



# ผู้นำกับการเจรจาต่อรอง

## Leader and Negotiation

น.อ. วีรัตน์ เขี่ยมสาย

รองผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผน กรมส่งกำลังบำรุงทหารอากาศ

**Group Captain Werat Eamsai**

Deputy Director, Office of Policy and Plan,  
Directorate of Logistics, Royal Thai Air Force

E-mail: [werat\\_e@rtaf.mi.th](mailto:werat_e@rtaf.mi.th)



## บทคัดย่อ

ผู้บริหารองค์กรหรือเจ้าขององค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ขององค์กร หรือไม่ก็เพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กร การเจรจาต่อรองเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นศาสตร์เพราะผู้เจรจาต่อรองต้องมีความรู้ในเรื่องหลักการ โครงสร้าง วิธีการวางแผน วิธีการจัดทีมเจรจาต่อรอง เป็นศิลป์เพราะต้องมีการประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป มีความยืดหยุ่น ไม่ยึดกับแบบแผนตายตัว มีเทคนิคการปฏิบัติที่เหมาะสม การเจรจาต่อรองจึงจะประสบความสำเร็จ

ผู้บริหารองค์กรหรือเจ้าขององค์กรที่จะนำการเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องที่จะเจรจา มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย มีการเตรียมการที่ดี รู้จักใช้คนเพื่อทำหน้าที่ในทีมเจรจา มีการตัดสินใจที่เด็ดขาดเมื่อโอกาสมาถึง เป็นผู้ที่รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีศิลปะในการเจรจา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การดำเนินการเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จ จะต้องมีความรู้ที่หัวหน้าทีมเจรจาต่อรองที่มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำนั่นเอง

กองทัพอากาศจัดตั้งสำนักงานเจรจาต่อรองด้านการจัดซื้อจัดจ้างขึ้นในปี 2549 โดยมีส่วนสำคัญในการเจรจาต่อรองเพื่อรักษาผลประโยชน์ของกองทัพอากาศในโครงการจัดซื้อจัดจ้างขนาดใหญ่หลายโครงการ นอกจากนี้ยังเป็นหน่วยงานที่ให้การอบรมความรู้เรื่องการเจรจาต่อรองให้แก่ผู้บริหารของกองทัพอากาศ รวมถึงของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน ความสำเร็จในการดำเนินงานที่ผ่านมา เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ยืนยันอย่างชัดเจนว่า การเจรจาต่อรองจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงานของผู้นำ หรือผู้บริหารองค์กรหรือเจ้าขององค์กร

**คำสำคัญ:** การเป็นผู้นำ, การเจรจาต่อรอง, กองทัพอากาศ, สำนักงานเจรจาต่อรองด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

## ABSTRACT

The organization manager or owner needs to have a keen competency in negotiation if one wants to ensure the greater interests to the organization or to protect the existing interests of the organization.

The negotiation deserves as both science and art. It is the science as negotiator needs to be knowledgeable in some key aspects of science i.e. principles, structure, planning method and teaming. It is the art as negotiator, if to ensure success, needs to wisely apply the negotiation science to suite different circumstances, be flexible, not to get stuck with rigid rules and be supported by proper techniques.

The successful organization manager or owner needs to be competent in the business to be negotiated, capable in defining clear objectives, well prepared, capable of delegating proper tasks for the team, having a right decision at the right time, willing to accept other's opinions and competent in negotiating skills. To sum up, the aforementioned merits of management form parts of what so called "the leadership".

The Procurement Negotiation Office, Royal Thai Air Force (RTAF) was firmly established in 2006. The Office's achievements in protecting the interests of RTAF have been clearly evidenced by the successful negotiations in a number of major procurement programs executed by RTAF since its establishing date. Indeed, the Office has regularly opened opportunities for RTAF procurement personnel to involve with the negotiation community through negotiation training courses which are normally opened year round. And to facilitate knowledge exchange to the wider areas of interests, a reasonable number of participants from other government agencies and private sectors are also invited to join the course. The achievements of the Procurement Negotiation Office, RTAF have been objectively proved that the negotiation skills are crucially important to the success of either the organization managers or owners.

