

ROGER FISHER - WILLIAM URY

THƯƠNG LƯỢNG

BRUCE PATTON


GETTING TO YES: Negotiating agreement without giving in

KHÔNG

Nguyễn Cảnh Bình dịch

NHÂN NHƯỢNG

Bí quyết giành lợi thế
trong mọi cuộc đàm phán

thuong-luong

Mục lục

1. [Lời giới thiệu](#)
2. [PHẦN I: VẤN ĐỀ](#)
3. [1. Đừng bàn cãi về quan điểm](#)
4. [PHẦN II: PHƯƠNG PHÁP](#)
5. [2. Tách con người ra khỏi vấn đề cần đàm phán](#)
6. [3. Tập trung vào lợi ích chứ không phải vào quan điểm](#)
7. [4. Đưa ra nhiều giải pháp có lợi cho cả hai bên](#)
8. [5. Yêu cầu dùng các tiêu chí khách quan](#)
9. [PHẦN III: VẮNG, NHƯNG...](#)
10. [6. Làm gì nếu họ có thể lực hơn](#)
11. [7. làm gì nếu họ không cộng tác](#)
12. [8. Làm gì khi đối phương dùng những thủ đoạn xấu?](#)
13. [PHẦN IV: KẾT LUẬN](#)
14. [Kết luận](#)
15. [PHẦN V: MƯỜI CÂU HỎI VỀ ĐÀM PHÁN ĐI TỚI SỰ NHẤT TRÍ](#)
16. [Mười câu hỏi về đàm phán đi tới sự nhất trí](#)

Lời giới thiệu

Cho dù thích hay không, bạn vẫn là một nhà đàm phán. Đàm phán là thực tế của cuộc sống. Bạn đàm phán việc tăng lương với sếp. Bạn cố gắng thỏa thuận với một người về giá cả ngôi nhà của anh ấy. Hai vị luật sư đã nỗ lực giải quyết vụ án phát sinh từ vụ tai nạn ô tô. Một nhóm các công ty dầu lửa lên kế hoạch thành lập công ty liên doanh khai thác dầu ngoài khơi. Một quan chức thành phố họp với lãnh đạo nghiệp đoàn để ngăn chặn cuộc bãi công. Ngoại trưởng Hoa Kỳ cùng ngồi với người đồng cấp Liên Xô để tìm cách thỏa thuận về hạn chế vũ khí hạt nhân. Tất cả những việc này đều là đàm phán.

Hằng ngày, ai cũng đàm phán điều gì đó. Cũng giống như ngài Jourdain của Molière, người sung sướng nhận ra mình đã nói văn xuôi suốt cả cuộc đời, mọi người đàm phán ngay cả khi họ không nghĩ là mình đang làm vậy. Bạn đàm phán với vợ/chồng về việc đi đâu để ăn tối và thỏa thuận với con cái lúc nào thì tắt đèn đi ngủ. Đàm phán là phương tiện cơ bản để đạt được điều bạn muốn từ người khác. Đây là quá trình trao đổi qua lại nhằm tiến tới thỏa thuận khi bạn và đối phương có cùng lợi ích hay mâu thuẫn quyền lợi với nhau.

Ngày càng có nhiều trường hợp đòi hỏi phải tiến hành đàm phán và tránh được xung đột là một kỹ nghệ phát triển. Mọi người đều muốn tham gia vào những quyết định có ảnh hưởng đến họ; chẳng mấy ai chịu chấp nhận quyết định do người khác đưa ra. Không ai giống ai và con người dùng đàm phán để giải quyết sự bất đồng. Dù trong doanh nghiệp, chính phủ hay gia đình thì hầu hết mọi người đều ra quyết định thông qua đàm phán. Ngay cả khi ở tòa án, gần như người ta luôn đàm phán cách giải quyết trước khi xét xử.

Mặc dù đàm phán diễn ra hằng ngày, nhưng để làm tốt việc này thì lại thật không dễ. Các chiến lược đàm phán thường khiến mọi

người thấy không hài lòng, kiệt sức, bị xa lánh – hoặc thường xuyên có cả ba cảm giác này.

Con người thường thấy bản thân rơi vào những tình thế khó xử. Họ có hai cách để đàm phán: Mềm dẻo hoặc cứng rắn. Những nhà đàm phán mềm dẻo thường muốn tránh xung đột cá nhân, vì vậy, họ sẵn sàng nhân nhượng để đạt được thỏa thuận. Những người này muốn tiến tới hòa giải; tuy vậy, rốt cuộc họ thường bị lợi dụng nên cảm thấy rất cay đắng. Những nhà đàm phán cứng rắn lại cho rằng mọi tình huống là sự thử thách ý chí, ở đó, bên nào có lập trường cực đoan hơn và giữ miếng lâu hơn sẽ có chiếm ưu thế. Họ muốn giành thắng lợi; tuy vậy, họ thường kết thúc cuộc đàm phán bằng việc tạo ra sự phản ứng không kém phần cứng rắn, gây cạn kiệt sức lực và phung phí tới mối quan hệ với phía bên kia. Các chiến lược đàm phán phổ biến khác nằm giữa loại chiến lược mềm dẻo và loại cứng rắn, nhưng mỗi chiến lược này thường hướng tới sự thỏa hiệp giữa việc đạt được điều bạn muốn và giữ hòa khí với mọi người.

Cách đàm phán thứ ba, không thiên về cứng rắn hay mềm dẻo, mà là vừa cứng rắn vừa mềm dẻo. Phương pháp đàm phán trên nguyên tắc được xây dựng trong Dự án Kỹ năng đàm phán của Harvard nhằm giải quyết vấn đề trên cơ sở giá trị chứ không thông qua việc tập trung vào những gì mỗi bên nói sẽ làm hay không làm. Phương pháp này khuyên bạn nên tìm kiếm lợi ích chung bất cứ lúc nào có thể và khi có xung đột về lợi ích thì bạn nên yêu cầu kết quả phải dựa trên cơ sở một số tiêu chuẩn bình đẳng nhất định độc lập với ý chí của hai bên. Phương pháp đàm phán trên nguyên tắc cứng rắn về giá trị nhưng mềm dẻo về vấn đề con người. Phương pháp này không dùng thủ đoạn và điều bộ. Nó cho bạn biết cách đạt được điều bạn đáng được hưởng mà vẫn tỏ ra lịch thiệp. Nó cho phép bạn cư xử công bằng và bảo vệ bạn chống lại những kẻ nhằm nhe lợi dụng sự ngay thẳng của bạn.

Cuốn sách này bàn về phương pháp đàm phán trên nguyên tắc. Chương thứ nhất mô tả những vấn đề phát sinh trong việc áp dụng các chiến lược tiêu chuẩn của kiểu đàm phán quan điểm lập trường.

Bốn chương tiếp theo trình bày bốn nguyên tắc của phương pháp đàm phán theo nguyên tắc. Ba chương cuối giải đáp những câu hỏi thường được nêu lên: Điều gì sẽ xảy ra nếu phía bên kia mạnh hơn? Điều gì sẽ xảy ra nếu họ không tuân thủ luật chơi? Điều gì sẽ xảy ra nếu họ gian dối.

Phương pháp đàm phán trên nguyên tắc có thể được nhà ngoại giao Hoa Kỳ sử dụng ở trong các cuộc đàm phán về kiểm soát vũ khí với Liên Xô, khi các luật sư Phố Wall đại diện cho 500 công ty trên Tạp chí Fortune tranh tụng trong các vụ kiện chống độc quyền; và được các cặp vợ chồng dùng để quyết định mọi việc, từ việc đi nghỉ ở đâu cho đến phân chia tài sản như thế nào nếu họ ly dị. Bất cứ ai cũng có thể sử dụng phương pháp này.

Không có cuộc đàm phán nào giống nhau, nhưng những yếu tố cơ bản của nó thì không thay đổi. Phương pháp đàm phán trên nguyên tắc có thể được sử dụng để giải quyết một hay nhiều vấn đề; có hai hay nhiều bên tham gia; dù có trình tự được quy định như trường hợp đàm phán tập thể hay không được chuẩn bị trước trong đàm phán với không tặc. Phương pháp này được áp dụng cho dù phía bên kia có nhiều kinh nghiệm hơn hay ngược lại, dù họ là kẻ không khoan nhượng hay là người ôn hòa. Phương pháp đàm phán trên nguyên tắc là một chiến lược áp dụng được cho mọi mục đích. Không giống với phần lớn các chiến lược khác, nếu phía bên kia cũng lĩnh hội được phương pháp này, nó sẽ trở nên dễ sử dụng hơn. Và nếu họ cũng đọc cuốn sách này thì tất cả đều có lợi.

Phần IV Vấn đề

1. Đừng bàn cãi về quan điểm

1Đừng bàn cãi về quan điểm

Dù là cuộc đàm phán về hợp đồng, cuộc tranh cãi trong gia đình hay thỏa thuận hòa bình giữa các quốc gia, thông thường người ta vẫn hay bàn cãi về vấn đề quan điểm. Mỗi bên đều có lập trường riêng, lập luận để bảo vệ nó và nhân nhượng nhằm đạt được thỏa hiệp. Ví dụ cổ điển về kiểu đàm phán này là cuộc mặc cả diễn ra giữa khách hàng và chủ cửa hàng đồ cũ:



Và cuộc mặc cả cứ thế tiếp tục. Có thể họ sẽ đạt được thỏa thuận nhưng cũng có thể không.

Mọi phương pháp đàm phán đều có thể được đánh giá công bằng qua ba tiêu chí: Phương pháp này phải mang lại thỏa thuận khôn ngoan nếu có thể, nó phải hiệu quả và cải thiện được hay chí ít thì cũng không làm phương hại đến mối quan hệ giữa hai bên. (Thỏa thuận khôn ngoan được định nghĩa là thỏa thuận đáp ứng quyền lợi hợp pháp của mỗi bên tới mức có thể, giải quyết được xung đột lợi ích hợp lý, lâu bền và có cân nhắc đến lợi ích cộng đồng.)

Hình thức đàm phán phổ biến nhất được minh họa bằng ví dụ trên, phụ thuộc vào việc thay phiên nhau đưa ra các lập trường – và sau đó lại từ bỏ các lập trường này.

Việc đưa ra các quan điểm, như người khách và chủ cửa hiệu trên, có tác dụng phục vụ cho một số mục đích hữu ích nhất định trong đàm phán. Nó cho phía bên kia biết bạn muốn gì; tạo ra điểm bầu víu trong tình huống không chắc chắn và căng thẳng; và cuối cùng đi đến các điều khoản trong một thỏa thuận có thể chấp nhận được. Nhưng có nhiều cách khác để đạt được. Việc mặc cả về lập trường không thỏa mãn các tiêu chí cơ bản để mang lại thỏa thuận khôn ngoan, hiệu quả và thân thiện.

TRANH CÃI VỀ QUAN ĐIỂM CHỈ MANG LẠI NHỮNG THỎA THUẬN THIẾU KHÔN NGOAN

Khi các nhà đàm phán mặc cả về quan điểm, họ thường tự giam mình trong những quan điểm này. Bạn càng làm rõ quan điểm của mình và bảo vệ nó khỏi bị tấn công thì bạn càng dính chặt vào nó. Bạn càng cố gắng thuyết phục phía bên kia rằng quan điểm ban đầu của bạn không thể thay đổi thì việc này càng khó có thể thực hiện được. Cái tôi của bạn trở nên đồng nhất với quan điểm của bạn. Bạn hiện có mối quan tâm mới về việc “giữ thể diện” – trong việc thống nhất giữa hành động ở tương lai với lập trường trong quá khứ – khiến khả năng đạt được thỏa thuận nào đó hòa hợp với lợi ích ban đầu của các bên một cách khôn ngoan ngày càng khó thực hiện.

Nguy cơ tranh cãi về vấn đề lập trường sẽ cản trở tiến trình đàm phán. Ví dụ điển hình là sự đổ vỡ cuộc đàm phán về việc cấm thử vũ khí hạt nhân toàn diện dưới thời Tổng thống John F. Kennedy. Vấn đề then chốt nảy sinh: Liên Xô và Hoa Kỳ nên được phép thực hiện bao nhiêu cuộc thanh tra tại hiện trường mỗi năm trên phạm vi lãnh thổ nước kia để điều tra những sự kiện chấn động đáng ngờ? Cuối cùng, Liên Xô đồng ý tiến hành ba cuộc điều tra. Hoa Kỳ lại khẳng khái yêu cầu không dưới mười cuộc. Do vậy, các cuộc đàm phán này đã thất bại – do tranh cãi về quan điểm – mặc dù không bên nào hiểu liệu một “cuộc điều tra” sẽ chỉ gồm có một người đi xem xét lòng vòng trong một ngày hay có một trăm người soi mói bừa bãi trong một tháng. Các bên hầu như không nỗ lực xây dựng quy trình điều tra có thể dung hòa được sự quan tâm thẩm tra của Hoa Kỳ với mong muốn của cả hai bên về sự xâm phạm tối thiểu.

Khi càng chú ý nhiều đến quan điểm thì người ta lại càng ít quan tâm đến việc đáp ứng những lo ngại cơ bản của các bên. Vì vậy, khó có thể tiến tới thỏa thuận dễ dàng. Các thỏa thuận đạt được lúc này chỉ phản ánh sự phân chia máy móc khoảng chênh lệch giữa những lập trường cuối cùng được đưa ra, chứ chưa phải là giải pháp được tính toán kỹ càng nhằm đáp ứng lợi ích hợp pháp của

các bên. Kết quả đạt được thường là thỏa thuận ở mức thấp hơn so với mong muốn của hai bên.

TRANH CÃI VỀ QUAN ĐIỂM LÀ KHÔNG HIỆU QUẢ

Phương pháp đàm phán thông thường có thể mang lại thỏa thuận, như với trường hợp trả giá cho chiếc đĩa bằng đồng thau hoặc đi đến thất bại, như với trường hợp thống nhất số lượng cuộc điều tra tại hiện trường. Trong cả hai trường hợp, quá trình này đều mất nhiều thời gian.

Thương thuyết theo lập trường tạo ra động cơ trì hoãn giải quyết vấn đề. Trong khi tranh cãi về vấn đề quan điểm, bạn cố gắng cải thiện cơ hội đạt được thỏa thuận nào đó có lợi cho mình bằng việc bắt đầu đàm phán với lập trường cực đoan, giữ khư khư quan điểm này, lừa gạt đối phương rằng đó chính là quan điểm thực sự của bạn và chỉ nhân bộ chút ít để giữ cuộc đàm phán tiếp tục diễn ra. Và đối phương cũng làm điều tương tự. Mỗi yếu tố này đều có xu hướng cản trở việc nhanh chóng đạt được cách giải quyết. Các quan điểm ban đầu càng cực đoan và sự nhân nhượng càng ít đi thì mất càng nhiều thời gian và công sức để nhận ra thỏa thuận có thể đạt được hay không.

Phương pháp đàm phán trên nguyên tắc cũng đòi hỏi phải có rất nhiều các quyết định riêng lẻ của từng cá nhân vì mỗi nhà thương thuyết quyết định đề nghị gì, bác bỏ gì và có thể nhân nhượng đến mức nào. Việc ra quyết định rất khó khăn và mất thời gian. Khi một quyết định không chỉ là việc phải nhượng bộ đối phương mà còn là sức ép buộc phải nhân nhượng hơn nữa, thì nhà thương thuyết hầu như không có động cơ để tiến nhanh hơn. Chậm chạp lề mề, đe dọa bỏ ra ngoài, cản trở và những chiến thuật khác tương tự đã trở nên cũ rích. Tất cả những chiến thuật này chỉ làm mất thêm thời gian và tiền bạc để tiến tới thỏa thuận cũng như tăng nguy cơ không đạt được thỏa thuận nào cả.

TRANH CÃI VỀ QUAN ĐIỂM LÀM HỎNG MỐI QUAN HỆ ĐANG TỐT ĐẸP

Việc tranh cãi về quan điểm sẽ trở thành cuộc đấu trí. Mỗi nhà thương thuyết xác nhận những gì anh ta sẽ làm và sẽ không làm. Nhiệm vụ cùng xây dựng giải pháp chung có xu hướng trở thành trận chiến. Mỗi bên đều cố gắng qua sức mạnh ý chí tuyệt đối để gây sức ép buộc phía bên kia phải thay đổi lập trường. “Tôi sẽ không chịu nhượng bộ đâu. Nếu anh muốn đi xem phim với tôi, thì đó phải là phim The Maltese Falcon (tạm dịch: Chim ưng Malta) hoặc chúng ta không xem gì hết.” Hậu quả thường là sự giận dữ và bức tức vì mỗi bên thấy mình phải thuận theo ý muốn cứng nhắc của đối phương trong khi mối quan tâm thích đáng của mình lại bị bỏ qua. Do vậy, việc tranh cãi về quan điểm gây căng thẳng và có khi còn làm tan vỡ mối quan hệ giữa các bên. Các doanh nghiệp thương mại đã từng làm việc với nhau trong nhiều năm có thể cắt đứt quan hệ. Hàng xóm láng giềng có thể không qua lại với nhau. Cảm giác cay đắng từ sự việc này gây ra có thể kéo dài cả đời người.

TRONG ĐÀM PHÁN ĐA PHƯƠNG, TRANH CÃI VỀ QUAN ĐIỂM ĐEM LẠI KẾT QUẢ XẤU

Nếu xét một cuộc đàm phán chỉ có hai bên, chỉ có bạn và “phía bên kia”, thì dễ thảo luận hơn, nhưng thực tế, hầu hết mọi cuộc đàm phán đều liên quan đến nhiều bên. Các bên có thể cùng ngồi vào bàn, hoặc mỗi bên ủy quyền cho một người như chóp bu, ban giám đốc hay các ủy ban liên quan. Càng đông người tham gia vào đàm phán, những trở lực do thương thuyết theo lập trường lại càng nghiêm trọng.

Nếu khoảng 150 quốc gia cùng đàm phán trong các hội nghị của Liên Hiệp Quốc, thương thuyết theo lập trường gần như không thể thực hiện được. Kiểu thương thuyết có thể làm cho tất cả đều nói “đồng ý”, nhưng chỉ một bên nói “không” thì sự nhượng bộ có đi có lại khó có thể thực hiện: Bạn nhượng bộ ai? Kể cả hàng nghìn cuộc đàm phán song phương cũng không phức tạp bằng một thỏa thuận đa phương. Trong những tình huống như vậy, thương thuyết theo lập trường thường dẫn tới việc hình thành liên minh giữa các bên mà lợi ích chung của họ mang tính tượng trưng hơn là thực chất.

Tại Liên Hiệp Quốc, những liên minh này thường tạo ra các cuộc đàm phán giữa “Bắc” và “Nam” hay giữa “Đông” và “Tây”. Do có nhiều thành viên trong một nhóm nên việc xây dựng quan điểm chung lại càng trở nên khó khăn hơn. Tồi tệ hơn, khi họ đã vất vả thiết lập và nhất trí một lập trường thì việc thay đổi lập trường đó lại càng trở nên gian nan hơn nhiều. Việc thay đổi một quan điểm cũng không dễ dàng gì khi các thành viên mới tham gia có quyền hạn cao hơn. Ngay cả khi họ không có mặt tại bàn đàm phán thì những người khác vẫn cần phải có sự chấp thuận của họ.

MỀM MỎNG CHƯA HẸN ĐÃ TỐT

Nhiều người nhận thức được cái giá phải trả cho việc đàm phán theo lập trường cứng rắn, đặc biệt là đối với các bên và quan hệ giữa họ. Họ hy vọng tránh được những hậu quả này bằng cách thực hiện kiểu đàm phán mềm dẻo hơn. Họ muốn coi phía bên kia là bạn bè chứ không phải kẻ thù. Họ nhấn mạnh đến sự cần thiết của việc đạt được thỏa thuận thay vì chú trọng tới mục đích chiến thắng. Trong kiểu đàm phán mềm dẻo, những bước đi tiêu chuẩn là: Đưa ra đề nghị và nhượng bộ, tin tưởng phía bên kia, tỏ ra thân thiện và nhân nhượng khi cần để tránh đối đầu.

Bảng dưới đây minh họa hai kiểu thương thuyết theo lập trường cứng rắn và mềm dẻo. Hầu hết mọi người cho rằng chiến lược đàm phán họ lựa chọn nằm giữa hai loại chiến lược này. Hãy nhìn vào bảng để lựa chọn. Bạn sẽ là nhà đàm phán theo lập trường cứng rắn hay mềm dẻo? Bạn có nên theo chiến lược nào đó ở giữa hai chiến lược này không?

Chiến lược đàm phán mềm dẻo nhấn mạnh đến tầm quan trọng của việc xây dựng và duy trì quan hệ. Có nhiều cuộc đàm phán trong gia đình hay trong mối quan hệ với bạn bè diễn ra theo cách này. Quá trình này thường có hiệu quả, ít nhất là ở kết quả nhanh chóng mà nó mang lại. Vì bên nào cũng muốn cạnh tranh với bên kia trong việc tỏ ra rộng rãi và sẵn sàng nhân nhượng hơn, thì một thỏa thuận rất có khả năng đạt được. Nhưng thỏa thuận đó chưa chắc đã khôn ngoan. Kết quả thu được có thể không bi thảm như câu chuyện của O'. Henry về một cặp vợ chồng bàn cùng, người vợ đã bán tóc của

mình để mua chiếc dây đeo đồng hồ cho chồng trong khi người chồng lại bán chiếc đồng hồ để mua lược tặng vợ. Tuy nhiên, mọi cuộc đàm phán bị chi phối quá nhiều bởi mối quan hệ sẽ có nguy cơ dẫn đến thỏa thuận tùy tiện.

Nghiêm trọng hơn, việc theo đuổi cách thức đàm phán về quan điểm mềm dẻo và thân thiện khiến bạn dễ bị tổn thương trước những người áp dụng chiến lược mặc cả cứng rắn. Trong đàm phán về quan điểm, người thực hiện chiến lược cứng rắn sẽ chi phối người theo chiến lược mềm dẻo. Nếu người thực hiện chiến lược cứng rắn kiên quyết yêu cầu người kia phải nhượng bộ đồng thời đưa ra những lời đe dọa trong khi người theo chiến lược mềm dẻo đành phải nhượng bộ để tránh đối đầu và nhất định muốn đạt được thỏa thuận, thì cuộc chơi sẽ theo chiều hướng có lợi cho người cứng rắn. Quá trình này sẽ mang lại thỏa thuận, mặc dù có thể đó không phải là giải pháp khôn ngoan. Chắc chắn thỏa thuận này sẽ có lợi hơn nhiều cho người đàm phán cứng rắn. Nếu bạn liên tục đối phó với kiểu đàm phán cứng rắn bằng đàm phán mềm dẻo, bạn sẽ mất tất cả.

CÓ MỘT CÁCH KHÁC

Nếu không thích lựa chọn giữa đàm phán cứng rắn và mềm dẻo thì bạn có thể thay đổi trò chơi.

Trò chơi đàm phán diễn ra ở hai cấp độ. Ở cấp độ thứ nhất, việc đàm phán giải quyết bản chất vấn đề; ở cấp độ thứ hai, việc đàm phán tập trung – thường là ngầm ý – vào quy trình thủ tục giải quyết bản chất vấn đề. Kiểu đàm phán thứ nhất thường xoay quanh vấn đề lương, các điều khoản thuê hay mức giá phải trả. Kiểu đàm phán thứ hai liên quan đến cách bạn sẽ đàm phán vấn đề cốt lõi: Bằng cách đàm phán mềm dẻo, đàm phán cứng rắn hay một phương pháp nào khác. Kiểu đàm phán thứ hai này là trò chơi về một cuộc chơi – “siêu cuộc chơi”. Mỗi bước đi của bạn trong cuộc đàm phán không chỉ giúp giải quyết vấn đề tiền thuê, tiền lương hay các vấn đề thực chất khác; nó còn tạo nên luật chơi. Mỗi động thái của bạn có thể đóng vai trò làm cho cuộc đàm phán diễn ra theo mô thức liên tục, hoặc tạo ra bước ngoặt thay đổi cuộc chơi.

Kiểu đàm phán thứ hai nhìn chung không được chú ý vì dường như nó diễn ra mà không có được quyết định sáng suốt nào. Chỉ khi giao tiếp với người nước ngoài, đặc biệt là người xuất thân từ nền văn hóa khác với bạn, thì bạn mới có thể nhận thức được sự cần thiết phải thiết lập quy trình được chấp nhận nào đó để tiến hành đàm phán thực sự. Nhưng dù có chủ ý hay không, thì bạn cũng đang đàm phán về những nguyên tắc mang tính quy trình với mỗi đường đi nước bước của mình, ngay cả khi những đường đi nước bước này không liên quan gì đến bản chất của vấn đề.

Đáp án cho câu hỏi về việc nên dùng chiến lược đàm phán theo lập trường mềm dẻo hay cứng rắn là: “Không chiến lược nào cả”. Hãy thay đổi cuộc chơi! Trong Dự án Kỹ năng đàm phán của Harvard, chúng tôi đã xây dựng một cách hoàn toàn khác cho đàm phán theo lập trường – một phương pháp đàm phán rõ ràng được thiết kế để tạo ra những kết cục khôn ngoan đầy hiệu quả và êm thấm. Phương pháp này được gọi là Phương pháp đàm phán trên nguyên tắc, hay đàm phán trên giá trị, có thể được chia ra thành bốn điểm căn bản.

Bốn điểm này xác định một phương pháp đàm phán rõ ràng có thể áp dụng trong hầu hết mọi trường hợp. Mỗi điểm liên quan đến một yếu tố cơ bản trong đàm phán và gợi ý bạn nên làm gì về vấn đề này.

Con người: Tách con người ra khỏi vấn đề đàm phán.

Lợi ích: Tập trung vào lợi ích, chứ không phải là quan điểm.

Giải pháp: Tạo ra nhiều khả năng chọn lựa đa dạng trước khi quyết định nên làm gì.

Tiêu chí: Phải yêu cầu kết quả dựa trên cơ sở một số tiêu chuẩn khách quan.

Điểm thứ nhất xuất phát từ thực tế: Con người không phải cỗ máy. Chúng ta là những sinh vật có tình cảm mạnh mẽ, với những nhận thức khác nhau về cơ bản và không dễ để có thể hiểu nhau rõ ràng. Xúc cảm thường tác động tiêu cực tới tính khách quan của vấn đề. Hình thành lập trường chỉ làm tình hình xấu thêm vì cái tôi của con người trở nên đồng nhất với quan điểm của họ. Do vậy, trước khi đi vào điểm mấu chốt thì “vấn đề con người” cần được tách ra và giải quyết riêng. Nói một cách văn hoa, những người tham gia đàm phán nên tự xem mình đang sát cánh bên nhau, cùng “tấn công” vấn đề chứ không phải tấn công “lẫn nhau”. Do vậy, gợi ý thứ nhất là: Hãy tách con người ra khỏi vấn đề cần đàm phán.

Điểm thứ hai được đưa ra để khắc phục tình trạng những người tham gia đàm phán chỉ chăm chăm vào quan điểm của mình, trong khi mục đích của cuộc đàm phán lại là nhằm thỏa mãn những lợi ích chung của các bên. Quan điểm đàm phán thường che khuất điều bạn thực sự muốn. Việc thỏa hiệp giữa các quan điểm không thể mang lại một thỏa thuận thực sự quan tâm đến những nhu cầu đã khiến mọi người áp dụng những quan điểm này. Yếu tố cơ bản thứ hai của phương pháp này là: Tập trung vào lợi ích chứ không phải quan điểm.

Điểm thứ ba đề cập đến sự khó khăn trong việc tìm ra những giải pháp tối ưu trong tình huống căng thẳng. Nếu bạn càng cố gắng ra quyết định trước đối phương thì tầm nhìn của bạn càng bị thu hẹp lại. Có quá nhiều thứ đang hiện diện làm hạn chế khả năng ứng phó. Việc tìm kiếm một giải pháp đúng đắn cũng vậy. Bạn có thể bù lại hạn chế này bằng cách dành ra một khoảng thời gian nhất định để suy nghĩ về các giải pháp khác làm tăng lợi ích chung và dung hợp những lợi ích khác nhau một cách sáng tạo. Do đó, điểm cơ bản thứ ba là: Trước khi cố gắng đạt được thỏa thuận, hãy tạo ra các giải pháp có lợi cho cả hai bên.

Khi các lợi ích trực tiếp đối chọi nhau, nhà đàm phán vẫn có thể giành được kết quả có lợi cho mình bằng cách thể hiện sự kiên định. Phương pháp này có xu hướng hỗ trợ cho sự không khoan nhượng và mang lại kết quả không công bằng. Tuy nhiên, bạn có

thể chống lại nhà đàm phán kiểu này bằng cách khẳng định cho rằng chỉ những điều anh ta nói thôi là chưa đủ và thỏa thuận phải phản ánh một tiêu chuẩn công bằng nào đó độc lập với ý chí vô căn cứ của mỗi bên. Điều này không có nghĩa các điều khoản phải dựa trên cơ sở tiêu chuẩn do bạn lựa chọn, mà là các tiêu chuẩn công bằng nhất định nào đó như giá trị thị trường, ý kiến chuyên gia, truyền thống hay luật pháp sẽ quyết định kết quả. Bằng cách thảo luận những tiêu chí như vậy thay cho việc thảo luận về những gì các bên sẵn sàng hay không sẵn sàng làm và không cần sự nhượng bộ, cả hai bên đều có thể đi đến một giải pháp công bằng. Do vậy điểm cơ bản thứ tư là: Yêu cầu phải dùng những tiêu chí khách quan.

Phương pháp đàm phán trên nguyên tắc được so sánh với phương pháp đàm phán cứng rắn và mềm dẻo ở bảng dưới đây, trong đó, bốn điểm cơ bản của phương pháp này được in đậm.

Bốn định đề của phương pháp đàm phán trên nguyên tắc có tác dụng từ lúc bạn bắt đầu suy nghĩ về việc đàm phán cho đến lúc có thể đạt được thỏa thuận hoặc bạn quyết định chấm dứt nỗ lực này. Thời gian đó có thể được chia ra thành ba giai đoạn: Phân tích, lên kế hoạch và thảo luận.

Trong giai đoạn phân tích, đơn giản là bạn đang cố gắng chẩn đoán tình hình – thu thập thông tin, tổ chức và suy tính về những thông tin này. Bạn sẽ xem xét những vấn đề về con người trong quan niệm thiên vị, cảm giác thù địch, giao tiếp không rõ ràng và muốn xác định lợi ích của bạn cũng như lợi ích của phía bên kia. Bạn sẽ lưu ý đến những giải pháp ngay trên bàn đàm phán và xác định mọi tiêu chí đã được gợi ý làm cơ sở cho thỏa thuận.

Trong giai đoạn lên kế hoạch, bạn cũng phải giải quyết bốn yếu tố tương tự lần thứ hai, cả hai giai đoạn đều để sáng tạo ý tưởng và quyết định cần làm gì. Bạn đề nghị giải quyết các vấn đề về con người như thế nào? Trong số những lợi ích của bạn, đâu là điều quan trọng nhất? Và đâu là một số mục tiêu thực tế? Bạn sẽ muốn tạo ra thêm các giải pháp và bổ sung thêm tiêu chí để quyết định.

Một lần nữa trong giai đoạn thảo luận, khi các bên trao đổi qua lại, cùng quan tâm đến thỏa thuận, thì bốn yếu tố tương tự lại chính là những chủ đề tốt nhất để bàn luận. Sự khác biệt trong nhận thức, cảm giác bức tức và giận dữ cùng những khó khăn trong giao tiếp có thể được thừa nhận và giải quyết. Mỗi bên nên cố gắng hiểu được lợi ích của phía bên kia. Sau đó, cả hai có thể cùng nhau đưa ra những giải pháp có lợi cho đôi bên và tìm cách thỏa thuận về những tiêu chuẩn khách quan để giải quyết có lợi ích đối chọi nhau.

Tóm lại, trái với phương pháp thương thuyết theo lập trường, phương pháp đàm phán trên nguyên tắc tập trung vào các lợi ích cơ bản, cùng nhau đề ra giải pháp và những tiêu chuẩn công bằng nhằm mang lại một thỏa thuận khôn ngoan. Phương pháp này cho phép bạn dần đạt được sự đồng thuận về quyết định chung một cách hiệu quả, tránh được tất cả hậu quả cho việc tự trói buộc mình vào những quan điểm để rồi lại phải cố gắng thoát ra khỏi chúng. Và việc tách con người ra khỏi vấn đề cần đàm phán cho phép bạn giải quyết thấu tình đạt lý với nhà đàm phán kia trên cơ sở giữa con người với nhau, nhờ vậy có thể đạt được một thỏa thuận thân tình.

