

# สารบัญ

บทที่ 1

## กฎใหม่ 9

- คนโง่ที่ฉลาดที่สุดในห้อง • การเจรจาแบบเดิม ๆ
- อารมณ์ vs. เหตุผล • เมื่อเอฟบีไอใช้อารมณ์
- ชีวิตคือการเจรจาต่อรอง

บทที่ 2

## จงทำตัวเป็นกระจก 37

- การที่กักเอาเองบดบังหนทาง ส่วนการตั้งสมมุติฐานช่วยนำทาง
- บรรเทาอาการจมอยู่กับเสียงหลอน • ค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไป • น้ำเสียง
- การเลียนแบบ • วิธีได้สิ่งที่คุณต้องการโดยไม่ต้องเผชิญหน้า

บทที่ 3

## ตระหนักถึงความเจ็บปวดยังไม่พอ ต้องแปะป้ายให้มันด้วย 69

- ความเข่าอกเข้าใจที่ตั้งอยู่บนเป้าหมาย
- แปะป้าย • สลายอารมณ์เชิงลบ ส่งเสริมอารมณ์เชิงบวก
- กำจัดอุปสรรคที่ขัดขวางหนทางสู่ข้อตกลง • ซิงคส่วถึงความคิดเชิงลบ
- ได้ที่นั่นดี ๆ บนเที่ยวบินที่ขายตั๋วหมดแล้ว

## บทที่ 4

### จงระวังคำว่า “ใช่” และรับมือคำว่า “ไม่” อย่างเชี่ยวชาญ 101

- คำว่า “ไม่” ก่อให้เกิดการเจรจา
- โน้มหน้าด้วยการทำให้เขาคิดว่าคุณพบทางออกด้วยตัวเอง
  - การปฏิเสธคือการปกป้องตัวเอง
- อีเมลวิเศษ : วิธีที่ช่วยให้อีกฝ่ายไม่มองข้ามคุณอีกต่อไป

## บทที่ 5

### กระตุ้นให้อีกฝ่ายพูดคำที่จะเปลี่ยน ทิศทางการเจรจาในพริบตา 129

- ทำให้อีกฝ่ายตระหนักถึงสิ่งที่อยู่ในใจ
- กล่าวสรุป : เทคนิคที่หว่านล้อมให้อีกฝ่ายพูดว่า “ใช่แล้ว”
- “ใช่แล้ว” คือดีเยี่ยม แต่ “คุณพูดถูก” นั้นไร้ความหมาย
  - ทำไมคำว่า “ใช่แล้ว” ถึงสำคัญต่อการปิดการขาย
  - คำว่า “ใช่แล้ว” และความสำเร็จในอาชีพการงาน

## บทที่ 6

### บิดเบือนความเป็นจริงของอีกฝ่าย 151

- อย่าประนีประนอม
- เสียดาย : จงทำให้เวลาเป็นพันธมิตรของคุณ
- ความยุติธรรมไม่มีอยู่จริง
- ทำไมคำว่ายุติธรรมถึงทรงพลัง : คุณควรใช้มันตอนไหนและควรใช้อย่างไร
- วิธีค้นหาแรงขับเคลื่อนทางอารมณ์ ซึ่งซ่อนอยู่ในสิ่งที่อีกฝ่ายให้คุณค่า
  - บิดเบือนความเป็นจริง
  - วิธีเจรจาขอคำตอบแทนเพิ่ม

## บทที่ 7

### ทำให้อีกฝ่ายหลงคิดว่าตัวเอง มีอำนาจควบคุม 187

- อย่าเจรจาท่ามกลางควันปืน • อีกฝ่ายมีทีมของตัวเองเสมอ
  - หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า • ระงับความกังขา
  - คำถามหยังเซ็ง • เหตุผลที่การเจรจาล้มเหลว

## บทที่ 8

### วิธีรับประกันว่าอีกฝ่าย จะทำตามข้อตกลง 213

- คำถามที่ช่วยให้อีกฝ่ายทำตามข้อตกลง
  - โน้มน้าวบรรดาผู้ที่อยู่เบื้องหลัง
- จับผิดคนโกหก รับมือกับพวกเขาเองช่วย และโน้มน้าวคนที่เหลือ
  - กฎ 7-38-55 • กฎแห่งการย้ำสามครั้ง
- ปรากฏการณ์พินอคคิโอ • สังเกตการใช้คำสรรพนามของอีกฝ่าย
- ส่วนลดพิเศษสำหรับคริส • วิธีชักจูงให้คู่เจรจาลดข้อเรียกร้องของตัวเอง

## บทที่ 9

### ต่อรองราคาให้หนัก 247

- คุณเป็นนักเจรจาประเภทไหน • เตรียมรับหมัด
- สอนหมัดกลับ : ยืนหยัดในจุดยืนของคุณโดยไม่ดูเกรี้ยวกราดเกินไป
  - การต่อรองแบบแอกเคอร์แมน • ต่อรองขอลดค่าเช่า

## ค้นหาหงส์ดำ

281

- ค้นหาอำนาจต่อรองในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน
- เปิดเผยสิ่งที่ไม่รู้ว่ามีรู้ • อำนาจต่อรองสามประเภท
- เรียนรู้ความเชื่อของอีกฝ่าย • หลักการแห่งความคล้ายคลึง
- พลังแห่งความหวังและความฝัน • ใช้เหตุผลที่อ้างอิงจากความเชื่อของอีกฝ่าย
  - สิ่งที่เรามองว่าบ้าแกจจริงแล้วคือเหาะแส
- เมื่อข้อเสนอของอีกฝ่ายดูไม่มีเหตุผล ก็ถึงเวลาทำเงิน
- เอาชนะความกลัวและเรียนรู้ที่จะคว่ำสิ่งที่คุณต้องการในชีวิต

ภาคผนวก

## การเตรียมตัวเจรจาต่อรอง ในเอกสารหนึ่งหน้า

323

- หมวดที่ 1 : การตั้งเป้าหมาย
- หมวดที่ 2 : การสรุปสถานการณ์
- หมวดที่ 3 : การปะปายและการชิงกล่าวถึงความคิดเชิงลบ
- หมวดที่ 4 : คำถามหยั่งเชิง • หมวดที่ 5 : ข้อเสนอที่ไม่ใช่เงิน

ประวัติผู้เขียน

333

## กฎใหม่

ผมถูกข่มขู่

ผมทำงานที่สำนักงานสอบสวนกลางหรือเอฟบีไอมานานกว่า 20 ปี รวมถึงเจรจาต่อรองในสถานการณ์ที่มีการจับตัวประกันมานานถึง 15 ปี ในหลายสถานที่บนโลก ได้ตั้งแต่นิวยอร์ก ฟิลิปปีนส์ ไปจนถึงตะวันออกกลาง และผมก็ทำหน้าที่ของตัวเองได้เป็นอย่างดี ในตอนนั้นเอฟบีไอมีเจ้าหน้าที่อยู่ราว 10,000 คน แต่มีเจ้าหน้าที่เพียงคนเดียวที่เชี่ยวชาญการเจรจาดีลักพาตัวระดับสากล และเจ้าหน้าที่คนนั้นคือผมเอง

กระนั้นผมก็ไม่เคยมีประสบการณ์เจรจาต่อรองตัวประกันที่ตึงเครียด และเกี่ยวข้องกับตัวเองมากขนาดนี้

“เราจับตัวลูกชายคุณไว้แล้ว วอลส์ ส่งเงินมาให้เรา 1 ล้านดอลลาร์ ไม่งั้นลูกคุณตาย”