**Keywords:** Leadership, Negotiation, Royal Thai Air Force, Procurement Negotiation Office

# บทนำ

“ผู้นำอย่างผมต้องเรียนรู้เรื่องการเจรจาต่อรองด้วยหรือ” หลาย ๆ ท่านที่ทำงานเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองอาจได้ยินคำพูดนี้บ่อย ๆ เมื่อพยายามที่จะสร้างองค์ความรู้ให้กับหน่วยงานของตนเอง และต้องให้ผู้นำเข้าร่วมด้วย ประโยคคำถามตามที่กล่าวข้างต้นอาจเป็นคำถามที่ถูกต้องถ้าผู้นำองค์กรท่านนั้นเป็นผู้ที่มีทักษะในการเจรจาต่อรองที่เยี่ยมยอด กล่าวคือมีทั้งศาสตร์และศิลป์ แต่ถ้าผู้นำที่กล่าวประโยคนี้นี้ไม่มีความเข้าใจที่ถ่องแท้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง ก็เป็นที่น่ากังวลว่าผลของการเจรจาต่อรองระหว่างผู้นำองค์กรคนนั้นกับคู่เจรจាន่าจะเป็นฝ่ายเสียประโยชน์มากกว่าได้ประโยชน์ตามที่คาดหวังไว้ อย่างไรก็ตาม การสรุปว่าผู้นำที่กล่าวประโยคข้างต้นและไม่มีทักษะในการเจรจาต่อรองจะต้องเสียเปรียบในการเจรจาต่อรองนั้นก็อาจไม่ถูกต้องนัก ถ้าผู้นำคนนั้นมีอำนาจในการเจรจาต่อรองมากกว่าคู่เจรจา เช่น เป็นผู้ที่ซื้อที่สามารถเลือกสินค้าใดก็ได้ หรือคู่เจรจาต้องพึ่งพาองค์กรของผู้นำคนนั้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ถ้าทั้งสองฝ่ายมีอำนาจเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน หากไม่เรียนรู้เรื่องการเจรจาต่อรองไว้บ้าง โอกาสที่จะได้เปรียบคู่เจรจាន่าจะมีน้อยเต็มที

## ผู้นำที่ต้องการของหน่วยงาน

ผู้นำในที่นี้หมายถึงผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน ที่รับผิดชอบความสำเร็จหรือล้มเหลวของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งในตำราหลาย ๆ เล่มได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับผู้นำไว้มากมาย ในบทความนี้จะกล่าวโดยสังเขปว่า คุณลักษณะผู้นำที่หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ อยากได้ไปทำงานด้วยมีดังนี้คือ เป็นผู้ที่ตัดสินใจถูกต้อง มีเหตุผล และเด็ดขาด เป็นคนที่พูดจาคำไหนคำนั้น ถ้าผู้นำมีความมุ่งมั่น ตัดสินใจเร็ว

ไม่โลเล เปลี่ยนไปเปลี่ยนมาบ่อย ๆ ลูกน้องก็จะเกิดความมั่นใจ เชื่อถือ และสามารถทำงานได้โดยไม่สะดุดการเป็นผู้ที่มีเป้าหมายชัดเจน มีจุดยืน มีอุดมการณ์หรือมีจุดหมายที่ชัดเจน จะทำให้การทำงานง่ายเพราะรู้ว่าจะทำอะไรอยู่และเป้าหมายคืออะไร

**เป็นผู้ที่รู้จักใช้คน** ผู้นำที่ดีต้องรู้จักลูกน้องของตนว่าใครเหมาะที่จะทำอะไร งานไหนควรให้ใครรับผิดชอบ คนไหนเก่งอะไร มีขอบกร่องด้านใดอยู่บ้าง ก็พยายามแก้ไขให้เขาสมบูรณ์แบบขึ้น ใครขาดใครเกินส่วนไหนก็ปรับแต่งให้ลงตัว นอกจากจะทำให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพขึ้นแล้ว ยังเป็นข้อหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำเอาใจใส่ต่อลูกน้องเป็นอย่างดี

**เป็นผู้ที่ซื่อสัตย์** ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างของความซื่อสัตย์ต่อองค์กร บริหารค่าใช้จ่ายภายในอย่างเป็นธรรมถูกต้อง ไม่มีการเอารัดเอาเปรียบ จะทำให้ลูกน้องตระหนักถึงคุณลักษณะที่ดีของเจ้านาย และถือเป็นแบบอย่างต่อไป