Bốn chương tiếp theo sẽ trình bày sâu hơn về từng điểm trong số bốn điểm cơ bản này. Nếu có bất cứ điểm nào bạn thấy nghi ngờ, bạn có thể đọc nhanh đến phần sau và xem ba chương cuối vì chúng sẽ trả lời những câu hỏi thường được nêu ra về phương pháp.

Phần II Phương pháp

- 2. Tách con người ra khỏi vấn đề cần đàm phán*
- 3. Tập trung vào lợi ích chứ không phải vào quan điểm*
- 4. Đưa ra nhiều giải pháp có lợi cho cả hai bên*
- 5. Yêu cầu dùng các tiêu chí khách quan*

2 Tách con người ra khỏi vấn đề cần đàm phán

Ai cũng biết việc giải quyết một vấn đề thì khó khăn đến mức nào nếu mọi người hiểu lầm nhau, nổi giận hoặc cảm thấy khó chịu và nhìn nhận mọi việc dưới góc độ cá nhân.

Một lãnh đạo công đoàn nói với công nhân của mình: “Ai đã đột ngột kêu gọi bãi công?”

Jones tiến lên: “Chính tôi đấy. Đó là vì thằng quản đốc tôi Campbell. Đây là lần thứ năm trong vòng hai tuần hắn đã đuổi tôi ra khỏi tổ để thay người khác. Hắn nhúng mũi vào mọi việc của tôi và tôi ngán lắm rồi. Tại sao tôi phải làm tất cả những công việc bẩn thỉu đó?”

Sau đó, lãnh đạo công đoàn chất vấn Campbell: “Tại sao anh cứ trù dập Jones thế? Cậu ta nói anh đã đặt cậu ta vào danh sách thay thế năm lần trong vòng hai tuần. Có chuyện gì vậy?”

Campbell đáp lại: “Tôi chọn Jones vì cậu ấy là người giỏi nhất. Tôi biết tôi có thể tin tưởng ở cậu ấy để giữ cho mọi việc khỏi rối tung lên trong một tổ không có người chèo chống. Tôi chỉ đưa cậu ấy vào danh sách thay thế khi có một người chủ chốt đi vắng, nếu không tôi có thể chọn Smith hoặc ai đó khác. Đó chẳng qua là vì có dịch cúm đang lan rộng nên nhiều người quan trọng đã nghỉ. Tôi không hề biết Jones phản đối việc này. Tôi tưởng cậu ấy thích có trách nhiệm.”

Trong tình huống có thật khác, luật sư của công ty bảo hiểm nói với Ủy viên Hội đồng Bảo hiểm của bang: “Tôi đánh giá cao việc ngài dành thời gian cho chúng tôi, thưa ngài Thompson. Tôi muốn được trình bày với ngài một số vấn đề mà chúng tôi gặp phải trước điều khoản giả định của các quy định về nghĩa vụ tuyệt đối. Về cơ bản, chúng tôi cho rằng cách viết điều khoản có ảnh hưởng không công

bằng đối với những công ty bảo hiểm có các hợp đồng gồm giới hạn về điều chỉnh mức phí, và chúng tôi muốn xem xét các cách chỉnh sửa điều khoản này...”

Vị ủy viên kia ngắt lời: “Thưa cô Monteiro, công ty của cô đã có hàng tá cơ hội để lên tiếng phản đối trong các buổi điều trần do chúng tôi tổ chức về những quy định này trước khi được ban hành. Tôi đã điều khiển tất cả những buổi điều trần này, cô Monteiro ạ. Tôi đã nghe từng từ trong bản kiến nghị và chính tôi đã soạn thảo bản cuối cùng của các quy định về nghĩa vụ tuyệt đối. Có phải cô đang nói tôi có sơ suất gì chăng?”

“Thưa không, nhưng...”

“Có phải cô muốn nói tôi không công bằng?”

“Chắc chắn là không, thưa ngài, nhưng tôi cho rằng điều khoản này có một số hậu quả mà không ai trong chúng ta có thể lường trước được, và...”

“Nghe này, Monteiro, tôi đã hứa với công chúng khi tranh cử vị trí này là tôi sẽ chấm dứt những chiếc máy sấy tóc giết người và 10.000 quả bom được ngụy trang thành xe ô tô. Và những quy định này đã làm được điều đó.

Công ty của cô đã kiếm được 50 triệu đô-la lợi nhuận từ các hợp đồng về nghĩa vụ tuyệt đối năm ngoái. Cô nghĩ tôi là ai mà có thể đùa giỡn với tôi, cô tới đây và nói về những quy định ‘không công bằng’ cùng ‘những hậu quả không lường trước được’? Tôi không muốn nghe thêm một từ nào như thế nữa. Chúc một ngày tốt lành, cô Monteiro.”

Bây giờ thì làm gì? Liệu vị luật sư của công ty bảo hiểm nọ có tiếp tục dồn ép ngài Ủy viên về điểm này không, có làm cho ông ta nổi giận và đẩy mọi thứ không đi đến đâu hết? Công ty của cô ấy có nhiều mối làm ăn trong bang này. Mối quan hệ tốt đẹp với vị quan chức kia rất quan trọng. Sau đó, liệu cô ấy có nên để yên vấn đề này lại, cho dù cô ấy tin chắc quy định này thực sự là bất công, rằng

những ảnh hưởng trong dài hạn có thể đi ngược lại lợi ích của dân chúng và ngay cả các chuyên gia cũng không thấy trước được vấn đề này vào lúc điều trần ban đầu không?

Điều gì sẽ diễn ra trong những trường hợp này?

CÁC NHÀ ĐÀM PHÁN TRƯỚC HẾT LÀ CON NGƯỜI

Một sự thật cơ bản về đàm phán dễ bị lãng quên trong các giao dịch kinh doanh và quốc tế, đó là “phía bên kia” bạn đang giao dịch không phải với những đại diện trừu tượng, mà là những con người bằng xương bằng thịt. Họ có tình cảm, có những giá trị riêng, có xuất thân cũng như quan điểm khác nhau; họ là những người không thể đoán trước được. Và bạn cũng thế.

Khía cạnh con người trong đàm phán có thể hữu ích hoặc tai hại. Quá trình tìm kiếm thỏa thuận có thể tạo ra cam kết tâm lý về một kết cục thỏa mãn được cả hai bên. Một quan hệ làm việc, trong đó sự tin tưởng, hiểu biết, tôn trọng và tình bạn, được gây dựng theo thời gian, có thể làm mỗi cuộc đàm phán mới trở nên êm thấm và hiệu quả hơn. Mong muốn luôn cảm thấy bản thân tốt đẹp của con người, và sự lo lắng của họ về việc người khác nghĩ gì về mình thường làm họ trở nên nhạy cảm hơn với lợi ích của đối phương.

Mặt khác, con người có thể nổi giận, chán nản, lo sợ, thù địch, cáu bẳn và cảm thấy bị xúc phạm. Cái tôi của họ dễ bị tổn thương. Họ nhìn nhận thế giới từ vị trí thuận lợi của cá nhân họ và thường nhầm lẫn giữa nhận thức của mình với thực tế. Thông thường, họ không hiểu được đúng ý bạn nói, và không có ý như bạn hiểu về điều họ nói. Sự hiểu lầm có thể làm tăng thêm định kiến và dẫn tới những phản ứng đối chọi nhau trong vòng luẩn quẩn; việc thăm dò những giải pháp khả thi lại trở thành không thể và cuộc đàm phán thất bại. Mục đích của trò chơi trở thành việc ghi điểm, xác nhận những ấn tượng tiêu cực, và phân chia trách nhiệm bằng cái giá cho các lợi ích thực sự của cả hai bên.

Việc cư xử thiếu tinh tế với đối tác có thể gây tai hại cho cuộc đàm phán. Vào bất cứ lúc nào trong cuộc đàm phán, bạn nên tự hỏi

mình: “Liệu tôi có quan tâm đúng mức đến vấn đề về con người hay không?”

MỖI NHÀ ĐÀM PHÁN ĐỀU CÓ HAI MỐI QUAN TÂM: THỰC CHẤT VẤN ĐỀ VÀ MỐI QUAN HỆ

Nhà đàm phán nào cũng muốn đạt được thỏa thuận thỏa mãn những lợi ích thực sự của mình. Đó là lý do tại sao họ lại đàm phán. Ngoài ra, nhà đàm phán còn quan tâm đến mối quan hệ của mình với phía bên kia. Người bán đồ cổ vừa muốn bán hàng có lãi vừa muốn biến người khách thành khách hàng thường xuyên. Ở mức độ tối thiểu, một nhà đàm phán muốn duy trì quan hệ công việc đủ tốt đẹp để tạo ra một thỏa thuận có thể chấp nhận được, dựa trên lợi ích của mỗi bên. Thông thường, nhượng bộ càng nhiều thì nguy cơ rủi ro càng cao. Hầu hết các cuộc đàm phán đều diễn ra dựa trên các mối quan hệ đang có sẵn, trong đó, quan trọng là phải tiến hành đàm phán theo cách hỗ trợ chứ không phải cản trở các mối quan hệ và các cuộc đàm phán tương lai. Thực ra, với nhiều khách hàng lâu dài, đối tác kinh doanh, thành viên gia đình, bạn đồng nghiệp, quan chức chính phủ, hay các quốc gia nước ngoài, thì mối quan hệ còn quan trọng hơn nhiều so với kết quả của bất kỳ cuộc đàm phán cụ thể nào.

QUAN HỆ THƯỜNG CÓ XU HƯỚNG LÀM RẮC RỐI VẤN ĐỀ

Hậu quả chính của “vấn đề về con người” trong đàm phán là mối quan hệ của các bên thường bị rối tung do những thảo luận của họ về bản chất vấn đề. Về cả phía cho và phía nhận, chúng ta đều có thể coi con người và vấn đề là một. Trong gia đình, câu nói đại loại như “Cái bếp trông như một đồng hồ lớn” hay “Tài khoản ngân hàng của chúng ta còn ít” chỉ đơn giản nhằm nêu ra vấn đề, nhưng có thể chúng lại được hiểu như sự chỉ trích cá nhân. Sự nổi giận trong một tình huống có thể làm bạn trút giận lên người nào đó mà bạn đang nghĩ tới. Cái tôi thường có xu hướng dính dáng vào những quan điểm thực sự.

Một lý do nữa khiến các vấn đề thường bị rối tung chính là tâm lý. Người ta thường suy diễn vô căn cứ những ý kiến khách quan của

người khác rồi coi đó là những ý định và thái độ không thiện chí. Quá trình này gần như mang tính tự động, trừ phi chúng ta hết sức thận trọng; hiếm khi chúng ta nhận thức được rằng có những cách giải thích khác cũng hợp lý không kém cho cùng một trường hợp. Do vậy, trong ví dụ về công đoàn, Jones cho là viên quản đốc Campbell trù dập anh ấy, trong khi Campbell lại cho rằng mình đang khen ngợi Jones và ban cho anh ấy ân huệ bằng cách giao công việc có trách nhiệm cao hơn.

ĐÀM PHÁN THEO LẬP TRƯỜNG ĐÃY MỐI QUAN HỆ VÀ THỰC CHẤT VẤN ĐỀ VÀO XUNG ĐỘT

Nếu coi đàm phán là cuộc đấu trí về quan điểm của các bên thì nó sẽ làm xấu thêm quy trình vốn đã rối rắm này. Tôi thấy quan điểm của anh là tuyên bố về việc anh muốn cuộc đàm phán chấm dứt như thế nào; theo quan điểm của tôi, điều này chứng tỏ anh ít quan tâm đến quan hệ của chúng ta. Nếu tôi có một quan điểm kiên quyết mà anh coi là bất hợp lý, thì anh có thể giả định tôi cũng cho rằng đó là một quan điểm cực đoan; dễ dàng có thể kết luận được rằng tôi không coi quan hệ của chúng ta có giá trị gì lớn lắm – hoặc anh cũng vậy.

Đàm phán theo lập trường đánh đổi lợi ích của một nhà đàm phán về thực chất vấn đề để lấy mối quan hệ tốt đẹp hoặc ngược lại. Nếu điều đáng giá trong lâu dài của công ty bạn là mối quan hệ với Ủy viên Hội đồng bảo hiểm nọ thì có thể bạn sẽ tạm gác vấn đề này lại. Hoặc, nếu bạn quan tâm nhiều đến một giải pháp có lợi hơn là việc được bên kia kính trọng hay yêu quý thì bạn sẽ đánh đổi mối quan hệ này để giải quyết được vấn đề. “Nếu anh không nhất trí với tôi về điểm này thì anh sẽ phải chịu trách nhiệm. Đây sẽ là lần cuối cùng chúng ta gặp nhau.” Tuy vậy, việc nhân nhượng một điểm thực sự có thể không mang lại cho bạn tình bạn, việc này cũng có thể chẳng làm được gì nhiều hơn ngoài việc thuyết phục được phía bên kia rằng họ có thể bị đánh lừa.

TÁCH BẠCH MỐI QUAN HỆ RA KHỎI THỰC CHẤT VẤN ĐỀ; TRỰC TIẾP GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ CON NGƯỜI

Việc xử lý một vấn đề thực chất và duy trì mối quan hệ công việc tốt không nhất thiết phải là những mục tiêu xung đột với nhau nếu các bên cam kết và được chuẩn bị về mặt tâm lý để xử lý từng vấn đề riêng rẽ dựa trên những giá trị chính đáng của từng vấn đề này. Hãy đặt mối quan hệ trên cơ sở những nhận thức đúng đắn, trao đổi rành mạch, cảm xúc thích hợp và một quan điểm tiên tiến, có mục đích. Giải quyết vấn đề con người một cách trực tiếp; đừng để chúng trở thành những vấn đề phải nhân nhượng trong đàm phán.

Để giải quyết những vấn đề về tâm lý, hãy dùng các chiến thuật tâm lý. Nếu nhận thức còn chưa đúng đắn, bạn có thể tìm cách để điều chỉnh. Nếu cảm xúc dâng cao, bạn có thể tìm cách làm từng người liên quan được giải tỏa. Khi có sự hiểu lầm, bạn có thể tìm cách cải thiện việc trao đổi.

Để vượt qua mớ hỗn độn vấn đề về con người, bạn cần suy nghĩ về ba loại cơ bản: Nhận thức, cảm xúc và giao tiếp. Tất cả những vấn đề về con người đều thuộc một trong ba phạm trù cơ bản này.

Trong đàm phán, người ta dễ quên mất điều phải xử lý không chỉ là vấn đề về con người của đối phương mà còn là vấn đề của chính bản thân bạn. Sự giận dữ và bức dọc có thể gây trở ngại cho một thỏa thuận có lợi cho bạn. Nhận thức của bạn còn phiến diện và có thể bạn đã không lắng nghe hay trao đổi thích đáng. Những kỹ thuật sau đây được áp dụng khá tốt cho những vấn đề về con người của bạn cũng như của đối phương.

NHẬN THỨC

Hiểu được suy nghĩ của đối phương không chỉ đơn thuần là một công việc hữu ích giúp bạn giải quyết được vấn đề của mình. Suy nghĩ của họ chính là vấn đề. Cho dù bạn đang tiến hành một vụ giao dịch hay giải quyết một tranh chấp, sự bất đồng được xác định bởi khác biệt giữa suy nghĩ của bạn và của họ. Khi hai người cãi nhau, họ thường tranh cãi về một đối tượng – cả hai có thể đều đòi một chiếc đồng hồ – hay tranh cãi về một sự việc – mỗi bên có thể cho rằng phía bên kia có lỗi trong việc gây ra vụ tai nạn ô tô. Điều tương tự cũng xảy ra đối với các quốc gia. Morocco và Algeria tranh chấp

về một phần thuộc khu vực Tây Sahara; Ấn Độ và Pakistan tranh cãi về việc phát triển bom nguyên tử. Trong những tình huống như vậy, con người thường có xu hướng giả định điều họ cần được biết rõ hơn là đối tượng hay sự kiện. Họ xem xét kỹ lưỡng chiếc đồng hồ hay đo vết phanh tại hiện trường vụ tai nạn. Họ nghiên cứu khu vực Tây Sahara hoặc chi tiết lịch sử phát triển vũ khí nguyên tử ở Ấn Độ và Pakistan.

Tuy nhiên, cuối cùng, mâu thuẫn không nằm trong thực tế khách quan mà trong đầu óc của con người. Sự thật chỉ đơn giản là thêm một lý lẽ – có thể tốt nhưng cũng có thể không – để giải quyết sự bất đồng. Bản thân sự bất đồng tồn tại là vì nó hiện hữu trong suy nghĩ của con người. Sự lo sợ, ngay cả khi chẳng có căn nguyên gì, vẫn là những nỗi lo sợ thực sự và cần phải được giải quyết. Hy vọng, cho dù không thực tế, vẫn có thể gây ra chiến tranh. Sự thực, cho dù có căn cứ, vẫn có thể không giúp giải quyết được vấn đề. Cả hai bên có thể đều nhất trí một người bị mất chiếc đồng hồ và người kia nhặt được nó, nhưng vẫn bất đồng về việc ai được quyền giữ nó. Cuối cùng, người ta có thể thống nhất vụ tai nạn ô tô là do việc nổ một chiếc lốp đã chạy được 31.402 dặm¹, nhưng các bên sẽ tranh cãi xem ai là người phải bồi thường cho thiệt hại. Về lịch sử và địa lý chi tiết của vùng Tây Sahara, dẫu được nghiên cứu và ghi chép cẩn thận đến đâu, thì vẫn không phải là thứ mà một bên có thể đưa ra để chấm dứt kiểu tranh chấp lãnh thổ này. Bất kỳ nghiên cứu nào chỉ ra ai đã phát triển loại thiết bị nguyên tử gì vào lúc nào cũng không thể chấm dứt được xung đột giữa Ấn Độ và Pakistan.

¹ 1 dặm = 1.609,344m. (BTV)

Cho dù việc tìm kiếm thực tế khách quan có hữu ích như thế nào đi chăng nữa, cuối cùng chính thực tế theo cách nhìn nhận của mỗi bên tạo ra vấn đề của cuộc đàm phán và mở ra cách tìm đến một giải pháp.

Đặt bạn vào vị trí của đối tác. Cách bạn nhìn nhận thế giới phụ thuộc vào chỗ đứng của bạn. Con người thường nhìn nhận sự vật theo cách mà họ muốn. Trong một mớ thông tin chi tiết, họ thường

nhặt ra và tập trung vào những thực tế xác nhận nhận thức trước đó của mình và không chú ý đến hoặc hiểu sai những thực tế khiến nhận thức của họ cần phải xem xét lại. Mỗi bên trong một cuộc đàm phán thường chỉ thấy được những giá trị của họ, và chỉ nhìn thấy lỗi lầm của phía bên kia.

Khả năng nhìn nhận tình hình theo con mắt của phía bên kia, cho dù khó khăn thế nào, vẫn là một trong những kỹ năng quan trọng nhất của một nhà đàm phán. Chỉ biết đối phương nhìn nhận sự việc khác mình là không đủ. Nếu bạn muốn tạo ảnh hưởng với họ, thì bạn cũng cần phải hiểu một cách thấu đáo điểm mạnh trong quan điểm của họ và phải cảm nhận được sức mạnh niềm tin họ đặt trong đó. Việc tìm hiểu về họ như nghiên cứu những con bọ dưới kính hiển vi là không đủ; bạn phải biết cảm giác như một con bọ thì như thế nào. Để hoàn thành được nhiệm vụ này, bạn phải sẵn sàng tìm việc đánh giá lại để “thử” quan điểm của họ. Họ có thể tin chắc quan điểm của mình “đúng”, cũng như bạn tin quan điểm của bạn đúng. Bạn có thể thấy trên bàn có một nửa cốc nước lạnh. Chồng bạn có thể lại thấy đó là một cốc nước bắn đã vơi đi một nửa, sắp sửa kết bắn lại thành vòng quanh miệng cốc.

Hãy xem xét những nhận thức trái ngược của một người đi thuê và chủ nhà đang đàm phán về việc gia hạn một hợp đồng thuê nhà:



Việc hiểu được quan điểm của phía bên kia không giống với việc nhất trí với quan điểm đó. Sự thực là nếu hiểu rõ hơn suy nghĩ của họ, bạn có thể điều chỉnh quan điểm của bản thân về những giá trị trong một tình huống. Nhưng đó không phải là cái giá của việc hiểu được quan điểm của họ, đó chính là một lợi ích. Việc này cho phép bạn giảm được phạm vi xung đột, và cũng giúp bạn thúc đẩy tính tự lợi mới được khai sáng của mình.

Đừng suy diễn ý định của đối tác từ mỗi quan ngại của bạn. Con người thường hay giả định bất cứ điều gì họ sợ, thì đối phương sẽ có ý định làm việc đó. Hãy xem câu chuyện đăng trên Thời báo New York: “Họ gặp nhau ở một quán bar, tại đó anh đề nghị đưa cô về.

Anh đưa cô đi trên những con phố xa lạ. Anh nói đó là đường tắt. Anh đưa cô về nhà nhanh đến mức cô còn kịp xem được bản tin lúc 10 giờ tối.” Tại sao kết cục câu chuyện lại gây ngạc nhiên đến vậy? Là do chúng ta đã giả định dựa trên sự lo sợ của bản thân.

Người ta rất dễ bị rơi vào thói quen diễn giải những gì phía bên kia nói hay làm theo nghĩa xấu nhất. Sự diễn giải đầy nghi ngờ thường sinh ra một cách tự nhiên từ những nhận thức vốn có của con người. Hơn nữa, dường như nhận thức như thế là “an toàn” và nó cho khán giả thấy phía bên kia thực sự xấu xa đến mức nào. Nhưng cái giá của việc diễn giải bất cứ điều gì bên kia nói hoặc làm theo lối suy nghĩ tối tăm nhất là những ý tưởng tươi sáng theo hướng thỏa thuận bị loại bỏ và những thay đổi quan điểm một cách khôn ngoan sắc sảo thường bị bỏ qua hay gạt đi.

Đừng đổ lỗi cho đối tác vì vấn đề của bạn. Người ta luôn bị xúi giục buộc đối phương phải chịu trách nhiệm cho vấn đề của mình. “Công ty của anh hoàn toàn không thể tin tưởng được. Mỗi khi các anh sửa máy phát điện của chúng tôi tại nhà máy này, các anh đã làm rất tệ và nó lại hỏng lần nữa.” Đổ lỗi cho người khác là cách thức dễ bị mắc vào, nhất là khi bạn cảm thấy phía bên kia thực sự phải chịu trách nhiệm. Nhưng ngay cả khi việc đổ lỗi có lý do chính đáng thì nó cũng phản tác dụng. Khi bị tấn công, đối phương sẽ trở nên phòng thủ và phản kháng lại những gì bạn nói. Họ sẽ không nghe nữa, hoặc họ sẽ trả đũa bằng một cuộc tấn công của chính họ. Việc ấn định tội lỗi chắc chắn chỉ làm rối tung giữa vấn đề con người với thực chất vấn đề cần đàm phán.

Khi nói về vấn đề, bạn hãy tách hiện tượng ra khỏi con người mà bạn đang nói chuyện. “Chiếc máy phát điện mà lần trước các anh sửa cho chúng tôi lại hỏng rồi. Đây là lần thứ ba trong vòng một tháng. Lần đầu nó bị hỏng trong hẵn một tuần. Nhà máy cần có một chiếc máy phát hoạt động tốt. Tôi muốn các anh tư vấn về cách giảm thiểu nguy cơ chiếc máy lại hỏng lần nữa. Liệu chúng tôi có nên thay đổi công ty sửa chữa không, kiện nhà sản xuất hay làm gì đây?”

Cùng trao đổi về nhận thức của mỗi bên. Một cách để xử lý sự khác biệt nhận thức là làm rõ những nhận thức này và thảo luận chúng với phía bên kia. Miễn là bạn làm việc này một cách trung thực và thẳng thắn, không bên nào đổ lỗi cho bên kia về vấn đề theo cách mỗi bên nhìn nhận thì cuộc thảo luận có thể đem lại sự hiểu biết cần thiết để những điều bạn nói được coi là nghiêm túc và ngược lại.

Trong một cuộc đàm phán, người ta hay coi thường những lo ngại của phía bên kia, đó không phải là cách để đi tới thỏa thuận. Trái lại, việc nói những điều bạn sẵn sàng nói và những điều họ muốn nghe một cách rành rọt và thuyết phục có thể là một trong những cách thể hiện tốt nhất của bạn với tư cách là một nhà đàm phán.

Hãy xem xét vụ đàm phán về chuyển giao công nghệ tại Hội nghị về Luật biển. Từ năm 1974 đến năm 1981, đại diện của khoảng 150 quốc gia đã tụ họp ở New York và Genève để xây dựng các quy tắc quản lý việc sử dụng đại dương, từ quyền đánh bắt cho đến việc khai thác mangan dưới đáy biển. Một mặt, đại diện các nước đang phát triển bày tỏ sự quan tâm sâu sắc đến việc chuyển giao công nghệ; các nước này muốn nhận từ các nước công nghiệp hóa cao những kiến thức kỹ thuật và trang thiết bị tiên tiến để khai thác tài nguyên dưới đáy đại dương.

Hoa Kỳ và các nước phát triển khác không thấy khó khăn gì trong việc đáp ứng mong ước đó – và do vậy, họ coi vấn đề chuyển giao công nghệ là không quan trọng. Theo một cách hiểu thì việc này không quan trọng đối với những nước này, nhưng việc họ đối xử vấn đề này như một việc không quan trọng thì lại là sai lầm lớn. Bằng cách dành nhiều thời gian để dàn xếp thực sự cho việc chuyển giao công nghệ, có thể họ đã làm cho đề nghị của mình trở nên đáng tin cậy hơn và hấp dẫn hơn nhiều với các nước đang phát triển. Nhưng khi bỏ qua vấn đề, chẳng hạn như một nội dung có tầm quan trọng ít hơn để giải quyết sau, các nước công nghiệp hóa đã đánh mất một cơ hội có chi phí thấp để cho các nước đang phát triển thấy một thành quả ấn tượng và động lực thực sự nhằm tiến tới thỏa thuận về những vấn đề khác.

Tìm kiếm cơ hội để làm trái với nhận thức của đối tác. Có lẽ cách tốt nhất để thay đổi nhận thức của đối phương là gửi cho họ một thông điệp khác với điều họ mong đợi. Chuyến viếng thăm của Tổng thống Ai Cập Sadat tới Jerusalem hồi tháng 11 năm 1977 là một ví dụ nổi tiếng về một hành động như vậy. Người Israel coi Tổng thống Sadat và người Ai Cập là kẻ thù của mình, đó là người đàn ông và đất nước đã tiến hành một cuộc tấn công bất ngờ vào Israel bốn năm trước đây. Nhằm thay đổi nhận thức này, để thuyết phục người Israel rằng ông cũng rất mong muốn hòa bình, Sadat đã bay tới thủ đô của nước kẻ thù, một thủ đô còn đang tranh chấp mà ngay cả Hoa Kỳ, đồng minh tốt nhất của Israel, cũng không dám công nhận. Thay vì đối đầu, Sadat cư xử như đối tác. Nếu không có hành động gây xúc động này thì khó có thể tưởng tượng được việc ký kết hiệp ước hòa bình Ai Cập – Israel có thể diễn ra.

Hãy cho đối phương một phần lợi lộc trong kết quả đàm phán bằng cách đảm bảo rằng họ cũng tham gia vào quá trình. Nếu phía bên kia không được tham gia vào quá trình, họ khó có thể chấp nhận kết quả của quá trình đó. Điều này thật đơn giản. Nếu bạn tới gặp vị quan chức bảo hiểm nhà nước nọ và đã chuẩn bị cho một trận chiến sau khi tiến hành điều tra khá lâu, thì không có gì ngạc nhiên nếu như ông ta cảm thấy bị đe dọa và phản đối những kết luận của bạn. Nếu bạn không hỏi người lao động xem liệu anh ấy muốn được giao công việc có trách nhiệm hay không, thì đừng ngạc nhiên khi thấy anh ấy bất bình về việc đó. Nếu bạn muốn đối phương chấp nhận một kết luận không thể nhất trí được, thì quan trọng là bạn phải cho họ tham gia vào quá trình đi đến kết luận đó.

Mọi người thường không thực hiện điều này. Khi bạn có vấn đề khó khăn, bản năng của bạn là bỏ lại phần khó khăn đó để giải quyết cuối cùng. “Hãy chắc chắn chúng ta có toàn bộ mọi thứ để làm việc trước khi chúng ta tiếp cận ngài Ủy viên.” Tuy nhiên, ngài Ủy viên sẽ dễ dàng đồng ý sửa đổi quy định này nếu ông ta cảm thấy mình tham gia vào quá trình soạn thảo nó. Theo cách này, việc sửa đổi trở thành việc chỉ thêm một bước đi nhỏ nữa trong quá trình dự thảo lâu dài quy định ban đầu. Đó không phải là nỗ lực của người khác muốn làm hỏng sản phẩm hoàn thiện của ông ta.

Tại Nam Phi, những người ôn hòa da trắng đang cố gắng xóa bỏ luật phân biệt đối xử. Bằng cách nào? Bằng cách tổ chức họp một Ủy ban Nghị viện gồm toàn người da trắng để bàn bạc về các đề xuất. Tuy nhiên, cho dù những kiến nghị này có đáng khen ngợi thế nào, chúng sẽ vẫn không đủ. Điều đó không nhất thiết vì thực chất của kiến nghị, mà vì đây là sản phẩm của một quá trình trong đó không có người da đen nào được tham gia vào. Người da đen sẽ nghe thấy: “Chúng ta, những người da trắng thượng đẳng sẽ tìm ra cách để giải quyết vấn đề của các anh”. Đó sẽ luôn lại là “gánh nặng của người da trắng”, chính là vấn đề khởi đầu cần giải quyết.

Ngay cả nếu các điều khoản của một thỏa thuận dường như là có lợi, thì phía bên kia vẫn có thể bác bỏ chúng, đơn giản vì sự nghi ngờ xuất phát từ việc họ bị loại ra khỏi quá trình soạn thảo. Thỏa thuận sẽ trở nên dễ đạt được hơn nếu cả hai bên đều cảm thấy mình có phần trong những ý tưởng đó. Toàn bộ quá trình đàm phán sẽ mạnh mẽ hơn khi mỗi bên đều tán thành từng chút một đối với việc xây dựng một giải pháp chung. Mỗi sự phê bình về các điều khoản và việc thay đổi chúng, mỗi sự nhân nhượng, là một dấu ấn cá nhân mà nhà đàm phán để lại trên bản đề xuất. Một kiến nghị sẽ được xây dựng mang đủ những đề nghị của cả hai phía để mỗi bên đều cảm thấy kiến nghị này là của họ.

Hãy để phía bên kia cùng tham gia vào. Hãy xin lời khuyên của họ. Không tiếc lời khen ngợi ý kiến của họ bất cứ khi nào có thể, điều này sẽ khiến cho họ muốn bảo vệ ý kiến trước những người khác. Có thể khó mà kháng cự lại được sự cảm dỗ muốn kể công, nhưng sự độ lượng sẽ được trả công xứng đáng. Ngoài những giá trị thực sự, cảm giác được tham gia vào quá trình có lẽ là yếu tố quan trọng duy nhất trong việc xác định liệu một nhà đàm phán có chấp nhận một đề xuất hay không. Theo cách nào đó, quá trình này chính là sản phẩm.

Giữ thể diện: Hãy làm cho những đề nghị của bạn nhất quán với giá trị của chúng. Trong tiếng Anh, “giữ thể diện” phản phát sự xúc phạm. Mọi người thường nói: “Chúng ta làm thế chỉ để cho họ giữ

thể diện”, ngụ ý rằng họ đã giả vờ đôi chút để cho người khác cư xử mà không cảm thấy bị bề mặt. Giọng điệu này ngụ ý nhạo báng.

Đây là một sự hiểu lầm nghiêm trọng về vai trò và tầm quan trọng của việc giữ thể diện. Việc giữ thể diện phản ánh nhu cầu của một người phải thống nhất lập trường của mình trong một cuộc đàm phán hay trong một thỏa thuận, với các nguyên tắc những lời nói cũng như việc làm trước đây của người đó.

