

การเจรจาต่อรองในการบริหารจัดการภาครัฐ

Negotiations in Public Management

ฐิติทัตน์ นิพนธ์พิทยา*

Thititat Niponpittaya

บทคัดย่อ

การเจรจาต่อรองในการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการใช้อำนาจจากการต่อรองอย่างเป็นทางการ เพื่อการยอมรับและความเห็นชอบในการเปลี่ยนแปลงข้อเสนอที่ได้ทำการเจรจากัน หรือเป็นขั้นตอนที่สองฝ่ายขึ้นไปมีการต่อรองกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อเสนอ หรือเป็นการประชุมเพื่อค้นหาข้อตกลงที่ยอมรับร่วมกัน หรือเป็นขั้นตอนของการตัดสินใจร่วมกันเมื่อแต่ละฝ่ายมีความพึงพอใจและความต้องการที่แตกต่างกัน กระบวนการของบุคคลที่ต้องการแก้ปัญหาโดยสันติวิธีในการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการประนีประนอม พยายามหาข้อตกลงที่ยอมรับได้ บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความหมายของการเจรจาต่อรอง สาเหตุของการเจรจาต่อรอง กระบวนการของบุคคลที่ต้องการแก้ปัญหาโดยสันติวิธี ปัญหาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ การจัดการความขัดแย้งในการบริหารจัดการภาครัฐ และการเจรจาต่อรองตามหลักพระพุทธศาสนา แนวคิดทฤษฎีการเจรจาต่อรอง สาเหตุของความขัดแย้ง กลยุทธ์กรอบความคิดในการเจรจาต่อรอง

คำสำคัญ : การเจรจาต่อรอง, การบริหารจัดการภาครัฐ,

Abstract

Negotiations in public management was the study of the use of power from official bargaining for the acceptance and approval of the proposed changes to the negotiations or was the process by which two or more parties negotiated to exchange proposals or a meeting to find mutual agreement or as a step of mutual

* ศูนย์รักษาความปลอดภัย กองบัญชาการกองทัพไทย

decision-making when each party was satisfied and different needs. The process of the person who wanted to solve the problem by peaceful means in public sector management to make a compromise and try to find an acceptable agreement. This academic article aims were to study the meaning of negotiation, cause of negotiation, the process of the person who wants to solve the problem by peaceful means, problems in human resource management in the public sector, conflict management in public administration and negotiation according to Buddhist principle negotiation theory concepts cause of conflict, negotiation strategy for negotiation.

Keywords: Negotiations, Public Management

บทนำ

การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นการใช้อำนาจจากการต่อรองอย่างเป็นทางการเพื่อการยอมรับและความเห็นชอบในการเปลี่ยนแปลงข้อเสนอที่ได้ทำการเจรจากัน หรือเป็นขั้นตอนที่สองฝ่ายขึ้นไปมีการต่อรองกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อเสนอ หรือเป็นการประชุมเพื่อค้นหาข้อตกลงที่ยอมรับร่วมกัน หรือเป็นขั้นตอนของการตัดสินใจร่วมกันเมื่อแต่ละฝ่ายมีความพึงพอใจและความต้องการที่แตกต่างกัน การเจรจาต่อรองเป็นการกำหนดสิ่งสำคัญในงานซึ่งความไม่เห็นพ้องต้องกันเกิดขึ้น ดังนั้นในบทความนี้จะอธิบายถึง ความหมายของการเจรจาต่อรอง สาเหตุของการเจรจาต่อรอง ปัญหาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ การจัดการความขัดแย้งในการบริหารจัดการภาครัฐ และการเจรจาต่อรองตามหลักพุทธศาสตร์

ความหมายของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรอง (Negotiation) มีผู้ให้ความหมายไว้หลายคนดังนี้ การเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการของบุคคลที่ต้องการแก้ปัญหาโดยสันติวิธี เพื่อให้เกิดการประนีประนอมพยายามหาข้อตกลงที่ยอมรับได้ของคู่สนทนาทั้ง 2 ฝ่าย โดยมีการเสนอข้อแลกเปลี่ยนซึ่งนำผลประโยชน์มาให้ทั้ง 2 ฝ่าย (win-win) และรู้สึกดี เห็นพ้องกันทั้ง 2 ฝ่าย (เกียรติกศักดิ์ วัฒนศักดิ์, 2553, หน้า 74-79) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง กระบวนการแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้งระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไปโดยวัตถุประสงค์ของผู้เข้าร่วมเจรจาต่อรองนั้น

ต้องการที่จะหาข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2545) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง กระบวนการที่คนสองคนหรือมากกว่าสองคนเจรจาแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน ซึ่งอาจเป็นวัตถุประสงค์ของหรือบริการ ก็ได้ โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องพยายามหาข้อยุติที่ยอมรับร่วมกัน มีคำศัพท์ 2 คำที่พบว่า ใช้แทนกันอยู่เสมอ คือ คำว่า Negotiation (การเจรจาต่อรอง) กับคำว่า Bargaining (การต่อรอง) (Greenberg, J. & Baron, R.A, 1997, pp. 367-399) การเจรจา หรือการต่อรอง คือการสนทนาที่มีจุดประสงค์เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง เพื่อสร้างข้อตกลงระหว่างหลายฝ่าย เพื่อต่อรองเงื่อนไขหรือสนองต่อความพึงพอใจต่าง ๆ ซึ่งเป็นวิธีหลักเพื่อแก้ไขปัญหาทางเลือก ทั้งนี้การเจรจายังส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอีกด้วย (Chutinon Putthiwani & Shu-Hsun Ho. 2011: 5) การเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการของบุคคลที่ต้องการแก้ปัญหาโดยสันติวิธี เพื่อให้เกิดการประนีประนอม ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่าขึ้นไปโดยวัตถุประสงค์ของผู้เข้าร่วมเจรจาต่อรองนั้นต้องการที่จะหาข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย หรือสนองต่อความพึงพอใจต่าง ๆ ซึ่งเป็นวิธีหลักเพื่อแก้ไขปัญหาทางเลือก ทั้งนี้การเจรจายังส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอีกด้วย

สาเหตุของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการของบุคคลที่ต้องการแก้ปัญหาโดยสันติวิธี เพื่อให้เกิดการประนีประนอมระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ 2 ฝ่ายหรือมากกว่าขึ้นไป สาเหตุของกระบวนการดังกล่าวนั้นก็มาจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรนั่นเอง โดยทั่วไปความขัดแย้งจะมุ่งเน้นไปที่การรับรู้ของบุคคล เพราะถ้าไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งตระหนักถึงความขัดแย้ง ความขัดแย้งก็ยังไม่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของเรา ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้อย่างง่ายดาย เช่น ความเห็นที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างบุคคล 2 คน มองเห็นความไม่เท่าเทียมกันของเป้าหมายที่ตนเองต้องการ และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้เกิดการขัดขวางอีกฝ่ายต่อการบรรลุเป้าหมาย หรือได้รับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้น

มีนักวิชาการให้ความหมายไว้เช่น (Stephen P. Robbin and Mary Coulter, 1991) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดจากความพยายามของฝ่ายหนึ่งจะไปขัดขวางความพยายามของอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุเป้าหมาย หรือได้รับความก้าวหน้า หรือผลประโยชน์ตามที่ต้องการด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง นอกจากนั้น (Kilmann R.H., & Thomas K.W., 1975, pp. 971-980) ได้อธิบายว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอน ๆ ในแต่

ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับดังนี้ ความขัดแย้งที่เกิดจากความคับข้องใจของอีกฝ่ายหนึ่งที่เกิดจากการที่ถูกอีกฝ่ายหนึ่งกระทำ การกระทำที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ เช่น ไม่เห็นด้วย ไม่ช่วยเหลือ ดุถูก เอาเปรียบ ให้อาย ไม่นุ่มนวล เป็นต้น ผลของความคับข้องใจจะทำให้เกิดมโนทัศน์เกี่ยวกับความขัดแย้ง คู่กรณีจะเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งแต่การรับรู้ของบุคคลเป็นจิตวิสัยและมักลำเอียง ดังนั้นจึงจะหาหลักฐานหรือเหตุผลมาประกอบว่าการรับรู้ของคนที่มีความขัดแย้งนั้นถูกต้อง คนที่พบกับความขัดแย้งจะคิดหาวิธีแก้ปัญหา หรือเมื่อพบกับความขัดแย้งจะพยายามหาทางออก คนส่วนใหญ่จะหาทางออกด้วยการเอาแพ้อาชนะมากกว่าอย่างอื่น เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมา พฤติกรรมที่แสดงออกมาจะเป็นการเอาชนะ ต่อรองร่วมมือ หลีกเลียง หรือผ่นปรนเข้าหากัน สาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม (Pneuman W. Roy and Margarete E. Bruehl, 1982) คือ

1) องค์ประกอบด้านบุคคล เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคล หรือกลุ่มบุคคล แบ่งเป็น 4 ส่วนคือ (1) ภูมิหลัง ซึ่งมีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม การศึกษา ประสบการณ์ ค่านิยม และความเชื่อ (2) รูปแบบของแต่ละบุคคล ทั้งทางจิตวิทยา ทางอารมณ์ การเจรจา และภาวะผู้นำ (3) การรับรู้และการกระทำ และ (4) ความรู้สึกนึกคิด

2) ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคล

3) สภาพขององค์กร เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เป็นผลของการใช้คน หรือใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสาเหตุของการขัดแย้งเกิดจาก (1) การมีทรัพยากรที่จำกัด บุคคลมีความต้องการทรัพยากรมากกว่าจำนวนที่มีอยู่ จึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ต้องการจึงทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น (2) ความคลุมเครือ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้างและความคลุมเครือในบทบาทโครงสร้างขององค์กรที่คลุมเครือทำให้ยากที่จะเข้าใจว่าสายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครต้องทำหน้าที่อะไรบ้าง ทำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่งานบางอย่างไม่มีใครรับผิดชอบเลย (3) กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด เป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดทำให้บุคคลยึดติดในการทำงานและทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น (4) การแข่งขัน เพื่อจะทำให้ได้รับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง (5) การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดก็เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

การจะเกิดเจรจาต่อรองย่อมเกิดจากความขัดแย้งขึ้นทั้งจากองค์ประกอบด้านบุคคล ประเด็นปัญหาของการปฏิสัมพันธ์ และสภาพขององค์กรนั้นก่อน หลังจากนั้นก็จะคิดหาวิธีแก้ปัญหา หรือเมื่อพบกับความขัดแย้งจะพยายามหาทางออก เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นบุคคลจะแสดง พฤติกรรมออกมา พฤติกรรมที่แสดงออกมาจะเป็นการเอาชนะ ต่อรอง ร่วมมือ หลีกเลี้ยง หรือผ่อนปรนเข้าหากัน

ปัญหาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐที่มีประสิทธิผล จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน อีกทั้งยังช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต ทั้งนี้เพราะการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับส่วนงานต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน สังคมโดยรวมมีความสุข สร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน ในทางตรงข้ามหากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารไม่รับผิดชอบ ก็ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน สังคมโดยรวมไม่มีความสุข สร้างความไม่เข้าใจต่อกัน (เฉลิม ศรีผดุง, 2553) กล่าวถึงผลกระทบที่เกิดจากความล้มเหลวในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผลที่เกิดจากนักบริหารที่ไม่มีความรับผิดชอบต่อบ้านเมือง จะเกิดปัญหาวุ่นวาย มีการขัดแย้งไม่ไว้วางใจระหว่างบุคคลในองค์กร มีการแทรกแซงจากหน่วยเหนือ และผู้มีอิทธิพลจนทำให้โครงสร้างขาดความชัดเจน ใช้อำนาจโดยมิชอบ นักบริหาร และนักการเมืองใช้ระบบอุปถัมภ์ ขาดกลยุทธ์ที่ดีในการบริหาร ขาดความสามัคคีในองค์กร งานไม่มีประสิทธิผล ในที่สุดนอกจาก ประโยชน์สุขของประชาชนไม่สามารถเกิดขึ้นได้แล้ว ยังอาจเกิดความเสียหายต่อบ้านเมืองได้ ดังนั้นจึงพอสรุปปัญหาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐได้ดังนี้

1. ระบบเล่นพรรคเล่นพวกเพื่อสร้างเครือข่ายเกื้อหนุนซึ่งกันและกันเกิดอย่างกว้างขวาง ในระบบราชการทำให้ไม่สามารถดำรงไว้ซึ่งหลักการของระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง
2. ต่างคนต่างทำ ข้าราชการส่วนภูมิภาคดำเนินงานตามนโยบายของ กระทรวง ทบวง กรม เป็นหลักมากกว่าตอบสนองปัญหาและความต้องการของคนในพื้นที่
3. การแก้ไขปัญหา ขาดการประสานงานของเจ้าหน้าที่

4. ข้าราชการที่พึ่งพาการจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลาง ยากที่จะทำงานเชิงบูรณาการ
5. สายงานที่จำแนกไว้มีเป็นจำนวนมาก หลายสายงานมีลักษณะซับซ้อนใกล้เคียงกัน มากยิ่งคณาภิธรรมทางการศึกษาของข้าราชการจนทำให้ไม่คล่องตัวในการสรรหา โยกย้าย
6. มาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่กำหนดไว้มีขอบเขตกว้างหรือคลุมเครือ
7. มีมาตรฐานกลางเพียงมาตรฐานเดียว (Single Scale) ทำให้ไม่ยืดหยุ่นในการบริหารกำลังคนที่มีหลากหลาย
8. การกำหนดทางก้าวหน้าของแต่ละสายงานยังมีความเหลื่อมล้ำ ไม่เป็นธรรม
9. ขาดแคลนและสูญเสียบุคลากรในตำแหน่งทางวิชาการ
10. ค่าตอบแทนภาครัฐต่ำกว่าการจ้างงานในตลาด
11. การแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนขั้นเงินเดือนยังคงอิงระบบอาวุโส
12. ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ไม่สามารถบริหารกำลังคนและกำกับดูแลผลงานของบุคลากร เพื่อตอบสนองความต้องการในการทำงานขององค์กรในแต่ละระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ
13. ระบบบริหารงานบุคคลไม่เอื้อต่อหลักประกันด้านคุณธรรม (Merit based system) ได้อย่างจริงจัง ข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถจำนวนมากไม่ได้รับความเป็นธรรม

การจัดการความขัดแย้งในการบริหารจัดการภาครัฐ

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐที่มีประสิทธิภาพนั้น จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน อีกทั้งยังช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโตได้ หากเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรก็ควรเลือก เทคนิค เลือก กลยุทธ์ และกระบวนการในการเจรจาต่อรอง เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทหรือเหตุแห่งความขัดแย้งนั้น โดยการจัดการความขัดแย้งในการบริหารจัดการภาครัฐในครั้งนี้ คือ การใช้เทคนิคในการเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองนั้นไม่ว่าจะเป็นการเจรจาทันทีหรือค่อย ๆ หรือแม้แต่บุคลากรในหน่วยงานเดียวกันต้องมีเทคนิคที่ดี เพื่อให้การเจรจาลงไปสู่ข้อตกลงที่พึงพอใจกันทั้งสองฝ่ายจึงจะถือว่าการเจรจาต่อรองนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งเทคนิคของแต่ละคน แต่ละสถานการณ์อาจแตกต่างกันไปตามความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเทคนิคในการเจรจาต่อรองอาจประกอบไปด้วยเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) เก็บข้อมูลของอีกฝ่าย และวางแผนการเจรจาต่อรอง ต้องศึกษาข้อมูลและประเมินฝ่ายตรงข้ามว่าเขาต้องการอะไร เพื่อที่คุณจะสามารถวางแผนยื่นข้อเสนอได้อย่างเหมาะสม เพราะหากคุณยื่นข้อเสนอที่เขาไม่สนใจ การเจรจานั้นย่อมไม่เกิดข้อตกลงที่น่าพึงพอใจอย่างแน่นอน