**เป็นผู้ให้การสนับสนุนลูกน้อง** โดยให้โอกาสลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานที่พิสูจน์ความสามารถของเขา อย่าแย่งผลงาน ให้โอกาสในการเจริญเติบโต ผู้นำที่ดีต้องสร้างลูกน้องให้เก่งขึ้นกว่าเดิม โดยไม่ต้องหวาดกลัวว่าเขาจะเลื่อนขั้นขึ้นมาทำงานแทนได้ในภายภาคหน้า

**เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี** ทั้งในและนอกองค์กร ต้องรู้จักยืดหยุ่น มีอารมณ์ขัน อาจมีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลางานบ้าง เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และจะส่งผลให้การทำงานราบรื่นยิ่งขึ้น

**เป็นผู้รู้จักรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง** เพราะบางทีลูกน้องอาจมีข้อเสนอดี ๆ ที่นายมองข้ามไป หรืออาจมีคำอธิบายที่ฟังขึ้นในความผิดพลาดของงานที่

นายมองไม่เห็น การฟังลูกน้องพูดหรืออธิบายบ้างจะช่วยให้ลูกน้องทำงานอย่างสบายใจ ไม่รู้สึกกดดันมากนัก เมื่อมีปัญหาเขาจะกล้ามาถามหรือเสนอแนะในข้อที่เขาเห็นว่าเป็นทางเลือกที่ดี

**เป็นผู้มีบุคลิกภาพดี** แต่งกายเหมาะสมกับรูปร่าง หรือฐานะทางสังคม ต้องดูสะอาดสะอ้าน ดูสุภาพ เข้างาน สังคมได้อย่างไม่ขัดหูขัดตา และมีบุคลิกดึงดูดใจ น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป บุคลิกภาพที่ไม่ดี ยังมีข้อบกพร่องให้ลูกน้องรู้สึกไม่ได้ เป็นผู้ที่มึนคึบในการเจรจา พูดด้วยความนุ่มนวล พูดอย่างรู้จัก ไตร่ตรอง รู้จักสถานการณ์ รู้คิด รู้กาลเทศะ และรู้จัก คนที่เรากำลังเจรจากับ คิดก่อน มีการเตรียมการ มาก่อน เปิดโอกาสให้ผู้ฟังแสดงออกซึ่งความคิดเห็น เพื่อได้รับแรงสนับสนุน หรือหากถูกค้านก็เป็นโอกาสที่เราจะอธิบายเพิ่มเติมได้ และสุดท้ายต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำ นั่นคือมีความคิดที่เฉียบคม การลงมือที่เฉียบขาด มีการประสานงานที่เฉียบแหลม อยู่ข้างหน้า ผู้อื่นเสมอ ทั้งการคิด การแสดงความคิดเห็น การลงมือทำ และความรับผิดชอบ พร้อมจะพิดก่อนคนอื่น และอธิบายถึงความผิดพลาดนั้นอย่างกล้าหาญ ถูกต้อง เข้าใจองค์กร และเห็นใจผู้ร่วมงาน ประสานประโยชน์ขององค์กรและผู้ร่วมงานได้ดี ได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากผู้ร่วมงานในทุกระดับ

## การเจรจาต่อรอง

ทุกคนได้ผ่านการเจรจาต่อรองมาแล้วและปฏิบัติเกือบทุกวัน แต่อาจนึกไม่ถึงว่าสิ่งที่ตัวเองพูดออกไปเป็นการเจรจาต่อรอง อย่างไรก็ตาม การต่อรองราคากับแม่ค้าเพื่อจะซื้อผลไม้แบบใดแบบหนึ่งไม่ถือว่าเป็นการเจรจาต่อรอง เป็นเพียงการต่อรองราคาเท่านั้น ยกตัวอย่างเช่น ลูกค้าขอต่อราคาซื้อส้มโอกับแม่ค้าจากลูกละ 120 บาท เหลือ 90 บาท แบบนี้ถือเป็นการต่อรองราคา แต่ถ้าลูกค้าบอกแม่ค้าว่า ถ้าแม่ค้าลดราคาส้มโอให้เหลือลูกละ 90 บาท ลูกค้าจะช่วยซื้อกล้วยไซ้