Quá trình xét xử cũng tương tự như vậy. Khi vị thẩm phán viết ý kiến về phán quyết của tòa, ông đang giữ thể diện, không chỉ cho mình và hệ thống tư pháp, mà còn cho các bên. Thay vì chỉ nói với một bên là “Anh thắng kiện” và bảo bên kia “Anh đã thua rồi”, thì vị thẩm phán giải thích quyết định của mình nhất quán với nguyên tắc, luật pháp và tiền lệ như thế nào. Ông không muốn tỏ ra là một thẩm phán tùy tiện, mà là một người cư xử đúng đắn. Một nhà đàm phán cũng như vậy.

Thông thường trong một cuộc đàm phán, người ta sẽ tiếp tục phản kháng không phải vì kiến nghị trên bàn không thể chấp nhận được, mà đơn giản là vì họ muốn tránh cảm giác hay biểu hiện phải thừa nhận sự thất bại trước đối phương. Nếu thực chất vấn đề có thể được chia thành từng bước hay được hình thành khác nhau để có vẻ là một kết cục công bằng, thì họ sẽ chấp nhận điều đó. Các điều khoản đàm phán giữa một thành phố lớn và cộng đồng Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha về công việc thị chính là không thể chấp nhận được đối với vị thị trưởng – cho đến khi thỏa thuận này được rút lại và vị thị trưởng được phép tuyên bố những điều khoản tương tự với tư cách là quyết định của chính ông, hàm chứa một hứa hẹn trong cuộc vận động.

Việc giữ thể diện sẽ dung hòa một thỏa thuận với nguyên tắc và với chính hình ảnh của các nhà đàm phán. Tầm quan trọng của việc này không nên bị đánh giá thấp.

CẢM XÚC

Trong một cuộc đàm phán, đặc biệt là trong một tranh chấp cay đắng, cảm xúc có thể quan trọng hơn lời nói. Các bên có thể sẵn sàng ở tư thế chiến đấu hơn chuẩn bị hợp tác cùng nhau để tìm ra giải pháp cho một vấn đề chung. Con người thường tới cuộc đàm phán mới nhận ra rằng nguy cơ rủi ro là lớn và cảm thấy bị đe dọa. Cảm xúc của bên này sẽ tác động tới cảm xúc của bên kia. Sự lo sợ có thể sinh ra giận dữ, và sự giận dữ lại sinh ra lo sợ. Nếu cảm xúc không được kiểm chế thì có thể nhanh chóng đưa cuộc đàm phán vào chỗ bế tắc hoặc chấm dứt.

Trước hết cần tìm hiểu cảm xúc của đối tác và của chính bạn. Hãy nhìn vào bản thân trong suốt cuộc đàm phán. Có phải bạn đang cảm thấy căng thẳng không? Có phải bạn thấy nóng ruột không? Bạn có tức giận với đối phương không? Hãy lắng nghe họ và hiểu được cảm xúc của họ thế nào. Việc viết ra những điều bạn cảm nhận rất có ích – có thể là sợ hãi, lo lắng, giận dữ – và sau đó là những cảm giác mà bạn muốn có – tự tin, thoải mái. Hãy làm những điều tương tự với đối phương.

Trong khi giao dịch với các nhà đàm phán đại diện cho tổ chức của họ, thì đối xử với họ như những chiếc loa vô cảm là một việc rất dễ dàng. Điều quan trọng là phải nhớ họ cũng như bạn: Có cảm xúc cá nhân, cũng lo âu, hy vọng và mơ ước. Nghề nghiệp của họ có thể đang lâm nguy. Họ đặc biệt nhạy cảm về những vấn đề này và đặc biệt thấy tự hào về những vấn đề khác. Những vấn đề về cảm xúc cũng không bị giới hạn với các nhà đàm phán. Người được ủy quyền cũng có cảm xúc. Một người được ủy quyền có thể còn có cách nhìn về tình hình đơn giản thái quá và cũng thù địch hơn.

Hãy tự hỏi bản thân điều gì đang sinh ra cảm xúc. Tại sao bạn lại nổi giận? Tại sao họ lại nổi giận? Có phải họ đang đáp lại sự oán giận trước đây và đang tìm cách trả thù? Có phải cảm xúc đang tràn từ vấn đề này sang vấn đề khác? Liệu các vấn đề cá nhân ở nhà có can thiệp vào công việc làm ăn không? Trong đàm phán ở Trung Đông, người Israel và Palestine đều cảm thấy sự tồn tại của dân tộc họ bị đe dọa. Điều đó đến nay đã tạo ra cảm xúc mãnh liệt ngấm vào ngay cả vấn đề thực tế cụ thể nhất, như việc phân phối nước ở

Bờ Tây, khiến nó gần như không thể thảo luận và giải quyết được. Do trong bức tranh lớn hơn, cả hai dân tộc đều cảm thấy sự tồn vong của họ bị đe dọa, nên họ nhìn nhận mọi vấn đề khác dưới góc độ sống còn.

Thể hiện cảm xúc rõ ràng và coi cảm xúc là chính đáng. Hãy nói chuyện với người của phía bên kia về tình cảm của họ. Hãy nói về tình cảm của chính bạn. Cũng chẳng mất gì khi nói “Anh biết đấy, những người bên phía tôi cảm thấy chúng ta đã cư xử không đúng và rất nóng giận. Chúng tôi e rằng sẽ khó có thể giữ được thỏa thuận ngay cả khi có thể đạt được. Cho dù có hợp lý hay không thì đó vẫn là mối lo ngại của chúng tôi. Cá nhân tôi cho rằng chúng ta có thể không đúng khi lo lắng về vấn đề này, nhưng đó là cảm giác mà những người khác cũng có. Liệu những người bên phía anh có cảm thấy giống vậy không?” Việc chuyển cảm giác của bạn hay của họ thành trọng tâm rõ ràng trong cuộc thảo luận sẽ không chỉ làm giảm tính nghiêm trọng của vấn đề, mà còn làm cho cuộc đàm phán ít gây phản ứng hơn và “chủ động” hơn. Được thoát khỏi gánh nặng của những cảm xúc không thể hiện được ra bên ngoài, người ta sẽ có khả năng tìm ra giải pháp cho vấn đề hơn.

Hãy để cho đối phương được giải tỏa căng thẳng. Thông thường, một cách làm hiệu quả để xử lý sự giận dữ, bức tức và những cảm xúc tiêu cực khác của con người là giúp họ giải tỏa những cảm giác này. Con người được thoải mái tâm lý qua quy trình đơn giản khi kể lại chi tiết những sự khó chịu của mình. Nếu bạn muốn kể cho chồng về mọi việc xảy ra ở cơ quan, bạn sẽ còn bức hơn nếu anh ấy nói: “Đừng làm phiền đến anh; anh chắc em đã có một ngày nặng nhọc. Hãy bỏ qua đi.” Điều này cũng tương tự với nhà đàm phán. Việc xả hơi có thể làm cho cuộc trao đổi sau đó trở nên dễ dàng hơn. Hơn nữa, nếu một nhà đàm phán đưa ra một bài phát biểu đầy giận dữ, từ đó thể hiện cho người ủng hộ mình thấy rằng anh ta không “mềm mỏng”, thì họ có thể cho anh ta quyền hành lớn hơn trong cuộc đàm phán. Sau đó, anh ta có thể dựa vào danh tiếng là khó chơi để bảo vệ mình khỏi bị chỉ trích nếu cuối cùng anh ta đạt được thỏa thuận.

Do vậy, thay vì làm gián đoạn bài phát biểu mang tính chất khiêu khích hay bỏ ra ngoài, bạn có thể quyết định phải tự chủ, ngồi lại đó và để cho họ đổ hết bức tức vào bạn. Khi những người ủng hộ đang lắng nghe, trường hợp này có thể làm nguôi ngoai sự bức dọc của họ cũng như của nhà đàm phán. Có lẽ chiến lược hay nhất áp dụng được khi phía bên kia đang xả hơi là phải bình tĩnh lắng nghe mà không phản ứng lại sự tấn công của họ, và thỉnh thoảng đề nghị người nói tiếp tục cho tới khi anh ấy đã kết thúc những lời cuối cùng. Bằng cách này, bạn không làm cho vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn, đồng thời động viên người nói thổ lộ tâm can và để lại rất ít hoặc hoàn toàn không có điều gì phải day dứt.

Không phản ứng trước những giận dữ theo cảm xúc. Việc giải tỏa cảm xúc có thể gây rủi ro nếu dẫn tới sự phản ứng lại. Nếu không kiềm chế được, điều này có thể dẫn tới một cuộc tranh cãi bạo lực. Một kỹ thuật lạ thường nhưng hiệu quả để kiềm chế ảnh hưởng của tình cảm do Ủy ban về Quan hệ con người, một tổ chức quản lý lao động được thành lập trong ngành thép sử dụng trong những năm 1950 nhằm giải quyết những xung đột phát sinh trước khi trở thành những vấn đề nghiêm trọng: Thành viên của Ủy ban đã dùng quy tắc: Trong cùng một lúc chỉ có một người được phép nổi giận. Quy định này hợp pháp hóa việc những người khác không được phản ứng lại một cách âm ỉ trước một cơn bùng phát giận dữ. Nó cũng làm cho việc giải tỏa cảm xúc dễ dàng hơn bằng cách làm cho chính cơn bùng phát được hợp lý hơn: “Được thôi. Đến lượt anh ấy.” Quy tắc này có ưu điểm là giúp mọi người kiềm chế được cảm xúc của mình. Việc phá vỡ quy tắc hàm ý rằng bạn đã mất tự chủ, vì thế bạn cũng bị mất thể diện.

Dùng cử chỉ ra hiệu. Ai đang yêu cũng biết rằng để chấm dứt một cuộc cãi vã thì tặng một bông hồng đỏ có thể giải quyết được mâu thuẫn. Những hành động tạo ra ảnh hưởng về cảm xúc mang tính xây dựng đối với phía bên kia thường không mất gì cho phía bên này. Một bức thư bày tỏ sự cảm thông, một lời nói thể hiện sự hối tiếc, một chuyến viếng thăm đến nghĩa trang, chuyển món quà nhỏ cho đứa cháu, bắt tay hay ôm hôn, cùng đi ăn – tất cả đều có thể là những cơ hội vô giá để cải thiện tình trạng với chi phí ít ỏi. Trong

nhiều dịp, một lời xin lỗi có thể xoa dịu cơn giận dữ một cách hiệu quả, ngay cả khi bạn không chịu thừa nhận trách nhiệm cá nhân cho hành động đó hay thú nhận có ý định gây hại. Lời xin lỗi có thể là một trong những sự đầu tư ít tốn kém nhất và được thưởng xứng đáng nhất của bạn.

GIAO TIẾP

Nếu không có giao tiếp thì không có đàm phán. Đàm phán là một quá trình trao đổi qua lại vì mục đích đạt tới một quyết định chung. Giao tiếp không bao giờ là một việc dễ dàng, ngay cả giữa những người có điểm chung về nền tảng giá trị và kinh nghiệm. Những cặp vợ chồng đã sống với nhau đến 30 năm vẫn có thể hiểu lầm nhau hàng ngày. Khi ấy, không có gì đáng ngạc nhiên khi nhận ra sự giao tiếp hời hợt giữa những người không biết rõ nhau và những người cảm thấy thù địch, nghi ngại lẫn nhau. Cho dù bạn nói gì, bạn cũng nên nghĩ phía bên kia gần như sẽ luôn nghe thấy điều gì khác.

Có ba vấn đề lớn trong giao tiếp. Thứ nhất, các nhà đàm phán có thể không nói chuyện với nhau, hay ít nhất thì không nói chuyện theo cách để hiểu lẫn nhau. Thường thì mỗi bên không tin tưởng bên kia và không còn cố gắng trao đổi nghiêm túc với nhau. Thay vào đó, họ nói chuyện chỉ để gây ấn tượng với bên thứ ba hay với những ai ủng hộ họ. Thay vì cố gắng hòa đồng cùng đối tác đàm phán để cùng hướng đến một thỏa thuận hai bên có thể nhất trí được, họ lại cố đánh ngã đối thủ. Thay vì nỗ lực đưa đối tác tiến thêm một bước mang tính xây dựng hơn, họ lại cố nói cho khán giả để đứng về phía mình. Việc giao tiếp hiệu quả giữa các bên gần như không thể thực hiện được nếu mỗi bên đều có hành động thái quá.

Ngay cả khi bạn đang nói chuyện trực tiếp và rõ ràng với họ, có thể họ vẫn không nghe bạn nói. Điều này hình thành nên vấn đề thứ hai trong giao tiếp. Cần ghi lại số lần mọi người dường như không chú ý tới những gì bạn nói. Có thể với tần suất tương đương nhau, bạn không thể nhắc lại những điều họ nói. Trong một cuộc đàm phán, bạn có thể quá bận rộn với suy nghĩ về điều bạn sắp nói, cách bạn phản ứng lại luận điểm cuối cùng đó hay cách bạn sẽ xây dựng lập

luận tiếp theo của mình. Bạn có thể bận rộn đến mức quên mất việc nghe phía bên kia đang nói gì khi ấy. Hoặc bạn có thể lắng nghe chăm chú hơn những người ủng hộ mình so với phía bên kia. Sau cùng, những người ủng hộ bạn chính là những người bạn sẽ phải giải trình về kết quả đàm phán. Họ chính là những người mà bạn đang cố gắng làm hài lòng. Không ngạc nhiên rằng bạn muốn chú ý nhiều hơn đến họ. Nhưng nếu bạn không nghe phía bên kia đang nói gì, thì sẽ không có sự trao đổi nào hết.

Vấn đề thứ ba trong giao tiếp là việc hiểu nhầm. Điều một người nói ra, người khác có thể hiểu không đúng. Ngay cả khi các nhà đàm phán đang ở trong cùng một căn phòng, thì việc trao đổi giữa hai bên có thể giống như việc gửi các tín hiệu bằng khói trong gió mạnh. Khi các bên nói bằng ngôn ngữ khác nhau, thì cơ hội hiểu nhầm lại càng phức tạp thêm. Chẳng hạn, trong tiếng Ba Tư, từ “thỏa hiệp” rõ ràng thiếu ý nghĩa tích cực vốn có trong tiếng Anh là “một giải pháp ở giữa mà cả hai bên đều có thể chấp nhận được”, mà chỉ có nghĩa tiêu cực như trong câu “sự toàn vẹn của chúng tôi bị thỏa hiệp”. Tương tự, từ “người hòa giải” trong tiếng Ba Tư lại có ý là “kẻ quấy rầy”, nghĩa là người xen ngang không được mời. Đầu năm 1980, Tổng Thư ký Liên Hiệp Quốc, Waldheim, bay tới Iran để tìm cách giải thoát cho các con tin người Mỹ. Những nỗ lực của ông bị đẩy lùi nghiêm trọng khi Đài Phát thanh và Truyền hình Quốc gia Iran đưa tin bằng tiếng Ba Tư lời bình luận của ông khi tới Tehran: “Tôi tới đây với tư cách là người hòa giải để tìm ra một giải pháp thỏa hiệp”. Trong vòng một giờ đồng hồ sau bản tin, ô tô của ông bị những người Iran nổi giận ném đá vào.

Có thể làm gì với ba vấn đề giao tiếp này?

Tích cực lắng nghe và hiểu những điều đang được đề cập đến. Nhu cầu lắng nghe là rõ ràng, tuy vậy giới lắng nghe lại khá khó khăn, đặc biệt trong bầu không khí căng thẳng của cuộc đàm phán đang diễn ra. Việc lắng nghe cho phép bạn hiểu được nhận thức của đối phương, nắm bắt được cảm xúc của họ, và nghe được điều họ đang cố gắng trình bày. Việc nghe một cách tích cực không chỉ cải thiện điều bạn nghe thấy, mà còn cải thiện được điều họ nói. Nếu

bạn chú ý và đôi lúc ngắt quãng để nói “Nếu tôi hiểu đúng thì có phải anh đang nói...?”, phía bên kia sẽ nhận ra rằng họ không giết thời gian, không đi theo lối mòn. Họ cũng sẽ cảm thấy hài lòng vì được nghe và được hiểu. Người ta đã nói rằng sự nhân nhượng đơn giản nhất mà bạn có thể làm đối với phía bên kia là hãy để họ biết rằng họ đang được lắng nghe.

Những kỹ thuật nghe chuẩn là phải hết sức chú ý đến điều người ta đang nói, phải đề nghị đối phương giải thích cặn kẽ và rõ ràng chính xác ý của họ, đồng thời yêu cầu các ý tưởng phải được nhắc lại nếu có gì còn mập mờ hay chưa chắc chắn. Bạn hãy coi nhiệm vụ của mình trong khi lắng nghe là không diễn đạt lại câu trả lời, mà phải hiểu được họ như chính họ hiểu họ. Hãy hiểu suy nghĩ của họ, nhu cầu của họ và những điều họ bị đè nén.

Nhiều người coi chiến thuật tốt là không chú ý quá nhiều đến nội dung của phía bên kia và không chịu thừa nhận bất kỳ một điểm hợp lý nào trong quan điểm của họ. Một nhà đàm phán giỏi sẽ làm điều ngược lại. Họ có thể tin rằng bạn đã không lắng nghe họ, trừ phi bạn thừa nhận những điều họ nói và chứng tỏ rằng bạn hiểu họ. Sau đó, khi bạn cố gắng giải thích một quan điểm khác, họ sẽ cho rằng bạn vẫn chưa nắm bắt được ý của họ là gì. Họ sẽ tự nói với bản thân: “Mình đã cho anh ấy biết quan điểm của mình, nhưng bây giờ anh ấy lại đang lải nhải điều gì đó khác, như vậy hẳn là anh ấy đã không hiểu quan điểm của mình.” Sau đó thay vì việc phải lắng nghe quan điểm của bạn, họ sẽ cân nhắc việc trình bày lập luận của họ theo cách mới để lần này có thể bạn sẽ dò được ý của họ. Vì thế hãy thể hiện bạn đã hiểu họ. “Hãy để tôi xem liệu tôi có hiểu đúng những gì anh đang nói không nhé. Theo quan điểm của anh, tình hình giống thế này...”

Khi bạn nhắc lại những gì bạn hiểu là họ đã nói, hãy nhắc lại một cách chắc chắn theo quan điểm của họ, hãy làm rõ điểm mạnh trong trường hợp của họ. Bạn có thể nói: “Anh có lập luận vững vàng. Để xem liệu tôi có thể giải thích được nó. Đây là cách tôi hiểu...” Việc hiểu được không có nghĩa là đồng ý. Cùng một thời điểm, một người có thể hoàn toàn hiểu và hoàn toàn không nhất trí

với những điều phía bên kia đang nói. Nhưng bạn có lẽ không thể giải thích được quan điểm của bạn với họ, trừ phi bạn có thể thuyết phục họ rằng bạn thực sự nắm bắt được cách nhìn nhận của họ. Khi bạn đã giải thích lập luận của họ cho họ, hãy quay trở lại với những vấn đề bạn phát hiện thấy trong đề nghị của họ. Nếu bạn có thể trình bày lý lẽ của họ tốt hơn họ, và sau đó bác lại được lý lẽ đó, thì bạn có thể tối đa hóa cơ hội đề xướng một cuộc đối thoại mang tính xây dựng về những giá trị và tối thiểu hóa nguy cơ họ tin rằng bạn đã hiểu lầm họ.

Hãy nói ra để người khác hiểu bạn. Hãy nói chuyện với phía bên kia. Đôi lúc rất dễ quên mất rằng một cuộc đàm phán không phải là một cuộc tranh cãi. Đó cũng không phải là một phiên tòa. Bạn không phải cố thuyết phục bên thứ ba nào đó. Người mà bạn cố gắng thuyết phục đang ngồi bên bàn cùng bạn. Nếu một cuộc đàm phán được so sánh với một vụ kiện tụng thì tình hình sẽ giống với tình trạng có hai vị thẩm phán đang cố đạt thỏa thuận về cách quyết định một vụ án. Hãy thử đặt bản thân bạn vào vai trò đó, cư xử với đối phương như với một vị thẩm phán đồng nghiệp mà bạn đang cố gắng tìm ra một ý kiến chung với họ. Trong hoàn cảnh đó, rõ ràng việc đổ lỗi cho phía bên kia, réo tên nhau để mạt sát hay lên giọng với họ là không có sức thuyết phục. Trái lại, việc này sẽ buộc bạn phải thừa nhận rằng họ nhìn nhận tình hình theo cách khác và cố xúc tiến như những người có chung một vấn đề.

Để giảm ảnh hưởng chi phối và rối trí mà báo chí, các khán giả đang theo dõi tại nhà họ, và các bên thứ ba có thể gây ra, việc thiết lập phương tiện trao đổi riêng tư và bí mật với phía bên kia cũng hữu ích. Bạn cũng có thể cải thiện việc giao tiếp bằng cách giới hạn quy mô cuộc họp nhóm. Ví dụ, trong các cuộc đàm phán về thành phố Trieste năm 1954, hầu như không có tiến bộ nào đạt được trong các cuộc đối thoại giữa Nam Tư, Anh và Hoa Kỳ cho đến khi ba nhà đàm phán chủ chốt bỏ các phái đoàn lớn của họ và bắt đầu họp kín không chính thức trong một tòa nhà riêng. Có thể đưa ra lý lẽ hay đề thay đổi khẩu hiệu kêu gọi của Woodrow Wilson từ “Các hiệp ước công khai đạt được một cách công khai” thành “Các hiệp ước công khai đạt được một cách bí mật”. Cho dù có bao nhiêu

người tham gia vào cuộc đàm phán, thì các quyết định quan trọng vẫn thường được đưa ra khi chỉ có hai người trong phòng đàm phán.

Nói về bản thân bạn, không nói về đối tác. Trong nhiều cuộc đàm phán, mỗi bên giải thích và chỉ trích dài dòng động cơ và ý định của phía bên kia. Tuy nhiên, sẽ thuyết phục hơn nếu mô tả vấn đề ở khía cạnh những ảnh hưởng của nó đến bạn hơn là dưới góc độ họ đã làm gì và tại sao họ lại làm thế: “Tôi cảm thấy bị bỏ rơi” thay vì “Anh đã không giữ lời”; “Chúng tôi cảm thấy mình bị phân biệt đối xử” hơn là “Anh là một kẻ phân biệt chủng tộc”. Nếu bạn phát biểu với họ rằng điều họ tin là không đúng, họ sẽ lờ bạn đi hoặc nổi giận; họ sẽ không tập trung vào lo lắng của bạn. Nhưng khó có thể thách thức được lời phát biểu về việc bạn cảm nhận thấy như thế nào. Bạn truyền đạt cùng một thông tin mà không gây phản ứng phòng thủ thì cũng sẽ ngăn không cho họ thừa nhận nó.

Nói có mục đích. Đôi lúc vấn đề không phải là trao đổi quá ít mà lại do trao đổi quá nhiều. Khi sự giận dữ và hiểu nhầm lên tới cao độ thì tốt nhất là không nên nói ra một vài suy nghĩ. Có lúc, việc bộc lộ hết khả năng linh hoạt lại khiến bạn khó đạt được thỏa thuận, chứ không phải là dễ dàng hơn. Nếu bạn cho tôi biết bạn sẵn sàng bán ngôi nhà với giá 80.000 đô-la, sau khi tôi nói rằng tôi sẽ mua với giá 90.000 đô-la, thì chúng ta có thể gặp nhiều rắc rối trong việc thỏa thuận vụ giao dịch hơn là nếu bạn giữ kín điều đó. Bài học là: Trước khi phát biểu điều gì quan trọng, hãy biết rõ bạn muốn trao đổi hay tìm kiếm điều gì và phải biết điều đó sẽ phục vụ cho mục đích gì.

PHÒNG BỆNH HƠN CHỮA BỆNH

Những kỹ thuật được mô tả trên đây với mục đích xử lý những vấn đề về nhận thức, tình cảm, và giao tiếp thường mang lại hiệu quả tốt. Tuy nhiên, thời điểm tốt nhất để giải quyết những vấn đề về con người là trước khi chúng xảy ra. Điều này có nghĩa là phải xây dựng mối quan hệ cá nhân và tổ chức với phía bên kia, có thể xoa dịu người của mỗi bên trước những lời chỉ trích gay gắt trong đàm phán. Điều này cũng có nghĩa là phải cơ cấu cuộc đàm phán theo những cách có thể tách thực chất vấn đề ra khỏi mối quan hệ và

bảo vệ được cái tôi của con người không bị dính dáng vào những cuộc thảo luận thực sự.

Thiết lập mối quan hệ công việc. Việc biết phía bên kia theo quan hệ cá nhân thực sự có tác dụng. Những ý đồ hiểm ác dễ bị gán cho một cá thể “phía bên kia” trừu tượng hơn là quy chúng vào một người mà bạn biết theo quan hệ cá nhân. Đàm phán với một người bạn học, một đồng nghiệp, một người bạn, hay thậm chí là một người bạn của bạn mình thì cũng tương đối khác khi phải thương thuyết cùng một người xa lạ. Bạn càng nhanh chóng biến một người xa lạ thành một người quen thì cuộc đàm phán sẽ càng trở nên dễ dàng hơn. Bạn sẽ gặp ít khó khăn hơn trong việc hiểu họ từ đầu đến cuối. Bạn có cơ sở niềm tin để xây dựng trong một cuộc đàm phán khó khăn. Bạn có thói quen giao tiếp thân thuộc và êm thấm. Việc giảm bớt căng thẳng bằng một câu chuyện cười hay một câu chuyện ngoài lề sẽ dễ dàng hơn.

Thời điểm xây dựng mối quan hệ như vậy thường diễn ra trước khi cuộc đàm phán bắt đầu. Hãy tìm cách hiểu họ, tìm hiểu về những điều họ thích hay không thích. Tìm cách gặp họ không chính thức. Cố gắng đến sớm để trò chuyện trước khi cuộc đàm phán theo lịch bắt đầu, và nán lại sau khi cuộc đàm phán kết thúc. Kỹ thuật ưa thích của Benjamin Franklin là hỏi đối thủ liệu ông có thể mượn một cuốn sách nào đó được không. Điều này sẽ làm tăng bốc người đó và tạo cho anh ta cảm giác dễ chịu vì cho rằng Franklin phải hàm ơn anh ta.

Đối diện với vấn đề thay vì con người. Nếu các nhà đàm phán tự coi nhau là kẻ thù trong một cuộc đối đầu trực diện cá nhân, thì khó có thể tách mối quan hệ của họ ra khỏi vấn đề thực sự. Trong hoàn cảnh đó, những điều mà một nhà đàm phán bàn đến dường như là chĩa vào cá nhân phía bên kia và anh ta cũng phải tiếp nhận theo cách đó. Mỗi bên có xu hướng chuyển sang phòng thủ và phản ứng lại, và cũng bỏ qua luôn những lợi ích hợp lý của phía bên kia.

Có một cách hiệu quả hơn để các bên suy nghĩ về bản thân là họ biến mình thành các đối tác cùng sát cánh trong cuộc tìm kiếm đầy gian nan giải pháp công bằng có lợi cho cả hai .

Giống như hai thủy thủ bị đắm tàu cùng trên một chiếc thuyền cứu hộ lênh đênh trên biển cả nhau về khẩu phần và lương thực dự trữ ít ỏi, các nhà đàm phán có thể bắt đầu bằng cách coi nhau là những kẻ thù. Mỗi bên có thể coi phía bên kia là chướng ngại vật. Tuy nhiên, để sống sót, hai chàng thủy thủ nạn sẽ phải tách bạch khó khăn khách quan ra khỏi vấn đề con người. Họ sẽ phải xác định nhu cầu của mỗi người về thuốc men, nước uống hay thực phẩm. Họ cũng sẽ phải tiến xa hơn và coi việc đáp ứng những nhu cầu này là một vấn đề chung, cùng các vấn đề chung khác như phải đề ý quan sát, hứng nước mưa và lái chiếc thuyền vào bờ. Cùng sát cánh để cố gắng giải quyết vấn đề chung, hai người thủy thủ này sẽ có khả năng dung hòa được những lợi ích xung đột và làm tăng lợi ích chung của họ. Tương tự với hai nhà đàm phán. Cho dù mối quan hệ cá nhân giữa hai người không mấy tốt đẹp, thì anh và tôi vẫn có khả năng đạt được sự hài hòa êm thấm giữa các lợi ích khác nhau của đôi bên nếu chúng ta chấp nhận rằng nhiệm vụ đó là một vấn đề chung và phải cùng đối mặt với nó.

Để giúp phía bên kia chuyển hướng từ đối đầu trực diện sang cùng nhau sát cánh, bạn có thể nêu vấn đề với họ một cách rõ ràng. “Hãy xem này, chúng ta đều là luật sư (nhà ngoại giao, doanh nhân, gia đình, v.v...) Chúng ta khó có thể đạt được thỏa thuận đáp ứng lợi ích của tôi và ngược lại, trừ phi chúng ta cố gắng thỏa mãn lợi ích của anh. Hãy cùng xem xét vấn đề để tìm cách đáp ứng lợi ích chung của chúng ta.” Một cách khác, bạn có thể bắt đầu coi cuộc đàm phán là một quá trình cùng sát cánh bằng việc hành động sao cho đối phương cũng muốn tham gia vào.

Thật vậy, việc ngồi cùng phía của chiếc bàn và trước mặt hai bên là hợp đồng, bản đồ, tập giấy trắng hay bất cứ cái gì cần để mô tả vấn đề, đều có ích. Nếu bạn đã xây dựng được cơ sở tin cậy lẫn nhau thì còn thuận lợi hơn nữa. Nhưng cho dù mối quan hệ của bạn có mong manh đến đâu thì hãy cố gắng biến cuộc đàm phán thành một hoạt động tương trợ trong đó hai bên – với những lợi ích và nhận thức khác nhau với cảm xúc cá nhân – cùng đối diện với một nhiệm vụ chung.

Việc tách vấn đề con người ra khỏi vấn đề cần đàm phán không phải là chuyện một sớm một chiều; bạn phải liên tục thực hành nó. Phương pháp cơ bản là phải đối xử với họ như với con người thực sự, và giải quyết vấn đề trên cơ sở giá trị. Làm thế nào để thực hiện được điều thứ hai là chủ đề của ba chương tiếp theo.

3 Tập trung vào lợi ích chứ không phải vào quan điểm

Hãy xem xét chuyện hai người đàn ông cãi nhau trong thư viện. Một người muốn mở cửa sổ và người kia thì muốn đóng. Họ đôi co xem nên để cửa mở đến mức nào: hơi hé, mở nửa, hay ba phần tư cánh cửa. Không có giải pháp nào làm cả hai hài lòng cả.

Người phụ trách thư viện đi vào. Cô hỏi một người tại sao anh ấy lại muốn mở cửa, “Để tôi có chút không khí”. Tiếp đến cô hỏi người kia tại sao anh ấy lại muốn đóng cửa, “Tôi muốn tránh gió lùa”. Sau khi suy nghĩ một lát, cô ra mở rộng cửa sổ của phòng bên cạnh để có không khí mà lại không có gió lùa.

ĐỂ CÓ ĐƯỢC MỘT GIẢI PHÁP KHÔN NGOAN, HÃY HÀI HÒA LỢI ÍCH CHỨ KHÔNG PHẢI LÀ QUAN ĐIỂM

Câu chuyện này là ví dụ điển hình của nhiều cuộc đàm phán. Do vấn đề của các bên dường như là sự xung đột về quan điểm và vì mục đích của họ là nhất trí về một quan điểm nên tự nhiên họ có xu hướng nghĩ và nói về quan điểm – quá trình này thường chỉ dẫn đến tình trạng bế tắc.

Người thủ thư không thể nghĩ ra giải pháp này nếu cô chỉ tập trung vào quan điểm của hai người đàn ông về việc muốn cửa sổ đóng hoặc mở. Thay vào đó, cô xem xét lợi ích nền tảng của họ là có không khí trong lành và không có gió lùa. Sự khác nhau giữa quan điểm và lợi ích là điều then chốt.

Lợi ích quyết định vấn đề. Vấn đề cơ bản trong một cuộc đàm phán không nằm ở những lợi ích xung đột mà xuất phát từ sự mâu thuẫn giữa nhu cầu, mong muốn, lo lắng và sợ hãi của mỗi bên. Các bên có thể nói:

“Tôi đang cố bắt anh ta ngừng xây dựng khu đất bên cạnh.”

Hay “Chúng tôi không nhất trí. Anh ta muốn bán ngôi nhà với giá 100.000 đô-la. Tôi sẽ không trả một xu nào trên mức 95.000 đô-la.”