ผมหยุดคิด กะพริบตา และพยายามทำให้สงบ

แน่นอนว่าผมเคยเจอสถานการณ์เรียกค่าไถ่เพื่อแลกกับชีวิตมาเยอะมากทีเดียว แต่ไม่ใช่แบบนี้ ไม่ใช่แบบที่ชีวิตของลูกชายผมแขวนอยู่บน

เส้นด้าย แกรมผมยังต้องตอรองกับใจรักพาตัวที่มีการศึกษาสูงและเชี่ยวชาญ  
การเจรจาแทบทั้งชีวิต

คนที่ผมต้องเจรจาต่อรองด้วยนั่งอยู่ตรงข้ามผมนี่เอง เขาคืออาจารย์  
ด้านการเจรจาจากโรงเรียนกฎหมายฮาร์วาร์ด

ผมมาที่ฮาร์วาร์ดเพื่อเข้าอบรมหลักสูตรระยะสั้นเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง  
ในโลกธุรกิจ นี่ควรจะเป็นการอบรมแบบสบาย ๆ สำหรับเจ้าหน้าที่เอพีไอ  
ที่แค่อยากเพิ่มพูนความรู้สักเล็กน้อยอย่างผม

ทว่าเมื่อโรเบิร์ต มนูกิน ผู้อำนวยการโครงการวิจัยการเจรจาต่อรอง  
ของฮาร์วาร์ดรู้ว่าผมมาที่มหาวิทยาลัย เขาก็เชิญผมไปดื่มกาแฟในห้อง  
ทำงานโดยบอกว่าเขาแค่อยากพูดคุยกับผม

ผมรู้สึกเป็นเกียรติอย่างยิ่งทว่าก็แอบหวั่น ๆ ด้วยเหมือนกัน ผมปลื้ม  
มนูกินและติดตามเขามานานหลายปีแล้ว เขาไม่ใช่แค่อาจารย์กฎหมาย  
ของฮาร์วาร์ด แต่ยังเป็นหนึ่งในตัวพ่อของแวดวงการค้าคลีคลายความขัดแย้ง  
รวมถึงผู้เขียนหนังสือเรื่อง *Bargaining with the Devil: When to Negotiate,  
When to Fight*

ถ้าให้พูดกันตามตรง ผมรู้สึกว่าไม่ค่อยยุติธรรมเท่าไรหฺรที่มนูกิน  
อยากให้อดีดตำรวจลาดตระเวนจากแคนซัสซีตีย่างผมไปพูดคุยถกเถียง  
เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองกับเขา แต่แล้วสถานการณ์ก็เลวร้ายลงกว่าเดิม  
ทันทีที่ผมและมนูกินนั่งลงในห้องทำงานของเขา ประตูเปิดพรวดออก  
และอาจารย์จากฮาร์วาร์ดอีกคนก็โผล่เข้ามา คนคนนั้นคือเกเบรียลดา บลูม  
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านการเจรจาต่อรอง การคลีคลายความขัดแย้งที่มี  
การใช้อาวุธ และการต่อต้านการก่อการร้ายระดับสากล แกรมเธอยังเป็น  
นักเจรจาให้สภาความมั่นคงแห่งชาติและกองกำลังป้องกันของอิสราเอล  
มาถึง 8 ปี เรียกว่าเป็นแม่เสือสาวจอมโหดดี ๆ นี่เอง

จากนั้นเลขานุการของมณูกินก็เดินเข้ามาวางเครื่องบันทึกเทปลงบนโต๊ะ  
ราวกับนัดกันเอาไว้แล้ว ทั้งมณูกินและบลูมยืมให้ผม

โดนเข้าแล้วไง

“เราจับตัวลูกชายคุณไว้แล้ว วอสส์ ส่งเงินมาให้เรา 1 ล้านดอลลาร์  
ไม่มันลูกคุณตาย” มณูกินกล่าวพลางยิ้ม “ผมเป็นโจรลักพาตัว คุณจะ  
ทำยังไงล่ะนี่”

ผมรู้สึกหวั่นวิตกขึ้นมาวูบหนึ่ง ทว่านั่นเป็นสิ่งที่ผมคาดเอาไว้แล้ว  
ว่าจะเกิดขึ้น สิ่งหนึ่งที่ไม่เคยเปลี่ยนแปลงคือ ต่อให้มีประสบการณ์  
เจรจาต่อรองชีวิตผู้คนมานาน 20 ปีผมก็ยังกลัวอยู่ดี แม้จะเป็นแค่  
สถานการณ์จำลองแบบนี้ก็ตาม

ผมทำให้สงบด้วยการบอกตัวเองว่าแม้ผมจะไม่ใช่อัจฉริยะ แต่ก็  
มีดีพอจนสามารถไต่เต้าจากตำรวจลาดตระเวนขึ้นมาเป็นเจ้าหน้าที่เอฟบีไอ  
ที่ต้องรับมือกับบรรดาผู้มีอิทธิพล ตลอดหลายปีผมได้เก็บเกี่ยวทักษะ  
กลยุทธ์ และวิธีในการปฏิสัมพันธ์กับผู้คน ซึ่งไม่เพียงช่วยให้ผมรักษา  
ชีวิตคนอื่นได้เท่านั้น แต่เมื่อมองย้อนกลับไปแล้วสิ่งเหล่านี้ยังคงค่อย ๆ  
เปลี่ยนแปลงชีวิตผมเองด้วย การทำงานด้านการเจรจาต่อรองมาตลอด  
หลายปีส่งผลกระทบต่อทุกสิ่งที่ผมทำ ไล่ตั้งแต่วิธีรับมือกับฝ่ายบริการ  
ลูกค้าไปจนถึงวิธีเลี้ยงลูก

“เร็วสิ เอาเงินมาให้เรา ไม่งั้นเราจะเชือดคอลูกชายคุณเดี๋ยวนี้เลย”  
มณูกินกล่าวอย่างมีน้ำใจ

ผมจ้องเขานิ่ง ๆ อยู่ยาวนานแล้วยิ้ม

“ผมจะจ่ายเงินให้คุณได้อย่างไรกันล่ะ”

มณูกินชะงักไป เขาแสดงสีหน้าเวทนาทว่ามีแววขบขัน เหมือนสุนัข  
ที่วิ่งไล่แมวอยู่แล้วจู่ ๆ แมวตัวนั้นก็พยายามวิ่งไล่มันกลับ ราวกับว่าเรา  
กำลังเล่นเกมคนละเกมที่มีกฎกติกาแตกต่างกัน

ลักพักมनुกินก็กลับมาวางมาได้อีกครั้ง เขามองผมพลางถลึงตาราวกับจะเตือนว่าเรายังเป็นศัตรูกันอยู่

“นั่นคุณก็โอเคใช้ไหมถ้าเราจะฆ่าลูกคุณนะ คุณวอสส์”

“ขอโทษนะโรเบิร์ต แต่ผมจะสู้ได้อย่างไรว่าลูกผมยังไม่ตาย” ผมว่าโดยใช้การขอโทษและเรียกเขาด้วยชื่อต้นเพื่อให้การปฏิสัมพันธ์ของเรามีความใกล้ชิดกันมากขึ้น เป้าหมายคือเพื่อป่วนกลยุทธ์ที่เขาจะจัดมาใช้กับผม “ผมขอโทษจริง ๆ แต่ผมจะให้เงินคุณได้อย่างไรละ ถ้าผมไม่รู้ด้วยซ้ำว่าลูกยังมีชีวิตอยู่หรือเปล่า”