1 หวี ในราคาที่กำหนด แบบนี้ถือเป็นการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองในระดับชาวบ้านทั่ว ๆ ไป ที่มีผลได้ผลเสียเฉพาะตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ไม่ใช่องค์กรใหญ่ ๆ อาจไม่ส่งผลกระทบต่อนัก แต่ถ้าเป็นการเจรจาต่อรองเพื่อรักษาผลประโยชน์ของชาติหรือองค์กรระดับใหญ่ที่มีผลกระทบต่อคนหมู่มาก คนที่รับผิดชอบในการเจรจาต่อรองจะต้องเป็นผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญและมีทักษะในการเจรจาต่อรองเป็นอย่างดี

การเจรจาต่อรองเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากเป็นศาสตร์อย่างหนึ่งจึงมีแบบของการปฏิบัติทางวิชาการด้วย เช่น หลักการเจรจาต่อรองเป็นอย่างไร ประกอบด้วยโครงสร้างอะไรบ้าง กลยุทธ์หรือเทคนิคในการเจรจามีอะไรบ้าง คำพูดที่ควรใช้และไม่ควรใช้ในการเจรจาต่อรอง การเรียนรู้รู้เจรจาในระหว่างการเจรจาต่อรองเป็นอย่างไร เมื่อได้ศาสตร์แล้วจึงนำไปประยุกต์กับศิลปะของแต่ละบุคคล การเจรจาต่อรองในเรื่องเดียวกันแต่เปลี่ยนคนเจรจา ผลที่ได้รับอาจไม่เหมือนกันเนื่องจากแต่ละคนมีศิลปะในการเจรจาไม่เหมือนกัน สรุปคือศาสตร์ในการเจรจาต่อรองจะช่วยให้เรียนรู้และเท่าทันกับคู่เจรจา ส่วนศิลป์เป็นส่วนเสริมให้การเจรจาต่อรองนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จมากขึ้น และจากคุณสมบัติของผู้นำที่ต้องการของหน่วยงานตามทีกล่าวด้านบนจะเห็นได้ว่า ถ้าผู้นำองค์กรนั้น ๆ ได้เรียนรู้หลักการเจรจาต่อรองเพิ่มอีกหนึ่งแขนง ยิ่งจะเสริมให้เป็นบุคคลที่เลิศเลอมากยิ่งขึ้นอย่างแน่นอน

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการเจรจาต่อรองส่วนใหญ่และทำให้การเจรจาล้มเหลวคือ เตรียมการไม่ดี คิดว่าการเจรจาต่อรองเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่ต้องดำเนินการให้เรียบร้อย ไม่ฟังว่าคู่เจรจาพูดและเสนออะไร เพราะสนใจแต่เฉพาะเรื่องที่ตัวเองเตรียมมา ซึ่งสามารถสรุปในภาพรวมของสาเหตุที่กล่าวมา คือ มีความมั่นใจสูงเกินไป

## ทำไมผู้นำองค์กรต้องเรียนรู้การเจรจาต่อรอง

จากข้อมูลสถิติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรเจรจาต่อรองด้านการจัดซื้อจัดจ้างชั้นสูงของกองทัพอากาศ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 พบว่าผู้เข้ารับการอบรมที่เป็นผู้บริหารหน่วยรบ (Commander) จะมีแนวทางการแก้ปัญหาที่ดี แต่ผลสอบทักษะในการเจรจาต่อรองน้อยกว่าสายงานอื่น ทั้งนี้ สืบเนื่องจากธรรมชาติของงานที่รับผิดชอบ ที่มักจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างรวดเร็วตามพื้นฐานข้อมูลของผู้ได้บังคับบัญชาที่นำเสนอ ประกอบกับประสบการณ์ของตนเองซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดของกำลังพลและหน่วยงาน แต่ในการเจรจาต่อรองนั้น ผู้เจรจาจะต้องมีความอดทน ไม่สามารถหุบไต่ะสั่งการได้ ต้องใช้เทคนิคหลากหลาย มีการหลอกล่อ การถ่วงเวลา และอื่น ๆ