Nhưng ở mức cơ bản hơn thì vấn đề là:

“Anh ta cần tiền mặt; còn tôi muốn được yên ổn và yên tĩnh.”

Hay “Anh ta cần ít nhất 100.000 đô-la để giải quyết với người vợ cũ. Còn tôi nói với gia đình rằng tôi sẽ không trả hơn 95.000 đô-la cho ngôi nhà.”

Những mong muốn và lo lắng này chính là lợi ích. Lợi ích là động cơ của con người, đó chính là những động cơ im lặng đằng sau sự huyền ảo của quan điểm. Quan điểm của bạn là điều bạn đã quyết định. Còn lợi ích là điều khiến bạn đã quyết định như vậy.

Hiệp ước hòa bình Ai Cập – Israel được phác ra tại Trại David năm 1978 chứng minh tính hữu ích của việc xem xét điều nằm sau quan điểm. Israel đã chiếm đóng Bán đảo Sinai của Ai Cập từ Cuộc chiến Sáu ngày năm 1967. Khi Ai Cập và Israel cùng ngồi đàm phán năm 1978 để đàm phán về hòa bình, các quan điểm của họ không hề tương thích với nhau. Israel nhất định đòi giữ lại một phần bán đảo Sinai. Còn Ai Cập, mặt khác, lại khẳng khái từng tắc đất trên bán đảo Sinai phải được trả lại cho Ai Cập. Nhiều lần, hai bên ngồi vẽ bản đồ về đường biên giới sẽ chia bán đảo Sinai giữa Ai cập và Israel. Việc thỏa hiệp theo cách này hoàn toàn không thể chấp nhận được với Ai Cập. Việc quay trở lại tình hình như năm 1967 cũng không được Israel chấp nhận.

Nhìn vào lợi ích của hai bên thay vì xem xét quan điểm của họ khiến người ta có thể tìm thấy giải pháp. Israel quan tâm đến vấn đề an ninh; họ không muốn xe tăng của Ai Cập chĩa súng vào biên giới nước mình và sẵn sàng lao sang vào bất cứ lúc nào. Còn Ai Cập thì quan tâm đến vấn đề chủ quyền; bán đảo Sinai đã từng là một bộ phận của Ai Cập từ thời các Pharaon. Sau hàng thế kỷ chịu sự thống trị của Hy Lạp, La Mã, Thổ Nhĩ Kỳ, Pháp và Anh, Ai Cập chỉ mới giành lại được độc lập chủ quyền hoàn toàn và quyết không nhượng lại lãnh thổ cho một đế chế ngoại bang nữa.

Tại Trại David, Tổng thống Sadat của Ai Cập và Thủ tướng Begin của Israel nhất trí một kế hoạch, theo đó sẽ trao trả bán đảo Sinai lại để đảm bảo toàn vẹn lãnh thổ của Ai Cập, và thông qua việc phi quân sự hóa các vùng rộng lớn, vẫn đảm bảo được an ninh cho Israel. Cờ của Ai Cập sẽ bay ở khắp mọi nơi, nhưng xe tăng của Ai Cập sẽ không được ở gần biên giới Israel.

Việc hài hòa lợi ích chứ không phải quan điểm có tác dụng bởi: Thứ nhất, đối với mọi lợi ích, luôn tồn tại một số quan điểm khác nhau có thể thỏa mãn được lợi ích này. Tất cả mọi người lại thường xuyên chỉ đơn giản áp dụng quan điểm dễ thấy nhất, chẳng hạn như Israel đã làm trong việc tuyên bố họ có ý định giữ lại một phần bán đảo Sinai. Khi bạn nhìn vào đằng sau những quan điểm đối lập để tìm hiểu những lợi ích thúc đẩy, thường bạn có thể tìm thấy một quan điểm khác không chỉ đáp ứng lợi ích của bạn mà còn thỏa mãn được quyền lợi của đối phương. Việc phi quân sự hóa trên bán đảo Sinai là một giải pháp như vậy.

Làm hài hòa lợi ích thay vì thỏa hiệp giữa các quan điểm cũng có tác dụng vì sau những quan điểm xung đột lại tồn tại nhiều lợi ích chung hơn là những lợi ích xung đột.

Sau những quan điểm đối lập thường ẩn chứa lợi ích chung và tương hợp, cũng như lợi ích đối nghịch. Chúng ta thường giả định: vì quan điểm của bên kia đối chọi với quan điểm của chúng ta nên lợi ích của họ chắc chắn cũng đối chọi với lợi ích của mình. Nếu chúng ta có lợi ích trong việc bảo vệ bản thân thì chắc hẳn họ muốn tấn công chúng ta. Nếu chúng ta có lợi ích trong việc giảm thiểu tiền thuê, thì chắc lợi ích của họ phải là tối đa hóa tiền thuê. Tuy nhiên, trong nhiều cuộc đàm phán, việc nghiên cứu kỹ lưỡng những lợi ích nền tảng sẽ hé mở sự tồn tại của nhiều lợi ích có thể chia sẻ hay tương hợp hơn so với những lợi ích đối chọi nhau.

Chẳng hạn, hãy xem xét những lợi ích chung giữa một người thuê nhà và một chủ nhà tương lai:

1. Cả hai đều muốn ổn định. Chủ nhà muốn có một người thuê lâu dài; người thuê muốn có một địa chỉ dùng được lâu dài.

2. Cả hai đều muốn thấy căn hộ được bảo quản tốt. Người thuê sẽ tới sống ở đó; còn chủ nhà muốn nâng giá trị căn hộ lên cũng như tăng thêm danh tiếng của tòa nhà.

3. Cả hai đều quan tâm đến việc xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với nhau. Chủ nhà muốn người thuê trả tiền đều đặn; người thuê muốn chủ nhà có khả năng sửa chữa căn hộ khi cần.

Họ có thể có những lợi ích không xung đột nhưng cơ bản là vẫn khác nhau. Chẳng hạn:

1. Người thuê có thể không muốn sơn mới, vì anh ấy bị dị ứng. Chủ nhà sẽ không muốn trả tiền cho việc sơn lại toàn bộ các căn hộ khác.

2. Chủ nhà muốn được đảm bảo bằng đặt cọc tiền thuê tháng đầu tiên và có thể muốn trả vào ngày mai. Người thuê, biết rằng đây là một căn hộ tốt, có thể không thấy có vấn đề gì về việc trả tiền ngày mai hay muộn hơn.

Khi cân nhắc giữa những lợi ích chung và riêng, những lợi ích đối chọi trong việc giảm thiểu tiền thuê và tối đa hóa thu nhập có thể dễ xoay xở hơn. Những lợi ích chung có thể sẽ mang lại một hợp đồng thuê nhà dài hạn, một thỏa thuận chia sẻ chi phí cải tạo căn hộ, và nỗ lực của cả hai bên để tạo điều kiện cho nhau vì lợi ích của một mối quan hệ tốt đẹp. Những lợi ích khác nhau có thể được dung hòa bằng khoản tiền đặt cọc ngày hôm sau cùng sự nhất trí của chủ nhà về việc cho sơn lại căn hộ miễn là người thuê phải mua sơn. Số tiền thuê chính xác là điều còn lại phải giải quyết, và thị trường thuê căn hộ có thể xác định được mức giá tương đối hợp lý.

Người ta thường có thể thỏa thuận một cách chính xác vì lợi ích khác nhau. Bạn và người bán giày có thể đều thích tiền và giày. Lợi ích của anh ấy đối với 50 đô-la lớn hơn lợi ích của anh ấy đối với đôi giày. Về phần bạn, tình hình ngược lại: Bạn thích đôi giày hơn là 50 đô-la. Do vậy, hai bên thỏa thuận. Những lợi ích chung và những lợi ích khác biệt nhưng bổ sung cho nhau đều có thể dùng làm cơ sở xây dựng một thỏa thuận khôn ngoan.

XÁC ĐỊNH LỢI ÍCH NHƯ THẾ NÀO?

Cái lợi của việc tìm kiếm lợi ích nằm sau quan điểm là rõ ràng. Nhưng cách để thực hiện việc này thì lại không rõ ràng như vậy. Một quan điểm có thể là cụ thể và rõ ràng, nhưng những lợi ích nằm sau nó lại có thể không được bộc bạch ra, không nhìn thấy được và thậm chí là không nhất quán. Bạn làm cách nào để hiểu được những lợi ích trong một cuộc đàm phán, và phải nhớ rằng việc tìm ra lợi ích của họ ít nhất cũng quan trọng bằng việc tìm ra lợi ích của bạn?

Hãy hỏi “Tại sao?” Một kỹ năng cơ bản là phải đặt mình vào vị trí của họ. Nghiên cứu từng quan điểm của họ, và tự hỏi bản thân “Tại sao?” Chẳng hạn, tại sao chủ nhà muốn cố định giá thuê hơn – trong hợp đồng thuê 5 năm – theo từng năm một? Câu trả lời bạn có thể nghĩ ra là, để được bảo vệ trước việc giá cả leo thang, có thể là một trong những lợi ích của chủ nhà. Bạn cũng có thể hỏi chính chủ nhà tại sao ông ta lại có một quan điểm nhất định. Nếu bạn làm vậy, hãy nêu rõ rằng mục đích đặt câu hỏi của bạn không phải để biện minh cho quan điểm đó, mà là bạn muốn hiểu những nhu cầu, hy vọng, nỗi lo, hay mong muốn mà quan điểm đó đáp ứng. “Này Jones, lo lắng chính của ông là gì khi muốn hợp đồng thuê kéo dài không quá ba năm?”

Hãy hỏi “Tại sao không?” Cân nhắc cách trả lời của đối tác. Một trong những cách hữu ích nhất để phát hiện ra lợi ích là: Trước hết phải xác định quyết định cơ bản mà những người của phía bên kia có thể gặp bạn để đề nghị, và sau đó lại tự hỏi bản thân tại sao họ lại không quyết định như vậy. Những lợi ích gì của họ cản trở quyết định đó? Nếu bạn đang cố thay đổi ý kiến của họ, thì điểm khởi đầu là phải tìm ra suy nghĩ của họ hiện đang ở đâu.

Chẳng hạn, hãy xem xét cuộc đàm phán giữa Hoa Kỳ với Iran năm 1980 về việc giải thoát 52 nhà ngoại giao của Hoa Kỳ và nhân viên đại sứ quán đang bị sinh viên bắt làm con tin ở Tehran. Mặc dù có hàng loạt những trở ngại nghiêm trọng đối với giải pháp cho vụ tranh chấp này, nhưng vấn đề được làm sáng tỏ đơn giản bằng cách xem xét sự lựa chọn của một lãnh đạo sinh viên tiêu biểu. Yêu

cầu của Hoa Kỳ là rõ ràng: “Giải thoát con tin”. Trong năm 1980, mỗi sự lựa chọn của lãnh đạo sinh viên cũng giống như xem xét các điều trong bảng cân đối dưới đây.



Nếu sự lựa chọn của một lãnh đạo sinh viên tiêu biểu thật sự chỉ gần giống với thế này, thì có thể hiểu được tại sao sinh viên đấu tranh đã giữ con tin lâu đến vậy: Vì cuộc bắt giữ ngay từ ban đầu đã tàn bạo và phi pháp, nên một khi con tin đã bị bắt, sẽ không phải là bất hợp lý nếu sinh viên tiếp tục giữ con tin từ ngày này qua ngày khác, chờ đợi thời điểm thích hợp hơn để giải phóng họ.

Trong khi đặt ra khả năng lựa chọn của phía bên kia, câu hỏi đầu tiên cần đặt ra là: “Tôi muốn có ảnh hưởng đến quyết định của ai?” Quyết định thứ hai là người của phía bên kia hiện đang nghĩ bạn đề nghị họ ra quyết định gì. Nếu bạn không biết gì về lời kêu gọi mà họ cho rằng họ phải làm, thì họ cũng có thể không biết gì cả. Chỉ riêng điều đó thôi cũng có thể giải thích được tại sao họ không quyết định như bạn muốn.

Đến đây hãy phân tích hậu quả, theo cách nhìn của phía bên kia, của việc đồng ý hay từ chối quyết định theo bạn yêu cầu. Bạn có thể thấy một danh mục những hậu quả được nêu dưới đây, sẽ hữu ích đối với nhiệm vụ này:

Tác động đến lợi ích của tôi

- Tôi sẽ mất hay giành được sự ủng hộ chính trị?
- Liệu các đồng nghiệp sẽ chỉ trích hay ca ngợi tôi?

Tác động đến lợi ích của cả nhóm

- Những hậu quả trong ngắn hạn sẽ là gì? Hậu quả trong dài hạn sẽ là gì?
- Hậu quả kinh tế (chính trị, luật pháp, tâm lý, quân sự, v.v...) sẽ là gì?

- Ảnh hưởng đến những người ủng hộ ở bên ngoài và ý kiến của công chúng sẽ thế nào?
- Liệu tiền lệ này sẽ tốt hay là xấu?
- Liệu việc ra quyết định này sẽ ngăn chặn làm việc gì đó tốt hơn không?
- Hành động này có nhất quán với các nguyên tắc của chúng ta không? Đây có phải là một việc làm “đúng” không?
- Nếu muốn liệu tôi có thể làm việc này sau không?

Trong toàn bộ quá trình này, việc cố làm chính xác là một sai lầm. Rất hiếm khi bạn phải va chạm với một người ra quyết định chịu cân nhắc giữa cái được và cái mất. Bạn đang cố gắng hiểu một sự lựa chọn theo cách rất con người, chứ không phải là làm một con tính sổ học.

Thừa nhận tính đa dạng về lợi ích của mỗi bên. Trong hầu hết mọi cuộc đàm phán, mỗi bên sẽ có nhiều lợi ích chứ không phải chỉ có một. Chẳng hạn, với tư cách là người thuê nhà đang đàm phán về hợp đồng thuê, bạn có thể muốn đạt được một thỏa thuận thuê có lợi, muốn nhanh chóng giành được hợp đồng mà không tốn nhiều công sức, và cũng muốn duy trì mối quan hệ tốt đẹp với chủ nhà. Bạn sẽ không chỉ có lợi ích lớn trong việc ảnh hưởng đến mọi thỏa thuận đạt được, mà còn có lợi lớn trong việc thực hiện một thỏa thuận. Bạn sẽ đồng thời theo đuổi cả lợi ích độc lập và lợi ích chung của mình.

Sai lầm thường mắc phải khi chẩn đoán tình hình cuộc đàm phán là giả định rằng mỗi người thuộc phía bên kia đều có chung lợi ích. Điều này gần như không bao giờ đúng cả. Trong thời kỳ chiến tranh Việt Nam, Tổng thống Johnson có thói quen coi tất cả các thành viên trong chính phủ miền Bắc Việt Nam, người yêu nước ở miền Nam, và các cố vấn người Nga và Trung Quốc, đều cùng một loại, và gọi tất cả họ là “hắn”. “Quân thù phải biết rằng hắn không thể qua mặt Hoa Kỳ mà không bị trừng phạt. Hắn sẽ phải hiểu rằng sự chống trả không thể không phải trả giá.” Khó có thể gây ảnh hưởng buộc đối tượng “hắn” (hay thậm chí là “họ”) kể trên phải nhất trí điều

gì đó nếu bạn không đánh giá đúng những lợi ích khác biệt của nhiều người và phe phái khác nhau liên quan.

Việc suy nghĩ đàm phán như một tình huống giải quyết chỉ giữa hai người, hai bên có thể làm sáng tỏ, nhưng bạn cũng cần tỉnh táo để nhận thấy sự hiện diện bình thường của những người khác, những bên khác, và những ảnh hưởng khác. Trong một cuộc đàm phán về lương của cầu thủ bóng chày, vị giám đốc nhất định khẳng định rằng 500.000 đô-la đơn giản là quá nhiều cho một cầu thủ nào đó, mặc dù các đội khác đang trả ít nhất ở mức lương này cho các cầu thủ có tài năng tương đương. Thực ra, vị giám đốc thấy quan điểm của mình không hợp lý, nhưng ông ta đã nhận được chỉ thị nghiêm khắc từ chủ câu lạc bộ là phải cứng rắn mà không được giải thích lý do tại sao, vì họ đang gặp khó khăn về tài chính mà không muốn để công chúng biết được.

Cho dù đó là chủ lao động, khách hàng, người lao động, đồng nghiệp, gia đình, hay vợ mình, thì mọi nhà đàm phán đều có người ủng hộ mà anh ấy rất nhạy cảm với lợi ích của người đó. Hiểu được những lợi ích của nhà đàm phán có nghĩa là hiểu được sự đa dạng của những lợi ích khác biệt mà anh ấy phải cân nhắc.

Những lợi ích lớn nhất là những nhu cầu cơ bản của con người. Trong khi tìm kiếm lợi ích cơ bản của con người nằm sau một quan điểm được nêu, hãy tìm kiếm cụ thể những động cơ căn bản thúc đẩy tất cả mọi người. Nếu bạn có thể để ý tới những nhu cầu cơ bản này, thì bạn sẽ tăng cơ hội vừa đạt được thỏa thuận, vừa buộc bên kia phải tuân thủ thỏa thuận đó, nếu đạt được thỏa thuận. Các nhu cầu cơ bản của con người gồm có:

- An toàn
- Thịnh vượng về kinh tế
- Cảm giác yên ổn
- Được công nhận
- Khả năng kiểm soát cuộc sống

Cho dù các nhu cầu này của con người có căn bản đến đâu, thì vẫn dễ bị bỏ qua. Trong nhiều cuộc đàm phán, chúng ta thường nghĩ

rằng lợi ích duy nhất liên quan là tiền bạc. Tuy vậy, ngay cả trong một cuộc đàm phán về vấn đề tiền bạc, như số tiền chu cấp cho vợ cũ được xác định trong một thỏa thuận riêng, thì vẫn còn có nhiều điều khác liên quan. Người vợ thực sự mong muốn điều gì khi đề nghị trợ cấp 500 đô-la một tuần? Chắc chắn là cô ấy quan tâm đến lợi ích kinh tế của mình, nhưng còn điều gì nữa không? Hoặc cô ấy chắc hẳn cũng muốn có số tiền đó để được thừa nhận: Mình được đối xử công bằng và là một người bình đẳng. Hay người chồng không có khả năng trả được số tiền 500 đô-la một tuần, và người vợ không cần nhiều đến thế, tuy vậy, cô ấy sẽ chỉ chấp nhận ít hơn nếu những nhu cầu của cô ấy về sự an toàn và thừa nhận được đáp ứng bằng cách khác.

Những gì đúng với cá nhân con người cũng sẽ vẫn đúng với các nhóm và quốc gia. Các cuộc đàm phán không thể tiến triển thuận lợi chừng nào một bên vẫn tin rằng việc đáp ứng những nhu cầu cơ bản con người của họ đang bị phía bên kia đe dọa. Trong các cuộc đàm phán giữa Hoa Kỳ và Mexico, Hoa Kỳ muốn mua khí đốt tự nhiên của Mexico với giá thấp. Giả định rằng đây là một cuộc đàm phán về vấn đề tiền bạc, Bộ trưởng Năng lượng của Hoa Kỳ từ chối phê duyệt việc tăng giá do một tập đoàn dầu lửa của Hoa Kỳ đàm phán với Mexico. Do Mexico không có khách hàng tiềm năng nào khác vào lúc đó, nên ông ta giả định rằng sau đó họ sẽ phải hạ mức giá yêu cầu xuống. Nhưng Mexico có lợi ích lớn không chỉ trong việc đạt mức giá tốt cho khí đốt của mình mà còn trong việc được đối xử với sự tôn trọng và cảm giác bình đẳng. Hành động của Hoa Kỳ dường như giống một nỗ lực nữa chèn ép Mexico nên như giọt nước tràn ly, nước này đã vô cùng tức giận. Thay vì bán gas, chính phủ Mexico bắt đầu đốt khí gas này, và mọi cơ hội thỏa thuận về một mức giá thấp hơn đều trở nên không thể thực hiện được về mặt chính trị.

Hãy xem một ví dụ khác, trong các cuộc đàm phán về tương lai của Bắc Ai Len, các nhà lãnh đạo người theo đạo Tin lành thường bỏ qua nhu cầu của người theo đạo Thiên chúa về cảm giác thuộc về quê hương và được công nhận, được chấp nhận và đối xử như những người bình đẳng. Đến lượt mình, hầu hết các nhà lãnh đạo

của người theo đạo Thiên chúa thường tỏ ra không coi trọng nhu cầu được cảm thấy an toàn của những người theo đạo Tin lành. Việc coi những nỗi lo sợ của người theo đạo Tin lành là “vấn đề của họ” chứ không phải mối quan tâm hợp lý cần được coi trọng khiến việc đàm phán về một giải pháp lại càng trở nên khó khăn hơn.

Liệt kê các lợi ích. Để phân loại những lợi ích đa dạng của mỗi bên, việc viết ra những lợi ích này khi chúng nảy ra trong đầu bạn là việc làm hữu ích. Điều này không chỉ nhắc bạn nhớ đến những lợi ích này mà còn giúp bạn nâng cao chất lượng đánh giá của mình khi biết được thông tin mới, và đặt những lợi ích này vào thứ tự quan trọng dự tính. Hơn nữa, việc này có thể khuyến khích ý tưởng về cách đáp ứng những lợi ích này.

HÃY NÓI VỀ LỢI ÍCH

Mục đích đàm phán là phục vụ cho lợi ích của bạn. Cơ hội thực hiện việc này tăng lên khi bạn truyền đạt cho người khác biết về những lợi ích này. Phía bên kia có thể không biết những lợi ích của bạn là gì, và bạn cũng có thể không biết lợi ích của họ là gì. Một trong hai, hoặc cả hai bên có thể đang tập trung vào những sự bất bình trước đây thay vì chú ý đến những mối lo ngại tương lai. Hay bạn thậm chí có thể không lắng nghe phía bên kia. Vậy làm sao bạn có thể thảo luận về vấn đề lợi ích trên tinh thần xây dựng mà không bị buộc chặt vào những quan điểm cứng nhắc?

Nếu bạn muốn phía bên kia cũng cân nhắc những lợi ích của bạn thì hãy giải thích cho họ những lợi ích đó là gì. Thành viên của một nhóm dân chúng liên quan khiếu nại về một dự án xây dựng trong khu vực xung quanh nên nói rõ những vấn đề như đảm bảo an toàn cho trẻ em và được ngủ ngon vào buổi tối. Một tác giả muốn xuất bản nhiều sách của mình nên thảo luận vấn đề này với nhà xuất bản. Nhà xuất bản có cùng lợi ích trong việc khuếch trương và có thể sẵn sàng đề nghị tác giả đó một mức giá thấp.

Cho đối tác biết những lợi ích của bạn. Nếu bạn tới gặp bác sĩ với căn bệnh loét dạ dày đau dữ dội, thì bạn không nên hy vọng sẽ dễ chịu hơn nhiều nếu bạn chỉ tả nó như một cơn đau dạ dày nhẹ.

Công việc của bạn là phải cho bên kia biết chính xác tầm quan trọng và mức độ hợp lý của các mối quan tâm của bạn.

Một chỉ dẫn phải cụ thể. Những thông tin chi tiết không chỉ làm việc mô tả của bạn đáng tin cậy, mà còn tạo ảnh hưởng. Chẳng hạn “Ba lần trong tuần qua, một trong những chiếc xe tải của anh gần như đã chẹt một đứa trẻ. Vào khoảng 8h30 sáng thứ Ba, chiếc xe tải lớn chở sỏi màu đỏ đỏ của anh, khi đi lên hướng bắc với tốc độ gần 40 dặm một giờ, đã bất ngờ rẽ ngoặt và thiếu chút nữa thì đã đâm vào cô bé Loretta Johnson bảy tuổi”.

Chừng nào mà bạn cho rằng những lợi ích của phía bên kia là quan trọng và hợp lý, thì bạn có thể ở thế mạnh trong việc trình bày tầm quan trọng cho những lo lắng của bạn. Việc mời bên kia “sửa cho tôi nếu tôi nói sai” cho thấy sự cởi mở của bạn, và nếu họ không sửa cho bạn, thì điều đó ngụ ý là họ chấp nhận sự mô tả của bạn về tình hình.

Một phần nhiệm vụ gây ấn tượng với phía bên kia về lợi ích của bạn nằm trong việc xây dựng tính hợp lý của những lợi ích này. Bạn muốn họ cảm thấy không phải bạn đang tấn công cá nhân họ, mà vấn đề bạn đang phải đối diện yêu cầu phải được chú ý một cách hợp lý. Bạn cần phải thuyết phục họ rằng họ cũng có khả năng cao cảm nhận giống vậy nếu họ ở trong tình trạng của bạn. “Anh có con chứ? Anh sẽ cảm thấy thế nào nếu những chiếc xe tải đó đang lao rầm rầm với tốc độ 40 dặm một giờ trên phố nơi anh sống?”

Xem lợi ích của đối tác như một phần vấn đề. Mỗi chúng ta thường quá lo lắng về lợi ích của bản thân đến mức hầu như không chú ý tới lợi ích của những người khác.

Mọi người sẽ lắng nghe tốt hơn nếu họ cảm thấy rằng bạn đã hiểu họ. Họ thường nghĩ những ai hiểu họ thì đều là những người hiểu biết, đồng cảm, và có quan điểm đáng nghe theo. Vì thế, nếu bạn muốn phía bên kia đánh giá đúng lợi ích của bạn thì hãy bắt đầu bằng việc chứng minh rằng bạn cũng đánh giá đúng lợi ích của họ.

“Theo tôi hiểu, lợi ích của anh với tư cách là một công ty xây dựng về cơ bản là hoàn thành công việc nhanh với chi phí thấp nhất đồng thời giữ gìn danh tiếng của công ty về an toàn và trách nhiệm trong thành phố này. Có phải tôi hiểu anh đúng không? Anh có vấn đề quan tâm nào quan trọng nữa không?”

Bên cạnh việc chứng tỏ bạn đã hiểu được lợi ích của họ, việc này cũng sẽ khiến họ hài lòng với suy nghĩ rằng lợi ích của họ là một phần vấn đề tổng thể bạn đang cố gắng giải quyết. Điều này đặc biệt dễ thực hiện khi bạn cũng có cùng lợi ích: “Nếu một trong những chiếc xe tải của anh đâm vào đứa trẻ, thì mọi việc đối với tất cả chúng ta đều sẽ trở nên rất tồi tệ.”

Xem xét kỹ vấn đề trước khi đưa ra câu trả lời. Khi trao đổi với người đại diện cho công ty xây dựng, bạn có thể nói: “Chúng tôi tin rằng anh nên xây hàng rào quanh khu công trường trong vòng 48 tiếng và phải bắt đầu ngay lập tức, cùng với ai đó nên hạn chế tốc độ xe tải đi trên phố Oak trong mức 15 dặm một giờ. Giờ hãy để tôi nói cho anh biết lý do...” Nếu bạn làm vậy, bạn có thể chắc chắn rằng anh ấy sẽ không nghe phần nguyên nhân. Anh ấy đã nghe quan điểm của bạn và chắc chắn đang bạn chuẩn bị lý lẽ để bác lại. Có thể anh ấy bị bối rối bởi giọng điệu của bạn hay bởi chính đề nghị đó. Do vậy, lý lẽ của bạn sẽ như nước đổ lá khoai.

Nếu bạn muốn người khác lắng nghe và hiểu lý lẽ của mình, thì hãy trình bày những mối quan tâm và lý do trước, sau đó đi đến kết luận hoặc đề nghị của bạn. Trước hết, hãy nói với công ty đó về mối nguy hiểm họ đang gây ra cho bọn trẻ và về những đêm thức trắng của bạn. Sau đó họ sẽ lắng nghe một cách chăm chú, nếu chỉ để cố tìm hiểu bạn sẽ kết thúc vấn đề này ở đâu. Và khi bạn nói với họ, họ sẽ hiểu lý do.

Nhìn về tương lai, không nhìn lại quá khứ. Thật ngạc nhiên khi chúng ta thường xuyên phản ứng lại điều người khác nói hoặc làm một cách đơn giản. Hai người sẽ thường xuyên rơi vào kiểu nói chuyện tương tự với một cuộc đàm phán, nhưng thực sự không có mục đích nào như vậy. Họ không nhất trí với nhau về vấn đề nào đó, và cuộc nói chuyện qua lại như thể họ đang tìm kiếm sự thống

nhất. Thực ra, lý lẽ đang được trình bày cho có lệ, hay đơn giản chỉ là một trò giải trí. Mỗi người đều ghi điểm đối với bên kia hoặc thu thập bằng chứng để xác nhận quan điểm của mình, điều này được duy trì lâu dài và sẽ không có khả năng thay đổi. Không bên nào tìm kiếm sự nhất trí hay thậm chí cố gắng gây ảnh hưởng đến nhau.

Nếu bạn hỏi hai người tại sao họ tranh cãi, câu trả lời thường sẽ xác định nguyên nhân, chứ không phải là mục đích. Khi dính vào một cuộc đấu khẩu, cho dù là giữa hai vợ chồng, giữa công ty và công đoàn hay giữa hai doanh nhân, thì mọi người đều có nhiều khả năng phản ứng trước những gì bên kia nói hay làm hơn là hành động để theo đuổi lợi ích dài hạn của mình. “Họ không thể đối xử với tôi như thế được. Nếu họ cho rằng họ sẽ làm thế, thì họ sẽ phải nghĩ lại. Tôi sẽ cho họ thấy.”

Câu hỏi “Tại sao?” có hai ý nghĩa tương đối khác nhau. Một ý nghĩa là nhìn lại xem nguyên nhân và coi hành vi của chúng ta bị quyết định bởi những sự kiện xảy ra trước đó. ý nghĩa thứ hai là nhìn về phía trước để tìm hiểu mục đích và coi hành vi của chúng ta phụ thuộc vào ý chí tự do của chúng ta. Chúng ta không cần phải tham gia vào cuộc tranh luận triết học giữa ý chí tự do và thuyết quyết định để quyết định hành động thế nào. Hoặc chúng ta có ý chí tự do hay bị quyết định về việc chúng ta cư xử như chúng ta làm. Trong cả hai trường hợp, chúng ta đều phải lựa chọn. Chúng ta có thể chọn cách nhìn lại quá khứ hay hướng tới tương lai.

Bạn sẽ thỏa mãn tốt hơn lợi ích của mình nếu bạn nói về nơi bạn muốn đến chứ không phải là nơi bạn đã ra đi. Thay vì tranh cãi với phía bên kia về quá khứ – ví dụ như chi phí của quý trước (quá cao), hoạt động trong tuần trước (thực hiện mà không có đủ thẩm quyền), hay kết quả làm việc ngày hôm qua (thấp hơn mức mong muốn) – hãy nói về điều bạn muốn xảy ra trong tương lai. Thay vì yêu cầu họ phải bào chữa cho những gì họ làm hôm qua, hãy hỏi: “Ai nên làm gì vào ngày mai?”

Cứng rắn nhưng linh hoạt. Trong một cuộc đàm phán, bạn muốn biết bạn đang đi đến đâu và vẫn cởi mở trước những ý tưởng mới. Để tránh phải ra một quyết định khó khăn, con người thường tham

gia đàm phán mà không có kế hoạch nào khác ngoài việc cùng ngồi lại với phía bên kia và xem họ đề nghị hoặc yêu cầu gì.

Làm cách nào để bạn có thể chuyển từ việc xác định lợi ích sang việc xây dựng các giải pháp cụ thể mà vẫn giữ được sự linh hoạt về những giải pháp này? Để chuyển lợi ích thành những giải pháp cụ thể, hãy tự hỏi bản thân: “Nếu ngày mai bên kia đồng ý với mình, thì hiện giờ mình muốn họ sẽ đồng ý điều gì?” Để giữ sự linh hoạt của mình, hãy coi mỗi giải pháp bạn xây dựng chỉ đơn giản như để mình họa. Hãy nghĩ đến nhiều hơn một giải pháp có thể đáp ứng lợi ích của bạn. “Cụ thể hóa mang tính minh họa” chính là khái niệm then chốt.

Phần lớn những gì các nhà đàm phán trên quan điểm hy vọng đạt được với một quan điểm cởi mở là đều có thể đạt được với một gợi ý mang tính minh họa quan tâm nhiều đến lợi ích của bạn. Chẳng hạn, trong một cuộc đàm phán về hợp đồng bóng chày, một đại lý có thể nói rằng: “Số tiền 5.000.000 đô-la một năm sẽ là mức có thể thỏa mãn sự quan tâm của Henderson đối với vấn đề tiền lương mà anh ấy thấy mình xứng đáng. Một hợp đồng thời hạn khoảng 5 năm sẽ đáp ứng nhu cầu về an ninh công việc của anh ấy.”