ภาพที่ชายผู้ปราดเปรี๊ยะคนหนึ่งกำลังถูกชายท่าทางชื่อ ๆ อีกคน ก่อกรวนด้วยคำพูดที่ดูโง่เขลานั้นช่างน่าดูชมจริง ๆ อย่างไรก็ตาม การเดินหมากของผมไม่ใช่สิ่งที่โง่เขลา ผมกำลังใช้สิ่งที่กลายเป็นหนึ่งในเครื่องมือการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพที่สุดของเอฟบีไอในเวลาต่อมานั้นคือคำถามปลายเปิด

หลังจากพัฒนางกลยุทธ์เหล่านี้มาหลายปีให้เดอะแบล็กสวอนกรุป ซึ่งเป็นบริษัทให้คำปรึกษาของผม ทุกวันนี้เราเรียกกลยุทธ์ดังกล่าวว่าคำถามหยั่งเชิง (Calibrated question) ซึ่งคือคำถามที่อีกฝ่ายสามารถตอบได้โดยไม่มีคำตอบที่ตายตัว มันช่วยซื้อเวลาให้คุณ รวมถึงทำให้ฝ่ายตรงข้ามหลงคิดไปว่าตัวเองมีอำนาจในการควบคุมสถานการณ์เพราะเขาเป็นผู้คิดหาคำตอบเอง โดยไม่รู้เลยว่าแท้จริงแล้วเขากำลังถูกคำถามดังกล่าวควบคุม

เหตุการณ์เป็นไปตามคาด มनुกินเริ่มไปไม่ถูก เพราะบทสนทนาตอนนี้ได้เปลี่ยนจากการที่ผมต้องรับมือกับคำขู่ฆ่าลูกชายตัวเองมาเป็นการที่อาจารย์กฎหมายคนนี้ต้องรับมือกับปัญหาการส่งมอบเงินค่าไถ่เสียนี้ เขาจะแก้ปัญหาลูกของผมอย่างไร และไม่ว่าเขาจะข่มขู่หรือเรียกกร้ออะไร ผมก็จะถามต่อไปเรื่อย ๆ ว่าผมจะจ่ายเงินเขาได้อย่างไรและจะรู้ได้อย่างไรว่าลูกชายยังมีชีวิตอยู่



หลังจากเราได้ตอบกันไปมาแบบนี้ได้สามนาที เกเบรียลลา บลูม ก็พูดแทรกขึ้นมา

“อย่าปล่อยให้เขาทำแบบนี้กับคุณสิ” เธอบอกมธุกิน

“ฉันคุณก็ลองดูเองแล้วกัน” มธุกินยกมือขึ้นอย่างจุนใจ

บลูมจึงเข้ามาจับไม้ต่อ เธอโหดกว่ามธุกินมากเพราะมีประสบการณ์หลายปีในตะวันออกกลาง ทว่าเธอก็ยังใช้ชีวิตเดียวกับเขา และสิ่งที่ได้กลับไปก็มีแต่คำถามเดิม ๆ จากผม

มธุกินกลับเข้ามาร่วมวงอีกครั้งแต่ก็ยังเรียกค่าไถ่จากผมไม่สำเร็จ อยู่ดี ใบหน้าของเขาเริ่มกลายเป็นสีแดงเพราะความหงุดหงิด ผมขอบอกเลยว่าคนเราเวลาโมโหแล้วก็คิดอะไรไม่ค่อยออกหรอก

“เฮอะ ๆ โรเบิร์ต พอแค่นี้แหละ” ผมบอก เขาจะได้หายใจ หายคอบเป็นปกติเสียที

เขาพยักหน้า ลูกชายของผมมีชีวิตรอดไปอีกวันแล้ว

“ก็ได้” มธุกินกล่าว “ผมว่าเอฟบีไอน่าจะมီးอะไรมาสอนเราบ้างแล้วล่ะ”

ผมไม่เพียงด้านทานการโจมตีของหวัะทิสองคนจากฮาร์วาร์ดได้สำเร็จ แต่ยังสู้กลับจนเอาชนะพวกเขาที่เป็นมือดีที่สุดได้ด้วย

แต่มันเป็นเพราะความบังเอิญหรือเปล่า ฮาร์วาร์ดเป็นศูนย์กลางในการศึกษาการเจรจาต่อรองทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติของโลกมาเป็นเวลานานกว่า 30 ปี ส่วนเทคนิคที่เราใช้กันที่เอฟบีไอผมรู้แค่ว่ามันใช้ได้ผล ตลอดเวลา 20 ปีที่ผมทำงานในสำนักงานแห่งนี้ เราได้ออกแบบระบบที่ช่วยคลี่คลายคดีลักพาตัวแทบทุกคดีได้สำเร็จ แต่มันไม่ได้ตั้งอยู่บนทฤษฎีที่มีหลักฐานหนักแน่น

เทคนิคของเราเป็นผลของการเรียนรู้จากประสบการณ์ มันได้รับการพัฒนาโดยเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์เฉพาะในสถานการณ์วิกฤติ จากนั้นพวกเขาก็ถ่ายทอดสิ่งที่ใช้ได้ผลและไม่ได้ผลให้เจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ นี่ไม่ใช่กระบวนการที่ต้องอาศัยการคิดวิเคราะห์ ทว่าเป็นกระบวนการที่อาศัยการทำซ้ำ ๆ เหมือนการลับคมเครื่องมือต่าง ๆ ที่เราใช้ในทุก ๆ วัน ซึ่งเป็นสิ่งที่เราต้องทำอย่างเร่งด่วน เราต้องลับคมเครื่องมือของตัวเอง เพื่อให้มันใช้งานได้ ไม่อย่างนั้นนั่นอาจหมายถึงอีกชีวิตที่ต้องเสียไป

แต่ทำไมมันถึงใช้งานได้ล่ะ นี่เป็นคำถามที่ทำให้ผมมาที่ฮาร์วาร์ด และพบกับมनुกินในห้องทำงานของเขาพร้อมกับบลูม ผมไม่มั่นใจเกี่ยวกับสิ่งที่อยู่นอกเหนือสายงานแคบ ๆ ของตัวเอง จึงอยากเพิ่มพูนและเชื่อมโยงความรู้ของตัวเองเข้ากับองค์ความรู้ของพวกเขา (ซึ่งเห็นได้ชัดว่าพวกเขาไม่อยู่น้อยเลยทีเดียว) เพื่อที่ผมจะได้เข้าใจ จัดระบบ และขยายความรู้ที่มีออกไปได้

จริงอยู่ที่เทคนิคในการเจรจาต่อรองของเราใช้ได้ผลกับทหารรับจ้าง พ่อค้ายาเสพติด ผู้ก่อการร้าย และฆาตกรใจโหด แต่ผมสงสัยว่ามันจะใช้ได้ผลกับคนทั่วไปหรือเปล่า

ในไม่ช้าผมก็ได้ค้นพบตอนอยู่ที่ฮาร์วาร์ดว่าเทคนิคของเราสมเหตุสมผลอย่างยิ่งในทางวิชาการ แถมยังใช้ได้ผลในทุกสถานการณ์

ปรากฏว่าแนวทางการเจรจาต่อรองของเราเป็นกุญแจสำคัญในการปลดล็อกการปฏิสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในทุกแง่มุม ทุกสถานการณ์ และทุกความสัมพันธ์ของชีวิต