การเจรจาต่อรองในแต่ละสถานการณ์จะไม่เหมือนกัน ดังนั้น การจัดทีมเจรจาต่อรองก็จะแตกต่างกันไป ผู้นำองค์กรต้องเป็นหัวหน้าทีมทุกครั้งหรือไม่ ก็เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาให้เหมาะสม ซึ่งมีหลากหลายองค์ประกอบ ถึงแม้ว่าผู้นำองค์กรไม่ได้เป็นหัวหน้าทีมเจรจา แต่ต้องรู้ว่าจะจัดทีมเจรจาอย่างไร ใครควรทำหน้าที่อะไรในทีม และการให้นโยบายกับทีมเจรจาควรเป็นอย่างไร บางท่านอาจเข้าใจว่าการเจรจาต่อรองเป็นเรื่องง่าย ๆ แต่สำหรับผู้เขียนในฐานะที่มีประสบการณ์การเจรจาต่อรองมาพอสมควร สามารถบอกได้เลยว่าการเจรจาต่อรองไม่ใช่เรื่องง่าย และจากการที่เคยร่วมทีมเจรจาต่อรองกับหัวหน้าทีมหลาย ๆ คน ยิ่งทำให้ทราบว่า ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเจรจาต่อรองของผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อที่จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ในสิ่งที่คาดหวังหรือตั้งเป้าหมายไว้ และทำให้คู่เจรจามีความรู้สึกพึงพอใจกับผลการเจรจา และอยากจะเจรจาต่อรองกับเราอีกในอนาคตข้างหน้า

การเจรจาต่อรองเป็นการเล่นเกมแบบหนึ่ง ซึ่งมีการวางแผนและกำหนดรูปแบบไว้เรียบร้อยแล้วก่อนที่จะเข้าไต่ะเจรจา เช่น หากวิเคราะห์คู่เจรจาได้ว่าเป็นคน

ที่ไม่โง่งาย เก็บอารมณ์ไว้ไม่ค่อยได้ ก็อาจกำหนดให้คนในทีมพยายามก่อวนให้คู่เจรจาเกิดอารมณ์หงุดหงิดหรือโมโห ซึ่งตามหลักเจรจาต่อรองการเก็บอารมณ์ความรู้สึกต่าง ๆ ดีเท่าไร ยิ่งจะทำให้การเจรจาประสบผลสำเร็จมากขึ้น เมื่อเกิดอารมณ์ก็จะลืมหายใจและอาจรับเงื่อนไขโดยง่าย การเจรจาต่อรองต้องจะต้องมีการวางแผนและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของคนในทีมให้ชัดเจน และแต่ละคนต้องแสดงให้เห็นสมรรถภาพตามหน้าที่ การเจรจาต่อรองต้องยึดมั่นในเป้าหมาย การแสดงออกทางหน้าตา คำพูด กิริยาภาษากายต่าง ๆ นั่นคือปัจจัยที่จะส่งผลต่อการเจรจาต่อรองทั้งนั้น ดังนั้น ต้องมีการเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้

ตามคุณลักษณะของผู้นำที่ต้องการของหน่วยงานได้กล่าวมาแล้ว หัวหน้าทีมเจรจาต่อรองก็ต้องการบุคคลประเภทที่มีคุณลักษณะของผู้นำแบบนี้เช่นกัน เพราะการเจรจาต่อรองนั้นต้องมีการกำหนดเป้าหมาย การเตรียมการที่ดี การรู้จักใช้คน คือการกำหนดหน้าที่ในทีมเจรจา การตัดสินใจที่เด็ดขาดเมื่อโอกาสมาถึง การรับฟังคนอื่น มีศิลปะในการเจรจา ถ้าได้คนประเภทนี้ไปเจรจาต่อรองไม่ว่างานใด ๆ มีโอกาสประสบผลสำเร็จอย่างสูง แต่อย่างที่ทราบ ๆ กันอยู่คือ การที่จะหาบุคคลใดบุคคลหนึ่งคุณสมบัติเพียบพร้อมอย่างที่กล่าวมาไม่ใช่เรื่องง่าย และหากจะหาบุคคลเหล่านี้ร่วมทีมเจรจายิ่งยากกว่า เพราะการเจรจาต่อรองนั้นจะต้องเป็นคนที่แก้ไขสถานการณ์เก่งด้วย เนื่องจากการเจรจาที่เผชิญหน้ากันทั้งสองฝ่าย มีหลายครั้งการนำเสนอของคู่เจรจาไม่มีอยู่ในประเด็นที่เตรียมการไว้ แล้วจะอย่างไรหรือว่าได้รับมอบหมายให้ไปเจรจาต่อรองกับหน่วยงานอื่นที่มีความพร้อมมากกว่า มีจำนวนคนในทีมมากกว่า เช่น 3 ต่อ 1 จะอย่างไร ไปเจรจากับคนที่ชอบชมเชยหรือชอบอ้าวนุญคุณ หรือนักขายผู้ยิ่งใหญ่จะอย่างไรเทคนิคต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้นำองค์กรควรได้รับการเรียนรู้ถึงแม้ว่าจะไม่นำไปใช้เองโดยตรง แต่ก็สามารถนำไปแนะนำให้กับทีมเจรจาต่อรองของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