Sau khi đã suy nghĩ về lợi ích của mình, bạn không chỉ nên tham gia vào cuộc họp không chỉ với một hay nhiều giải pháp cụ thể sẽ đáp ứng những lợi ích hợp lý của mình, mà còn xem xét chúng với một tâm trạng cởi mở. Một thái độ cởi mở chứ không phải là một cái đầu trống rỗng.

Kiên quyết trong giải quyết vấn đề, mềm mỏng trong đối nhân. Bạn có thể cứng rắn trong việc bàn về lợi ích của mình như bất kỳ nhà đàm phán nào khi nói về quan điểm của họ. Thực ra, bạn nên cứng rắn như vậy. Có thể là không khôn ngoan nếu tự giam mình trong quan điểm, nhưng sẽ là sáng suốt nếu tự cam kết về lợi ích của mình. Đó chính là chỗ dựa trong một cuộc đàm phán để sử dụng sức công kích của bạn. Phía bên kia, lo lắng về lợi ích của riêng họ, sẽ có xu hướng lạc quan thái quá vào những giải pháp có thể có. Thường thì những giải pháp khôn ngoan nhất, những giải pháp mang lại kết quả tối đa cho bạn với cái giá thấp nhất cho phía bên

kia, chỉ được tạo ra bằng cách biện hộ mạnh mẽ lợi ích của bạn. Hai nhà đàm phán, mỗi người đều đấu tranh mạnh mẽ cho lợi ích của mình, thường sẽ khuyến khích sự sáng tạo của nhau trong việc nghĩ ra những giải pháp có lợi cho cả hai bên.

Công ty xây dựng trên, do lo lắng về vấn đề lạm phát, có thể rất coi trọng lợi ích của mình trong việc giữ chi phí thấp và hoàn thành công việc đúng hạn. Bạn có thể phải làm họ thức tỉnh. Cảm xúc trung thực có thể giúp phục hồi sự cân bằng tốt hơn giữa lợi nhuận và sinh mạng của trẻ em. Đừng để mong ước của bạn trở thành điều ngăn bạn không đánh giá đúng vấn đề của mình. “Chắc chắn là anh sẽ không nói rằng mạng sống của con trai tôi không đáng giá bằng cái giá của một hàng rào. Anh sẽ không nói thế nếu đó là con trai anh. Tôi không tin rằng anh là một người không có xúc cảm, anh Jenkins. Hãy tìm cách giải quyết vấn đề này.”

Nếu họ cảm thấy cá nhân bị đe dọa bởi sự tấn công vào vấn đề, thì họ có thể trở nên phòng thủ và ngừng lắng nghe. Đó là lý do tại sao điều quan trọng là phải tách vấn đề con người ra khỏi vấn đề đàm phán. Tấn công vào vấn đề mà không đổ lỗi cho con người. Thậm chí hãy đi xa hơn và tỏ thái độ ủng hộ cá nhân: Hãy lắng nghe họ với thái độ tôn trọng, thể hiện cho họ thấy sự lịch sự, bày tỏ sự đánh giá của bạn về thời gian và công sức của họ, nhấn mạnh đến mối lo lắng của bạn về việc đáp ứng nhu cầu cơ bản của họ, và v.v... Cho họ thấy bạn đang tấn công vấn đề, chứ không phải là tấn công họ.

Một kinh nghiệm hữu ích là phải ủng hộ tích cực con người của phía bên kia như với việc bạn nhấn mạnh đến vấn đề. Sự kết hợp giữa ủng hộ và tấn công này có vẻ như không nhất quán. Về mặt tâm lý, đúng là vậy; chính sự không nhất quán lại có tác dụng. Một lý thuyết nổi tiếng về tâm lý học, lý thuyết sự bất hòa trong nhận thức, cho rằng con người không thích sự thiếu nhất quán và sẽ cố xóa bỏ điều này. Bằng cách tấn công vào vấn đề, như tốc độ của xe tải trên khu phố lân cận, và đồng thời tích cực ủng hộ người đại diện công ty nọ, bạn đã tạo ra sự bất hòa trong nhận thức của anh ấy. Để khắc phục mâu thuẫn này, anh ấy sẽ muốn tách mình ra khỏi vấn đề để cùng bạn giải quyết vấn đề ấy.

Việc đấu tranh cứng rắn trong các vấn đề thực chất làm tăng sức ép phải có một giải pháp hiệu quả; ủng hộ con người của phía bên kia thường sẽ cải thiện được quan hệ của bạn và làm tăng khả năng đạt được thỏa thuận. Chính sự kết hợp giữa ủng hộ và tấn công mới có tác dụng; áp dụng riêng từng chiến thuật có lẽ là không đủ.

Việc đàm phán cứng rắn về lợi ích của bạn không có nghĩa là đóng mình lại không nghe quan điểm của phía bên kia. Hoàn toàn trái lại. Bạn khó có thể trông chờ phía bên kia lắng nghe lợi ích của bạn và cùng thảo luận các giải pháp bạn gợi ý nếu bạn không xem xét lợi ích của họ đồng thời thể hiện mình sẵn sàng đón nhận gợi ý từ họ. Việc đàm phán thành công đòi hỏi phải vừa kiên quyết vừa cởi mở.

4Đưa ra nhiều giải pháp có lợi cho cả hai bên

Trường hợp Israel và Ai Cập đàm phán về việc ai sẽ giữ bao nhiêu phần đất trên bán đảo Sinai cho thấy vấn đề khó khăn chủ yếu trong đàm phán và cơ hội then chốt.

Vấn đề vẫn là một khó khăn chung. Dường như không có cách nào để chia cái bánh mà cả hai bên đều thỏa mãn. Bạn thường chỉ đàm phán theo một lối nhất định như tỷ lệ lãnh thổ, giá chiếc ô tô, thời hạn hợp đồng thuê nhà, hay tỷ lệ hoa hồng trong một vụ giao dịch. Nhưng cũng có lúc bạn phải đối diện với trường hợp hay sự lựa chọn không có lợi cho bạn hay bên kia. Trong trường hợp giải quyết vụ ly hôn, ai sẽ được nhận ngôi nhà? Ai sẽ có quyền nuôi dạy lũ trẻ? Bạn sẽ thấy sự lựa chọn giữa được và mất – và không bên nào sẽ chịu mất cả. Ngay cả nếu bạn có giành thắng lợi và mua được chiếc xe với giá 12.000 đô-la, thời hạn thuê 5 năm, hay cả ngôi nhà và bọn trẻ, thì bạn vẫn có cảm giác mất mát rằng họ sẽ không bao giờ cho phép bạn quên đi việc này. Cho dù tình huống là thế nào chăng nữa thì sự lựa chọn của bạn vẫn bị hạn chế.

Ví dụ về vụ tranh chấp bán đảo Sinai cũng tỏ rõ có một cơ hội. Một giải pháp đầy sáng tạo như việc phi quân sự hóa bán đảo Sinai thường có ý nghĩa giữa bế tắc và thỏa thuận. Một luật sư chúng tôi biết cho rằng sự thành công của ông đến từ khả năng tìm ra giải pháp có lợi cho cả thân chủ của mình và phía bên kia. Ông mở rộng chiếc bánh trước khi chia chiếc bánh ra. Kỹ năng tìm ra giải pháp là một trong những tài sản hữu ích nhất mà một nhà đàm phán cần có.

Tuy vậy, các nhà đàm phán cũng thường xuyên kết thúc giống trường hợp bọn trẻ tranh nhau quả cam. Cuối cùng, sau khi chúng đồng ý chia quả cam thành hai phần bằng nhau, đứa trẻ thứ nhất lấy một nửa, ăn phần ruột và vứt vỏ đi còn đứa trẻ thứ hai thì lại vứt phần ruột đi và dùng phần vỏ để nướng bánh. Quá nhiều lần các

nhà đàm phán lại “bỏ tiền trên bàn” – họ không đạt được thỏa thuận khi đáng lẽ họ có thể làm được, hay thỏa thuận mà họ đạt được đáng lẽ có thể có lợi hơn cho cả hai bên. Có quá nhiều cuộc đàm phán kết thúc như trường hợp chia nửa quả cam cho mỗi bên thay vì chia toàn bộ phần ruột cho đứa trẻ thứ nhất và toàn bộ phần vỏ cho đứa trẻ thứ hai. Tại sao lại như vậy?

CHẨN ĐOÁN

Cho dù việc có nhiều giải pháp quý giá đến vậy, nhưng những người tham gia đàm phán hiếm khi nhận thức được sự cần thiết phải có nhiều giải pháp. Trong một cuộc tranh chấp, người ta thường tin rằng mình đã biết câu trả lời đúng – quan điểm của họ sẽ chi phối. Trong một cuộc đàm phán hợp đồng, họ đều tin rằng đề nghị của mình là hợp lý và nên dùng, có lẽ chỉ cần một chút điều chỉnh về giá cả. Tất cả những câu trả lời sẵn có dường như nằm theo một đường thẳng giữa quan điểm của họ và quan điểm của bạn. Thường thì cách suy nghĩ sáng tạo duy nhất là đề nghị phá bỏ sự cách biệt này.

Trong phần lớn các cuộc đàm phán, có bốn trở ngại chính cản trở việc tìm ra nhiều giải pháp: (1) phán đoán sớm; (2) tìm kiếm một câu trả lời duy nhất; (3) giả định về một chiếc bánh đã được cố định và (4) cho rằng “việc giải quyết vấn đề của họ là việc của họ”. Để khắc phục những trở ngại này, bạn phải hiểu được chúng.

Đánh giá sơ bộ

Việc tìm ra giải pháp không tự nhiên mà đến. Sáng tạo cũng không phải là tình trạng giao dịch thông thường, ngay cả khi bạn không ở trong một cuộc đàm phán căng thẳng. Nếu người ta yêu cầu bạn nêu tên một người trên thế giới xứng đáng được nhận giải thưởng Nobel Hòa bình, thì mọi câu trả lời bạn có thể bắt đầu nghĩ ra sẽ ngay lập tức vấp phải sự e dè và nghi ngại của bạn. Làm sao bạn có thể chắc người đó là người xứng đáng nhất? Đầu óc bạn có thể hoàn toàn trống rỗng, hoặc bạn có thể đưa ra vài câu trả lời phản ánh cách suy nghĩ truyền thống: “Ồ, đó có thể là Giáo hoàng hay Tổng thống”.

Không có gì nguy hiểm cho việc tìm ra câu trả lời như một cảm giác phê phán chỉ chờ để vồ ngay lấy những nhược điểm của ý tưởng mới nào đó. Sự phán đoán cản trở sức tưởng tượng.

Dưới sức ép của cuộc đàm phán sắp diễn ra, ý thức chỉ trích của bạn có thể còn sắc bén hơn. Cuộc đàm phán trên thực tế dường như yêu cầu phải suy nghĩ thực tế, chứ không phải là những ý tưởng điên rồ.

Sự sáng tạo của bạn có thể còn bị dập tắt bởi sự hiện diện của những người ở phía bên kia. Giả sử là bạn đang đàm phán với sếp về vấn đề lương cho năm sau. Bạn đã đề nghị tăng lương 4.000 đô-la, nhưng sếp bạn lại chỉ muốn tăng 1.500 đô-la, con số mà bạn không hài lòng. Trong một tình huống căng thẳng như thế, bạn không thể nghĩ ra các giải pháp sáng tạo được. Bạn có thể lo rằng nếu bạn gợi ý một ý tưởng thiếu chín chắn nhưng thông minh nào đó như nhận nửa dưới hình thức tăng lương, còn nửa dưới hình thức tăng phúc lợi, bạn có thể bị coi là rất ngớ ngẩn. Sếp bạn có thể nói: “Hãy nghiêm túc đi nào. Anh biết rõ hơn thế. Việc đó sẽ làm đảo lộn chính sách của công ty. Tôi thấy ngạc nhiên là anh còn dám đề nghị điều đó.” Nếu do sự thôi thúc của tình thế, bạn nghĩ ra một giải pháp có thể thực hiện được là dàn đều số tiền tăng lương theo thời gian, sếp bạn có thể coi đó là một đề nghị: “Tôi sẵn sàng bắt đầu đàm phán trên cơ sở đó.” Do sếp bạn có thể coi bất cứ điều gì bạn nói là sự cam kết, nên bạn sẽ phải suy nghĩ kỹ trước khi nói ra bất cứ điều gì.

Bạn cũng có thể lo rằng bạn sẽ làm lộ thông tin nào đó có thể phá hỏng thế đàm phán của mình nếu nghĩ ra nhiều giải pháp. Chẳng hạn, bạn có thể gợi ý rằng công ty sẽ hỗ trợ tài chính cho ngôi nhà bạn định mua, sếp bạn có thể kết luận rằng bạn có ý định ở lại và cuối cùng bạn sẽ chấp nhận mức tăng lương nào mà ông ấy sẵn sàng đưa ra.

Tìm phương án tối ưu

Trong suy nghĩ của hầu hết mọi người, việc sáng tạo đơn giản không phải là một phần trong quá trình đàm phán. Con người

thường coi công việc của mình là thu hẹp khoảng cách giữa các quan điểm khác nhau, chứ không phải là mở rộng các giải pháp hiện có. Họ thường nghĩ: “Chúng ta đã có thời gian rất khó khăn để thỏa thuận như vậy rồi. Điều cuối cùng chúng ta cần là một loạt những ý tưởng khác nhau.” Do sản phẩm cuối cùng của cuộc đàm phán là một quyết định duy nhất, nên họ sợ rằng việc thảo luận tự do sẽ chỉ gây trì hoãn và rối tung thêm quá trình.

Nếu trở ngại đầu tiên đối với suy nghĩ sáng tạo là việc phán đoán sớm, thì trở ngại thứ hai chính là sự kết thúc quá sớm. Bằng việc tìm kiếm câu trả lời tốt nhất duy nhất ngay từ đầu, bạn có thể bỏ qua một quá trình ra quyết định khôn ngoan hơn, trong đó bạn có thể được lựa chọn từ rất nhiều câu trả lời.

Đảm nhiệm một phần công việc

Lời giải thích thứ ba cho lý do tại sao có quá ít giải pháp tốt trên bàn đàm phán là mỗi bên đều nhìn nhận tình hình rằng về cơ bản chỉ có hoặc anh hoặc tôi giành được thứ đang tranh chấp. Một cuộc đàm phán thường có vẻ như là một trò chơi “có tổng cố định”; 100 đô-la trả thêm cho anh về chiếc ô tô có nghĩa là 100 đô-la của tôi bị mất. Tại sao lại phải phiền toái nghĩ thêm giải pháp làm gì nếu tất cả các giải pháp đều đã rõ ràng và tôi có thể làm anh hài lòng chỉ với việc mình tôi chịu thiệt?

Cho rằng “giải quyết vấn đề của họ là chuyện của họ”

Trở ngại cuối cùng đối với việc nghĩ ra các giải pháp thực tế nằm trong sự lo lắng của mỗi bên cho lợi ích trước mắt của chính bản thân họ. Đối với một nhà đàm phán, để đạt được một thỏa thuận đáp ứng lợi ích riêng của bản thân, thì anh ấy cần phải xây dựng một giải pháp cũng hấp dẫn với lợi ích riêng của phía bên kia. Tuy vậy, nếu một bên xen chuyện tình cảm vào nội dung đàm phán thì sẽ làm mất đi khả năng suy xét độc lập và khả năng tìm ra những giải pháp khôn ngoan đáp ứng lợi ích của cả hai bên: “Chúng ta đều đã có đủ vấn đề của riêng mình; họ có thể tự chăm lo cho các vấn đề của họ.” Cũng thường tồn tại sự ngại ngùng về tâm lý nếu phải chấp nhận sự hợp lý về quan điểm của phía bên kia; dường như

việc nghĩ ra những giải pháp để làm hài lòng đối phương là không trung thực. Sự thiên cận chỉ lo cho bản thân dẫn một cuộc đàm phán tới chỗ chỉ xây dựng những quan điểm thiên vị, những lý lẽ thiên vị và những giải pháp phiến diện.

QUYẾT ĐỊNH PHƯƠNG ÁN

Để có được các giải pháp sáng tạo, bạn cần phải (1) tách việc nghĩ ra các giải pháp khỏi việc đánh giá chúng; (2) mở rộng thêm nhiều giải pháp trên bàn đàm phán thay vì chỉ tìm kiếm một câu trả lời duy nhất; (3) tìm kiếm lợi ích chung và (4) nghĩ ra các cách làm cho việc họ ra quyết định dễ dàng hơn. Từng bước một sẽ được thảo luận dưới đây.

Tách đề xuất khỏi quyết định

Do việc đánh giá gây cản trở cho trí tưởng tượng nên hãy tách riêng suy nghĩ sáng tạo ra khỏi phê bình; tách quá trình nghĩ ra các quyết định có thể khỏi quá trình lựa chọn các quyết định này. Nghĩ trước, quyết định sau.

Với tư cách là một nhà đàm phán, bạn sẽ thấy phải tự mình tập nghĩ ra nhiều giải pháp. Việc này không dễ. Theo định nghĩa, việc nghĩ ra các ý tưởng mới đòi hỏi bạn phải suy nghĩ về những điều không có sẵn trong đầu bạn. Do đó, bạn nên cân nhắc thu xếp buổi tập suy nghĩ sáng tạo hay động não với một vài người bạn hoặc đồng nghiệp. Bài tập như vậy có thể tách riêng quá trình nghĩ ra giải pháp khỏi quá trình quyết định.

Bài tập động não được thiết kế để tạo ra càng nhiều ý tưởng càng tốt nhằm giải quyết vấn đề hiện tại. Quy tắc cơ bản then chốt là phải ngừng tất cả mọi sự phê bình và đánh giá đối với các ý tưởng. Các thành viên trong nhóm đơn giản chỉ cần nghĩ ra các ý tưởng mà không dừng lại để xem xét liệu các ý tưởng đó là tốt hay xấu, thực tế hay phi thực tế. Với việc loại bỏ những hạn chế này, một ý tưởng có thể kích thích ý tưởng khác, giống như pháo kích nổ tiếp quả khác.

Trong một bài tập động não, mọi người không nên sợ bị cho là ngớ ngẩn, do các ý tưởng táo bạo được khuyến khích rõ ràng. Và trong điều kiện không có mặt của phía bên kia, các nhà đàm phán không cần phải lo lắng đến việc để lộ thông tin bí mật hay có một ý tưởng nào đó bị coi là một cam kết nghiêm túc.

Không có cách nào là chuẩn mực để tiến hành một bài tập động não. Thay vào đó, bạn nên điều chỉnh bài tập cho phù hợp với nhu cầu và nguồn lực của mình. Để làm vậy, bạn có thể thấy việc xem xét những hướng dẫn sau đây là có ích.

Trước khi đưa ra đề xuất:

1. Xác định mục đích. Hãy nghĩ xem bạn muốn ra khỏi cuộc họp với điều gì.
2. Chọn một số người tham gia. Thông thường một nhóm phải đủ đông để thay phiên nhau, tuy vậy cũng đủ nhỏ để khuyến khích sự tham gia của cá nhân và tự do sáng tạo – thường có khoảng từ 5 đến 8 người tham gia.
3. Thay đổi môi trường. Chọn thời gian và địa điểm để tạo ra sự khác biệt cho buổi tập càng nhiều càng tốt so với các buổi thảo luận thông thường. Một buổi tập động não càng khác với một cuộc họp thông thường, thì các thành viên sẽ càng dễ tạm thôi đánh giá.
4. Tạo một bầu không khí không chính thức. Điều gì làm cho bạn và những người khác cảm thấy thư giãn? Có thể là cùng nói chuyện về một loại đồ uống, hay gặp gỡ ở một khu nghỉ tại một địa điểm tham quan rất đẹp nào đó, hay chỉ đơn giản là tháo cà vạt và bỏ áo khoác trong thời gian tụ tập và gọi nhau bằng tên thường.
5. Chọn ra một người điều phối. Cần có ai đó ở cuộc họp để điều khiển cuộc nói chuyện – giữ cho cuộc chuyện trò đi đúng hướng, đảm bảo rằng mọi người đều có cơ hội được phát biểu, thực thi các quy tắc cơ bản và khuyến khích cuộc thảo luận bằng cách đặt ra câu hỏi.

Trong khi đưa ra đề xuất:

1. Hãy xếp cho những người tham gia ngồi cạnh nhau cùng đối diện vấn đề. Điều kiện vật chất củng cố điều kiện tâm lý. Về tự nhiên, việc ngồi cạnh nhau có thể tăng cường thái độ tinh thần trong việc cùng nhau giải quyết một vấn đề chung. Những người ngồi đối diện nhau thường có xu hướng phản ứng cá nhân và tham gia đối thoại hay tranh luận; những người ngồi cạnh nhau trong dãy ghế xếp theo hình bán nguyệt cùng đối diện một tấm bảng đen thường phản ứng trước vấn đề được nêu trên đó.

2. Làm rõ các quy tắc căn bản, gồm quy tắc không chỉ trích lẫn nhau. Nếu những người tham dự không biết hết nhau, cuộc họp sẽ bắt đầu với việc giới thiệu một lượt tất cả mọi người với nhau, sau đó là đến việc nêu rõ các quy tắc cơ bản. Việc chỉ trích phê phán tiêu cực dưới mọi hình thức đều là phạm luật.

Việc cùng suy nghĩ về giải pháp tạo ra nhiều ý tưởng mới vì mỗi chúng ta đều chỉ có thể sáng tạo trong phạm vi giới hạn do các giả định của chúng ta đề ra. Nếu các ý tưởng bị chỉ trích gay gắt trừ phi lời cuốn được tất cả những người tham gia, mục đích ngầm sẽ trở thành việc thúc đẩy một ý tưởng mà không ai có thể phê phán được. Mặt khác, nếu các ý tưởng diễn rõ được khuyến khích, thì ngay cả với những ý tưởng không khả thi trong thực tế cuộc sống, nhóm vẫn có thể nghĩ ra các giải pháp khác từ những ý tưởng này để biến chúng có thể thực hiện được mà trước đó không ai cân nhắc tới.

Các quy tắc cơ bản khác mà bạn có thể áp dụng là hoàn toàn không ghi lại buổi tập này và không bị ám ảnh bởi việc gán ý tưởng này nọ cho ai đó.

3. Động não. Một khi mục đích của cuộc họp đã rõ ràng, hãy để trí tưởng tượng của bạn bay bổng. Hãy cố gắng lập được danh sách dài gồm nhiều ý tưởng, tiếp cận vấn đề từ mọi góc độ có thể nhận thức được.

4. Ghi lại các ý tưởng một cách đầy đủ. Ghi lại các ý tưởng lên một chiếc bảng, hay tốt hơn là trên các tờ giấy khổ lớn để cho nhóm thấy thành quả làm việc tập thể của mình; điều này sẽ càng củng cố thêm quy tắc không phê phán; giảm xu hướng lặp lại; và giúp khuyến khích các ý tưởng khác.

Sau khi đưa ra đề xuất:

1. Nêu bật những ý tưởng nhiều hứa hẹn nhất. Sau khi động não, hãy thả lỏng quy tắc không phê phán để sàng lọc ra những ý tưởng nhiều triển vọng nhất. Bạn vẫn chưa đến lúc phải ra quyết định; bạn chỉ đang đưa ra những ý tưởng đáng để phát triển tiếp. Đánh dấu những ý tưởng mà các thành viên trong nhóm cho là tốt nhất.

2. Nghĩ cách cải thiện những ý tưởng có triển vọng. Hãy lấy một ý tưởng có triển vọng và nghĩ các cách để làm ý tưởng đó hay hơn và thực tế hơn; cũng như các cách để thực hiện nó. Nhiệm vụ ở giai đoạn này là làm cho ý tưởng đó càng hấp dẫn càng tốt. Mở đầu sự phê bình mang tính xây dựng bằng những câu như: “Điều tôi thích nhất ở ý tưởng đó là - Liệu có thể làm cho ý đó hay hơn không nếu...?”

3. Đặt ra thời gian để đánh giá ý tưởng và quyết định. Trước khi giải tán, hãy lập một danh sách gồm các ý tưởng được chọn lọc và cải thiện từ buổi tập, và đề ra thời gian để quyết định xem ý tưởng nào trong số này sẽ được đưa ra trong cuộc đàm phán của bạn và bằng cách nào.

Cùng xem xét các ý kiến đề xuất với bên đối tác. Mặc dù việc này khó khăn hơn so với việc động não trong nội bộ bên bạn, nhưng thực hành động não với người của phía bên kia cũng có thể mang lại giá trị rất lớn. Điều này khó hơn vì rủi ro ngày càng lớn khi bạn nói ra điều gì đó gây phương hại đến lợi ích của bạn mặc dù có quy tắc trên đối với bài tập động não. Bạn có thể tình cờ làm lộ thông tin mật hoặc làm cho phía bên kia hiểu nhầm một giải pháp bạn xây dựng để đề nghị. Tuy nhiên, các buổi tập động não chung có tác dụng rất lớn trong việc nghĩ ra các ý tưởng có cân nhắc đến lợi ích của tất cả những người liên quan, trong việc tạo ra bầu không khí

cùng nhau gỡ rối, và trong việc cho nhau biết về mối quan ngại của phía bên kia.

Để bảo vệ bản thân trong khi thực hành động não với phía bên kia, hãy phân biệt một cách rõ ràng bài tập động não với một cuộc đàm phán, tại đó mọi người trình bày những quan điểm chính thức của mình và những lời nói của bạn được ghi vào biên bản. Mọi người cũng quá quen với việc họp để đạt thỏa thuận nên bất cứ mục đích nào khác phải nêu rõ ràng.

Để giảm nguy cơ thể hiện cam kết với ý tưởng nào đó, bạn có thể tạo thói quen đưa ra ít nhất hai giải pháp cùng một lúc. Bạn cũng có thể đặt lên bàn những giải pháp mà bạn hoàn toàn không nhất trí: “Tôi có thể cho anh ngôi nhà mà không đòi gì cả, hoặc anh có thể trả cho tôi một triệu đô-la bằng tiền mặt để lấy ngôi nhà.” Bởi vì rõ ràng là bạn không đề xuất ý tưởng nào trong số này, nên những ý tưởng tiếp theo cũng sẽ chỉ được coi là khả năng, chứ không phải là đề nghị.

Để mừng tượng được một buổi tập động não chung, chúng ta hãy giả định rằng lãnh đạo của công đoàn địa phương đang họp với ban lãnh đạo mỏ than để cùng nghĩ cách giảm thiểu số lượng các cuộc bãi công kéo dài một hoặc hai ngày mà không được phép. Có mười người, mỗi bên có năm người tham dự, cùng ngồi quanh chiếc bàn đối diện một chiếc bảng. Một người điều phối trung gian đề nghị những người tham gia nêu ý kiến, và viết lại những ý kiến này lên bảng.



Và cuộc nói chuyện cứ thế diễn ra, khi tất cả những người tham gia đều nghĩ ra rất nhiều ý tưởng. Nếu không có một buổi tập động não như vậy thì nhiều ý tưởng sẽ không bao giờ xuất hiện, và một số ý kiến tỏ ra có tác dụng đối với việc giảm các cuộc bãi công không được phép. Thời gian dành cho việc cùng nhau động não chắc chắn là một trong những khoảng thời gian tốt đẹp nhất trong đàm phán.

Nhưng cho dù là bạn có cùng nhau động não hay không, thì việc tách hành động xây dựng giải pháp ra khỏi hành động quyết định những giải pháp này cực kỳ hữu ích trong mọi cuộc đàm phán. Việc thảo luận các giải pháp về cơ bản khác với việc quyết định quan điểm. Trong khi quan điểm của một bên sẽ xung đột với quan điểm của phía bên kia, nhưng giải pháp thì lại mời tiếp các giải pháp khác. Chính ngôn ngữ bạn sử dụng cũng khác nhau. Ngôn ngữ này gồm có câu hỏi, chứ không phải là sự khẳng định; cởi mở, chứ không đóng kín: “Một giải pháp là... Anh có nghĩ ra những giải pháp nào khác không?” “Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta nhất trí về điểm này?” “Thế còn việc giải quyết theo cách này?” “Cách này sẽ có tác dụng thế nào?” “Điều đó thì có gì không đúng?” Hãy suy nghĩ sáng tạo trước khi bạn quyết định.

MỞ RỘNG CÁC GIẢI PHÁP

Ngay cả với những ý định tốt nhất, thì những người tham gia trong bài tập động não vẫn có thể suy nghĩ dựa trên giả định rằng họ đang thực sự tìm kiếm một câu trả lời tốt nhất, cố gắng mò kim đáy bể bằng cách nhặt nhanh từng cọng cỏ.

Tuy nhiên, ở giai đoạn này của cuộc đàm phán, bạn không nên tìm kiếm đường đi đúng. Bạn đang xây dựng phạm vi để đàm phán. Phạm vi đó chỉ có thể được dựng lên bằng rất nhiều các ý tưởng khác nhau – những ý tưởng mà bạn và phía bên kia có thể dựa vào đó để đàm phán sau này, và bạn có thể cùng nhau lựa chọn một giải pháp trong số những ý tưởng đó.

Người bán rượu vang sản xuất được loại rượu ngon nhờ chọn nho từ nhiều nơi khác nhau. Một đội bóng chày đang tìm kiếm những cầu thủ ngôi sao sẽ phái những người chiêu mộ nhân tài đi tìm tại các liên đoàn thể thao địa phương và các đội bóng của các trường đại học trên khắp đất nước. Nguyên tắc tương tự cũng được áp dụng trong đàm phán. Chiếc chìa khóa của việc đưa ra quyết định khôn ngoan, cho dù là trong lĩnh vực chế biến rượu, tìm kiếm cầu thủ ngôi sao hay đàm phán đều nằm trong việc lựa chọn từ rất nhiều các giải pháp khác nhau.

Nếu bạn được hỏi ai nên được nhận giải thưởng Nobel Hòa bình năm nay, sẽ tốt nếu bạn trả lời: “Ồ, hãy nghĩ về điều này” và lập ra một danh sách gồm khoảng 100 cái tên, từ những ngành như ngoại giao, kinh doanh, báo chí, tôn giáo, luật pháp, nông nghiệp, chính trị, học viện, dược phẩm, và các lĩnh vực khác; hãy nghĩ ra thật nhiều ý tưởng điên rồ. Sau cùng, bạn sẽ gần như chắc chắn có một quyết định tốt hơn nhiều so với quyết định bạn cố đưa ra ngay lập tức.

Bài tập động não giải phóng con người cho phép họ suy nghĩ một cách sáng tạo. Khi đã được giải phóng, họ cần có cách để suy nghĩ về vấn đề của mình và tìm ra những giải pháp mang tính xây dựng.

Mở rộng các giải pháp bằng cách lật đi lật lại vấn đề cụ thể và vấn đề chung: Biểu đồ hình tròn. Nhiệm vụ nghĩ ra các giải pháp gồm bốn loại tư duy khác nhau. Loại thứ nhất là nghĩ về một vấn đề cụ thể – tình hình thực tế mà bạn không thích, chẳng hạn, một dòng sông ô nhiễm bốc mùi chảy qua khu đất nhà bạn. Loại tư duy thứ hai là phân tích mô tả – bạn chẩn đoán tình hình hiện tại một cách khái quát. Bạn phân loại vấn đề thành các mục và tạm thời đưa ra nguyên nhân. Nước của dòng sông có thể chứa hàm lượng cao các loại hóa chất, hoặc chứa quá ít oxy. Bạn có thể nghi ngờ các nhà máy công nghiệp ở thượng nguồn. Loại tư duy thứ ba, một lần nữa mang tính khái quát, là xem xét phải làm gì. Căn cứ vào những chẩn đoán mà bạn vừa làm, bạn tìm cách chữa trị theo gợi ý của lý thuyết, như làm giảm nguồn thải hóa chất, giảm việc chảy lệch dòng của dòng nước, hay dùng nước sạch từ con sông khác. Loại tư duy thứ tư và cuối cùng là đề xuất một số gợi ý cụ thể và khả thi để hành động. Ngày mai ai có thể làm gì để biến một trong những phương pháp tiếp cận chung này thành hiện thực? Chẳng hạn, cơ quan môi trường của nhà nước có thể yêu cầu một nhà máy ở thượng nguồn phải hạn chế số lượng hóa chất thải ra.