2) เตรียมฝึกการพูด วางแผนกลวิธีการโน้มน้าวใจ ควรฝึกพูดให้คล่อง เตรียมข้อมูลให้แม่นยำ น่าเชื่อถือ วางแผนให้คิดว่าคำถามที่คาดว่าจะถูกถามมีอะไรบ้าง รวมทั้งฝึกตอบคำถามเหล่านั้นอย่างฉะฉาน

3) นำเสนอประโยชน์ที่เขาจะได้รับ แต่ไม่โอ้อวดอ้างเกินจริง ไม่ควรเอาแต่พูดถึงประโยชน์ของตนเอง แต่ควรบอกให้อีกฝ่ายทราบถึงประโยชน์และผลดีที่เขาจะได้รับเพื่อเป็นการโน้มน้าวใจ โดยที่ ประโยชน์นั้นต้องอยู่บนพื้นฐานความจริง ไม่โกหกหลอกลวง หรือกล่าวอ้างเกินจริง

4) แสดงเงื่อนไขที่แตกต่าง การกระตุ้นให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จนั้น ต้องแสดงเงื่อนไขที่แตกต่างให้เห็นว่าข้อเสนอของคุณมีความโดดเด่น และให้ประโยชน์กับอีกฝ่ายได้มากกว่าคนอื่น ๆ

5) สร้างความน่าเชื่อถือ แสดงข้อมูลให้มากหากรู้ตัวว่าตกเป็นรอง ต้องพยายามแสดงข้อมูลให้มาก เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและใช้เทคนิคการพูดเพื่อโน้มน้าวเขาให้ได้ แต่หากฝ่ายคุณเหนือกว่า ก็ไม่ควรรุกเร็ว กดดัน หรือเอาเปรียบเขาจนเกินไป

6) ปรับกลยุทธ์ได้ทุกเมื่อ การต่อรองที่ดีต้องรู้จักปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา เพื่อให้ไม่ให้คุณตกเป็นฝ่ายเสียเปรียบ โดยใช้ไหวพริบและปฏิภาณของคุณ รวมทั้งการมีอารมณ์ขันก็สามารถพลิก สถานการณ์ได้

7) สุขภาพ อ่อนนุ่มถ่อมตน การวางตัวของคุณจะต้องมีความสุภาพและถ่อมตน จะทำให้การเจรจานั้นราบรื่นกว่าการแสดงตนเหนือกว่าและโอ้อวดตนเอง แต่ก็ไม่ควรถ่อมตนมากเกินไป ดูต่ำต้อย และเสียเปรียบในการเจรจาต่อรอง

8) ไม่ยกประโยชน์ให้อีกฝ่ายง่ายเกินไป ต้องมีจุดยืนในการเจรจาต่อรอง ไม่ให้เขารู้สึกว่าคุณอยากตกลงกับเขาจนยอมทุกอย่างโดยง่ายตาย ต้องรู้จักแสดงท่าทีเพื่อรักษาผลประโยชน์ของฝ่ายคุณไว้ด้วย

9) เทคนิคการเจรจาต่อรองกล้าปฏิเสธและเรียกร้องบ้าง ถ้าคุณไม่กล้าปฏิเสธ คุณจะกลายเป็นฝ่ายเสียเปรียบทันที ดังนั้นคุณต้องกล้าปฏิเสธ กล้าบอกว่าขอคิดดูก่อน และกล้าเรียกร้องในสิ่งที่ต้องการด้วย เมื่อคุณยังไม่พึงพอใจในการเจรจาก็ยังไม่จำเป็นต้องรีบตกลง

10) หากเจรจาไม่สำเร็จ ต้องกล้าที่จะถอย หากรู้แน่ชัดว่าเขาไม่ตกลงกับคุณแน่แล้ว ต้องกล้าพอที่จะยกเลิกการเจรจานั้นทันที ให้อีกฝ่ายได้พ่ายแพ้ใจสักระยะ แล้วค่อยติดต่อเข้าไปใหม่ โดยไม่กระชั้นเกินไปและไม่ห่างหายนานเกินไปจนอีกฝ่ายจำข้อมูลที่คุยกันไม่ได้

การเลือกกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง เนื่องจากการเจรจาต่อรองเป็นกลไกที่สำคัญในการแก้ไขข้อขัดแย้งและให้ได้ข้อยุติซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นักวิชาการหลายกลุ่มได้ใช้เวลาหลายสิบปีศึกษาค้นคว้าเรื่องการเจรจาต่อรอง โดยเสนอกลยุทธ์สำคัญดังจะกล่าวต่อไปนี้

1) กลยุทธ์เฉพาะ (Specific tactics) ผู้เจรจาต่อรองมักใช้กลยุทธ์ของตนเพื่อลดระดับความต้องการของคู่เจรจาฝ่ายตรงข้ามลง (Reduce opponents' aspirations) ด้วยการยื่นข้อมูลเหตุผลให้เห็นว่า คู่เจรจามีโอกาสน้อยมากที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายของตน เพราะฉะนั้นจึงขอให้พิจารณาข้อเสนอมานอกจากฝ่ายเราซึ่งพยายามเอื้อประโยชน์ให้มากที่สุดแล้ว หรือชี้ให้เห็นว่าหากฝ่ายตรงข้ามไม่ยอมรับข้อเสนอมานี้ ฝ่ายเราก็จำเป็นต้องตั้งพันธมิตรรายอื่นที่มีศักยภาพสูงพอเข้ามาแทน เป็นต้น อย่างไรก็ตามกลยุทธ์เช่นนี้ ถ้าหากสร้างแรงกดดันต่อคู่เจรจามากก็อาจพบทางตันของการเจรจา และฝ่ายคู่เจรจาก็อาจหาพันธมิตรใหม่มาร่วมงานได้เช่นกัน แต่ในทางกลับกันถ้าคู่เจรจาเห็นว่า เงื่อนไขผลประโยชน์จากข้อเสนอสองฝ่ายของการเจรจาต่อรองก็บรรลุผล

2) กลยุทธ์กรอบความคิดในการต่อรอง (Cognitive frames in bargaining) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีพิจารณาบริบทและผลที่ต้องการจากการต่อรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วนำมาจัดเป็นกลุ่มของกรอบความคิด (Cognitive frames) โดย (Pinsky, 1990, pp. 117-126) ได้จัดกรอบความคิดดังกล่าวออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ มิติมุ่งสัมพันธ์กับมุ่งงาน (Relationship/Task) มิติมุ่งใช้อารมณ์กับใช้สติ (Emotional/Intellectual) และ มิติมุ่งความร่วมมือกับมุ่งชนะ (Cooperate / Win) กรอบความคิดในการเจรจาต่อรองดังกล่าวให้ประโยชน์ต่อการต่อรองอย่างมาก โดยเฉพาะข้อขัดแย้งที่เลือกใช้กรอบที่มุ่งงาน (Task frame) หรือกรอบที่มุ่งความร่วมมือ (Cooperative frame) เป็นหลักในการเจรจา จะทำให้ได้ข้อยุติที่แต่ละฝ่ายได้ทั้งผลประโยชน์เฉพาะฝ่ายและผลประโยชน์ที่ร่วมกัน (Joint outcome) สูงกว่าการใช้กรอบที่มุ่งเอาชนะ (Win frame) ในขณะที่เดียวกันคู่เจรจาทั้งสองที่เลือกใช้กรอบที่มุ่งใช้สติ (Intellectual frame) และกรอบที่มุ่งสัมพันธ์จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจต่อการเจรจามากกว่าการใช้กรอบมุ่งใช้อารมณ์ (Emotional frame)

3) กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ-ชนะ แทนแบบชนะ-แพ้ (Win-win versus win-lose orientation) บางทีสิ่งที่สำคัญมากที่สุดของการเจรจาที่ประสบความสำเร็จก็คือ การได้ข้อยุติเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่ง (Walton and McKersie, 1965) เคยเสนอไว้นานแล้วว่า ผู้ที่ร่วมการเจรจามีข้อยุติที่เป็นทางเลือกสำคัญอยู่สองทาง อย่างแรกคือ มองว่าการเจรจาต่อรองใด ๆ จะต้องฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะในขณะที่อีกฝ่ายต้องเป็นผู้แพ้ (Win-lose situations) ส่วนอย่างหลังก็คือ ผู้เข้าร่วมการเจรจาสามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-win situations) กล่าวคือ มองว่าผลประโยชน์

ของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญเท่าเทียมกัน โดยพยายามให้ได้ผลประโยชน์ที่สูงสุดเท่าที่ทำได้ อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่ทุกสถานการณ์ที่สามารถทำได้เช่นนั้น แต่ถ้าผู้เข้าร่วมเจรจาทั้งสองฝ่ายเต็มใจที่ค้นหาทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบ โดยการผสมผสานแนวคิดต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาเข้าด้วยกัน ก็สามารถพบทางเลือกใหม่ที่ดี ซึ่งเรียกว่า ข้อยุติแบบบูรณาการ (Integrative agreement) ซึ่งทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-win situation) แทนการใช้วิธีประนีประนอมง่าย ๆ ซึ่งทั้งสองฝ่ายต่างต้องสูญเสียส่วนหนึ่งที่ตนต้องการได้ไป

4) กลยุทธ์ใช้บุคคลที่สามเข้าแทรกแซง (Third-party intervention) ในการเจรจาแก้ไขความขัดแย้งกันเองของสองฝ่ายหลังจากใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ แล้วปรากฏว่ายังไม่สามารถหาข้อยุติร่วมกันที่ทั้งสองฝ่ายพอใจได้ ก็จะทำให้การเจรจาต่อรองพบทางตัน ต้องชะงักงัน ไม่อาจเจรจาต่อไปได้ สถานการณ์เช่นนี้ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้าช่วยเหลือเพื่อหาข้อยุติใหม่ โดยทั่วไปพบว่าบุคคลที่สามดังกล่าวจะมีบทบาทใน 4 แบบ ได้แก่ บทบาทคนกลางไกล่เกลี่ย (Mediator) อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) ผู้ปรองดอง (Conciliator) และที่ปรึกษา (Consultant)

4.1) ผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator) ได้แก่ บุคคลที่สามที่มีความเป็นกลาง ทำหน้าที่ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้การเจรจาได้ข้อยุติ โดยการใช้เหตุผลโน้มน้าวใจและเสนอทางเลือกต่าง ๆ เป็นต้น ผู้ไกล่เกลี่ยใช้มากในการบริหารความขัดแย้งทางด้านแรงงานและข้อพิพาทในศาลแขวงหรือศาลครอบครัว โดยรวมการใช้คนกลางไกล่เกลี่ยประสบความสำเร็จในระดับน่าพอใจ โดยสามารถยุติปัญหาขัดแย้งได้ถึง 60% และคู่เจรจามีความพอใจประมาณ 70% แต่ความสำเร็จของการเจรจามักขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญคือ สถานการณ์ว่าคู่เจรจาทั้งสองมีแรงจูงใจที่จะทำการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ปัญหาขัดแย้งนั้นเพียงใด และความขัดแย้งต้องไม่สูงแต่อยู่ในระดับปานกลาง และที่สำคัญก็คือ ผู้ไกล่เกลี่ยต้องเป็นที่ยอมรับจากสองฝ่ายว่าเป็นกลางและไม่ใช้การกดดันหรือบีบบังคับแต่อย่างใด

4.2) อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) เป็นบุคคลที่สามที่มีอำนาจในการกำกับให้เกิดข้อยุติ ผู้เป็นอนุญาโตตุลาการอาจมาจากการร้องขอของทั้งสองฝ่าย หรืออาจมาโดยการบังคับหรือระบุไว้ในกฎหมายหรือข้อสัญญา อนุญาโตตุลาการมีอำนาจมากน้อยแล้วแต่จะกำหนดและตกลงโดยคู่เจรจาทั้งสองฝ่าย การทำหน้าที่ตัดสินข้อขัดแย้งของอนุญาโตตุลาการย่อมได้ข้อยุติออกมาแน่นอนกว่าการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย แต่ถ้าผลการตัดสินปรากฏว่าฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้อย่างสิ้นเชิงฝ่ายนั้นจะไม่พอใจและไม่เต็มใจรับคำวินิจฉัย ของอนุญาโตตุลาการ ส่งผลให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ใหม่ในเวลาต่อมา

4.3) ผู้ปรองดอง (Conciliator) เป็นบุคคลที่สามที่ได้รับความไว้วางใจจากทั้งสองฝ่ายให้ทำหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างผู้เจรจากับฝ่ายตรงกันข้าม ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

การปรองดองเป็นวิธีการเจรจาที่ใช้มากในการคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างประเทศ กลุ่มผู้ใช้แรงงาน ครอบครัวและชุมชน บทบาทการเป็นผู้ปรองดองใกล้เคียงหรือซ้ำกับบทบาทของผู้ไกล่เกลี่ยค่อนข้างมาก ในทางปฏิบัติผู้ปรองดองจะใช้การติดต่อสื่อสารเป็นการลับเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งเป็นผู้ทำหน้าที่เสาะหาข้อเท็จจริงตีความข้อมูลข่าวสาร และโน้มน้าวใจให้คู่ขัดแย้งได้ข้อยุติ

4.4) ที่ปรึกษา (Consultant) เป็นบุคคลที่สามที่มีทักษะและมีใจเที่ยงธรรมที่พยายามเอื้ออำนวยให้เกิดการแก้ปัญหาโดยการสื่อสารและช่วยวิเคราะห์ให้ความรู้แก่คู่กรณีให้สามารถแก้ข้อขัดแย้งได้ บทบาทของที่ปรึกษาต่างจากบทบาทอื่นที่กล่าวมาแล้วโดยที่ปรึกษาจะไม่เน้นที่ประเด็นความขัดแย้ง แต่จะมุ่งปรับปรุงความสัมพันธ์ของคู่กรณีทั้งสองฝ่ายให้ดีขึ้นจนสามารถร่วมกันแก้ปัญหาได้เอง นอกจากไม่เข้าไปแก้ปัญหาโดยตรงแล้วที่ปรึกษายังพยายามช่วยให้ทั้งสองฝ่ายเรียนรู้การสร้าง ความเข้าใจและการทำงานร่วมกัน ดังนั้นการทำงานของที่ปรึกษาจึงเป็นการหวังผลระยะยาว ช่วยสร้างเจตคติและการรับรู้ใหม่ที่เป็นแง่บวกให้แก่คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย

กระบวนการขั้นตอนเจรจาต่อรอง กระบวนการในการเจรจาต่อรอง กระบวนการในการเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นเมื่อคู่เจรจาเข้าสู่โต๊ะเจรจาหรือมีการติดต่อเพื่อการเจรจาต่อรองกัน กระบวนการนี้จึงประกอบด้วย ขั้นตอนการให้ข้อเสนอ ขั้นตอนการเจรจาต่อรอง ขั้นตอนการสรุปผลเพื่อทำข้อตกลง และขั้นตอนการติดตามผลของการเจรจาต่อรอง (ภานุมาศ ฉัตรพิทักษ์ โชค, 2556) ขั้นตอนการให้ข้อเสนอ ในการเริ่มต้นการเจรจาต่อรอง จำเป็นต้องเริ่มด้วยการติดต่อนัดหมายเพื่อการพบปะ ประเด็นที่ควรพิจารณาในการติดต่อนัดหมาย ได้แก่ (1) ใครเป็นผู้ติดต่อและติดต่อใครในทีมฝ่ายตรงข้าม หากผู้ไปติดต่อเป็นผู้ที่มีตำแหน่งในองค์กรไม่สูง อาจทำให้คู่เจรจาศึกษาได้ว่าฝ่ายเรา ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการเจรจารั้งนี้แต่หากผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ติดต่อเอง ก็เท่ากับเป็นการส่งความหมายว่าเราเห็นความสำคัญในการเจรจารั้งนี้เป็นอย่างมาก (2) วิธีการติดต่อ ติดต่อโดยบันทึก จดหมาย โทรสาร โทรศัพท์ หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (3) การพบปะเป็นการพบปะแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ (4) การเลือกสถานที่ใช้สถานที่ของฝ่ายเราหรือสถานที่ของฝ่ายเรา หรือสถานที่ที่เป็นกลาง (5) หากต้องการให้ฝ่ายตรงข้ามติดต่อมาก่อน คาดว่าฝ่ายตรงข้ามจะติดต่อด้วยวิธีใด และเมื่อใด (6) ประเมินผลกระทบของวิธีการติดต่อที่มีต่อการสร้างรูปแบบของการเจรจาต่อรองและบรรยากาศในการเจรจา

การให้ข้อเสนอเพื่อเริ่มต้นการเจรจาต่อรองนั้น ผู้ให้ข้อเสนอต้องมีการเตรียมข้อเสนอ ดังนั้น (1) ข้อควรระวังในการให้ข้อเสนอ ได้แก่ อย่าให้ข้อเสนอที่ดีที่สุดใคราวแรก เพราะอีกฝ่ายย่อมเรียกร้องมากขึ้น อย่าให้ข้อเสนอในแนวทางที่ไม่ต้องการเพราะเราอาจได้คืนมา อย่าให้ข้อเสนอ

ที่เป็นไปไม่ได้เพราะอาจทำให้การเจรจาไม่เกิดขึ้นหรือ กลายเป็นประเด็นขัดแย้งตั้งแต่เริ่มต้น ให้ข้อเสนออย่าใช้คำบ่นหรือคำร้องทุกข์เพราะไม่อาจนำมาต่อรองกันได้ (2) กลวิธีในการกำหนดข้อเสนอ ได้แก่ ถ้ามข้อเสนอของฝ่ายตรงข้ามเพื่อประเมินความต้องการ ใช้ความเงียบเพื่อกดดันให้อีกฝ่ายเริ่มต้นให้ข้อเสนอก่อน ให้คำแนะนำแก่ฝ่ายตรงข้ามเพื่อให้พิจารณาว่าเขาอาจเสนออะไรได้บ้าง กำหนดข้อแม้ขึ้นก่อนการเจรจาต่อรองเพื่อความได้เปรียบในเชิงจิตวิทยา ผู้เสนออาจให้ข้อเสนอในครั้งแรกไว้สูงได้หากมีเหตุผลสนับสนุนอย่างเพียงพอ และหลีกเลี่ยงการประเมินผลจากการเจรจาต่อรองที่ผิดพลาด การให้ข้อเสนอในตอนเริ่มต้นควรเริ่มจากเรื่องที่ฝ่ายตรงข้ามยินยอมได้ง่ายที่สุด เพื่อเป็นบันไดไปสู่การเจรจาเรื่องอื่น ๆ ต่อไป

ขั้นตอนการเจรจาต่อรอง ขั้นตอนเริ่มต้นในการการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาควรเริ่มด้วยการทำความเข้าใจกัน สร้างบรรยากาศที่ดีในการเจรจาและพยายามสร้างพื้นที่ร่วมเพื่อเป็นโอกาสที่จะตกลงกัน การควบคุมการเจรจาในขั้นเริ่มต้น ควรดำเนินการดังนี้ 1 ประเมินว่าคุณเจรจาจะเริ่มต้นการเจรจาต่อรองด้วยรูปแบบใด 2 เราจะใช้รูปแบบใดในการเจรจาต่อรอง 3 เราจะควบคุมบรรยากาศในตอนเริ่มต้นให้เป็นไปตามที่ต้องการได้อย่างไร 4 ใครควรเป็นผู้เริ่มกล่าวก่อน 5 ฝ่ายตรงข้ามจะใช้กลวิธีใดในการเริ่มต้นและฝ่ายเราควรตอบโต้อย่างไร 6 หากฝ่ายเราเป็นฝ่ายเริ่มต้นเราจะเริ่มต้นด้วยกลวิธีใด และคาดว่าฝ่ายตรงข้ามจะตอบโต้อย่างไร 7 เราจะควบคุมกระบวนการในขั้นตอนนี้เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนต่อไปได้อย่างไร 8 ฝ่ายเราได้ประเมินระยะเวลาในการเจรจาต่อรองและจำนวนครั้งในการเจรจาไว้อย่างไร รวมทั้งคาดว่าจะสามารถตกลงกันได้เมื่อไร

ขั้นตอนการเจรจาต่อรอง เป็นเรื่องของการเสนอและการสนอง โดยอาจมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล การใช้เหตุผล รวมถึงการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปหรือข้อยุติที่เป็นข้อตกลง ขั้นตอนในการเจรจาต่อรองจึง ประกอบด้วย 1 การสื่อความเพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการและคำโต้แย้งของแต่ละฝ่ายการสื่อความอาจเป็นการเขียน การพูด การสื่อด้วยน้ำเสียง หรือกิริยาอาการก็ได้ 2 การฟัง นักเจรจาต่อรองที่ดีต้องมีทักษะในการฟังเพื่อให้สามารถสรุปประเด็นข้อโต้แย้งและจับเหตุผลของฝ่ายตรงข้ามได้ 3 การขจัดความขัดแย้ง เป็นวิธีการเพื่อลดความแตกต่างของการเสนอและการสนอง และสร้างพื้นที่ร่วมในการเจรจาต่อรอง 4 การพูดโน้มน้าวใจ นักเจรจาต่อรองที่มีความสามารถในการโน้มน้าวใจจะสามารถทำให้อีกฝ่ายยอมรับข้อเสนองของฝ่ายตน ซึ่งนำไปสู่ข้อตกลงได้ง่าย 5 การอ่านภาษากาย ถือเป็นทักษะสำคัญของนักเจรจาต่อรอง เพื่อให้สามารถอ่านความหมายที่แท้จริงจากฝ่ายตรงข้ามเพื่อการประเมินความจริงจากการเจรจา

ขั้นตอนการสรุปผลเพื่อทำข้อตกลง เมื่อคู่เจรจาทั้งสองฝ่ายสามารถเข้าสู่ขั้นตอนการรวมกันแล้ว การเจรจาต่อรองก็สามารถเดินเข้าสู่ขั้นตอนการสรุปผลเพื่อทำข้อตกลงได้ การทำข้อตกลงจะเริ่มด้วยการสรุปย่อในประเด็นหรือความเห็นที่ตรงกัน มีการยื่นข้อเสนอสุดท้ายเพื่อหาข้อยุติในการเจรจา จากนั้นก็สร้างข้อตกลงเบื้องต้นที่ผูกพันทั้งองค์การและคู่เจรจา รวมทั้งกระบวนการแก้ไขข้อขัดแย้งในการปฏิบัติตามข้อตกลงด้วย