เช่น การเจรจาต่อรองในบางกรณีที่ทำกับผู้บังคับการเป็นหัวหน้าทีมในการเจรจาต่อรองเอง แล้วจะส่งผลเสียมากกว่าผลดี กรณีเช่นนี้ต้องมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไว้วางใจได้เป็นหัวหน้าทีมเจรจาต่อรองแทน

การมอบหมายงานการเจรจาต่อรองในองค์กรใหญ่ ๆ ของต่างประเทศจะมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเรื่องการเจรจาต่อรองเฉพาะ เช่น ตำแหน่งนักเจรจาต่อรองอาวุโส (Senior Negotiator) ในส่วนของประเทศไทยมีหน่วยงานของรัฐที่คาดว่าจะมีหน้าที่รับผิดชอบในการเจรจาต่อรองของหน่วยงานระดับกระทรวงคือ กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ แต่ไม่แน่ใจว่าทีมเจรจาต่อรองของแต่ละงานเป็นอย่างไร เพราะแยกโครงสร้างออกเป็นสำนักรับผิดชอบแต่ละพื้นที่ อย่างไรก็ตาม เป็นที่เชื่อได้ว่าหน่วยงานภาครัฐแทบทุกหน่วยจะต้องดำเนินการในการเจรจาต่อรองอย่างแน่นอน ดังนั้น การสนับสนุนให้บุคลากรโดยเฉพาะผู้นำองค์กรได้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการเจรจาต่อรอง จะช่วยให้การดำเนินการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากขึ้น

## กองทัพอากาศกับการเจรจาต่อรอง

กองทัพอากาศได้จัดตั้งสำนักงานเจรจาต่อรองด้านการจัดซื้อจัดจ้าง เมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2549 เพื่อทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรอง และหรือเตรียมข้อมูลในการเจรจาให้กับผู้บังคับบัญชา สร้างองค์ความรู้และพัฒนาบุคลากรของกองทัพอากาศ ให้มีความรู้ ความสามารถในการเจรจาต่อรองที่เกี่ยวกับการทำสัญญาซื้อขายหรือซ่อมอากาศยานทั้งในและต่างประเทศ ปัจจุบันสำนักงานดังกล่าวได้จัดผู้แทนเข้าร่วมทีมในการเจรจาต่อรองของกองทัพอากาศในโครงการจัดซื้อยุทโธปกรณ์ใหญ่ ๆ เช่น โครงการจัดซื้อเครื่องบิน Gripen 39 C/D ที่มีมูลค่ากว่า 3.5 หมื่นล้านบาท ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551-2558 ซึ่งได้ปิดโครงการเมื่อสิ้นเดือนกันยายน พ.ศ. 2558 หรือโครงการปรับปรุง