Biểu đồ hình tròn trong trang kế tiếp minh họa bốn loại tư duy này và gợi ý đây là các bước cần thực hiện theo trình tự. Nếu tất cả được thực hiện tốt, thì hành động cụ thể nghĩ ra được theo cách này sẽ giải quyết được vấn đề gốc của bạn, nếu được áp dụng.

Biểu đồ hình tròn cho thấy có một cách dễ dàng dùng một ý tưởng hay để tạo ra nhiều ý tưởng hay khác. Với một ý tưởng hành động hữu dụng trước mặt, bạn (hoặc nhóm của bạn đang suy nghĩ động não) có thể quay lại và cố xác định phương pháp chung trong đó ý tưởng hành động này chỉ là một giải pháp. Sau đó bạn có thể nghĩ ra các ý tưởng hành động khác sẽ áp dụng cùng một phương pháp tiếp cận chung đó trên thực tế. Tương tự, bạn có thể quay ngược lại thêm một bước nữa và hỏi “Nếu phương pháp lý thuyết này tỏ ra có tác dụng, thì phương pháp chẩn đoán nằm sau nó là gì?” Sau khi đã khớp được phương pháp chẩn đoán, bạn có thể xây dựng các phương pháp tiếp cận khác để giải quyết một vấn đề được phân tích theo cách đó, và sau đó tìm các hành động để áp dụng những phương pháp tiếp cận mới này vào thực tiễn. Một giải pháp tốt trên bàn mở ra cánh cửa tới việc đặt vấn đề về lý thuyết khiến giải pháp này là tốt và sau đó hãy dùng lý thuyết này để sáng tạo ra thêm nhiều giải pháp.

Có một ví dụ có thể minh họa cho quá trình này. Trong khi giải quyết cuộc xung đột về Bắc Ai Len, có thể có một ý tưởng là để các giáo viên theo đạo Thiên chúa và các giáo viên theo đạo Tin lành cùng chuẩn bị một cuốn sách chung về lịch sử Bắc Ai Len dùng cho cấp tiểu học trong cả hai hệ thống trường học. Cuốn sách sẽ trình bày lịch sử của người Bắc Ai Len theo cách nhìn nhận của nhiều quan điểm khác nhau, và cho trẻ em bài tập gồm bài tập đóng vai và đặt bản thân mình vào tình huống của người khác. Để tạo ra thêm nhiều ý tưởng, bạn có thể bắt đầu bằng gợi ý hành động này và sau đó tìm ra phương pháp lý thuyết làm cơ sở cho nó. Bạn có thể tìm thấy những giả định chung như:

BIỂU ĐỒ HÌNH TRÒN

Bốn bước cơ bản trong việc tìm ra giải pháp



“Nên có nội dung giáo dục chung nhất định trong hai hệ thống giáo dục.”

“Người theo đạo Thiên chúa và những người theo đạo Tin lành nên làm việc cùng nhau trong các dự án nhỏ có thể quản lý được”.

“Nên đẩy mạnh sự hiểu biết cho bọn trẻ trước khi quá muộn.”

“Người ta có thể dạy môn lịch sử theo các cách làm sáng tỏ những nhận thức thiên vị.”

Khi làm việc với lý thuyết này, bạn có thể đủ khả năng sáng tạo ra thêm các ý kiến hành động khác, như một dự án làm phim chung giữa người theo đạo Thiên chúa và người theo đạo Tin lành, kể về lịch sử Bắc Ai Len theo nhiều cách nhìn nhận khác nhau. Các ý tưởng hành động khác có thể là các chương trình trao đổi giáo viên hay tổ chức một số lớp học chung cho trẻ em tiểu học trong hai hệ thống trường học.

Nhìn nhận bằng con mắt của nhiều chuyên gia. Một cách khác để tạo ra nhiều giải pháp là nghiên cứu kỹ vấn đề của bạn theo cách nhìn của các giới chuyên môn và định chế khác.

Chẳng hạn, trong khi nghĩ ra các giải pháp có thể thực hiện được cho một cuộc tranh chấp về việc nuôi dưỡng đứa trẻ, hãy xem xét vấn đề theo cách nhìn nhận của một nhà sư phạm, một giám đốc ngân hàng, một chuyên gia tâm thần học, một luật sư bảo vệ nhân quyền, một bộ trưởng, một nhà dinh dưỡng học, một bác sĩ, một người bệnh vực quyền phụ nữ, một huấn luyện viên bóng đá, hay ai đó có quan điểm cụ thể khác. Nếu bạn đang đàm phán một hợp đồng kinh doanh, hãy nghĩ ra các giải pháp có thể xảy ra đối với một giám đốc ngân hàng, một nhà phát minh, một nhà quản lý người lao động, một người đầu cơ bất động sản, một người môi giới chứng khoán, một nhà kinh tế, một chuyên gia thuế hay một nhà xã hội học.

Bạn cũng có thể kết hợp việc sử dụng Biểu đồ hình tròn với ý tưởng xem xét một vấn đề qua cách nhìn nhận của các chuyên gia khác nhau. Hãy xem xét lần lượt mỗi chuyên gia sẽ chẩn đoán tình hình như thế nào, những loại phương pháp nào họ có thể đề xuất, và

những gợi ý thực tế nào sẽ xuất phát từ những phương pháp tiếp cận đó.

Đặt ra các thỏa thuận ở nhiều mức độ khác nhau. Bạn có thể nhân lên nhiều lần số lượng thỏa thuận có thể đạt được trên bàn đàm phán bằng cách nghĩ về những phiên bản “yếu hơn” bạn có thể muốn có trong tay phòng trường hợp một thỏa thuận đang tìm kiếm không thể đạt được. Nếu bạn không thể nhất trí về thực chất vấn đề, có thể bạn sẽ nhất trí về thủ tục. Nếu một nhà máy sản xuất giày không thể đồng ý với một đại lý bán buôn về việc ai sẽ thanh toán tiền chuyên chở số giày bị hư hỏng, có thể họ sẽ nhất trí trình vấn đề ra trước trọng tài để giải quyết. Tương tự, nếu không thể đạt được một thỏa thuận lâu dài, thì có thể sẽ đạt được một thỏa thuận tạm thời. Chỉ ít thì nếu bạn và phía bên kia không thể đạt được thỏa thuận thứ nhất theo thứ tự, thường bạn có thể đạt được thỏa thuận đứng hàng thứ hai – nghĩa là, nhất trí về những điều bạn chưa nhất trí, để cả hai bên đều hiểu rõ vấn đề đang tranh cãi, thường thì không rõ ràng. Các cặp tính từ dưới đây cho thấy sự nhất trí tiềm tàng giữa những “điểm mạnh” khác nhau:



Thay đổi phạm vi thỏa thuận được đề xuất. Hãy xem xét khả năng thay đổi không chỉ điểm mạnh của thỏa thuận mà còn cả phạm vi của nó nữa. Chẳng hạn, bạn có thể “phân tách” vấn đề của mình ra thành các đơn vị nhỏ hơn và có thể dễ quản lý hơn.

Đối với một người biên tập tương lai cho cuốn sách của bạn, bạn có thể gợi ý: “Anh thấy việc biên tập chương thứ nhất với chi phí 300 đô-la thế nào, rồi chúng ta sẽ xem xét tiếp?” Thỏa thuận có thể chỉ là một phần, gồm ít các bên tham gia hơn, chỉ về một số vấn đề được lựa chọn, chỉ áp dụng trên một khu vực địa lý nhất định, hoặc chỉ có hiệu lực trong một khoảng thời gian hạn chế.

Người ta cũng thường bị kích thích muốn hỏi cách mở rộng vấn đề phụ thuộc để “làm dịu tình thế” và làm cho thỏa thuận hấp dẫn hơn. Cuộc tranh chấp giữa Ấn Độ và Pakistan về vấn đề nước của sông Indus trở nên dễ giải quyết hơn khi Ngân hàng Thế giới cũng tham

gia vào thảo luận; các bên bị thử thách phải nghĩ ra các dự án tưới tiêu mới, đập giữ nước mới, và các công trình thủy lợi khác phục vụ lợi ích của cả hai quốc gia, tất cả đều sẽ được tài trợ với sự hỗ trợ của Ngân hàng.

TÌM KIẾM LỢI ÍCH CHUNG

Trở ngại lớn thứ ba đối với việc gỡ rối vấn đề mang tính sáng tạo nằm trong giả định về một chiếc bánh cố định: Bạn càng được ít thì tôi càng được nhiều. Hiếm khi nào, giả định này lại đúng nếu có. Trước hết, cả hai bên đều luôn có thể diễn biến xấu đi so với hiện tại. Chơi cờ giống như một trò chơi có tổng bằng không; nếu một bên thua, thì bên kia thắng – cho tới khi một con chó lao qua và hất tung cả chiếc bàn lên, làm bắn tung toé cốc bia, và để lại hai người trong tình trạng còn tệ hơn trước đây.

Thậm chí ngoài lợi ích chung trong việc ngăn chặn hai bên cùng thiệt hại, hầu như luôn tồn tại khả năng xuất hiện lợi ích chung. Điều này có thể bằng hình thức xây dựng mối quan hệ hai bên cùng có lợi, hoặc đáp ứng lợi ích của mỗi bên bằng một giải pháp sáng tạo.

Xác định lợi ích chung. Trên lý thuyết, rõ ràng là lợi ích chung giúp đạt được thỏa thuận. Theo định nghĩa, việc nghĩ ra một ý tưởng có thể đáp ứng lợi ích chung thì tốt cho cả bạn và tốt cho cả họ. Tuy nhiên, trên thực tiễn, bức tranh dường như kém rõ ràng hơn. Giữa một cuộc đàm phán về vấn đề giá cả, lợi ích chung có thể không thể hiện rõ ràng hay có liên quan. Khi đó làm cách nào việc tìm kiếm lợi ích chung có thể giúp được?

Hãy xem xét một ví dụ. Giả sử bạn là quản lý của một nhà máy lọc dầu. Gọi đó là nhà máy Townsend Oil. Thị trưởng của Pageville, thành phố nơi có nhà máy lọc dầu, nói với bạn rằng ông muốn tăng thuế mà Townsend Oil nộp cho Pageville từ mức 1 triệu đô-la một năm lên thành 2 triệu đô-la. Bạn đã nói với ông ta rằng bạn nghĩ mức 1 triệu đô-la một năm đã là quá đủ. Cuộc đàm phán đang dừng lại ở đó: ông ta muốn nhiều thuế hơn, còn bạn thì chỉ muốn trả mức hiện thời. Trong cuộc đàm phán này, nói theo nhiều cách là một cuộc đàm phán điển hình, lợi ích chung sẽ đóng vai trò gì?

Hãy xem xét kỹ hơn điều mà vị thị trưởng kia muốn. Ông ấy muốn có tiền – chắc chắn là để trả cho các dịch vụ của thành phố, một trung tâm khám chữa bệnh mới, có thể còn để giảm bớt thuế cho người nộp thuế bình thường. Nhưng thành phố không thể thu được toàn bộ số tiền cần có ngay bây giờ và trong tương lai chỉ từ khoản thuế mà Townsend Oil nộp. Họ sẽ phải tìm kiếm thêm tiền, chẳng hạn từ nhà máy hóa dầu trên phố, và trong tương lai, từ các doanh nghiệp mới và từ việc mở rộng của các doanh nghiệp hiện nay. Vị thị trưởng, bản thân cũng là một doanh nhân, muốn khuyến khích mở rộng công nghiệp và thu hút thêm các doanh nghiệp mới, tạo thêm việc làm và củng cố tình hình kinh tế của Pageville.

Thế còn lợi ích của công ty bạn là gì? Căn cứ vào tốc độ thay đổi chóng mặt hiện nay trong công nghệ lọc dầu, và tình trạng lỗi thời của nhà máy lọc dầu của bạn, hiện tại bạn đang cân nhắc việc tân trang lại và mở rộng nhà máy. Bạn đang lo rằng thành phố có thể tăng mức đánh giá về giá trị khi nhà máy được mở rộng, do vậy, thậm chí sẽ còn tăng thuế lên cao hơn. Cũng hãy cân nhắc rằng bạn đang khuyến khích xây dựng một nhà máy nhựa đặt gần đó để tiện sử dụng sản phẩm của bạn. Lẽ tự nhiên, bạn lo rằng nhà máy nhựa sẽ nghĩ lại khi họ thấy thành phố đang tăng thuế lên.

Lợi ích chung giữa vị thị trưởng và bạn hiện giờ trở nên rõ ràng hơn. Cả hai bên có thể nhất trí về mục tiêu của việc thúc đẩy mở rộng công nghiệp và khuyến khích các ngành mới. Nếu bạn suy nghĩ tìm tòi cách đáp ứng những mục tiêu chung này, thì bạn có thể nghĩ ra một vài ý tưởng: miễn thuế 7 năm cho các ngành mới, một chiến dịch quảng cáo chung với Phòng Thương mại để thu hút thêm các công ty mới, giảm thuế cho các ngành hiện có đang chọn cách mở rộng sản xuất. Những ý tưởng này có thể giúp bạn tiết kiệm được tiền đồng thời vẫn đổ tiền vào ngân sách của thành phố. Mặt khác, nếu cuộc đàm phán làm hỏng mối quan hệ giữa công ty và thành phố này, cả hai đều chịu thiệt. Bạn có thể cắt giảm mức đóng góp của công ty vào các hoạt động từ thiện của thành phố và các hoạt động thể thao của trường học. Thành phố có thể trở nên cứng rắn một cách phi lý trong việc thi hành luật xây dựng và các quy định khác. Quan hệ cá nhân của bạn với giới lãnh đạo kinh doanh

và chính trị trong thành phố có thể trở nên không mấy dễ chịu. Mỗi quan hệ giữa hai bên, thường được cho là đương nhiên và bị bỏ qua có tầm quan trọng lớn hơn nhiều so với kết quả của bất kỳ một vấn đề cụ thể nào.

Với tư cách là một nhà đàm phán, bạn sẽ hầu như muốn tìm kiếm những giải pháp cũng làm cho phía bên kia được hài lòng. Nếu khách hàng cảm thấy bị lừa khi mua hàng, chủ cửa hàng cũng sẽ thất bại; anh ấy có thể bị mất người khách đó, và thanh danh của anh ấy cũng bị tổn hại. Một kết cục trong đó phía bên kia tuyệt đối không nhận được gì là một kết cục còn xấu hơn một kết cục nhượng bộ cho họ ít lợi của mình mà làm cho họ nguôi ngoai. Trong hầu hết mọi trường hợp, sự hài lòng của bạn, ở mức độ nào đó, phụ thuộc vào việc làm cho phía bên kia toại nguyện với một thỏa thuận đủ để duy trì nó đến cùng.

Có ba điểm về lợi ích chung cần phải ghi nhớ. Thứ nhất, lợi ích chung tiềm ẩn trong mọi cuộc đàm phán. Những lợi ích chung này không thể hiện rõ ràng ngay lập tức. Hãy tự hỏi bản thân: Chúng ta có lợi ích chung trong việc giữ gìn mối quan hệ của chúng ta hay không? Những cơ hội nào có ở phía trước đối với sự hợp tác và hai bên cùng có lợi? Chúng ta sẽ phải chịu cái giá nào nếu cuộc đàm phán thất bại? Liệu có các nguyên tắc chung không, như một mức giá hợp lý, mà cả hai bên đều phải tôn trọng?

Thứ hai, những lợi ích chung là cơ hội, chứ không phải là của trời cho. Để có thể tận dụng được, bạn cần phải thu được điều gì đó từ những cơ hội này. Việc này giúp làm cho lợi ích chung trở nên rõ ràng và xây dựng lợi ích chung thành một mục đích chung. Nói cách khác, hãy làm cho lợi ích chung trở nên cụ thể và hướng đến tương lai. Chẳng hạn, với tư cách là quản lý của Townsend Oil, bạn có thể đề ra một mục tiêu chung với vị thị trưởng là đưa năm ngành công nghiệp mới vào thành phố Pageville trong vòng ba năm. Thời gian miễn thuế cho các ngành công nghiệp mới khi ấy sẽ thể hiện không phải là sự nhân nhượng của vị thị trưởng đối với bạn, mà là một hành động nhằm thực hiện mục tiêu chung của hai bên.

Thứ ba, việc nhấn mạnh đến lợi ích chung của hai bên có thể làm cho cuộc đàm phán diễn ra êm thấm hơn và thân mật hơn. Những người đồng hành trên một con thuyền cứu hộ lênh đênh giữa biển khơi với khẩu phần hạn chế sẽ hạ thấp tầm quan trọng của sự bất đồng về vấn đề lương thực để theo đuổi lợi ích chung của họ là vào được bờ.

Hài hòa những lợi ích còn bất đồng. Một lần nữa hãy xem xét câu chuyện hai đứa trẻ cãi nhau về quả cam. Mỗi đứa trẻ đều muốn có quả cam, vì thế chúng chia quả cam ra, mà không nhận ra rằng một đứa thì chỉ cần phần ruột để ăn, còn đứa kia thì chỉ cần phần vỏ để nướng bánh. Trong trường hợp này, cũng giống nhiều trường hợp khác, một thỏa thuận khiến cả hai bên đều hài lòng là có khả năng thực hiện được, vì mỗi bên đều muốn những thứ khác nhau. Điều này thật sự đáng chú ý nếu bạn suy nghĩ về vấn đề này. Con người thường giả định rằng sự bất đồng giữa hai bên làm sinh ra vấn đề. Tuy vậy, sự bất đồng cũng có thể dẫn tới một giải pháp.

Thỏa thuận thường được làm trên cơ sở bất đồng. Chẳng hạn, việc cho rằng bạn nên luôn bắt đầu bằng việc đạt được thỏa thuận trên cơ sở thực tế cũng vô lý như việc một người mua cổ phiếu cố gắng thuyết phục người bán rằng giá cổ phiếu có thể sẽ tăng lên. Nếu họ thật sự nhất trí rằng giá cổ phiếu sẽ tăng thì người bán có thể sẽ không bán nữa. Điều làm cho một vụ giao dịch có thể thực hiện được là người mua tin rằng giá sẽ tăng, còn người bán thì lại tin rằng giá sẽ giảm. Sự khác biệt trong niềm tin tạo cơ sở cho vụ giao dịch này.

Nhiều thỏa thuận mang tính sáng tạo phản ánh nguyên tắc đạt thỏa thuận thông qua sự khác biệt này. Sự khác biệt trong lợi ích và niềm tin làm cho một mặt hàng nào đó có thể mang lại nhiều lợi ích cho bạn, tuy vậy, lại chỉ tốn ít chi phí cho phía bên kia. Hãy xem một bài thơ vui:

Jack Sprat không thể ăn chất béo

Vợ anh ấy không thể ăn thịt nạc

Và vì thế giữa họ có sự khác biệt lớn

Họ liếm sạch chiếc đĩa đựng thức ăn.

Những loại khác biệt có thể dung hòa tốt nhất chính là sự khác biệt về lợi ích, niềm tin và về giá trị do thời gian, dự báo và trong ác cảm với sự rủi ro.

Có sự bất đồng nào về lợi ích? Bản danh sách tóm tắt sau gợi ý một số mức độ thay đổi lợi ích phổ biến để xem xét:



Có bất đồng về niềm tin không? Nếu tôi tin là mình đúng, và bạn cũng tin là bạn đúng, thì chúng ta có thể tận dụng được sự khác biệt về niềm tin này. Cả hai chúng ta đều có thể nhất trí có một vị trọng tài không thiên vị để giải quyết vấn đề, mỗi bên đều tin mình sẽ giành chiến thắng. Nếu hai phe trong lãnh đạo công đoàn không thể thống nhất về một kiến nghị lương nhất định, thì họ có thể nhất trí đưa vấn đề đó ra bỏ phiếu tập thể.

Khác biệt về giá trị do thời gian? Bạn có thể quan tâm nhiều hơn đến tình hình hiện tại, trong khi phía bên kia lại tập trung nhiều hơn vào tương lai. Theo ngôn ngữ kinh doanh, bạn chiết khấu giá trị tương lai theo các tỷ lệ chiết khấu khác nhau. Kế hoạch mua hàng trả góp được thực hiện trên nguyên tắc này. Người mua sẵn sàng trả giá cao hơn cho chiếc ô tô, nếu anh ấy được thanh toán sau; còn người bán thì sẵn sàng chấp nhận thanh toán sau, nếu anh ấy bán được với giá cao hơn.

Dự báo có khác nhau không? Trong một cuộc đàm phán về vấn đề tiền lương giữa một ngôi sao bóng chày đã có tuổi và một đội bóng chày lớn, cầu thủ có thể hy vọng sẽ giành nhiều thắng lợi trong các trận đấu, trong khi ông bầu đội bóng lại mong đợi ngược lại. Tận dụng sự khác biệt trong kỳ vọng này, cả hai bên đều có thể nhất trí về mức lương cơ bản là 750.000 đô-la cộng thêm 500.000 đô-la nếu cầu thủ đó ném bóng tốt đến mức tính trung bình anh ấy không để thua quá ba cú trong mỗi trận.

Có khác biệt về mức độ ác cảm với rủi ro không? Sự khác biệt cuối cùng mà bạn có thể tận dụng là thái độ ghét sự rủi ro. Chẳng hạn, hãy xem xét vấn đề khai thác biển sâu trong các cuộc đàm phán về Luật biển. Các công ty khai thác phải trả bao nhiêu cho cộng đồng quốc tế để được hưởng đặc quyền khai thác? Các công ty khai thác quan tâm nhiều hơn đến việc tránh thiệt hại lớn so với sự lo lắng của họ về việc thu được lợi nhuận lớn. Đối với họ khai thác biển sâu là một khoản đầu tư lớn. Họ muốn giảm rủi ro. Mặt khác, cộng đồng quốc tế lại chỉ quan tâm đến vấn đề doanh thu. Nếu một công ty nào đó sắp kiếm được nhiều lợi nhuận từ “di sản chung của loài người”, thì phần còn lại của thế giới cũng muốn có phần trong đó.

Nằm trong sự khác biệt này là tiềm năng đạt được một thỏa thuận có lợi cho cả hai phía. Rủi ro có thể đánh đổi cho doanh thu. Khai thác sự khác biệt này trong thái độ ghét rủi ro, hiệp ước được đề xuất quy định chỉ buộc các công ty này phải nộp mức thấp, cho đến khi họ thu hồi được khoản đầu tư của mình – nói cách khác là trong khi rủi ro của họ còn cao – và sẽ tăng mức thu cao lên nhiều, khi rủi ro của họ giảm đi.

Yêu cầu đối tác cho biết mong muốn. Một cách để dung hòa ích lợi là nghĩ ra nhiều giải pháp mà tất cả đều có thể được chấp nhận ngang bằng đối với bạn, và hỏi phía bên kia xem họ thích giải pháp nào hơn. Bạn muốn biết giải pháp nào được ưa thích hơn, chứ không nhất thiết là giải pháp nào có thể chấp nhận được. Sau đó bạn có thể lấy giải pháp đó, cân nhắc thêm về giải pháp này, và lại trình bày hai biến thể của giải pháp đó hoặc nhiều hơn, rồi hỏi tiếp họ thích biến thể nào hơn. Bằng cách này, không cần có phía bên nào phải ra quyết định, bạn vẫn có thể cải thiện được một kế hoạch cho tới khi bạn không còn tìm được lợi ích chung nào thêm nữa cho cả hai bên. Chẳng hạn, người đại diện cho ngôi sao bóng chày có thể hỏi ông bầu đội bóng: “Điều gì sẽ đáp ứng lợi ích của ngài tốt hơn, mức lương 875.000 đô-la một năm trong bốn năm, hay mức lương 1.000.000 đô-la một năm trong ba năm? Cách sau phải không? Được thôi, thế còn một mức nào đó giữa mức đó và mức 900.000 đô-la một năm trong ba năm với một khoản tiền thưởng là 500.000 đô-la mỗi năm nếu Fernando ném trên mức 3.00 ERA?”

Nếu việc làm khớp lợi ích khác nhau có thể được tóm tắt trong một câu, thì câu đó sẽ là: Hãy tìm những mặt hàng có chi phí thấp đối với bạn và có lợi ích lớn đối với họ và ngược lại. Sự khác biệt về lợi ích, ưu tiên, niềm tin, dự báo và thái độ đối với rủi ro, tất cả đều có thể làm cho hài hòa nhau. Phương châm của một nhà đàm phán có thể là “Sự khác biệt muôn năm!”

ĐƯA RA QUYẾT ĐỊNH DỄ DÀNG

Do sự thành công của bạn trong một cuộc đàm phán tùy thuộc vào việc phía bên kia có ra quyết định mà bạn muốn hay không, nên bạn sẽ làm mọi điều có thể để việc ra quyết định đó là một hành động dễ dàng. Thay vì làm khó đối phương, bạn muốn đương đầu với họ cùng một sự lựa chọn càng dễ dàng càng tốt. Bị ấn tượng với những giá trị trong trường hợp của bản thân, người ta thường không chú ý đến các cách để thúc đẩy tình trạng của mình bằng việc quan tâm tới lợi ích của phía bên kia. Để khắc phục những suy nghĩ thiên cận này, bắt nguồn từ sự nhìn nhận quá hẹp hòi về lợi ích trước mắt của bản thân, bạn sẽ muốn đặt mình vào tình trạng của họ. Nếu không có giải pháp nào hấp dẫn đối với họ, thì có thể sẽ không có sự thỏa thuận nào cả.

Tình trạng của ai? Có phải bạn đang cố gây ảnh hưởng đến một nhà đàm phán nhất định, một ông sếp lơ đãng, hay một ủy ban nào đó, hoặc một cơ quan ra quyết định tập thể nào khác? Bạn không thể đàm phán thành công với một khái niệm trừu tượng như “Houston” hay “Đại học Tổng hợp California”. Thay cho việc cố thuyết phục “công ty bảo hiểm” ra một quyết định nào đó, bạn nên tập trung nỗ lực của mình vào việc buộc một đại lý phụ trách khiếu nại phải làm kiến nghị. Cho dù quá trình ra quyết định của phía bên kia có phức tạp đến đâu, thì bạn vẫn sẽ hiểu được quá trình đó tốt hơn nếu bạn chọn ra một người – có thể là người mà bạn đang giao dịch cùng – và xem vấn đề được nhìn nhận như thế nào từ quan điểm của người ấy.

Khi tập trung vào một người, bạn sẽ không bỏ qua sự phức tạp. Thay vào đó, bạn đang xử lý sự phức tạp đó bằng cách hiểu được nó ảnh hưởng đến người mà bạn đang đàm phán cùng như thế

nào. Bạn có thể đánh giá vai trò đàm phán của mình dưới một ánh sáng mới, và chẳng hạn, coi công việc của mình là củng cố khả năng cho người đó hoặc cho cô ấy những lý lẽ mà cô ấy cần để thuyết phục những người khác đi theo. Một đại sứ người Anh đã mô tả công việc của ông ta là “giúp những người chống đối tôi có được những chỉ dẫn mới”. Nếu bạn đặt bản thân vào tình huống của người đối chọi mình, bạn sẽ hiểu vấn đề của người đó và những loại giải pháp nào có thể giải quyết được vấn đề đó.

Quyết định gì? Trong Chương 2, chúng ta đã thảo luận về cách một người có thể hiểu được lợi ích của phía bên kia bằng việc phân tích sự lựa chọn của họ mà hiện tại chúng ta có thể biết được. Bây giờ bạn đang cố gắng nghĩ ra những giải pháp kèm thay đổi sự lựa chọn của họ lớn đến mức mà sau đó họ có thể quyết định theo cách làm bạn cũng hài lòng. Nhiệm vụ của bạn không phải là trao cho họ vấn đề khó khăn mà là trao cho họ câu trả lời, không phải đưa cho họ một quyết định khó khăn, mà là đưa cho họ một quyết định dễ dàng. Trong quá trình đó, điều quan trọng là phải tập trung sự chú ý của bạn vào nội dung của bản thân quyết định. Quyết định đó thường bị cản trở bởi sự không chắc chắn.

Thường thì bạn muốn đạt được càng nhiều càng tốt, nhưng chính bản thân bạn lại không biết bạn muốn bao nhiêu. Thực ra, bạn có thể nói: “Hãy nghĩ ra điều gì đó và tôi sẽ nói cho anh biết liệu như thế có đủ hay không.” Điều đó dường như là hợp lý với bạn, nhưng khi bạn xem xét nó dưới quan điểm của phía bên kia, thì bạn sẽ hiểu sự cần thiết phải nghĩ ra một đề nghị hấp dẫn hơn. Vì đối với bất cứ điều gì họ nói hoặc làm, bạn đều có thể coi đó chỉ là mức thấp nhất – và đòi phải được nhiều hơn. Việc yêu cầu phía bên kia phải luôn “sẵn sàng” hơn có thể sẽ không mang lại quyết định mà bạn mong muốn.

Nhiều nhà đàm phán không chắc chắn liệu họ đang yêu cầu lời nói hay kết quả. Tuy vậy, sự phân biệt là rất quan trọng. Nếu bạn muốn có kết quả thì đừng nói thêm điều gì đó để “mở rộng phạm vi đàm phán”. Nếu bạn muốn một con ngựa nhảy qua hàng rào, thì đừng nâng hàng rào lên cao thêm nữa. Nếu bạn muốn bán một loại nước

uống không còn từ một chiếc máy bán với giá 75 xu, thì bạn đừng ghi giá là 1 đô-la để tạo khoảng cách cho mình mặc cả.

Chủ yếu là bạn sẽ muốn có một sự hứa hẹn – một thỏa thuận. Hãy lấy giấy và bút để sẵn đó rồi thử thảo ra một vài thỏa thuận có thể đạt được. Không bao giờ là quá sớm khi bắt đầu phác thảo để hỗ trợ cho việc suy nghĩ rạch ròi trong một cuộc đàm phán. Hãy chuẩn bị nhiều trường hợp, bắt đầu với khả năng đơn giản nhất có thể. Một số điều khoản mà phía bên kia có thể ký kết là gì, những điều khoản mà sẽ hấp dẫn đối với họ cũng như đối với bạn? Bạn có thể giảm số lượng người mà cần phải có sự phê duyệt của họ hay không? Bạn có thể xây dựng được một thỏa thuận dễ dàng cho họ thực hiện hay không? Phía cạnh tranh bên kia cũng sẽ xem xét đến những khó khăn trong việc thực hiện một thỏa thuận; bạn cũng nên vậy.

Chẳng hạn, người ta dễ dàng ngăn chặn không để xảy ra một việc gì đó hơn là ngừng một hành động đang diễn tiến. Và cũng dễ ngừng làm việc gì đó hơn là tiến hành một tiến trình hành động hoàn toàn mới. Nếu công nhân muốn nghe nhạc trong khi làm việc thì công ty sẽ chấp nhận không can thiệp trong vài tuần vào một chương trình bật nhạc thử nghiệm do người lao động thực hiện, hơn là đồng ý cho thực hiện một chương trình như vậy.

Do phần lớn mọi người đều chịu ảnh hưởng lớn của quan niệm về sự hợp lý của mình nên một cách hiệu quả để xây dựng giải pháp dễ dàng cho phía bên kia chấp nhận là xây dựng những giải pháp hợp lý. Phía bên kia sẽ dễ chấp nhận một giải pháp hơn nếu dường như đó chính là điều đúng đắn nên làm – đúng theo nghĩa là công bằng, hợp pháp, chính trực...

Ít có điều gì tạo điều kiện thuận lợi cho một quyết định nhiều như tiền lệ. Hãy tìm kiếm tiền lệ. Tìm một quyết định hay một lời phát biểu mà phía bên kia có thể đã đưa ra trong một tình huống tương tự, và cố lấy tiền lệ này làm cơ sở cho thỏa thuận đang đề nghị của mình. Điều này sẽ tạo một tiêu chuẩn khách quan cho yêu cầu của bạn và làm cho họ cảm thấy việc chấp nhận dễ dàng hơn. Thừa nhận mong ước của họ một cách nhất quán và suy nghĩ về những

điều họ đã nói hoặc làm, việc này sẽ giúp bạn tìm ra những giải pháp có thể chấp nhận được đối với bạn, và cũng có cân nhắc đến quan điểm của họ.

Cảnh báo thôi chưa đủ. Ngoài nội dung quyết định mà bạn muốn họ đưa ra, bạn cũng muốn xem xét những hậu quả của việc thực hiện quyết định đó từ quan điểm của họ. Nếu bạn là họ, bạn sợ nhất những hậu quả gì? Bạn sẽ hy vọng điều gì?