ขั้นตอนการติดตามผลของการเจรจาต่อรอง กระบวนการในการติดตามผลของการเจรจาต่อรองนี้ก็เพื่อให้มั่นใจว่าแต่ละฝ่ายจะปฏิบัติตามสัญญาข้อตกลง และใช้ข้อตกลงดังกล่าวเป็นบันไดไปสู่การสร้างความสัมพันธ์หรือการทำข้อตกลงอื่น ๆ ต่อไป

การเจรจาต่อรองตามหลักพุทธศาสตร์

การเจรจาต่อรองนั้นเป็นเรื่องของการลดความขัดแย้งอันเกิดจากความไม่พอใจของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด หรือทั้งสองฝ่าย จากที่กล่าวมาเบื้องต้นได้ยกแนวคิด ทฤษฎี และวิธีการต่าง ๆ ของตะวันตกไว้มากมาย สำหรับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา (พระไพศาล วิสาโล, 2552) ก็ได้อธิบายถึงความสำคัญของการเจรจาต่อรองไว้ดังนี้คือ ให้ความสำคัญกับ “คน” หรือมิติทางด้านอารมณ์ แม้ว่าประเด็นปัญหาหรือข้อเรียกร้องจะเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง แต่เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้ว อุปสรรคที่ทำให้ความขัดแย้งแก้ได้ยาก ก็คืออารมณ์ของคู่ขัดแย้ง ซึ่งบ่อยครั้งกลับมีความสำคัญยิ่งกว่าประเด็นปัญหา และมักทำให้คู่ขัดแย้งยากที่จะทำความเข้าใจกับประเด็นปัญหาได้ตรงตามความจริงหรือคำนึงถึงความถูกต้อง ทั้งนี้เนื่องจากทั้ง 2 ฝ่ายถูกอารมณ์เข้ามาบดบัง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องเริ่มต้นด้วยการให้ความสำคัญกับอารมณ์ความรู้สึกของคู่กรณี ต่อเมื่ออารมณ์ความรู้สึกของคู่ขัดแย้งเริ่มคลี่คลายแล้ว การเจรจาเพื่อพิจารณาประเด็นปัญหาหรือข้อเรียกร้องจึงจะเกิดขึ้นได้

ช่วยขจัดอกุศลมูลในใจคู่ขัดแย้ง ความขัดแย้งแม้จะลงเอยด้วยการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งบรรลุข้อเรียกร้อง แต่หากว่าอคติหรืออกุศลมูลยังดำรงอยู่โดยเฉพาะในจิตใจของอีกฝ่ายที่ต้องยอมตามข้อเรียกร้องจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม ความขัดแย้งนั้นก็ยากที่จะยุติไปได้อย่างแท้จริง หากพร้อมจะประทุขึ้นมาได้อีกเรื่อย ๆ ในการแก้ไขความขัดแย้ง ผู้ไกล่เกลี่ยมีหน้าที่สำคัญประการแรกคือขจัดอกุศลมูลในคู่ขัดแย้งให้หมดไป ไม่ว่าจะ โลภะ โทสะ โมหะ ทั้งนี้โดยให้กุศลมูล คือ อโลภะ อโทสะ และอโมหะ เข้ามาแทนที่มีหลักธรรมหลายข้อที่สามารถขจัดอกุศลมูล หรือเปลี่ยนให้เป็นอกุศลมูลได้ อาทิพุทธพจน์ต่อไปนี้

“พึงเอาชนะความโกรธด้วยการไม่โกรธตอบ พึงเอาชนะความชู้ด้วยความดี พึงเอาชนะความตระหนี่ด้วยการให้ พึงเอาชนะความเท็จด้วยสัจจะ” (ขุ.ธ.25/27)

ลดโทสะ ผู้ไกลเกลี่ยควรช่วยให้คู่ขัดแย้งลดความโกรธหรือความเกลียดลง ด้วยวิธีการต่าง ๆ โดย ชี้ให้คู่ขัดแย้งตระหนักถึงโทษของความโกรธ ว่าทำให้ความขัดแย้งแก้ได้ยาก อีกทั้งยังไม่เป็นประโยชน์แก่ตนหากปล่อยให้ความโกรธครอบงำจิตใจ ช่วยให้คู่ขัดแย้งเข้าใจความรู้สึกของอีกฝ่ายหนึ่ง ช่วยให้ทั้ง 2 ฝ่ายมีเมตตาต่อกัน เนื่องจากเห็นความทุกข์ลำบากและความตั้งใจของอีกฝ่าย ชี้ให้คู่ขัดแย้งเห็นว่าการกระทำของตนมีส่วนทำให้อีกฝ่ายแค้นกร้าวหรือใช้ท่าทีก้าวร้าวกับตน และชี้ให้คู่ขัดแย้งเห็นว่าอีกฝ่ายไม่ได้เลวร้าย น่ากลัว หรือมีเจตนาร้ายอย่างที่คิด

ลดโมหะ ผู้ไกลเกลี่ยสามารถเข้าใจสถานการณ์ถูกต้องตามความเป็นจริง ด้วยวิธีต่อไปนี้คือ ให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่คู่ขัดแย้ง ช่วยให้คู่ขัดแย้งตระหนักว่าอีกฝ่ายมิได้มีมือที่สามหนุนหลังหรือทำเพราะผลประโยชน์ส่วนตัว ช่วยให้คู่ขัดแย้งเข้าใจข้อจำกัดของอีกฝ่ายว่าเหตุใดจึงไม่ยอมตามข้อเรียกร้องของตน และช่วยให้คู่ขัดแย้งตระหนักมุมมองของอีกฝ่าย ซึ่งอาจช่วยให้เห็นความจริงอีกด้านหนึ่งที่ถูกละเลยไป

ลดโลภะ ผู้ไกลเกลี่ยควรช่วยให้คู่ขัดแย้งลดความโลภหรือติดยึดในผลประโยชน์ ด้วยวิธีการดังนี้คือ ชี้ให้คู่ขัดแย้งเห็นว่าข้อเรียกร้องของตนเกินเลยไปอย่างไร ชี้ให้คู่ขัดแย้งเห็นคุณค่าอย่างอื่นที่ไม่ใช่ผลประโยชน์ทางวัตถุ หรือชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ระยะยาวยิ่งกว่าคำนึงถึงผลได้ระยะสั้น เช่นชี้ให้เห็นว่าการทำทุกวิถีทางเพื่อให้บรรลุข้อเรียกร้อง ในที่สุดอาจได้ไม่คุ้มเสีย เพราะถึงจะได้ตามข้อเรียกร้องแต่ก็ต้องแลกด้วยความร้าวฉานสูญเสียยาวนานปการ เช่น มีศัตรูเพิ่มขึ้น หรืออยู่อย่างหวาดระแวงซึ่งกันและกันไปตลอด

กระตุ้นให้คู่ขัดแย้งฉุฉิมคิด ได้สติและหันมาพิจารณาตนเอง ในการลดอกุศลมูลในใจของคู่ขัดแย้ง บ่อยครั้งเป็นการยากที่ผู้ไกลเกลี่ยจะทำได้ด้วยการเทศนาสั่งสอน สิ่งที่สามารถทำได้และน่าทำเป็นอย่างยิ่งคือการช่วยให้คู่ขัดแย้งเกิดฉุฉิมคิดและเห็นปัญหาด้วยตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งผู้ไกลเกลี่ยควรช่วยให้ทุกฝ่ายได้สติ ทั้งนี้โดยอาจพูดให้สะดุดใจหรือตั้งคำถามให้คิด ตัวอย่างได้แก่ ความขัดแย้งกรณีแม่น้ำโรหิตี เมื่อกษัตริย์แคว้นโกลิยะและแคว้นศากยะยกทัพมาเผชิญหน้าเพื่อจะรบพุ่งกัน พระพุทธองค์ได้เสด็จไปห้ามไม่ให้ทั้ง 2 ฝ่ายทำสงครามกัน พระองค์เริ่มต้นด้วยการถามกษัตริย์ของทั้ง 2 ฝ่ายว่าจะรบพุ่งด้วยเรื่องอะไร ปรากฏว่ากษัตริย์ทั้ง 2 พระองค์ตอบไม่ได้ เมื่อไล่เสียดเสนาบดี ตามลำดับไปจนถึงชาวบ้าน ก็ได้คำตอบว่า ทะเลาะกันเพราะเรื่องน้ำ เมื่อได้คำตอบเช่นนั้น พระองค์จึงถามกษัตริย์ทั้ง 2 ฝ่ายว่า น้ำและกษัตริย์ อะไรมีค่ามากกว่ากัน เมื่อกษัตริย์ตอบว่า กษัตริย์มี