ขีดความสามารถเครื่องบินขับไล่เนกประสงค์ แบบ 19/ก (F-16 A/B) ระยะที่ 3 (Mid-Life Update: MLU) ที่มีมูลค่ากว่าหนึ่งหมื่นล้านบาท ซึ่งกำลังอยู่ระหว่างดำเนินการในปัจจุบัน และโครงการอื่น ๆ ที่มีมูลค่าสูง ส่วนการถ่ายทอดองค์ความรู้ได้จัดอบรมให้กับข้าราชการทหารอากาศตั้งแต่ระดับชั้นยศนาวาอากาศโท (เทียบระดับที่ 7 ของข้าราชการพลเรือน) ขึ้นไป โดยเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ จึงจัดอบรมรุ่นละ 12 คน ทำการอบรมปีละ 3-4 รุ่น และในปี พ.ศ. 2556 ได้เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสมัครเข้ารับการอบรมร่วมกับข้าราชการทหารอากาศ ไม่เกินรุ่นละ 4 คน หากนับรวมกับการอบรมที่จะมีขึ้นในปี พ.ศ. 2559 จะได้ทั้งหมด 27 รุ่น ทั้งนี้ ข้าราชการทหารอากาศที่จะเดินทางไปทำหน้าที่ผู้ช่วยทูตฝ่ายทหารอากาศ ณ สถานทูตไทยในประเทศต่าง ๆ จะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรนี้ก่อน นอกจากสำนักงานเจรจาต่อรองด้านการจัดซื้อจัดจ้าง จะดำเนินการอบรมและบรรยายให้กับข้าราชการและหน่วยงานของกองทัพอากาศแล้ว ยังได้จัดอบรมให้กับหน่วยงานราชการอื่น ๆ เช่น การประปานครหลวง กรมกิจการชายแดน กองบัญชาการกองทัพไทย และกระทรวงคมนาคม ส่วนการบรรยายให้ความรู้เรื่องนี้ให้กับหน่วยงานอื่นที่เป็นการดำเนินการต่อเนื่องก็มี เช่น บรรยายในหลักสูตรปริญญาโท วิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หลักสูตรเสนาธิการทหาร วิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นต้น

## บทสรุป

ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานหรือเจ้าของกิจการที่ประสบความสำเร็จ ต่างมีลักษณะความเป็นผู้นำองค์กรที่ดีตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นหลาย ๆ ประการ หรือทุกประการประกอบกันทั้งสิ้น และหากผู้นำเหล่านั้นได้เสริมความรู้เรื่องการเจรจาต่อรองเข้าไป

ก็ยิ่งจะทำให้ผู้นำนั้น ๆ มีคุณลักษณะที่โดดเด่นและมีหลักประกันความสำเร็จในการดำเนินภารกิจหรือการดำเนินกิจการมากยิ่งขึ้น การเรียนรู้เรื่องการเจรจาต่อรองมีแต่ผลดี และการเจรจาต่อรองไม่จำเป็นต้องให้ผู้นำองค์กรเป็นผู้ดำเนินการเองทุกครั้ง เพราะบางครั้งหรือบางเรื่องอาจเป็นผลเสียมากกว่าผลดี แต่อย่างน้อยการที่ผู้นำองค์กรมีความรู้เรื่องการเจรจาต่อรองก็จะสามารถเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำแก่ทีมเจรจาต่อรองขององค์กรได้ รวมถึงทำให้สามารถวิเคราะห์คู่เจรจาได้เป็นอย่างดี

ผู้ที่ได้รับเลือกเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 58 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรแห่งนี้ ถือได้ว่าทั้งหมดจะเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหรือเป็นเจ้าขององค์กร และที่ผ่านมาในอดีตจนถึงปัจจุบัน ต้องเคยผ่านการเจรจาต่อรองมาแล้วนับครั้งไม่ถ้วน ทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องขององค์กร แต่อาจยังไม่เคยเรียนรู้เรื่องการเจรจาต่อรองในฐานศาสตร์ ๆ หนึ่งโดยตรง หากได้เรียนรู้ถึงหลักการในการเจรจาต่อรองย่อมจะเป็นประโยชน์ต่อตัวเองและองค์กร ในการที่จะรักษาผลประโยชน์ หรือหากหลีกเลี่ยงไม่ได้ ก็จะเป็นการลดความเสียหายเปรียบให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งสุดท้ายจะส่งผลถึงประเทศชาติในภาพรวม ที่จะมีบุคลากรที่มีความสามารถในการเจรจาต่อรองกับชาวต่างชาติที่ต้องติดต่อและทำธุรกรรมด้วยกันมากขึ้น ทั้งนี้เป็นที่เชื่อได้ว่าผู้แทนขององค์กรต่างชาติที่มาเจรจากับฝ่ายเรานั้น ต้องเคยผ่านหรือเรียนรู้เรื่องการเจรจาต่อรองมาแล้วอย่างแน่นอน ดังนั้น ถึงเวลาแล้วหรือยังที่จะเปิดโอกาสให้ผู้นำองค์กรและผู้ร่วมงานในองค์กรของท่านได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการเจรจาต่อรอง

## บรรณานุกรม

ประณม ถาวรเวช, **บทความภาวะผู้นำ** ข้อมูลจาก In Magazine ภาพประกอบทางอินเทอร์เน็ต