หนังสือเล่มนี้จะบอกคุณว่าทำไมมันถึงเป็นเช่นนั้น

## คนโง่ที่ฉลาดที่สุดในห้อง

เพื่อตอบบรรดาคำถามข้างต้น หลังจากนั้นหนึ่งปีต่อมาปี 2006 ผมพยายามโน้มน้าวคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้ตัวเองได้เข้าร่วมชั้นเรียนการเจรจาต่อรองในภาคฤดูหนาวที่โรงเรียนกฎหมายฮาร์วาร์ด คนเก่งและปราดเปรื่องที่สุดมากมายต่างแย่งกันเข้าร่วมชั้นเรียนนี้ ในห้องเต็มไปด้วยนักศึกษาหัวกะทิจากโรงเรียนกฎหมายและโรงเรียนธุรกิจฮาร์วาร์ด รวมถึงจากมหาวิทยาลัยระดับแนวหน้าในบอสตันอย่างสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ และมหาวิทยาลัยทัฟส์ บรรยายากาศในชั้นเรียนดูจริงจังและดูเดือดเหมือนการคัดเลือกนักเจรจาต่อรองทีมชาติเพื่อเข้าร่วมการแข่งขันโอลิมปิกอย่างไรอย่างนั้น และผมเป็นคนนอกเพียงคนเดียว

ในวันแรกของการเรียน คนทั้ง 144 คนมารวมตัวกันในห้องบรรยายก่อนจะเริ่มแนะนำตัว จากนั้นก็แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มและทำกิจกรรมกัน แต่ละกลุ่มนำโดยผู้สอนเรื่องการเจรจาต่อรอง ซึ่งผู้สอนของกลุ่มผมชื่อวชีลา ฮีน (เรายังเป็นเพื่อนสนิทกันจนทุกวันนี้) หลังจากพูดคุยกับผู้สอนประจำกลุ่มแล้ว เราก็จับคู่กันเพื่อจำลองสถานการณ์การต่อรอง กติกาได้ง่าย ๆ คนหนึ่งเป็นผู้ขายสินค้า ส่วนอีกคนเป็นผู้ซื้อ และทั้งสองฝ่ายต่างมีราคาสินค้าที่ยอมรับได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน

คู่ของผมเป็นหนุ่มหัวแดงท่าทางเอื่อยเฉื่อยชื่อแอนดี้ (นามสมมุติ) เขาเป็นคนที่แม้บรรยายากาศของคนฉลาด ๆ และเจ้าตัวก็ดูมั่นใจในความฉลาดของตัวเองทว่าก็ไม่ได้แสดงท่าทีโอ้อวดแต่อย่างใด เราย้ายไปนั่งในห้องว่าง ๆ ห้องหนึ่งที่มองออกไปเห็นสนามสี่เหลี่ยมตามแบบฉบับอังกฤษในรั้วฮาร์วาร์ด เราต่างงัดเอาเครื่องมือการต่อรองทุกอย่างที่มีออกมาใช้ แอนดี้เริ่มต่อรองราคาและอธิบายอย่างอดทนว่าทำไมข้อเสนอฉันจึงสมเหตุสมผลแล้ว นี่เป็นหลุมพรางทางตรรกะที่ชวนให้พลัดตกลงไปได้ง่ายทีเดียว ทว่าผมก็ได้ตอบเขาไปด้วยประโยคหลากหลายรูปแบบซึ่งล้วนมีใจความทำนองว่า “แล้วผมจะยอมรับข้อเสนอฉันได้อย่างไรละ”

เราโต้ตอบกันแบบนี้อยู่หลายครั้งจนในที่สุดก็ได้ข้อสรุป ตอนที่เดินออกจากห้องนั้นผมก็แอบปลื้มใจเพราะรู้สึกว่าคุณทำได้ไม่เลวสำหรับคนที่ไม่ได้โปรดปรานเรื่องเท่ากับคนอื่น ๆ ในชั้นเรียนนี้

หลังจากทุกคนมารวมตัวกันที่ห้องบรรยายอีกครั้ง ซีลา ก็เดินทางมาศึกษาแต่ละคู่ว่าพวกเขาตกลงราคาสินค้ากันได้เท่าไร จากนั้นก็เขียนตัวเลขลงบนกระดาน

ในที่สุดก็ถึงคู่ของเรา

“คริส คุณกับแอนดี้จะเป็นอย่างไรบ้าง” เธอถามผม “ตกลงกันได้เท่าไร”

ผมไม่เคยลืมสีหน้าของซีลาเลยเมื่อผมบอกราคาที่เรตกลงกันได้ ตอนแรกซีลาหน้าแดงเหมือนหายใจไม่ออก จากนั้นก็อ้าปากหวอราวกับถูกนกหวีดอาหาร สุดท้ายเธอก็หัวเราะว่า

แอนดี้ดูเก๋อเงินอย่างเห็นได้ชัด

“คุณทำให้แอนดี้ควักกระเป๋าหมดตัวอย่างนั้นหรือ” เธอว่า “ตามใจทย์แล้วเขาควรจะให้เงิน 1 ใน 4 ของเงินทั้งหมดนะ”

แล้วแอนดี้ก็ทิ้งตัวพึงพนักเก้าอี้ด้วยความห่อเหี่ยว

วันต่อมาก็เกิดเรื่องแบบเดียวกันขึ้นกับคู่หูอีกคนของผม

พูดแบบไม่เกรงใจคือผมผลาญงบประมาณของเขาเสียเกลี้ยง

มันไม่สมเหตุสมผลสักนิด ถ้าผมต่อธงสำเร็จแค่ครั้งเดียวก็คงเรียกได้ว่าโชคช่วยเฉย ๆ ทว่ามันกลับเกิดขึ้นอย่างเป็นแบบแผน ด้วยความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ ผมสามารถเล่นเกมกับคนที่รู้ทุกกลวิธีอันล้ำหน้าในตำราแบบไม่ปรานีเลยทีเดียว

เรื่องของเรื่องคือกลวิธีอันล้ำหน้าที่คนเหล่านี้ใช้ดูจะล้ำสมัยและโบราณไปเสียแล้ว มันเหมือนกับผมเป็นโรเจอร์ เฟเดอเรอร์ ที่นั่งโทมัสแมชชีนย้อนเวลากลับไปในช่วงทศวรรษที่ 1920 เพื่อแข่งเทนนิสกับ

บรรดาสุภาพบุรุษผู้ทรงเกียรติในชุดสูทสีขาวที่ใช้แรกเกิดไม้และฝักเทนนิส เป็นครั้งแรก ในขณะที่ผมใช้แรกเกิดไทเทเนียมอัลลอย มีครูฝึกส่วนตัว ที่ทุ่มเทในการสอน แถมยังใช้เทคนิคการเล่นเกมรุก-รับที่ผ่านการวางกลยุทธ์ในคอมพิวเตอร์มาแล้ว คู่ต่อสู้ของผมฉลาดทีเดียว อันที่จริงอาจฉลาดกว่าผมด้วยซ้ำ เราเล่นเกมเดียวกันที่มีกติกาเหมือนกัน แต่ผมมีทักษะที่พวกเขาไม่มี

“คริส คุณนี่ชักจะขึ้นชื่อเรื่องการใช้เทคนิคเก่ง ๆ พวกนั้นไม่เบา แล้วนะเนี่ย” ซีลากกล่าวหลังจากที่ผมบอกราคาที่ตกลงกันได้กับคู่หูในวันที่สอง