ค่าหาประมาณมิได้ พระองค์จึงถามผู้คนที่ทั้ง 2 ฝ่ายว่า “การที่ท่านทั้งหลายจะทำให้กษัตริย์ซึ่งหาค่ามิได้ ต้องฉิบหายเพียงเพราะเรื่องน้ำซึ่งมีราคาน้อย ควรแล้วหรือ?” ทันทีที่พระองค์ตรัสจบ ทั้ง 2 ฝ่ายก็นิ่งเงียบ และในที่สุดก็ถอนทัพกลับเมืองเลิกราต่อกัน

ในกรณีพระเจ้าวิฑูทกะที่จะยกทัพไปทำลายแคว้นศากยะซึ่งเป็นเครือญาติ พระพุทธองค์ก็ใช้วิธีการคล้ายกันนี้ โดยเสด็จประทับใต้ร่มเงาไม้โปร่งต้นหนึ่งกลางทาง เมื่อพระเจ้าวิฑูทกะเห็นจึงถามพระพุทธองค์ว่า ทำไมไม่ประทับใต้ร่มไม้ที่ทึบ แดดจะได้ไม่ส่อง คำตอบของพระองค์คือ “มหาบพิตร ร่มเงาของญาติย่อมร่มเย็นกว่า” คำตรัสของพระพุทธองค์ทำให้วิฑูทกะได้คิด และยกทัพกลับไป

ช่วยให้คู่ขัดแย้งหาคำตอบด้วยตนเอง ผู้ไกลเกลี่ยไม่ควรเป็นผู้หาทางออกให้แก่คู่ขัดแย้ง แต่ควรช่วยให้คู่ขัดแย้งหาคำตอบและบรรลุข้อตกลงด้วยตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งผู้ไกลเกลี่ยมิใช่ผู้พิพากษาหรืออนุญาโตตุลาการที่มีหน้าที่คิดค้นคำตอบให้คู่ขัดแย้งปฏิบัติตาม ทั้งนี้ก็เพราะผู้ไกลเกลี่ยไม่มีอำนาจที่จะบังคับคู่ขัดแย้งได้ ความขัดแย้งจะเปลี่ยนเป็นความคืนดีได้ก็ต่อเมื่อคู่ขัดแย้งพอใจข้อตกลง และคู่ขัดแย้งจะพอใจข้อตกลงได้ต่อเมื่อเกิดจากความยินยอมพร้อมใจของตนเอง

จากตัวอย่างการไกลเกลี่ยของพระพุทธเจ้า 2 กรณี จะเห็นว่าพระพุทธองค์มิได้เป็นผู้ชี้ถูกชี้ผิด แต่ให้ทั้ง 2 ฝ่ายพิจารณาด้วยตนเองว่าควรจะทำอย่างไรต่อไป ตัวอย่างกรณีแม่น้ำโรหิตียังชี้อีกว่า การตั้งคำถามให้คิดนั้นมีความสำคัญไม่น้อยในการกระตุ้นให้คู่ขัดแย้งค้นพบคำตอบด้วยตัวเอง กล่าวอีกนัยหนึ่ง ในการแก้ไขความขัดแย้ง บ่อยครั้งคำถามมีความสำคัญยิ่งกว่าคำตอบ หน้าที่ประการหนึ่งของผู้ไกลเกลี่ยจึงได้แก่การตั้งคำถามแก่คู่ขัดแย้ง และควรเป็นคำถามเปิด (คำถามที่มีได้ลงท้ายว่า ใช่หรือไม่) เพื่อมิให้เป็นการจำกัดคำตอบ

สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับคู่ขัดแย้ง ความไว้วางใจอย่างแรกที่ต้องสร้างขึ้นก็คือความไว้วางใจในตัวผู้ไกลเกลี่ย หากคู่ขัดแย้งเห็นว่าผู้ไกลเกลี่ยไม่เป็นกลาง ลำเอียงเข้าข้างอีกฝ่ายหนึ่ง การไกลเกลี่ยย่อมล้มเหลวตั้งแต่แรก เมื่อคู่ขัดแย้งไว้วางใจในตัวผู้ไกลเกลี่ยแล้ว สิ่งที่ต้องทำต่อไปคือการทำให้คู่ขัดแย้งไว้วางใจซึ่งกันและกัน คือไว้วางใจว่าทั้ง 2 ฝ่ายจะสามารถหาทางออกร่วมกันได้ด้วยการเจรจา ไม่มีการซื้อเวลาโดยใช้การเจรจาหรือการไกลเกลี่ยเป็นข้ออ้าง ผู้ไกลเกลี่ยพึงตระหนักว่า เมื่อเกิดความขัดแย้งถึงขั้นทะเลาะวิวาทกัน ไม่มีอะไรที่สำคัญและหายากเท่ากับ ความไว้วางใจกัน

พูดด้วยสัจจะ เมตตา ขันติ และสติ คุณธรรมของผู้ไกล่เกลี่ยเป็นสิ่งสำคัญมากในการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งการสร้างความเชื่อมั่นในการแก้ไขความขัดแย้งแบบสันติวิธี พุทธพจน์ข้างล่างนี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ไกล่เกลี่ย

“ตถาคตย่อมกล่าววาจาที่จริง ที่แท้ และประกอบด้วยประโยชน์ แต่ว่าจาอันไม่เป็นที่รัก ไม่เป็นที่ชอบใจของผู้อื่น ในข้อนั้นตถาคตย่อมรู้กาล (เลือกเวลา) ที่จะกล่าววาจานั้น.....ข้อนั้นเป็นเพราะเหตุไร เพราะตถาคตมีความเอ็นดูในสัตว์ทั้งหลาย.....

เราจักกล่าวโดยกาลอันควร จักไม่กล่าวโดยกาลอันไม่ควร

เราจักกล่าวคำจริง จักไม่กล่าวคำไม่จริง

เราจักกล่าวคำอ่อนหวาน จักไม่กล่าวคำหยาบ

เราจักกล่าวคำที่เป็นประโยชน์ จักไม่กล่าวคำที่ไม่เป็นประโยชน์

เราจักกล่าวด้วยเมตตาจิต จักไม่กล่าวด้วยโทสะ” (ม.ม.13/94)

พุทธพจน์ข้างต้นเน้นสัจจะ เมตตา และปัญญาของผู้ไกล่เกลี่ย แต่จะทำเช่นนั้นได้ต้องมีขันติและสติมาประกอบด้วย หากปราศจากขันติ ผู้ไกล่เกลี่ยย่อมเกิดโทสะได้ง่ายเมื่อเจอกับความโกรธ ความตื้อตึง หรือความหวาดระแวงของคู่ขัดแย้ง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีสติ เพื่อรักษาความเป็นกลาง ไม่ให้อคติเกิดขึ้นในใจตน อันจะส่งผลบั่นทอนความไว้วางใจของคู่ขัดแย้งได้โดยไม่รู้ตัว

