ดีกว่ากันในระหว่างคนหกประเภทต่อไปนี้ ครู-นักจัดซื้อ-นักโทษ-เซลล์แมน-เด็ก-ผู้หญิง

คำตอบก็คือนักโทษ เพราะเขาต้องคลุกคลีอยู่กับการโกหกหักหลังหลอกลวงบ่อยกว่าใครๆ จึงน่าจะต้องมีประสบการณ์ในการจับเท็จได้ดีกว่าคนอื่น

คุณ Andrea Reynolds ผู้จัดการใหญ่ของบริษัท Cordie ทิ้งท้ายไว้ว่า คนโกหกมักจะทำให้อย่างต่อไปนี้

1. พูดอ้อมค้อม วกวน น้ำท่วมทุ่ง อธิบายอย่างยืดเยื้อนอกประเด็น และมี “เอ้อ” – “อ้า” ประกอบ
2. อธิบายได้แต่ภาพกว้างๆ แต่ลงรายละเอียดไม่ได้ เพราะสมองจะจดจำรายละเอียดที่ถูแต่งขึ้นมาได้ไม่ทั้งหมด
3. ตอบอย่างคลุมเครือ เพื่อมิให้ผูกมัด
4. ปฏิเสธตรงๆ
5. มักใช้คำพูดที่ระบุถึงตนเองเช่น “ผม” – “ของผม” น้อยครั้ง

ในหลักสูตรที่ผมบรรยายเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองนั้น ผมจะย้ำให้จัดเป็นทีมเจรจา อย่าต่อรองคนเดียว เพราะไหนจะพูด ไหนจะฟัง ไหนจะคิด ไหนจะคอยสังเกต ไหนจะตอบคำถาม เหมาะทำอยู่คนเดียวจะไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดทีมเจรจาให้ดีและเหมาะสมกับการเจรจาแต่ละครั้ง มีการแบ่งหน้าที่กันชัดเจนว่าคนหนึ่งเป็นหัวหน้าทีม คนที่สองเป็นผู้ชำนาญการ(ถ้าจำเป็น) คนที่สามเป็นคนคอยสรุป คนที่สี่เป็นคนคอยสังเกต

และผมจะให้ข้อคิดเตือนใจแก่ผู้เข้ารับการอบรมว่า ก่อนเจรจาต่อรองต้องเตรียมตัวให้ดี ต้องบริหารงานและเวลาให้ดี ระหว่างเจรจาต่อรองจะต้องทำตัวให้ว่างปราศจากสิ่งรบกวน เช่น ไม่ถูกหัวหน้าตามตัว ไม่มีลูกน้องขอเข้าพบ ไม่มีโทรศัพท์เรียกเข้ามา ไม่อ่าน SMS หรือข่าเสียดูไลน์ในโทรศัพท์มือถือ เลขาไม่เอาเอกสารมาให้เซ็น ไม่เอางานมานั่งทำระหว่างเจรจา ไม่พะวงอยู่กับหน้าจอคอมพิวเตอร์ เพราะสิ่งเหล่านี้ทำให้นักเจรจาสูญเสียโอกาสที่จะสังเกตความผิดปกติของคุณเจรจาไปอย่างน่าเสียดาย

**อย่าประมาท อย่าทำชีวิต ท่านมิได้เจรจาท่องกับเด็กนะครับ แต่ท่านต้องเตรียมตัวและต้องคิดเสมอว่าท่านกำลังเจรจาท่องกับมืออาชีพทั้งนั้นนะครับ**