ผมฉีกยิ้มอย่างกับแมวเซสเซียร์ ชัยชนะนี้มันหอมหวานเสียจริง

“ช่วยเล่าวิธีที่คุณใช้ให้เราฟังหน่อยสิ” ซีลากกล่าว “ดูเหมือนคุณ จะแค่บอกนักศึกษาเหล่านั้นว่า ‘ไม่’ ก่อนจะจ้องพวกเขาจนพวกเขาไม่รู้ จะต่อรองยังไงดี มันง่ายอย่างนั้นเลยหรือ”

ผมรู้ว่าสิ่งที่เธอต้องการจะถามคืออะไร แม้จริง ๆ แล้วผมไม่ได้พูด คำว่า “ไม่” แต่คำถามที่ผมถามคู่หูของตัวเองก็ชวนให้เข้าใจไปแบบนั้น คำถามเหล่านั้นดูจะเป็นนัย ๆ ว่าอีกฝ่ายกำลังเล่นไม่ซื่อและไม่ยุติธรรม ซึ่งเพียงพอแล้วที่จะทำให้พวกเขาขาดความมั่นใจและเริ่มต่อรองกับตัวเอง การตอบคำถามหยิ่งเชิงของผมจำเป็นต้องใช้ความแข็งแกร่งทางอารมณ์ และความเข้าใจเชิงลึกทางจิตวิทยา ซึ่งไม่ได้มีอยู่ในกล่องเครื่องมือของพวกเขา

ผมยกไหล่

“ผมก็แค่ถามคำถามเท่านั้นเอง” ผมบอก “มันเป็นวิธีกดดันแบบ อ้อม ๆ ผมถามคำถามปลายเปิด 3-4 คำถามซ้ำ ๆ จนอีกฝ่ายเหนื่อยที่จะ ตอบและยอมทุกอย่างที่ผมต้องการ”

แอนด์กระโดดผิงจากเก้าอี้ราวกับโดนผึ้งต่อย

“แบบนี้เอง!” เขาว่า “นั่นคือสิ่งที่เกิดขึ้นสินะ ตอนนั้นผมไม่รู้เลยสักนิด”

เมื่อชั้นเรียนการเจรจาต่อรองในภาคฤดูหนาวที่ฮาร์วาร์ดสิ้นสุดลง ผมก็กลายเป็นเพื่อนกับนักศึกษาหลายคน ซึ่งรวมถึงแอนดี้ด้วย

ถ้าช่วงเวลาที่อยู่ในฮาร์วาร์ดได้แสดงให้เห็นอะไรสักอย่างหนึ่ง สิ่งนั้นก็คือนักเรียนที่เอพีไออย่างเรา ๆ มีความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองที่จะแบ่งปันให้กับโลกใบนี้ไม่น้อยทีเดียว

การใช้เวลาที่นั่นในช่วงสั้น ๆ ทำให้ผมตระหนักว่าถ้าขาดความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับจิตวิทยามนุษย์ รวมถึงไม่ยอมรับว่าทุกคนล้วนเป็นสิ่งมีชีวิตที่บ้าคลั่ง ไร้เหตุผล หุนหันพลันแล่น และใช้อารมณ์เป็นใหญ่ ความเฉลียวฉลาดและตรรกะทุกแขนงบนโลกนี้ก็แทบไม่มีประโยชน์อะไรในสถานการณ์การเจรจาต่อรองซึ่งทั้งน่ากังวลและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

จริงอยู่ที่เราอาจเป็นสิ่งมีชีวิตเพียงชนิดเดียวที่มีการต่อรอง (ลิงคงไม่ต่อรองกับสัตว์อื่นโดยเอากล้วยไปแลกกับถั่ว) แต่ไม่ว่าเราจะเจรจาต่อรองโดยอาศัยทฤษฎีและการคำนวณที่ซับซ้อนมากแค่ไหน เรายังเป็นสัตว์ซึ่งมักลงมือทำและตอบสนองโดยอิงจากสิ่งที่ตัวเองยึดมั่น แม้ส่วนใหญ่แล้วเราจะไม่เข้าใจหรือตระหนักถึงการมีอยู่ของมันเลย นั่นก็คือ ความกลัว ความต้องการ การรับรู้ และความปรารถนา

อย่างไรก็ตาม บุคลากรที่ฮาร์วาร์ดไม่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองในลักษณะนี้ ทฤษฎีและเทคนิคต่าง ๆ ของพวกเขาเกี่ยวข้องกับความสามารถทางปัญญา ตรรกะ กลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับอย่าง BATNA และ ZOPA แนวคิดเชิงเหตุผลเกี่ยวกับคุณค่า รวมถึงหลักศีลธรรมที่ว่าสิ่งใดยุติธรรมและไม่ยุติธรรม

แน่นอนว่าระบบความเป็นเหตุเป็นผลแบบผิด ๆ เช่นนี้นำไปสู่กระบวนการเจรจาต่อรองที่พวกเขาต้องปฏิบัติตาม ซึ่งกำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอนว่าต้องทำอะไร ยื่นข้อเสนอแบบไหน และปฏิเสธอย่างไร ทั้งนี้ก็เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์แบบใดแบบหนึ่ง รวากับพวกเขา กำลังเจรจาต่อรองกับหุ่นยนต์ ทำนองว่าถ้าพวกเขาป้อนคำสั่ง  $a, b, c$  และ  $d$  ตามลำดับ คำตอบจะต้องออกมาเป็น  $x$  เสมอ แต่ในโลกแห่ง

ความเป็นจริงนั้นซับซ้อนกว่ากันมากและแทบจะคาดเดาไม่ได้เลย คุณอาจต้องป้อนคำสั่ง  $a$  ตามด้วย  $d$  และ  $q$  ก็ได้

ผมมีอำนาจเหนือนักศึกษาที่ฉลาดที่สุดในประเทศได้โดยใช้หนึ่งในสารพัดเทคนิคการเจรจาต่อรองที่เน้นจัดการกับอารมณ์ ผมได้พัฒนาและใช้เทคนิคเหล่านี้กับผู้ก่อการร้ายและโจรลักพาตัวมาแล้วมากมาย แล้วก็คิดขึ้นมาว่าทำไมไม่นำเทคนิคเหล่านี้มาปรับใช้ในโลกธุรกิจดูล่ะ โจรปล้นธนาคารที่จับผู้คนเป็นตัวประกันกับซีไอเอซึ่งใช้วิธีที่แข็งแกร่งในการกดราคาเพื่อซื้อธุรกิจมูลค่าพันล้านดอลลาร์นั้นต่างกันตรงไหน

เพราะจะว่าไปโจรลักพาตัวก็คือนักธุรกิจที่หากินกับการตกลงราคาที่ดีที่สุดนั่นเอง

## การเจรจาแบบเดิม ๆ

การจับตัวประกันและการเจรจาช่วยเหลือตัวประกันนั้นมีมาตั้งแต่โบราณกาลแล้ว ในพันธสัญญาเดิมมีเรื่องเล่ามากมายเกี่ยวกับชาวอิสราเอลและศัตรูที่ต่างก็จับประชาชนของฝ่ายตรงข้ามเป็นตัวประกันเพื่อต่อรองในการศึกจักรวรรดิโรมันก็เคยบังคับให้เจ้าชายของรัฐอาณานิคมส่งลูกชายไปเล่าเรียนที่กรุงโรมเพื่อเป็นหลักประกันว่าจะยังจงรักภักดีต่อไป