Chúng ta thường cố gây ảnh hưởng đến người khác bằng những lời đe dọa và cảnh cáo về điều sẽ xảy ra nếu họ không quyết định như chúng ta muốn. Nhưng những lời đề nghị lại thường có hiệu quả hơn. Hãy tập trung vào việc làm cho họ nhận thức được những kết quả mà họ có thể trông chờ nếu họ quyết định như bạn muốn, và tập trung cải thiện những kết quả này cho tốt hơn xét từ quan điểm của họ. Bạn có thể làm cho đề nghị của mình đáng tin cậy hơn bằng cách nào? Những điều cụ thể mà họ có thể muốn là gì? Liệu họ có thích được khen ngợi vì đã đưa ra đề nghị cuối cùng đó không? Liệu họ có thích đưa ra tuyên bố đó không? Bạn có thể nghĩ ra điều gì có thể làm họ thấy hấp dẫn mà ít tổn kém cho bạn?

Để đánh giá một giải pháp từ quan điểm của phía bên kia, hãy xem xét xem họ có thể bị phê bình thế nào nếu họ áp dụng giải pháp đó. Hãy viết ra một hoặc hai câu minh họa cho điều mà người chỉ trích gay gắt nhất của phía bên kia có thể nói về quyết định mà bạn đang nghĩ muốn đề nghị. Sau đó hãy viết ra một số câu mà phía bên kia có thể đáp lại để bảo vệ. Bài tập thực hành này sẽ giúp bạn đánh giá đúng phạm vi giới hạn mà phía bên kia đang đàm phán trong đó. Điều này sẽ giúp bạn nghĩ ra các giải pháp thỏa mãn lợi ích của phía bên kia để họ có thể đưa ra quyết định đáp ứng được các lợi ích của bạn.

Bài kiểm tra cuối cùng đối với một giải pháp là viết nó ra dưới hình thức một “giả định có thể nhất trí được”. Thử thảo ra một đề xuất mà câu trả lời của bên kia chỉ với một từ duy nhất “đồng ý” là đủ, thực sự, và có tác dụng thực hiện. Khi bạn có thể làm được như thế, bạn đã giảm được rủi ro của việc bị các lợi ích trước mắt của bản thân

làm mờ mắt bạn khiến bạn không thấy được sự cần thiết phải đáp ứng những quan tâm của phía bên kia.

Trong một tình huống phức tạp, suy nghĩ sáng tạo là cần thiết. Trong mọi cuộc đàm phán, nên mở rộng cửa và nghĩ ra nhiều giải pháp tiềm năng có thể làm hài lòng cả hai bên. Do đó, hãy nghĩ ra nhiều giải pháp trước khi lựa chọn. Hãy nghĩ ra trước, rồi hãy quyết định sau. Hãy tìm lợi ích chung và lợi ích khác biệt để làm khớp chúng hài hòa nhau. Và tìm cách làm cho quyết định của họ trở nên dễ dàng.

5 Yêu cầu dùng các tiêu chí khách quan

Dù bạn có hiểu rõ về lợi ích của phía kia đến đâu, bạn chân thành trong việc tìm cách dung hòa các quyền lợi như thế nào, hoặc bạn có đánh giá cao mối quan hệ đang tiếp diễn giữa hai bên đi chăng nữa thì bạn vẫn gần như luôn phải đối mặt với một thực tế xung đột quyền lợi khắc nghiệt. Không có câu chuyện nào về các chiến lược “thắng lợi” có thể che giấu được sự thật đó. Bạn muốn tiền thuê nhà rẻ hơn nhưng người cho thuê lại muốn giá cho thuê cao hơn. Bạn muốn hàng hóa được vận chuyển đến ngày mai nhưng nhà cung cấp lại muốn giao hàng vào tuần sau. Bạn muốn văn phòng riêng rộng rãi hơn và có quang cảnh nhưng đồng nghiệp của bạn cũng muốn như bạn. Những sự khác biệt như thế này không thể chỉ bỏ qua là xong.

NHỮNG QUYẾT ĐỊNH DỰA TRÊN CƠ SỞ Ý MUỐN CHỦ QUAN THƯỜNG PHẢI TRẢ GIÁ ĐẮT

Thường thì nhà đàm phán hay giải quyết những xung đột trên bằng cách điều đình về lập trường quan điểm, hay nói cách khác là bằng cách nói về những gì mà họ sẵn sàng hoặc không sẵn sàng chấp nhận. Một nhà đàm phán có thể đòi hỏi đối tác phải nhân nhượng nhiều, đơn giản vì anh ấy khẳng định muốn như vậy: “Giá là 50 đô-la. Không nói nhiều.” Một nhà đàm phán khác lại có thể đưa ra một mức giá rộng rãi hơn, với hy vọng có thể đạt được sự chấp thuận hoặc tình hữu nghị của phía bên kia. Cho dù tình huống này có phải trở thành một cuộc đọ sức xem ai ngoan cố hơn hay ai rộng rãi hơn thì quá trình đàm phán này cũng đều tập trung vào một vấn đề là mỗi bên sẽ sẵn sàng chấp thuận cái gì. Kết quả này sẽ được quyết định bởi cuộc đọ sức giữa hai ý chí mà chủ nhân của chúng – những nhà đàm phán như thể đang sống trên hoang đảo, nơi không có lịch sử, không có phong tục, và không có các tiêu chuẩn đạo đức.

Như đã thảo luận ở Chương 1, việc cố gắng dung hòa những sự khác biệt dựa trên cơ sở ý nguyện thường phải trả giá đắt. Không có cuộc đàm phán nào có thể mang tới hiệu quả nếu như bạn áp đặt ý muốn của bạn lên người khác hoặc giả như bạn hoặc phía đối tác phải nhượng bộ quá mức. Và dù cho đàm phán có thể chỉ là việc chọn chỗ để ăn hay lớn hơn như tổ chức một doanh nghiệp hoặc thỏa hiệp về việc chăm sóc con cái thì bạn cũng không thể đạt được một sự thỏa thuận khôn ngoan theo đánh giá của bất kỳ tiêu chí khách quan nào nếu như bạn không cân nhắc những tiêu chí này khi đàm phán.

Việc giải quyết những xung đột quyền lợi dựa vào ý muốn chủ quan thường phải trả giá đắt. Vì thế giải pháp sẽ phải là đàm phán dựa trên một cơ sở nào đó độc lập với ý muốn của cả hai bên, có nghĩa là dựa vào những tiêu chí khách quan.

TRƯỜNG HỢP SỬ DỤNG TIÊU CHÍ KHÁCH QUAN

Giả sử như bạn đang đàm phán một hợp đồng xây dựng nhà, giá cố định. Hợp đồng yêu cầu móng nhà đổ bê tông nhưng lại không nói rõ độ sâu của móng là bao nhiêu. Nhà thầu khoán gợi ý độ sâu khoảng 60cm nhưng bạn cho rằng 1,5m mới là chiều sâu hợp lý đối với kiểu nhà của bạn.

Bây giờ giả sử như nhà thầu khoán nói: “Tôi đã đồng ý với anh về việc sử dụng dầm thép cho trần nhà thì bây giờ đến lượt anh phải đồng ý với tôi về việc xây móng nông hơn.” Không có người chủ xây dựng nào có đầu óc bình thường lại đồng ý với điều này. Thay vì giải quyết theo kiểu buôn bán, bạn hãy đòi hỏi giải quyết vấn đề này dựa trên tiêu chí an toàn. “Xem này, có thể là tôi sai. Có thể 60cm đã là đủ. Nhưng tôi muốn móng nhà phải đủ sâu và chắc để có thể chống đỡ tòa nhà một cách an toàn. Chính phủ có những quy định tiêu chuẩn nào dành cho loại đất nền như thế này không? Móng của những tòa nhà khác trong vùng này sâu bao nhiêu? Khả năng động đất ở vùng này ra sao? Anh nghĩ chúng ta có thể tìm những quy định tiêu chuẩn này ở đâu?”

Xây dựng một hợp đồng có lợi không dễ hơn xây một móng nhà chắc chắn. Nếu như có thể áp dụng các tiêu chí khách quan trong đàm phán giữa chủ xây dựng và nhà thầu khoán thì tại sao lại không thể áp dụng chúng trong đàm phán thương mại, giải quyết xung đột pháp lý và đàm phán quốc tế? Ví dụ, tại sao không thể kiên quyết đàm phán giá cả dựa trên một vài tiêu chí như giá thị trường, chi phí thay thế, giá trị khấu hao trên sổ sách, hay giá cạnh tranh, thay vì dựa trên bất kỳ đòi hỏi nào của người bán?

Tóm lại, đường hướng của bạn là hãy cố gắng đạt được một giải pháp dựa trên nguyên tắc, chứ không phải là áp lực. Hãy tập trung vào lẽ phải trái của vấn đề chứ không phải là tính chất của hai bên tham gia đàm phán. Hãy cởi mở với lẽ phải nhưng hãy khép kín với những lời đe dọa.

Đàm phán dựa trên nguyên tắc sẽ mang lại những thỏa thuận khôn ngoan một cách hữu hiệu và hòa hảo. Bạn càng giải quyết vấn đề dựa vào những tiêu chí như lẽ công bằng, tính hiệu quả, hay tính khoa học thì bạn càng dễ dàng đạt được một sự thỏa thuận khôn ngoan và công bằng. Bạn và phía bên kia càng cố gắng tìm hiểu những tiền lệ hoặc tập tục của cộng đồng thì sẽ càng học hỏi được nhiều điều bổ ích từ kinh nghiệm quá khứ. Và một sự thỏa thuận phù hợp với tiền lệ thì ít bị tấn công hơn. Nếu một hợp đồng cho thuê nhà có các điều khoản hợp với tiêu chuẩn hoặc nếu một hợp đồng bán hàng phù hợp với tập tục trong nghề thì sẽ ít có khả năng một trong hai bên tham gia đàm phán cảm thấy bị đối xử không công bằng hoặc bác bỏ bản hợp đồng nói trên.

Sự tranh giành hơn thua không ngừng sẽ đe dọa đến mối quan hệ hai bên còn việc đàm phán dựa trên nguyên tắc sẽ bảo vệ nó. Nếu như cả hai bên thảo luận các tiêu chí khách quan để tìm ra một giải pháp thay vì ép buộc nhau phải nhượng bộ thì việc đàm phán sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiều.

Tìm kiếm sự thỏa thuận thông qua bàn bạc các tiêu chí khách quan cũng làm giảm bớt số lượng các cam kết mà hai bên phải hứa hẹn thực hiện hoặc không thực hiện khi xây dựng hợp đồng. Khi điều đình lập trường quan điểm, các nhà đàm phán phải mất rất nhiều

thời gian cho việc bảo vệ các lập trường quan điểm của họ và tấn công lập trường quan điểm của đối phương. Ngược lại, đàm phán dựa trên các tiêu chí khách quan sẽ sử dụng thời gian có hiệu quả hơn khi nói về các tiêu chuẩn và giải pháp có thể có.

Khi có nhiều bên hơn tham gia vào đàm phán, để đạt được hiệu quả, các tiêu chuẩn mang tính độc lập càng trở nên quan trọng. Trong những trường hợp như vậy, điều đình lập trường quan điểm sẽ là khó khăn nhất. Nó đòi hỏi phải có sự liên minh giữa các bên tham gia, và càng nhiều bên tham gia đồng ý với một quan điểm thì lại càng khó có thể thay đổi quan điểm đó hơn. Tương tự, nếu mỗi nhà đàm phán đều có quyền bỏ phiếu hoặc phải làm rõ một quan điểm từ một vị thế cao hơn, việc chấp thuận rồi sau đó thay đổi các quan điểm đó sẽ rất mất thời gian và khó khăn.

Một trích đoạn trong Hội nghị về Luật Hàng hải sẽ minh họa cho giá trị của việc sử dụng các tiêu chí khách quan. Tại một thời điểm, Ấn Độ đại diện cho Liên minh các nước Thế giới thứ Ba đã đề đạt một khoản phí ban đầu là 60 triệu đô-la đối với một khu vực khai thác cho các công ty khai thác sâu dưới lòng biển. Hoa Kỳ đã bác bỏ đề đạt này và đề nghị không được thu phí ban đầu. Hai bên tranh cãi mỗi lúc một gay gắt và cuộc đàm phán bỗng trở thành cuộc đọ sức của ý chí.

Sau đó, có người phát hiện ra Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT) đã từng phát triển mô hình kinh tế khai thác biển. Mô hình này đã được các bên tham gia chấp thuận như một mục tiêu và nó đưa ra cách thức đánh giá ảnh hưởng của các đề xuất về chi phí đối với nền kinh tế khai thác mở. Khi đại diện phía Ấn Độ hỏi về ảnh hưởng đề xuất do anh ấy đưa ra, anh ấy đã được cho thấy rằng khoản phí mà anh ấy đề xuất là rất lớn. Bởi vì chi trả một khoản phí như vậy trong thời điểm 5 năm trước khi những mỏ khai thác mang lại doanh thu sẽ khiến cho các công ty không thể khai thác nổi. Bị thuyết phục trước lý lẽ này, anh ấy cho biết sẽ xem xét lại đề xuất của mình. Mặt khác, mô hình của MIT cũng góp phần trang bị thêm kiến thức cho đại diện của Hoa Kỳ, do họ được cung cấp thông tin về vấn đề đang đàm phán mà bị các công ty khai thác bưng bít. Mô hình của MIT đã

chỉ ra rằng một khoản phí ban đầu là có thể chấp nhận được về mặt kinh tế. Kết quả là phía Hoa Kỳ cũng thay đổi quan điểm của mình.

Đã không có bên nào phải nhượng bộ và không có bên nào phải tỏ ra yếu thế – điều này hoàn toàn hợp lý. Sau một cuộc đàm phán lâu dài, hai bên đã đạt được kết quả thỏa thuận tạm thời mà cả hai đều thấy hài lòng.

Mô hình của MIT đã tạo thêm cơ hội trong đàm phán và làm hạn chế những tình thế đáng tiếc. Nó đã dẫn đến một giải pháp tốt hơn, đó là vừa thu hút các công ty khai thác mỏ, vừa mang lại một nguồn doanh thu đáng kể cho các quốc gia. Sự tồn tại một mô hình khách quan có thể dự báo hậu quả của bất kỳ một đề xuất nào sẽ góp phần thuyết phục các bên tham gia rằng sự thỏa thuận tạm thời mà họ đạt được là công bằng. Điều này đến lượt mô hình của MIT sẽ củng cố thêm mối quan hệ giữa các nhà đàm phán và giúp cho sự thỏa hiệp giữa họ được lâu bền hơn.

XÂY DỰNG CÁC TIÊU CHÍ KHÁCH QUAN

Đàm phán dựa trên nguyên tắc phải tính đến hai câu hỏi sau: Bạn xây dựng các tiêu chí khách quan tốt đến đâu, và bạn sử dụng chúng thế nào trong đàm phán?

Dù bạn sử dụng phương pháp đàm phán nào, bạn cũng phải chuẩn bị trước mới có thể đạt được hiệu quả như ý. Điều này lại càng đúng với đàm phán dựa trên nguyên tắc. Vì vậy, hãy xây dựng các tiêu chí thay thế trước khi bước vào đàm phán và suy nghĩ thấu đáo về cách áp dụng chúng vào trường hợp của bạn.

Tiêu chí công bằng. Bạn sẽ luôn tìm thấy nhiều hơn một tiêu chí khách quan làm cơ sở cho đàm phán. Giả sử chiếc xe hơi của bạn bị phá hỏng và bạn khai báo với công ty bảo hiểm. Khi thảo luận với người hòa giải, bạn có thể cân nhắc những cách thức tính giá trị của chiếc xe hơi như: (1) tính giá nguyên gốc của chiếc xe hơi sau khi trừ đi khấu hao; (2) tính giá mà chiếc xe hơi này có thể bán ra; (3) tính giá tiêu chuẩn trên “sổ xanh” của một chiếc xe hơi cùng năm và cùng model; (4) tính giá thay thế chiếc xe hơi này bằng chiếc xe

hời tương tự; (5) tính giá mà tòa án có thể đưa ra để tính giá trị của chiếc xe hơi.

Trong trường hợp khác, tùy vào vấn đề mà bạn có thể đề xuất một thỏa thuận dựa trên:

Giá thị trường

Quyết định của tòa án

Tiền lệ

Tiêu chuẩn đạo đức

Đánh giá khoa học

Đối xử công bằng

Tiêu chuẩn chuyên môn

Truyền thống

Tính hiệu quả

Sự nhân nhượng

Chi phí

Vân vân....

Tối thiểu thì những tiêu chí khách quan cần phải độc lập với ý nguyện chủ quan của mỗi bên. Để đạt được một thỏa hiệp khôn ngoan thì lý tưởng nhất là các tiêu chí khách quan không chỉ nên độc lập với ý nguyện chủ quan của các bên tham gia đàm phán, mà còn phải hợp pháp và có tính thực tiễn. Ví dụ trong một tranh chấp về biên giới, ta có thể thấy rằng việc thỏa hiệp về một đặc điểm địa lý nổi bật nào đó ví dụ như một con sông bao giờ cũng dễ dàng hơn là việc thỏa hiệp về một đường biên nằm cách bờ sông khoảng 3m về phía Đông.

Các tiêu chí khách quan nên áp dụng được – ít nhất là trên lý thuyết – cho cả hai bên. Bạn có thể sử dụng cách kiểm tra hai chiều để thấy tiêu chí mà bạn đề xuất ra có công bằng và độc lập với ý nguyện của mỗi bên đàm phán hay không. Nếu một công ty bất động sản bán nhà cho bạn mà đưa ra một bản hợp đồng tiêu chuẩn, bạn nên hỏi xem họ có sử dụng bản hợp đồng tương tự như vậy họ mua nhà hay không. Trên vũ đài quốc tế, nguyên tắc về tính tự quyết đã được biết đến như là một quyền lợi cơ bản mà một số dân tộc đòi hỏi cho mình nhưng lại phủ nhận khi áp dụng nó cho các dân tộc đối kháng. Hãy tham khảo ba ví dụ của Trung Đông, Bắc Ai Len và Cộng hòa Síp.

Quy trình công bằng. Để có được một kết quả độc lập với ý nguyện chủ quan của các bên đàm phán, ta có thể sử dụng các tiêu chuẩn công bằng cho các vấn đề lớn hoặc quy trình công bằng khi giải quyết các xung đột về quyền lợi. Ví dụ, bạn hãy xem xét cách thức chia bánh quen thuộc giữa hai đứa trẻ trong đó một đứa cắt bánh còn đứa kia chọn bánh. Bằng cách ấy không đứa nào có thể phàn nàn về việc phân chia không công bằng.

Quy trình đơn giản này được sử dụng trong các đàm phán về Luật Hàng hải, một trong những kiểu đàm phán phức tạp nhất từng có. Một mặt, vấn đề định vị các khu vực khai thác sâu dưới lòng biển làm cho các đàm phán đi đến chỗ bế tắc. Theo các điều khoản trong bản thảo của hiệp ước thì một nửa các khu vực mở sẽ thuộc quyền khai thác của các công ty tư nhân và nửa kia sẽ do Tổ chức Enterprise – một tổ chức khai thác mỏ thuộc Liên Hiệp Quốc quản lý. Do các công ty khai thác mỏ tư nhân của các quốc gia giàu có chiếm lĩnh công nghệ và chuyên môn cao hơn nên họ có thể lựa chọn những mỏ khai thác tốt hơn, các quốc gia nghèo đã lo sợ rằng Tổ chức Enterprise của Liên Hiệp Quốc với chuyên môn thấp hơn sẽ bị thiệt thòi trong cuộc đàm phán này.

Giải pháp đưa ra là cho phép các công ty tư nhân khai thác mỏ trình lên tổ chức hai đề xuất vị trí khai thác. Tổ chức sẽ chọn một trong hai khu vực khai thác đó cho mình và cấp giấy phép khai thác mỏ còn lại cho các công ty tư nhân. Do các công ty thường không biết

trước là họ sẽ được quyền khai thác mỏ nào nên họ sẽ phải cố gắng chọn ra hai mỏ có triển vọng nhất. Quy trình đơn giản này do đó đã làm khó cho các công ty có chuyên môn cao hơn nhằm đảm bảo sự công bằng.

Một biến thể khác của quy trình “một người cắt, một người chọn” là cho các bên tham gia cùng đàm phán để họ xem xét thể nào là một thỏa hiệp công bằng, trước khi họ quyết định vai trò của mình trong đó. Ví dụ, trong một vụ ly hôn, trước khi quyết định bên nào được quyền nuôi con, hai bên có thể thỏa thuận về quyền thăm nom của bên không được nuôi. Điều này khuyến khích hai bên thỏa thuận được với nhau về quyền đến thăm nom mà họ cho là công bằng nhất.

Khi cân nhắc các giải pháp về quy trình, bạn hãy xem xét các biện pháp giải quyết xung đột cơ bản khác như: lần lượt, rút thăm, để cho người thứ ba quyết định hộ, v.v...

Thường thì biện pháp “lần lượt” là cách tốt nhất đối với các trường hợp mà những người thừa kế phải phân chia với nhau một số lượng gia tài họ cùng được hưởng. Sau đó họ có thể đổi chác nếu muốn. Hoặc họ cũng có thể tạm thời phân chia xem có hợp lý không trước khi chấp thuận sự phân chia đó. Rút thăm, tung đồng xu và các dạng thức lựa chọn ngẫu nhiên khác cũng đều công bằng. Kết quả mặc dù có thể không bình đẳng nhưng các bên đều có cơ hội ngang nhau.

Để cho người thứ ba đóng vai trò chính trong việc quyết định là một quy trình đã được thiết lập với các biến thể muôn hình vạn trạng. Các bên tham gia có thể thỏa thuận với nhau cùng đưa ra vấn đề cho chuyên gia tư vấn hoặc giải quyết. Họ cũng có thể đề nghị một người trung gian giúp họ quyết định, hoặc trình vấn đề lên trọng tài để xin một quyết định có thẩm quyền hoặc bắt buộc.

Ví dụ như trong bóng chày chuyên nghiệp, người ta sử dụng biện pháp “phân xử dựa vào mức lương đề xuất cao nhất cuối cùng” để giải quyết các xung đột về tiền lương. Trọng tài thường phải chọn từ mức lương đề xuất cuối cùng của hai bên. Cách giải quyết này đó là

quy trình như vậy sẽ gây áp lực khiến cho các bên phải đưa ra những đề xuất hợp lý hơn. Trong bóng chày và ở những quốc gia bắt buộc hình thức phân xử này đối với một số tranh chấp giữa những nhân viên nhà nước, biện pháp này dường như có kết quả hơn so với những trường hợp tương tự ở nơi áp dụng biện pháp phân xử truyền thống. Những bên tham gia không đồng ý thỏa hiệp đôi khi đẩy trọng tài vào thế khó xử khi buộc trọng tài phải lựa chọn giữa hai thái cực khác nhau.

ĐÀM PHÁN DỰA TRÊN TIÊU CHÍ KHÁCH QUAN

Sau khi đã xác định được một số tiêu chí và quy trình khách quan, bạn phải đưa chúng ra thương thuyết với phía kia như thế nào?

Có ba điểm cơ bản cần phải nhớ:

1. Coi mỗi vấn đề như một nỗ lực chung tìm kiếm các tiêu chí khách quan;
2. Có lý lẽ và cởi mở với lẽ phải, xem xét tiêu chuẩn nào thích hợp nhất và nên áp dụng chúng ra sao;
3. Không được nhượng bộ trước áp lực, chỉ nhượng bộ trước nguyên tắc.

Tóm lại, hãy tập trung vào các tiêu chí khách quan một cách kiên định nhưng mềm dẻo.

Coi mỗi vấn đề như một nỗ lực chung tìm kiếm các tiêu chí khách quan. Nếu ta thương thuyết để mua nhà, bạn có thể bắt đầu như sau: “Được rồi, anh muốn bán với giá cao, nhưng tôi thì lại muốn mua với giá rẻ. Vậy bạn hãy thử cùng tìm hiểu xem cái giá hợp lý cho cả hai bên có thể là bao nhiêu. Những tiêu chuẩn khách quan nào có thể là phù hợp hơn cả?” Bạn và phía đối tác có thể gặp những xung đột về lợi ích nhưng bây giờ cả hai đều có chung một mục đích: đó là tìm kiếm một giá bán công bằng cho cả hai bên. Bạn có thể bắt đầu bằng cách tự gợi ý một hoặc vài tiêu chí như chi phí xây nhà sau khi đã điều chỉnh cho phù hợp với khấu hao và lạm

phát, giá bán hiện hành của những ngôi nhà tương tự trong vùng, hoặc định giá độc lập rồi đề nghị người bán cho ý kiến.

Hãy hỏi họ “Lý thuyết của anh là gì?” Nếu như người bán bắt đầu bằng cách đề xuất “Giá là 155.000 đô-la”, bạn hãy hỏi lý thuyết của họ đằng sau giá mà họ đề xuất là gì: “Do đâu anh lại đưa ra cái giá đó?” Hãy giải quyết vấn đề như thể cả người bán cũng đang tìm kiếm giá bán công bằng cho đôi bên dựa trên tiêu chí khách quan.

Trước hết hãy thỏa thuận về nguyên tắc. Trước khi cân nhắc các điều khoản, bạn có thể thỏa thuận về tiêu chuẩn hoặc các tiêu chuẩn áp dụng.

Mỗi tiêu chuẩn mà phía đối tác đề xuất đều có thể trở thành một đòn bẩy mà sau đó bạn có thể sử dụng để thuyết phục họ. Lý lẽ của bạn sẽ hiệu quả hơn nếu được trình bày theo tiêu chí của họ, và họ sẽ khó có thể chống đối lại việc áp dụng chính những tiêu chí của mình khi giải quyết vấn đề. “Anh nói ông Jones bán ngôi nhà bên cạnh với giá 160.000 đô-la. Lý thuyết của anh là ngôi nhà này cũng phải bán bằng giá với các ngôi nhà khác quanh vùng, tôi nói vậy có đúng ý anh không ạ? Trong trường hợp này, anh hãy thử xem ngôi nhà ở góc giữa phố Ellsworth và phố Oxford, hay ngôi nhà ở góc đường Broadway và Dana được bán với giá bao nhiêu.” Điều làm cho việc nhượng bộ trở nên đặc biệt khó khăn chính là việc phải chấp nhận đề xuất của người khác. Nếu như ta để cho họ tự đề xuất tiêu chuẩn thì việc sau này họ phải dựa vào những tiêu chuẩn đó sẽ không phải là một hành động yếu thế mà ngược lại, đó là hành động thể hiện thế mạnh – thế mạnh khi được thực hiện lời nói của chính họ.

Hãy có lý lẽ và cởi mở với lẽ phải. Điều làm cho một cuộc đàm phán trở thành một cuộc kiếm tìm chung chính là ở chỗ cho dù ta có thể đã chuẩn bị trước các tiêu chí khách quan, nhưng vẫn luôn đàm phán với một thái độ cởi mở. Trong phần lớn các cuộc đàm phán, người ta sử dụng tiền lệ và các tiêu chuẩn khách quan khác để phục vụ cho việc bảo vệ ý kiến của riêng họ. Ví dụ, một cơ quan cảnh sát đề nghị được tăng lương và bảo vệ ý kiến của họ bằng các lý luận về những điều mà cảnh sát ở các thành phố khác đã làm.

Cách thức này chỉ khiến cho các bên đàm phán lún sâu hơn vào ý kiến cá nhân.

Tiến xa hơn một bước, một số người bắt đầu cuộc đàm phán bằng việc tuyên bố rằng quan điểm của họ đã là nguyên tắc và từ chối xem xét quan điểm của phía đối tác. “Đó là vấn đề nguyên tắc”. Câu này đã trở thành khẩu hiệu tranh đấu trong cuộc thánh chiến về quan điểm. Sự khác biệt trên thực tế đã biến thành sự khác biệt về nguyên tắc. Điều này càng làm cho đàm phán bế tắc hơn.

Đây hoàn toàn không phải là đàm phán dựa trên nguyên tắc. Kiên quyết đòi hỏi đàm phán phải dựa trên các tiêu chí khách quan không có nghĩa là kiên quyết đòi hỏi đàm phán chỉ được dựa vào các tiêu chí mà phía bạn đã đưa ra. Một tiêu chuẩn có tính pháp lý không loại trừ sự tồn tại của các tiêu chuẩn có tính pháp lý khác. Điều mà phía đối tác tin là công bằng có thể không giống với điều mà bạn coi là công bằng. Bạn cần phải cư xử như các quan tòa. Dù bạn nghiêng về một phía (trong trường hợp này là phía của chính bạn), bạn vẫn phải chấp thuận lẽ phải, nghĩa là sẵn sàng áp dụng tiêu chuẩn khác hoặc áp dụng tiêu chuẩn theo kiểu khác. Khi mỗi bên đề xuất ra một tiêu chuẩn khác biệt, hãy tìm kiếm một cơ sở khách quan để quyết định. Ví dụ như tiêu chuẩn nào đã được các bên đàm phán trước đây sử dụng hay tiêu chuẩn nào được áp dụng rộng rãi hơn. Giống như những vấn đề quan trọng không nên giải quyết dựa trên cơ sở ý nguyện chủ quan, việc giải quyết câu hỏi nên áp dụng tiêu chuẩn nào cũng tương tự như vậy.

Có trường hợp khi hai tiêu chuẩn khác nhau (ví dụ như giá thị trường và giá khấu hao) đưa đến hai kết quả khác nhau nhưng cả hai bên đều đồng ý rằng những kết quả đó đều có giá trị pháp lý ngang nhau. Trong trường hợp này, lấy kết quả trung bình giữa hai sự khác biệt hoặc thỏa hiệp để chọn lấy một kết quả là hoàn toàn hợp lệ. Kết quả vẫn được coi là độc lập với ý nguyện chủ quan của hai bên.

Tuy nhiên, nếu như sau khi đã thảo luận kỹ lưỡng về bản chất của vấn đề, bạn có thể vẫn không chấp nhận các tiêu chí mà phía kia đề xuất là hợp lý và bạn vẫn đề nghị kiểm tra lại các tiêu chí đó. Hãy

cùng tìm một người trung gian mà cả hai bên đều cho là công bằng, đưa cho họ một danh sách các tiêu chí và đề nghị họ quyết định xem những tiêu chí nào là công bằng và phù hợp nhất đối với trường hợp cụ thể này. Do các tiêu chí khách quan thường có tính pháp lý và sự hợp pháp thường đồng nghĩa với sự chấp thuận của số đông, đây là việc làm hoàn toàn công bằng. Bạn không đề nghị người thứ ba giải quyết vấn đề quan trọng hộ bạn mà chỉ đề nghị họ tư vấn xem nên dùng tiêu chí nào để giải quyết vấn đề ấy.

Sự khác biệt giữa thỏa hiệp về những nguyên tắc phù hợp để giải quyết vấn đề với sử dụng các nguyên tắc như một lý lẽ để bảo vệ ý kiến của mình đôi khi rất khó phân biệt, tuy nhiên, nó lại rất quan trọng. Nhà đàm phán dựa vào nguyên tắc thường cởi mở với những lời thuyết phục hợp lẽ phải, trong khi đó nhà đàm phán chỉ dựa vào lập trường quan điểm chủ quan thường không như vậy. Yếu tố khiến cho đàm phán dựa trên nguyên tắc có tính thuyết phục và đạt hiệu quả chính là sự kết hợp giữa tính cởi mở đối với lẽ phải cùng với tính kiên quyết giải quyết vấn đề dựa trên những tiêu chí khách quan.

Không bao giờ nhượng bộ trước áp lực. Chúng ta hãy quay lại với ví dụ về cuộc thương thuyết với nhà thầu khoán. Bạn phải xử lý thế nào nếu như anh ấy đồng ý tuyền dụng anh rể của bạn với điều kiện là bạn phải nhượng bộ về độ sâu của móng nhà? Bạn có thể trả lời với anh ấy: “Một công việc dành cho anh rể tôi chẳng liên quan gì đến việc ngôi nhà này có được xây dựng trên một móng nhà đủ độ sâu như vậy hay không”. Thế còn nếu như anh ấy dọa tăng giá? Bạn cũng có thể trả lời tương tự như trên: “Chúng ta cũng sẽ giải quyết vấn đề này dựa trên nguyên tắc. Hãy thử xem nhà thầu khoán khác đòi bao nhiêu cho công việc này?” hoặc “Hãy cho tôi xem bảng giá chi phí của anh và chúng ta sẽ cùng ấn định một tỷ lệ lợi nhuận công bằng”. Nếu như nhà thầu khoán trả lời rằng: “Thôi nào, anh có tin tôi không?” thì bạn hãy nói: “Tin hay không lại là một chuyện khác. Vấn đề ở đây là móng nhà phải sâu bao nhiêu để đảm bảo an toàn.”