คุณสมบัติของผู้ไกล่เกลี่ย กล่าวโดยสรุป มีดังนี้คือ เป็นผู้ที่มีสติ มีความประพฤติเรียบร้อย มีคุณธรรมที่ทั้ง 2 ฝ่ายยอมรับ พูดได้ชัดแจ้ง มีความสามารถในการสื่อสารอย่างถูกต้องแม่นยำจากคู่ขัดแย้งฝ่ายหนึ่ง ไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง มีทักษะในการถาม และควบคุมเหตุการณ์โดยไม่ใช้การบีบบังคับ มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องราวขององค์กรหรือตัวบุคคลคู่ขัดแย้ง มีความอ่อนน้อมถ่อมตัว สัมพันธ์กับคู่ขัดแย้งที่มีฐานะตำแหน่งต่างกันอย่างไร้เทียม มีความเคารพ และเมตตา

สู่การไกล่เกลี่ยที่ครบองค์ประกอบ หลักการไกล่เกลี่ยข้างต้นเน้นเรื่องตัวบุคคลและอารมณ์ของคู่ขัดแย้ง ซึ่งเป็นเพียงองค์ประกอบ 1 ใน 3 ของความขัดแย้ง จนดูเหมือนว่าพุทธศาสนาให้ความสำคัญแก่เฉพาะเรื่องจิตใจหรืออารมณ์ความรู้สึกเท่านั้น ที่จริงองค์ประกอบอีก 2 ส่วนคือ ประเด็นปัญหาและกระบวนการในการจัดการกับความขัดแย้ง ก็เป็นเรื่องที่พุทธศาสนาให้ความสำคัญเช่นกันและถือว่าเป็นสิ่งที่ละเลยไม่ได้ในการแก้ไขความขัดแย้ง การไกล่เกลี่ยความขัดแย้งจะประสบผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อกำหนดองค์ประกอบครบทั้ง 3 ประการ การจัดการแต่อารมณ์ความรู้สึกของคู่ขัดแย้งอย่างเดียวย่อมไม่เพียงพอ ถึงแม้คู่กรณีจะเริ่มมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน แต่ถ้าหากขาดกระบวนการในการเจรจาที่ดี ก็อาจเกิดปัญหาได้ หรือไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร เช่น ลงเอย

ด้วยการที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยอม (lose/win) หรือประนีประนอม คือได้คนละครึ่ง ซึ่งก็ยังไม่ดีเท่ากับที่คู่ขัดแย้ง เป็นฝ่าย “ได้” ทั้ง 2 ฝ่าย (win/win)

พุทธศาสนาให้ความสำคัญกับกระบวนการแก้ไขความขัดแย้งอย่างไร เห็นได้จากในวินัยของพระสงฆ์ (ซึ่งมีได้มีแค่สิกขาบท 227 ข้ออย่างที่เข้าใจกัน) มีข้อกำหนดอย่างละเอียดเกี่ยวกับการระงับความขัดแย้งในหมู่สงฆ์ (อธิกรณสมณะ) โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การตัดสินโดยเสียงข้างมาก (เยภุยยสิกา) การคืนดีทั้ง 2 ฝ่าย โดยให้เลิกแล้วต่อกัน (ติณวัตถารกวินัย) อย่างไรก็ตามวิธีการระงับความขัดแย้งดังกล่าวใช้เฉพาะกับพระสงฆ์ มิได้ใช้ทั่วไป อีกทั้งในทางปฏิบัติก็เอามาใช้ภายในหมู่พระสงฆ์น้อยมากจนแทบจะเลือนหายไป ดังนั้นจึงมิได้มีการพัฒนาให้สอดคล้องกับสังคมสมัยใหม่เลย

อย่างไรก็ตามในปัจจุบันได้มีการพัฒนากระบวนการไกล่เกลี่ยมากพอสมควร ทำให้มีทางเลือกที่หลากหลายมาก อันอาจนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายพึงพอใจ ขณะเดียวกันในส่วนที่เกี่ยวข้องประเด็นปัญหาซึ่งเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งของความขัดแย้ง ปัจจุบันได้มีการพัฒนาแนวคิดและวิธีการในการจัดการกับองค์ประกอบข้อนี้มากเช่นกัน (เช่น การแยกแยะระหว่าง “จุดยืน” หรือ position กับ “ความต้องการ” หรือ interest) แนวคิดและวิธีการเหล่านี้มีประโยชน์มาก และสอดคล้องกับหลักการระงับความขัดแย้งแบบพุทธ ดังนั้นจึงน่าที่จะนำมาประยุกต์ให้เข้ากับกระบวนการไกล่เกลี่ยแบบพุทธได้โดยไม่ยาก ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการกับความขัดแย้งแบบพุทธครอบคลุมทั้ง 3 องค์ประกอบ

บทสรุป

หลักการเจรจาต่อรองหรือการไกล่เกลี่ยดังที่ได้นำเสนอทั้งหลักการทางตะวันตกและหลักการทางพระพุทธศาสนานั้นล้วนเป็นหลักการที่มีจุดประสงค์เดียวกันคือการลดหรือขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับคน องค์กร สังคม จุดกำเนิดของความขัดแย้งก็จะเริ่มจากอารมณ์ ความรู้สึกของคนทั้งนั้น ดังนั้นหลักการจะเจรจาต่อรองหรือไกล่เกลี่ยที่กล่าวมานั้นอาจจะยังไม่สมบูรณ์ ที่จะขจัดความขัดแย้งได้ทุกกรณี แต่หากศึกษาหรือนำไปใช้อย่างรอบครอบทั้งหลักการทางตะวันตกและหลักการทางพระพุทธศาสนาก็เชื่อได้ว่าจะทำให้ความขัดแย้งหรือความไม่ยุติธรรมต่าง ๆ จะลดลงและจะสามารถทำให้แต่ละฝ่ายเกิดความพอใจได้ และเกิดความปองตองสามัคคีขึ้นในหมู่คณะ ในองค์กรได้ต่อไป

บรรณานุกรม

- เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์. (2553). “การเจรจาต่อรอง”. *วารสารนักบริหาร*. ปีที่ 30 ฉบับที่ 1.
- เฉลิม ศรีผดุง. (2553). “การสร้างความปลอดภัยในการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง ระดับสูง”.
**เอกสารประกอบการสัมมนา คณะกรรมการการศึกษาตรวจสอบเรื่องการทุจริตและ
 เสริมสร้างธรรมาภิบาล วุฒิสภา. (เอกสารอัดสำเนา)**
- พระไพศาล วิสาโล. (2552). *การใกล้เกลี่ยแบบพุทธ*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์.
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ภาณุมาศ ฉัตรพิทักษ์โชค. (2556). “กระบวนการขั้นตอนการเจรจาต่อรอง. 756457:
Negotiation เจรจาต่อรอง 3”. [ออนไลน์]. แหล่งที่ [https://www.slideshare.net/
 chamokaka /ss-23606449](https://www.slideshare.net/chamokaka/ss-23606449) [สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2561].
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2545). *กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง*. กรุงเทพมหานคร: อัมรินทร์พรินต์ติ้ง
 แอนด์พับลิชซิง.
- Chutinon Putthiwanit & Shu-Hsun Ho. (2011). “Buyer Success and Failure in Bargaining and
 Its Consequences” . **Australian Journal of Business and Management
 Research (Online)**, Vol. 1, No. 5
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (1997). **Behavior in organizations**. 6th ed. Upper Saddle River,
 NJ: Prentice Hall.
- Kilmann R.H., & Thomas K.W. (1975). “Interpersonal Conflict-Handling Behavior as
 Reflections of Jungian Personality Dimensions”. **Psychological Reports**.
- Pinkly, R. (1990). “Dimensions of conflict frame : Disputant interpretations of conflict.”
Journal of Applied Psychology.
- Pneuman, Roy W. and Bruhl Margaret E. (1982). **Managing Conflict**. New Jersey: Prentice-
 Hall.
- Stephen P. Robbins, Mary Coulter. (1991). **Management**. Wallingford, United Kingdom.
 Publisher: Prentice Hall.
- Walton, R. & McKersie, R. (1965). **A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis
 of a Social Interaction System**. New York: McGraw-Hill.