ก่อนหน้ารัฐบาลของนิกสัน กระบวนการเจรจาช่วยเหลือตัวประกันมีแค่เพียงการส่งกองกำลังเข้าไปยิงคนร้ายเพื่อพยายามช่วยตัวประกัน โดยเจ้าหน้าที่จะคุยกับคนร้ายไปเรื่อย ๆ เพื่อถ่วงเวลากว่าที่จะหาวิธีจัดการพวกเขาด้วยอาวุธปืนได้ เรียกได้ว่าเป็นการใช้กำลังรุนแรงดี ๆ นี่เอง

ทว่าไศกนาฏกรรมจากเหตุจับตัวประกันที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องบีบให้เราต้องเปลี่ยนแปลง

ในปี 1971 ตัวประกันจำนวน 39 คนถูกสังหารเมื่อตำรวจพยายามคลี่คลายเหตุจลาจลด้วยอาวุธปืนในเรือนจำแอตติกาทางตอนเหนือของรัฐนิวยอร์ก ต่อมาในงานแข่งกีฬาโอลิมปิกปี 1972 ที่เมืองมิวนิก ประเทศเยอรมนี นักกีฬาและโค้ชชาวอิสราเอลจำนวน 11 คนถูกผู้ก่อการร้ายชาวปาเลสไตน์สังหาร หลังจากตำรวจพยายามช่วยเหลือตัวประกันด้วยมาตรการที่ขาดความรัดกุม

แต่เหตุการณ์ครั้งสำคัญที่สุดที่นำมาซึ่งการพลิกโฉมหน่วยงานบังคับใช้กฎหมายในอเมริกาเกิดขึ้นที่ลานบินของท่าอากาศยานในเมืองแจ็กสันวิลล์ รัฐฟลอริดา เมื่อวันที่ 4 ตุลาคม 1971

ช่วงเวลานั้นในอเมริกาเกิดเหตุจี้เครื่องบินอยู่บ่อยครั้ง ในปี 1970 เคยเกิดเหตุจี้เครื่องบิน 5 ครั้งภายในเวลา 3 วัน ท่ามกลางบรรยากาศที่ชวนให้ोकสันขวัญแหวนเช่นนี้ ชายคลุ้มคลั่งคนหนึ่งชื่อจอร์จ กิฟฟี จูเนียร์ เข้าจี้เครื่องบินเช่าเหมาลำจากเมืองแนชวิลล์ รัฐเทนเนสซี และวางแผนบังคับให้เครื่องบินมุ่งหน้าไปยังหมู่เกาะบาฮามาส

เหตุการณ์ครั้งนั้นจบลงตรงที่กิฟฟีสังหารตัวประกัน 2 ราย ซึ่งคือภรรยาของเจ้าตัวที่กำลังระหองระแหงกันอยู่และนักบินอีกหนึ่งคน ก่อนจะฆ่าตัวตายตาม

แต่คราวนี้เสียงประณามไม่ได้ตกอยู่ที่ผู้จี้เครื่องบิน ทว่าเป็นเจ้าหน้าที่เอฟบีไอ เรื่องของเรื่องคือตัวประกันสองคนเกลี้ยกล่อมกิฟฟีสำเร็จจนได้รับการปล่อยตัวตอนอยู่บนลานบินระหว่างแวะเติมน้ำมันที่แจ็กสันวิลล์ แต่เจ้าหน้าที่เอฟบีไอกลับใจร้อนและยิงใส่เครื่องบิน ซึ่งเป็นชนวนให้กิฟฟีเลือกใช้วิธีอันน่าสลดด้วยการสังหารตัวประกันที่เหลือ

กระแสวิจารณ์ต่อเอฟบีไอรุนแรงมากจนทั้งภรรยาของนักบินและลูกสาวของกิฟฟีต่างยื่นฟ้องเอฟบีไอว่าประมาทเลินเล่อจนนำไปสู่การเสียชีวิตที่ไม่สมควร และศาลก็รับฟ้อง

ในการตัดสินคดี *Downs v. United States* อันโด่งดังเมื่อปี 1975 ศาลอุทธรณ์ระบุว่า “มีทางเลือกที่ดีกว่านั้นในการปกป้องสวัสดิภาพของ



ตัวประกัน” และกล่าวว่าเอฟบีไอได้เปลี่ยน “สิ่งที่เคยเป็น ‘การจับตา สถานการณ์’ ในช่วงที่ตัวประกันสองคนออกมาจากเครื่องบินได้อย่างปลอดภัยแล้ว ให้กลายเป็น ‘การดวลปืน’ จนเป็นเหตุให้มีผู้เสียชีวิตถึงสามราย” ศาลสรุปว่า “เจ้าหน้าที่จำเป็นต้องพยายามเจรจาอย่างมีเหตุผลก่อนที่จะเข้าแทรกแซงด้วยการใช้อาวุธ”

คดีี้เครื่องบินครั้งนั้นกลายเป็นตัวอย่างของทุกสิ่งที่ไม่ควรทำใน สถานการณ์วิกฤติ อีกทั้งยังเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดการพัฒนาทฤษฎี ต่าง ๆ การฝึก และเทคนิคในการเจรจาช่วยเหลือตัวประกันที่ใช้กัน ทุกวันนี้

ไม่นานหลังจากโศกนาฏกรรมจี้เครื่องบินของกิฟพี สำนักงานตำรวจ นครนิวยอร์ก (เอ็นวายพีดี) เป็นกองกำลังกลุ่มแรกในประเทศที่รวบรวม ผู้ชำนาญการต่าง ๆ มาออกแบบกระบวนการรับมือและดูแลการเจรจา ต่อรองในสถานการณ์วิกฤติ จากนั้นเอฟบีไอและหน่วยงานอื่น ๆ ก็ทำตาม ยุคสมัยใหม่แห่งการเจรจาต่อรองเริ่มขึ้นแล้ว

## อารมณ์ vs. เหตุผล

ในช่วงต้นทศวรรษที่ 1980 เมืองเคมบริดจ์ในรัฐแมสซาชูเซตส์เป็นศูนย์กลาง สำคัญในเรื่องการเจรจาต่อรองของโลก ขณะนั้นบรรดานักวิชาการจาก สาขาต่าง ๆ เริ่มพูดคุยและร่วมกันสำรวจแนวคิดใหม่ ๆ ที่น่าตื่นตาตื่นใจ ความคืบหน้าอย่างก้าวกระโดดเริ่มขึ้นในปี 1979 เมื่อมีการก่อตั้งโครงการ เจรจาต่อรองของฮาร์วาร์ดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงทฤษฎี การสอน และการฝึกการเจรจาต่อรองให้ดีขึ้น ผู้คนจะได้รับมือกับทุกสถานการณ์ การเจรจาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไล่ตั้งแต่การเจรจาทางการทูต ไปจนถึงการเจรจาทางธุรกิจ

สองปีต่อมาโรเจอร์ พิชเชอร์ และวิลเลียม ยูรี ซึ่งเป็นผู้ร่วมกันก่อตั้งโครงการได้ตีพิมพ์หนังสือเรื่อง *Getting to Yes* สุดยอดคัมภีร์แห่งการเจรจาต่อรองที่เปลี่ยนวิถีคิดของผู้ที่สนใจเรื่องนี้ไปอย่างสิ้นเชิง

โดยพื้นฐานแล้ววิธีการของพิชเชอร์และยูรีคือการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อให้ผู้เจรจาทุกฝ่ายสามารถหาข้อสรุปที่เกิดประโยชน์ร่วมกันได้ สมมุติฐานหลักของพวกเขาคือ คนเราสามารถเอาชนะสมอทางด้านอารมณ์ (ส่วนที่ใช้สัญชาตญาณแบบสัตว์ เอาแน่เอาอนไม่ได้ และไร้เหตุผล) ได้ด้วยการรอบคอบที่มีเหตุผลและพยายามหาทางออกร่วมกัน

ระบบการแก้ปัญหาของพวกเขาปฏิบัติตามได้ง่ายและดูน่าสนใจมาก โดยมีหลักการพื้นฐานสี่ประการ ประการแรก แยกตัวบุคคล (อารมณ์) ออกจากปัญหา ประการที่สอง อย่าหมกมุ่นกับข้อเรียกร้องของอีกฝ่าย (สิ่งที่พวกเขาเรียกร้องคืออะไร) แต่ให้ขุดลึกไปยังความต้องการของอีกฝ่าย (ทำไมพวกเขาถึงเรียกร้องสิ่งนั้น) คุณจะรู้ว่าพวกเขาต้องการสิ่งใดจริง ๆ ประการที่สาม ร่วมมือกันสร้างทางเลือกที่ได้ประโยชน์กันทุกฝ่าย และประการที่สี่ สร้างมาตรฐานที่ยอมรับได้ร่วมกันเพื่อประเมินทางเลือกที่เป็นไปได้

นี่เป็นการผสมผสานทฤษฎีเกมและการคิดเชิงกฎหมายที่ล้ำหน้าที่สุดในตอนนั้นเข้าด้วยกันได้อย่างน่าประทับใจ มีเหตุผล และลึกซึ้งตลอดระยะเวลาหลายปีหลังจากหนังสือเรื่องนี้ถูกตีพิมพ์ ทุกคนซึ่งรวมถึงเอพีไอและเอ็นวายพีดีต่างก็มุ่งเน้นการใช้วิธีแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อเจรจาต่อรอง มันช่างดูทันสมัยและฉลาดล้ำเหลือเกิน

ในอีกฟากหนึ่งของอเมริกา อาจารย์สองคนจากมหาวิทยาลัยชิคาโกได้พยายามพิจารณาทุกสิ่งตั้งแต่เศรษฐศาสตร์ไปจนถึงการเจรจาต่อรองด้วยมุมมองที่แตกต่างออกไปโดยสิ้นเชิง

พวกเขาคือเอมอส ทเวอร์สกี นักเศรษฐศาสตร์ และแดเนียล คาร์เนแมน นักจิตวิทยา ทั้งคู่ร่วมกันบุกเบิกสาขาเศรษฐศาสตร์พฤติกรรม ต่อมาคาร์เนแมนก็ได้รับรางวัลโนเบลจากการแสดงให้เห็นว่ามนุษย์เราเป็น สิ่งมีชีวิตที่ไร้เหตุผลอย่างยิ่ง

ทั้งสองค้นพบว่าความรู้สึกก็เป็นรูปแบบหนึ่งของการคิดเช่นกัน

ดังที่คุณได้เห็นแล้วว่าเมื่อโรงเรียนธุรกิจต่าง ๆ อย่างโรงเรียนธุรกิจ ฮาร์วาร์ดเริ่มสอนการเจรจาต่อรองในช่วงทศวรรษที่ 1980 กระบวนการ ดังกล่าวก็ถูกนำเสนอในรูปของการวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์ที่ตรงไป ตรงมา นั่นคือช่วงเวลาที่ยุทธศาสตร์ด้านวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ชั้นนำของโลก ประกาศว่าเราทุกคนล้วนเป็น “นักแสดงที่มีเหตุผล” แล้วแนวคิดนี้ก็เข้าไป อยู่ในชั้นเรียนการเจรจาต่อรอง บรรดานักศึกษาตั้งสมมุติฐานว่าคุณเจรจา ของตัวเองกำลังแสดงออกอย่างมีเหตุผลและเอาแต่ใจอยู่กับการต่อรอง ให้ตัวเองได้ประโยชน์มากที่สุด เป้าหมายของการตั้งสมมุติฐานเช่นนี้คือ เพื่อคิดหาวิธีตอบสนองในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อตกลงที่ดีที่สุด

แนวคิดนี้กวัดใจคาร์เนแมนผู้อยู่ในแวดวงจิตวิทยามานานเป็น อย่างมาก เขากล่าวไว้ว่า “สิ่งที่ชัดเจนในตัวมันเองคือ คนเราไม่ได้ มีเหตุผลหรือเห็นแก่ตัวอย่างสุดโต่งอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งความต้องการ ของแต่ละคนก็หาความแน่นอนไม่ได้”

จากการวิจัยร่วมกับทเวอร์สกี้นานหลายสิบปี คาร์เนแมนได้พิสูจน์ ว่ามนุษย์ล้วนประสบกับอคติทางความคิด (Cognitive bias) ซึ่งเกิดขึ้นอย่าง ไร้เหตุผลในระดับจิตใต้สำนึก มันเป็นกระบวนการทางสมองที่บิดเบือน วิธีที่เรามองโลกอย่างแท้จริง คาร์เนแมนและทเวอร์สกีค้นพบว่าอคติทาง ความคิดนั้นมีมากกว่า 150 รูปแบบเลยทีเดียว

เมื่ออคติทางความคิดรูปแบบหนึ่งที่ว่าอคติจากการวางกรอบ (Framing effect) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคนเราตอบสนองต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าสิ่งนั้นถูกวางกรอบเอาไว้อย่างไร (เช่น คนเราให้ความสนใจ

กับความเป็นไปได้ที่เพิ่มจาก 90 เปอร์เซ็นต์เป็น 100 เปอร์เซ็นต์ มากกว่า  
ความเป็นไปได้ที่เพิ่มจาก 45 เปอร์เซ็นต์เป็น 55 เปอร์เซ็นต์ แม้ว่าทั้งสอง  
กรณีจะเพิ่มขึ้น 10 เปอร์เซ็นต์เท่ากันก็ตาม) ทฤษฎีความคาดหวัง (Prospect  
theory) อธิบายเกี่ยวกับวิธีที่คนเราทำเรื่องเสี่ยง ๆ ที่ไม่สมเหตุผลเมื่อ  
อยู่ในสถานการณ์ที่อาจเกิดความสูญเสีย และอคติจากการกลัวความ  
สูญเสีย (Loss aversion) ซึ่งเป็นที่รู้จักมากที่สุดนั้นแสดงให้เห็นว่าในทาง  
สถิติแล้วผู้คนมีแนวโน้มที่จะเลือกทำเรื่องเสี่ยง ๆ แล้วไม่ขาดทุนมากกว่า  
ทำเรื่องเสี่ยง ๆ แล้วได้กำไร

ต่อมาคาร์ทเนแมนเรียบเรียงผลการวิจัยของเขาและตีพิมพ์เป็นหนังสือ  
เรื่อง *Thinking, Fast and Slow* ในปี 2011 ซึ่งติดอันดับหนังสือขายดี  
เขาเขียนไว้ว่ามนุษย์เรามีการคิดอยู่สองระบบ ได้แก่ ระบบ 1 คือการ  
คิดแบบสัญชาตญาณที่รวดเร็ว เป็นไปตามสัญชาตญาณ และใช้อารมณ์ ส่วน  
ระบบ 2 นั้นจะช้ากว่า ผ่านการไตร่ตรองมากกว่า และมีเหตุผลกว่า  
ระบบการคิดที่มีอิทธิพลต่อเรามากกว่าคือระบบ 1 อันที่จริงมันเป็นสิ่งที่  
ควบคุมความคิดเชิงเหตุผลของเราเลยด้วยซ้ำ

ความเชื่อ ความรู้สึก และความประทับใจแรกที่เกิดจากระบบ 1  
คือต้นกำเนิดสำคัญของความเชื่อที่ชัดเจนและการตัดสินใจอย่างตั้งใจของ  
ระบบ 2 จะมองว่าเป็นเหมือนต้นน้ำของแม่น้ำก็ได้ เมื่อได้รับคำแนะนำ  
หรือคำถาม เราจะตอบสนองโดยใช้อารมณ์ (ระบบ 1) จากนั้นการ  
ตอบสนองที่เกิดขึ้นจากระบบ 1 จะกำหนดคำตอบให้ระบบ 2 ต่อไป

ทีนี้ลองคิดว่าภายใต้แบบจำลองนี้ ถ้าคุณรู้วิธีแทรกแซงระบบ 1  
ของคุณเอง (ความรู้สึกที่เขাপรณนาออกมาเป็นคำพูดไม่ได้) ด้วยการ  
วางกรอบและนำเสนอคำพูดของคุณ คุณก็จะสามารถชี้นำระบบ 2 และ  
ควบคุมการตอบสนองของเขาได้ นั่นคือสิ่งที่เกิดขึ้นกับแอนดี้ที่ฮาร์วาร์ด  
เมื่อผมถามเขาว่า “แล้วผมจะยอมรับข้อเสนออันนั้นได้อย่างไรล่ะ” ก็เท่ากับ  
ว่าผมกำลังชักจูงระบบ 1 ของเขาให้ยอมรับว่าข้อเสนอของเขายังไม่ดีพอ

จากนั้นระบบ 2 ของเขาก็จะใช้เหตุผลโต้ตรงสถานการณ์เพื่อให้เขาพยายามยื่นข้อเสนอที่สมเหตุสมผลกว่าเดิม

ถ้าคุณเห็นด้วยกับแนวคิดของคาร์เนแกน คุณคงเข้าใจว่าการเจรจาต่อรองที่ให้ความสำคัญกับระบบ 2 โดยไม่มีเครื่องมือในการอ่าน ทำความเข้าใจ และควบคุมรากฐานอารมณ์ของระบบ 1 นั้นก็เหมือนกับการพยายามทำใจเฉยๆโดยไม่รู้วิธีตอกใจ

## เมื่อเอฟบีไอใช้อารมณ์

ในขณะที่ทีมเจรจาช่วยเหลือตัวประกันของเอฟบีไอที่เพิ่งก่อตั้งใหม่ได้เริ่มพัฒนาและสั่งสมประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาในช่วงทศวรรษที่ 1980 และ 1990 สิ่งที่ชัดเจนคือระบบของเรายังขาดองค์ประกอบสำคัญหนึ่งอย่าง

ในเวลานั้นเราหมกมุ่นกับแนวคิดในหนังสือเรื่อง *Getting to Yes* เป็นอย่างยิ่ง ผมในฐานะนักเจรจา ที่ปรึกษา และผู้สอนที่มีประสบการณ์หลายสิบปีก็ยังเห็นด้วยกับกลยุทธ์การต่อรองที่ยอดเยี่ยมจำนวนมาก ในหนังสือเล่มดังกล่าว มันนำเสนอไอเดียต่าง ๆ ที่สะท้อนวงการเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาแบบร่วมมือกัน รวมถึงก่อกำเนิดแนวคิดที่สำคัญอย่างยิ่งยวด เช่น การเริ่มเจรจาโดยใช้หลักการ BATNA (ซึ่งย่อมาจาก Best Alternative To a Negotiated Agreement [ทางเลือกที่ดีที่สุดในการกรณีที่การเจรจาไม่ประสบผลสำเร็จ])

เรียกได้ว่าฉลาดล้ำสุด ๆ

แต่หลังจากมีผู้เสียชีวิตอย่างน่าสลดในเหตุปิดล้อมฟาร์มรูบ์ริดจ์ของแรนดี้ วีฟเวอร์ ในรัฐโอดาโฮปี 1992 รวมถึงเหตุปิดล้อมกลุ่มลัทธิแบรนธดาวิดเนียนของเดวิด โคเรช ในเมืองเวโก รัฐเทกซัส ปี 1993 ก็เป็นที่แน่นอนว่าการเจรจาช่วยเหลือตัวประกันส่วนมากนั้นไม่ใช่เหตุการณ์ที่จะใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาได้

คุณลองคิดดูว่าการเจรจาโดยใช้เหตุผลกับคนที่คิดว่าตัวเองเป็นพระผู้ไถ่บาปจะนำมาซึ่งทางออกที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์หรือเปล่า

สิ่งที่ชัดเจนอย่างยิ่งคือแนวคิดในหนังสือเรื่อง *Getting to Yes* นำไปใช้กับโจรลักพาตัวไม่ได้ผล ไม่ว่าเจ้าหน้าที่สักกี่คนจะตั้งใจอ่านหนังสือเรื่องนี้อย่างละเอียดถี่ถ้วนมากแค่ไหน มันก็ไม่ได้ช่วยให้นักเจรจาช่วยเหลือตัวประกันอย่างเราพบวิธีทำข้อตกลงกับอีกฝ่ายได้เลย

เห็นได้ชัดว่าทฤษฎีอันปราดเปรื่องในหนังสือใช้ไม่ได้ผลกับผู้บังคับใช้กฎหมายในชีวิตจริง ทำไมใครต่อใครก็อ่านหนังสือขายดีเล่มนี้และยกให้มันเป็นตำราการเจรจาต่อรองที่ดีที่สุดเล่มหนึ่ง ทว่ากลับมีแค่ไม่กี่คนที่นำแนวคิดในนั้นไปปฏิบัติได้สำเร็จจริง ๆ

หรือเราเองกันแน่

หลังจากเหตุปิดล้อมที่รัฐเบิร์ดจ์และเมืองเวโก คนจำนวนมากก็ถามคำถามนี้เหมือนกัน โดยเฉพาะรองอัยการสูงสุดของสหรัฐอเมริกาอย่างฟิลิป บี. เฮย์มานน์ เขาอยากทราบว่าทำไมเทคนิคการเจรจาช่วยเหลือตัวประกันของเราถึงได้นำมาผิดหวังนัก ในเดือนตุลาคมปี 1993 เขาตีพิมพ์รายงานชื่อ “Lessons of Waco: Proposed Changes in Federal Law Enforcement (บทเรียนจากเหตุปิดล้อมที่เวโก : ข้อเสนอให้เปลี่ยนแปลงหน่วยงานบังคับใช้กฎหมายของรัฐบาลกลาง)” ซึ่งสรุปข้อวินิจฉัยของคณะผู้เชี่ยวชาญว่าด้วยการไร้ความสามารถในการรับมือสถานการณ์จับตัวประกันที่ซับซ้อน

ผลคือในปี 1994 ลูอิส ฟรீห์ ผู้อำนวยการเอฟบีไอได้ประกาศจัดตั้งกลุ่มตอบโต้เหตุวิกฤติ (Critical Incident Response Group หรือซีไออาร์จี) ที่รวบรวมทีมเจรจาวิกฤติ ทีมจัดการวิกฤติ ทีมพฤติกรรมศาสตร์ และทีมช่วยเหลือตัวประกันเข้าไว้ด้วยกัน พวกเขามีหน้าที่ออกแบบการเจรจาในเหตุวิกฤติต่าง ๆ ในรูปแบบใหม่

ปัญหาเดียวก็คือเราจะใช้เทคนิคอะไรบ้าง