Áp lực có thể tồn tại dưới nhiều hình thức: mua chuộc, đe dọa, bắt buộc đối phương phải tin tưởng, hoặc đơn giản là không chịu chuyển ý. Nhưng trong mọi trường hợp, hãy phản ứng dựa trên cơ sở nguyên tắc: đề nghị họ đưa ra lý do, gợi ý những tiêu chí khách quan mà bạn cho rằng có tính khả thi, và kiên quyết không nhượng bộ nếu phía đối tác không tuân theo nguyên tắc này. Không khi nào được lùi bước trước áp lực. Hãy chỉ nhượng bộ trước nguyên tắc mà thôi.

Bên nào sẽ chiếm được ưu thế? Trong bất kỳ trường hợp nào điều này cũng rất khó biết trước nhưng nhìn chung bạn sẽ có lợi thế. Bởi ngoài sức mạnh ý chí ra, bạn còn có sức mạnh của pháp lý và bạn dễ dàng thuyết phục được người khác vì bạn luôn cởi mở với lẽ phải. Bạn sẽ dễ dàng từ chối nhượng bộ hơn so với việc họ từ chối đưa ra những tiêu chí khách quan. Từ chối nhượng bộ trừ khi có một lý do xác đáng bao giờ cũng dễ bảo vệ hơn việc vừa từ chối nhượng bộ vừa từ chối đưa ra những lý lẽ xác đáng.

Ít nhất, bạn cũng sẽ luôn chiếm ưu thế ở phương diện quá trình. Bạn luôn có thể chuyển biến một quá trình từ đàm phán lập trường quan điểm thành tìm kiếm các tiêu chí khách quan. Theo cách này, đàm phán dựa trên nguyên tắc sẽ là một chiến lược có ưu thế hơn hẳn so với đàm phán dựa trên lập trường quan điểm. Nhà đàm phán kiên quyết dựa trên nguyên tắc chính là người có thể khiến những người khác hành động tương tự như mình bởi vì đây chính là cách thức duy nhất bảo vệ cho quyền lợi của các bên tham gia.

Về mặt bản chất, bạn cũng sẽ chiếm ưu thế. Đặc biệt đối với những người có thể chịu thua thiệt trong đàm phán dựa trên lập trường quan điểm, thì đàm phán dựa trên cơ sở nguyên tắc sẽ cho phép họ giữ được lập trường quan điểm mà vẫn công bằng. Nguyên tắc giống như một đối tác cứng rắn, không cho phép bạn lùi bước trước áp lực. Đây chính là dạng thức “lẽ phải làm nên sức mạnh”.

Nếu như đối phương không chuyển ý và cũng không đưa ra được lý lẽ thuyết phục nào cho việc làm này của họ thì có nghĩa là đàm phán đã chấm dứt. Lúc đó bạn sẽ có một sự lựa chọn giống như khi đi vào một cửa hiệu mà trong đó mặt hàng mà bạn muốn mua được

bán với giá cố định, không thể đàm phán. Ta có thể mua hoặc không mua nó. Trước khi quyết định không mua bạn cần phải kiểm tra xem liệu mình có bỏ sót tiêu chuẩn khách quan nào khiến cho mức giá họ đưa ra được coi là công bằng hay không. Nếu tìm thấy một tiêu chuẩn như thế và nếu như ta muốn đàm phán dựa trên tiêu chí đó thay vì không đàm phán thì bạn hãy tiếp tục. Việc tìm ra được một tiêu chuẩn phù hợp sẽ tránh cho ta khỏi phải nhượng bộ một quan điểm tùy tiện.

Nếu như họ không muốn nhượng bộ và bạn cũng không tìm được một cơ sở nguyên tắc nào để chấp nhận quan điểm của họ, bạn cần phải cân nhắc xem bạn sẽ được gì nếu chấp nhận quan điểm tùy tiện của họ thay vì lựa chọn một phương án khác tốt hơn. Bạn cần cân nhắc lợi ích đó so với lợi ích mà bạn đạt được từ danh tiếng của một nhà đàm phán dựa trên nguyên tắc sau khi cuộc đàm phán kết thúc.

Việc định hướng cuộc thương thuyết trong đàm phán từ chỗ phía bên kia muốn gì đến chỗ cần phải giải quyết vấn đề ra sao không góp phần kết thúc tranh luận, cũng như không đảm bảo một kết quả tích cực. Tuy nhiên, cách thức này cung cấp cho bạn một chiến lược an toàn hơn so với đàm phán dựa trên lập trường quan điểm.

“ĐÓ LÀ CHÍNH SÁCH CỦA CÔNG TY”

Bạn hãy xem xét trường hợp có thật của một cuộc đàm phán, trong đó một bên dựa trên lập trường quan điểm và bên kia dựa trên nguyên tắc. Tom, đồng nghiệp của chúng tôi bị một chiếc xe tải đâm hỏng xe khi xe của anh ấy đang đậu trong bãi. Xe của Tom được bảo hiểm chi trả nhưng số tiền đền bù chính xác là bao nhiêu thì Tom phải đàm phán với đại diện của công ty bảo hiểm.



Nửa giờ sau Tom ra khỏi phòng với tấm séc trị giá 8.024 đô-la.

Phần III Vâng, nhưng...

6. *Làm gì nếu họ có thế lực hơn?*

(Xây dựng Phương án thay thế tối ưu cho đàm phán – BATNA – của riêng mình)

7. *Làm gì nếu họ không cộng tác?*

(Sử dụng thuật nhu hòa trong đàm phán)

8. *Làm gì khi đối phương dùng những thủ đoạn xấu?*

(Thuần phục nhà đàm phán khó tính)

6Làm gì nếu họ có thể lực hơn

(Xây dựng Phương án thay thế tối ưu cho đàm phán – BATNA – của riêng mình)

Tất cả những điều bạn vừa nói đến như lợi ích, sự lựa chọn, tiêu chuẩn có nghĩa lý gì nếu như phía kia có một vị thế cao hơn? Bạn sẽ phải làm gì nếu phía kia giàu có và quan hệ rộng hơn, hoặc nếu như họ có nhiều nhân viên hoặc vũ khí hơn?

Không biện pháp nào có thể đảm bảo cho sự thành công nếu như tất cả lực của đòn bẩy lại nằm về một phía. Không có quyển sách về làm vườn nào dạy cho bạn cách trồng hoa huệ ở sa mạc hoặc xương rồng ở đầm lầy. Nếu bạn bước vào một hiệu đồ cổ để mua một bộ đồ uống trà bằng bạc từ thời vua George Đệ tứ đáng giá hàng ngàn đô-la nhưng trong tay bạn chỉ có tổng cộng 100 đô-la thì không thể mong đợi một cuộc thương thuyết khéo léo có thể giải quyết ổn thỏa sự chênh lệch. Để đối phó với thế lực, những biện pháp đàm phán chỉ có thể giúp bạn được hai điều: thứ nhất, bảo vệ bạn khỏi bị ép buộc phải thỏa hiệp khi bạn cần phải từ chối. Thứ hai, giúp bạn tận dụng được mọi ưu thế của bạn để những thỏa ước mà bạn ký kết có lợi cho bạn nhất. Bây giờ hãy nói về từng mục tiêu.

BẢO VỆ CHÍNH MÌNH

Khi bạn cố gắng đón một chuyến bay, mục đích của bạn có vẻ như vô cùng quan trọng. Nhưng nếu nhìn lại, bạn sẽ thấy bạn hoàn toàn có thể đợi chuyến tiếp theo. Đàm phán cũng tương tự như vậy. Bạn sẽ cảm thấy lo lắng, nếu như không thỏa thuận được về một vấn đề quan trọng mà bạn đã đầu tư khá nhiều. Trong trường hợp đó, điều nguy hiểm nhất là bạn sẽ dễ dàng chấp thuận ý kiến của phía bên kia ngay lập tức, quá sẵn sàng nhân nhượng. Bài ca “Hãy thỏa hiệp để kết thúc” trở nên rất thuyết phục. Và kết cục là bạn có thể ký kết một thỏa ước mà lẽ ra bạn cần phải từ chối.

Cái giá của việc sử dụng mức sàn. Các nhà đàm phán thường cố gắng bảo vệ mình bằng cách dự báo trước một kết quả tồi tệ nhất có thể chấp nhận – “mức sàn” của họ. Nếu bạn là người mua thì mức sàn cuối cùng là mức giá cao nhất mà bạn có thể trả. Nếu bạn là người bán thì mức sàn cuối cùng là mức giá thấp nhất mà bạn có thể chấp nhận. Ví dụ như bạn bán với vợ (hay chồng) mình là sẽ bán nhà với giá 200.000 đô-la và giá thấp nhất bạn có thể chấp nhận là 160.000 đô-la.

Việc sử dụng mức sàn cuối cùng khiến cho bạn dễ dàng đối phó với áp lực và cưỡng lại sự cảm dỗ. Trong ví dụ về bán nhà nói trên, người mua khó có thể trả cao hơn 144.000 đô-la. Ai cũng biết rằng năm ngoái bạn mua ngôi nhà đó với giá 135.000 đô-la. Trong trường hợp này, nếu như bạn có quyền lực để buộc đi tới một thỏa hiệp, còn người mua lại không có quyền lực như vậy, khi đó những người đầu cơ hay bất kỳ ai ở đó cũng có thể ngả về phía bạn. Mức sàn cuối cùng mà bạn đã định trước có thể ngăn bạn không đưa ra những quyết định mà sau này sẽ khiến bạn phải hối tiếc.

Nếu như bạn có nhiều hơn một đồng minh thì việc cùng ấn định định mức cuối cùng sẽ góp phần đảm bảo phía đối tác sẽ không thể nghĩ rằng họ có thể trả ở mức thấp hơn. Điều này hạn chế quyền lực của các luật sư, nhà đầu cơ, hoặc các đại lý khác. Bạn có thể nói với họ rằng: “Anh có thể bán bất cứ giá nào nhưng anh không được phép bán dưới 160.000 đô-la.” Nếu như bạn là tổ chức liên minh một số tờ báo đang đàm phán với hiệp hội của nhà xuất bản, việc thỏa thuận về “mức sàn cuối cùng” sẽ hạn chế nhà xuất bản dùng lợi lộc để chia rẽ nội bộ của bạn.

Tuy nhiên, việc tự bảo vệ bằng cách dùng đến mức sàn cuối cùng thường phải trả một cái giá khá đắt. Nó hạn chế khả năng học hỏi từ quá trình đàm phán. Theo định nghĩa, mức sàn cuối cùng là một quan điểm mà bạn sẽ không thay đổi. Cũng có nghĩa là bạn đã quyết định từ trước không nghe phía kia thuyết phục, và cho dù họ có nói gì thì cũng không thể khiến bạn nâng hoặc hạ mức sàn cuối cùng đã định.

Nó cũng hạn chế khả năng tưởng tượng. Nó hạn chế kích thích sáng tạo ra những giải pháp dung hòa quyền lợi của đôi bên một cách tối ưu. Hầu như tất cả các cuộc đàm phán đều có nhiều hơn một giải pháp. Thay vì bán nhà với giá 160.000 đô-la, bạn có thể bảo đảm lợi ích của mình tốt hơn bằng cách đồng ý bán với giá 135.000 đô-la, nhưng bạn đầu không cho phép cho bán lại, trì hoãn việc chuyển giao, đòi quyền sử dụng kho chứa đồ trong hai năm đầu sau khi giao nhà, hay được phép mua lại hai mẫu ruộng. Nếu bạn khẳng khái nghĩ đến mức sàn cuối cùng thì bạn sẽ khó có cơ hội tìm kiếm một giải pháp như thế này. Mức sàn cuối cùng về bản chất là quá cứng nhắc.

Hơn nữa, mức sàn cuối cùng thường vẫn quá cao. Giả sử bạn đang ngồi ăn sáng với gia đình và cùng quyết định mức giá thấp nhất có thể chấp nhận cho ngôi nhà muốn bán. Một thành viên trong gia đình định giá là 100.000 đô-la. Người khác lên tiếng: “Phải ít nhất là 140.000 đô-la”. Người thứ ba chen vào: “140.000 đô-la cái nhà này á? Bán như thế ngang là cho không ư? Ngôi nhà này đáng giá ít nhất là 200.000 đô-la.” Ai mà có thể phản đối được vì họ đều có lợi nếu bán được giá hơn. Một khi đã được quyết định, mức sàn này rất khó thay đổi và điều này có thể cản trở việc bán nhà của bạn. Trong những trường hợp khác, mức sàn cuối cùng đề ra lại có thể quá thấp. Như vậy, thay vì bán nhà với mức giá đó, tốt hơn cả bạn nên cho thuê.

Tóm lại, sử dụng mức sàn cuối cùng có thể bảo vệ bạn khỏi phải chấp nhận một thỏa hiệp không có lợi, nhưng nó cũng có thể khiến bạn không tìm kiếm những giải pháp tối ưu hơn và ngăn cản bạn đồng ý với những thỏa hiệp mà có lẽ là khôn ngoan hơn nếu chấp thuận. Mức giá mà người trung gian lựa chọn cho bạn không hẳn đã là mức giá mà bạn nên chấp nhận.

Liệu có giải pháp nào thay thế cho việc sử dụng mức sàn cuối cùng không? Có biện pháp thỏa hiệp nào bảo vệ bạn khỏi phải chấp nhận một thỏa ước mà bạn nên từ chối và từ chối một thỏa ước mà bạn nên chấp nhận không? Hoàn toàn có.

Hãy hiểu phương án BATNA² của mình. Khi một gia đình quyết định mức giá tối thiểu cho ngôi nhà của họ, câu hỏi họ nên tự hỏi không phải là họ phải bán được với mức giá thế nào, mà là họ sẽ làm gì nếu như đến một thời hạn nào đó, họ vẫn chưa bán được nhà. Họ có muốn tiếp tục đưa ra bán trên thị trường? Hay họ sẽ cho thuê, hoặc đập đi và xây bãi đậu xe để cho những người sống ở đó sử dụng miễn phí, với điều kiện họ phải sơn nhà, hay cái gì khác nữa? Phương án thay thế nào có vẻ hấp dẫn hơn cả sau khi đã cân nhắc tất cả các phương án? Và nếu đem so sánh nó với mức giá cao nhất mà những người mua đã trả thì cách nào có lợi hơn? Có thể một trong những phương án thay thế lại còn hấp dẫn hơn cái giá 160.000 đô-la. Mặt khác, bán nhà với giá thấp nhất là 124.000 đô-la có thể vẫn còn tốt hơn không bán và giữ cái nhà đó. Thường thì mức sàn cuối cùng mà người trung gian lựa chọn không phản ánh đúng quyền lợi xác đáng của gia đình.

² BATNA (Best alternative to a negotiated agreement) là một khái niệm do Roger Fisher và William Ury phát triển. Theo tiếng Việt, cụm từ này được dịch là “giải pháp thay thế tốt nhất cho một thỏa thuận được đàm phán. Về bản chất, BATNA giúp bạn xác định được điều gì sẽ xảy ra khi bạn không thể đạt được thỏa thuận. (BTV)

Lý do khiến bạn đàm phán chính là vì bạn muốn đạt được một kết quả tốt đẹp hơn. Kết quả khi không đàm phán sẽ như thế nào? Phương án thay thế là gì? BATNA là gì? Đó chính là tiêu chuẩn đo lường những thỏa ước được đề xuất. Đó là tiêu chuẩn duy nhất bảo vệ bạn khỏi phải chấp nhận những điều khoản không có lợi, và từ chối những điều khoản, mà nếu bạn chấp nhận, sẽ có lợi nhất.

BATNA không chỉ là một giải pháp tốt hơn, mà nó còn cho phép bạn linh hoạt để có thể tìm ra nhiều giải pháp phong phú khác. Thay vì loại bỏ những giải pháp không đáp ứng mức cuối cùng đề ra, bạn có thể so sánh đề xuất đó với Phương án BATNA của bạn để cân nhắc xem nó có lợi hơn hay không.

Tính không an toàn của phương án BATNA. Nếu bạn chưa suy nghĩ kỹ về hành động của bạn sẽ như thế nào khi không đạt được thỏa

thuận thì có nghĩa là bạn đang đàm phán mà không nắm được tình hình. Ví dụ, bạn có thể quá lạc quan khi cho rằng bạn còn nhiều sự lựa chọn khác: Còn có nhiều nhà khác rao bán, nhiều người khác muốn mua chiếc xe cũ của bạn, còn nhiều thợ hàn, còn nhiều công việc, nhiều nhà buôn sỉ khác, vân vân. Ngay cả khi phương án thay thế của bạn đã ấn định, bạn cũng vẫn nhìn nhận hậu quả của việc không đạt được thỏa ước qua lăng kính màu hồng. Bạn có thể không nhìn nhận đúng cái giá phải trả của vụ kiện, của vụ ly dị có nhiều tranh chấp, của cuộc đình công, cuộc chạy đua vũ trang hay cuộc chiến.

Một sai lầm thường thấy về mặt tâm lý, bạn hay gộp chung các phương án thay thế làm một khi xem xét chúng. Bạn thường tự nhủ rằng nếu không đàm phán được về mức lương cho công việc hiện tại, bạn hoàn toàn có thể chuyển đến California hay đi miền Nam, quay về trường hoặc viết sách, làm việc ở trang trại hay sang Paris sinh sống, hoặc làm một cái gì đó. Bạn thường thấy rằng các phương án thay thế tóm lại sẽ hấp dẫn hơn phải làm việc với mức lương cũ. Sự khó khăn ở đây chính là bạn không thể có được tổng số các phương án thay thế trong trường hợp không đạt được thỏa thuận. Bạn chỉ có thể lựa chọn một trong số đó.

Tuy nhiên, trong phần lớn các trường hợp, mối nguy hiểm lớn hơn cả lại ở chỗ bạn quá mong muốn thỏa hiệp. Nếu không chuẩn bị trước các phương án thay thế, bạn dễ trở nên bi quan khi đàm phán không thành công.

Bạn cũng có thể không muốn tìm hiểu các phương án thay thế khác. Bạn hy vọng rằng khách hàng này hoặc khách hàng sau sẽ trả giá cao hơn. Bạn có thể né tránh câu hỏi “sẽ làm gì nếu như không đạt được thỏa thuận”. Bạn có thể tự nhủ: “Hãy đàm phán xem thế nào đã. Nếu không được thì nghĩ cách sau.” Nhưng nếu bạn muốn tiến hành đàm phán một cách khôn ngoan thì ít nhất phải chuẩn bị sẵn một phương án tạm thời cho vấn đề cần giải quyết. Việc bạn có chấp nhận hay không chấp nhận một điều khoản khi đàm phán hoàn toàn phụ thuộc vào sự hấp dẫn của phương án thay thế tối ưu theo con mắt đánh giá của bạn.

Hãy xây dựng phương án đường biên. Mặc dù bạn có thể sử dụng phương án BATNA để đánh giá một thỏa ước được đề xuất, nhưng bạn vẫn có thể dùng đến một phương án kiểm tra khác. Để có thể sớm nhận biết được sự bất lợi của một thỏa ước, bạn cần phải định hình trước một thỏa ước không hoàn hảo nhưng vẫn còn ưu việt hơn phương án BATNA của bạn. Trước khi chấp nhận bất kỳ thỏa ước nào bất lợi hơn phương án “đường biên” này, bạn nên ngừng lại một chút để kiểm tra lại tình hình. Giống như phương án định mức sàn, phương án “đường biên” có thể hạn chế quyền hạn của nhà đại diện. “Anh đừng bán dưới 158.000 đô-la, cái giá mà tôi đã phải trả cộng với tiền lãi – trừ khi tôi cho phép”.

Phương án đường biên thay thế cho bạn một khoản chênh lệch. Nếu sau khi đạt được tiêu chuẩn đặt ra trong giới đường biên của mình, bạn áp định nhớ tới nhà trung gian và bạn để lại một vào công việc cho anh ấy giải quyết giúp bạn. Bạn vẫn có khoảng trống để ứng phó.

TẬN DỤNG TẤT CẢ ƯU THẾ CỦA MÌNH

Bảo vệ mình trước một thỏa ước bất lợi là một vấn đề. Tận dụng mọi ưu thế của mình để đạt được một thỏa ước có lợi lại là vấn đề khác. Làm thế nào để đạt được điều đó? Một lần nữa, câu trả lời nằm trong phương án BATNA mà bạn sử dụng.

BATNA của bạn càng ưu việt thì ưu thế của bạn càng lớn. Mọi người thường cho rằng sức mạnh đàm phán được quyết định bởi những yếu tố như của cải, liên minh chính trị, sức mạnh thể chất, bạn bè và sức mạnh quân sự. Thực tế, sức mạnh đàm phán tương quan giữa hai bên tham gia lại phụ thuộc chủ yếu vào việc không đạt được thỏa thuận có ý nghĩa thế nào với mỗi bên.

Bạn hãy xem ví dụ về một khách du lịch giàu có. Ông ta muốn mua một cái nồi đồng với giá phải chăng từ một người bán hàng rong trên sân ga Bombay. Người bán hàng rong có thể nghèo nhưng anh ấy nắm rõ thị trường. Nếu anh ấy không bán chiếc nồi đồng đó cho vị khách du lịch kia, anh ấy vẫn có thể bán cho vị khách khác. Theo kinh nghiệm, anh ấy có thể ước lượng được khi nào có thể bán

chiếc nồi đó và bán với giá bao nhiêu. Vị khách du lịch kia có thể giàu có và “quyền lực”, nhưng trong cuộc thương thuyết này ông ta thực sự yếu thế hơn, trừ khi ông ta biết giá chiếc nồi này khoảng bao nhiêu và phải khó khăn thế nào mới tìm được một chiếc nồi thứ hai như thế. Ông ta sẽ đánh mất cơ hội mua chiếc nồi hoặc sẽ phải trả một cái giá quá cao. Sự giàu có không củng cố cho sức mạnh đàm phán của ông ta. Ngược lại, nó còn làm suy yếu đi khả năng mua chiếc nồi với giá rẻ. Để biến chuyển sự giàu có này thành sức mạnh đàm phán, vị khách du lịch sẽ phải áp dụng nó để biết giá của một chiếc nồi tương tự hoặc đẹp hơn thế mà ông ta có thể mua ở một nơi nào khác.

Bạn hãy thử suy nghĩ về tình huống này, bạn sẽ cảm thấy như thế nào khi bước vào một cuộc phỏng vấn xin việc mà lại không còn vị trí nào khác, ngoại trừ một vài thông tin không chắc chắn. Bạn hãy nghĩ xem cuộc thỏa thuận về chiều hướng sẽ đi tới đâu. Còn bây giờ thì ngược lại, bạn sẽ cảm thấy như thế nào khi có hai vị trí tuyển dụng. Lần này, thỏa thuận tiền lương sẽ phát triển ra sao. Sự khác biệt ở đây chính là sức mạnh.

Điều gì đúng với đàm phán cá nhân thì cũng đúng với đàm phán giữa các tổ chức. Sức mạnh đàm phán tương quan giữa một ngành lớn và một thị trấn nhỏ đang tìm cách tăng thuế đối với nhà máy được quyết định không phải bởi tương quan quy mô ngân sách của họ hay sức mạnh chính trị, mà bởi phương án thay thế tối ưu của mỗi bên. Trong một trường hợp, một thị trấn đàm phán với một tập đoàn có nhà máy nằm ngay ngoại biên của thị trấn một chi phí lợi thế dao động từ 300.000 đô-la đến 2.300.000 đô-la một năm. Điều này xảy ra như thế nào?

Thị trấn biết rõ họ sẽ làm gì nếu không đạt được thỏa thuận: Họ sẽ mở rộng vành đai thị trấn để bao trùm cả khu vực có nhà máy và buộc ngành phải trả mức thuế đầy đủ là 2.500.000 đô-la một năm. Ngành này đã cam kết sẽ giữ nhà máy và không tìm kiếm phương án thay thế khi thỏa thuận không đạt được. Thoạt nhìn, ngành này dường như có rất nhiều quyền lực. Nó tạo ra phần lớn công ăn việc làm cho thị trấn vốn đang gặp suy thoái kinh tế. Việc đóng cửa hoặc

chuyển nhà máy sẽ gây ra tai họa cho thị trấn. Và mức thuế mà ngành hiện đang phải trả đã cung cấp thêm nguồn lương cho chính lãnh đạo thị trấn, những người ngày càng đòi hỏi nhiều hơn. Tuy nhiên, bởi vì họ không biến những ưu thế của mình thành một phương án BATNA ưu việt nên những ưu thế này trở nên ít có tác dụng. Ngược lại, do nắm được một phương án BATNA hấp dẫn nên thị trấn này có nhiều khả năng gây ảnh hưởng đến kết quả đàm phán hơn một trong những ngành lớn mạnh nhất thế giới kia.

Xây dựng phương án BATNA của riêng mình. Tìm hiểu những điều bạn có thể làm trong trường hợp không đạt được thỏa thuận sẽ củng cố thêm sức mạnh cho bạn. Những phương án thay thế hấp dẫn không chờ sẵn; bạn phải tự tìm kiếm chúng. Xây dựng những phương án thay thế này đòi hỏi phải tiến hành theo ba bước: (1) liệt kê những hành động mà bạn tiến hành trong trường hợp không đạt được thỏa thuận; (2) hình thành một số ý tưởng có triển vọng hơn cả và biến chúng thành các phương án thực tế; và (3) tạm thời lựa chọn một phương án thay thế khả thi.

Hành động đầu tiên là sáng tạo. Nếu đến cuối tháng mà công ty X vẫn chưa bố trí cho bạn một vị trí công việc thỏa đáng, bạn sẽ làm gì? Làm việc tại Công ty Y? Tìm việc ở thành phố khác? Tự mở công ty riêng? Hay gì nữa? Đối với một liên đoàn lao động, phương án thay thế cho một thỏa ước có thể bao gồm: Kêu gọi đình công, tìm kiếm sự giúp đỡ của nhà hòa giải và kêu gọi các thành viên của liên đoàn “vùng lên nắm quyền”.

Bước thứ hai là phát triển tối đa những ý tưởng của bạn và biến ý tưởng hứa hẹn nhất thành phương án hiện thực. Nếu bạn đang suy nghĩ về việc chuyển đến Chicago làm việc, hãy cố gắng biến ý định đó thành một cơ hội việc làm ở đó. Khi bạn nắm trong tay cơ hội việc làm ở Chicago (hoặc thậm chí là phát hiện ra rằng bạn không thể tìm được một cơ hội ở đó), bạn sẽ được chuẩn bị tốt hơn để đánh giá những giá trị của cơ hội việc làm ở New York. Khi Liên đoàn Lao động đang đàm phán, họ nên biến ý định viện đến nhà hòa giải hoặc ý định đình công thành các dự thảo hành động sẵn sàng thực thi, ví dụ Liên đoàn có thể tiến hành bỏ phiếu cho phép

đình công một khi thỏa thuận không đạt được vào lúc hợp đồng hết hạn.

Bước cuối cùng là chọn ra một phương án BATNA hữu hiệu nhất. Nếu bạn không đạt được thỏa thuận khi đàm phán, bạn muốn tiến hành phương án thay thế nào?

Sau khi tiến hành xong các bước như trên, bây giờ bạn đã có một phương án thay thế BATNA tối ưu. Hãy sử dụng nó để đánh giá mọi đề xuất. Phương án BATNA của bạn càng ưu việt thì bạn càng có khả năng cải thiện các điều khoản trong thỏa ước. Việc chuẩn bị mọi đường đi nước bước khi không đạt được thỏa thuận sẽ cho bạn thêm tự tin trong quá trình đàm phán. Bạn cũng sẽ dễ dàng chấm dứt đàm phán hơn nếu bạn biết mình đang đi về đâu. Bạn càng sẵn sàng từ bỏ đàm phán thì bạn càng có thể trình bày lợi ích của mình, cũng như cơ sở để thỏa hiệp một cách mạnh mẽ hơn.

Việc bạn có mong muốn cho phía đối tác biết được phương án BATNA của bạn hay không phụ thuộc vào sự đánh giá của bạn về suy nghĩ của họ. Nếu phương án BATNA của bạn rất hấp dẫn – nếu bạn có khách hàng khác đang chờ đợi thì việc cho phía đối tác biết sẽ có lợi cho bạn. Nếu như họ cho rằng bạn không có phương án thay thế trong khi trên thực tế bạn có thì bạn nên cho họ biết. Tuy nhiên, nếu như phương án thay thế không có lợi cho bạn hơn như họ nghĩ thì việc tiết lộ sẽ làm bạn yếu thế.

Cân nhắc phương án BATNA của phía đối tác. Bạn cũng cần phải nghĩ đến các phương án thay thế mà phía đối tác có thể có. Họ cũng có thể rất lạc quan về những việc họ có thể làm nếu như không đạt được thỏa thuận. Có lẽ họ cũng có một ý tưởng không rõ ràng họ có thể có nhiều phương án thay thế, và cũng bị chi phối bởi tâm lý tính đặt chung lợi ích của chúng với nhau như đã trình bày ở trên.

Bạn càng nắm rõ được phương án thay thế của họ thì bạn càng chuẩn bị tốt hơn cho việc đàm phán. Nắm được phương án thay thế của họ, bạn có thể đánh giá một cách thực tế những gì mà bạn có

thể đạt được từ cuộc đàm phán. Nếu họ có vẻ như đánh giá quá cao phương án BATNA của họ, bạn có thể kéo họ trở về với thực tế.

Phương án BATNA của họ có thể có ích cho họ hơn bất cứ giải pháp công bằng nào mà bạn có thể nghĩ đến. Giả sử bạn ở trong một nhóm cộng đồng lo lắng về khí thải độc hại của một nhà máy điện đang xây dựng. Phương án BATNA của nhà máy điện này là hoặc coi như không biết đến sự chống đối của bạn, hoặc cứ mặc cho bạn chống đối cho đến khi họ xây xong nhà máy. Để buộc họ phải quan tâm đến điều này, bạn cần phải đệ đơn yêu cầu thu hồi giấy phép xây dựng của họ. Nói cách khác, nếu phương án BATNA của họ ưu việt đến mức họ không thấy cần thiết phải đàm phán, bạn hãy tìm cách thay đổi điều này.

Nếu cả hai bên đều có những phương án thay thế hấp dẫn thì kết quả khả dĩ nhất cho cả hai là không cố gắng đạt thỏa thuận nữa. Trong trường hợp này, một cuộc đàm phán thành công sẽ là một cuộc đàm phán mà trong đó cả hai phía – một cách hòa hảo và hữu hiệu – cùng phát hiện ra cách bảo vệ quyền lợi đôi bên tối ưu nhất là không cố gắng thỏa thuận nữa, mà tìm phương án thay thế khác.

KHI PHÍA ĐỐI TÁC CÓ THỂ LỰC

Nếu phía đối tác có súng lớn, bạn sẽ không muốn biến cuộc đàm phán thành một cuộc đấu súng. Họ càng mạnh về kinh tế hay thể chất thì việc đàm phán dựa trên nguyên tắc sẽ càng có lợi cho bạn hơn. Khi mà họ có cơ bắp, còn bạn có nguyên tắc, nếu bạn càng đề cao vai trò của nguyên tắc thì bạn càng thành công.

Việc chuẩn bị sẵn một phương án BATNA ưu việt giúp bạn đàm phán dựa trên nguyên tắc dễ dàng hơn. Bạn có thể biến những lợi thế mà bạn có thành sức mạnh đàm phán bằng cách xây dựng và cải tiến phương án BATNA của bạn. Hãy áp dụng kiến thức, thời gian, tiền bạc, sức người, quan hệ, và trí tuệ vào việc thiết lập một giải pháp tối ưu nhất cho bạn, mà không cần phải chờ đợi sự chấp thuận của phía kia. Bạn càng có thể bước ra khỏi đàm phán một cách dễ dàng và vui vẻ thì bạn càng có khả năng gây ảnh hưởng đến kết quả của đàm phán.

Xây dựng phương án BATNA vì thế không chỉ cho phép bạn quyết định mức độ tối thiểu có thể chấp thuận được trong đàm phán, nó còn có thể giúp nâng cao mức độ tối thiểu đó hơn. Xây dựng phương án BATNA có lẽ là hành động hữu hiệu nhất mà bạn có thể tiến hành khi phải đối phó với một đối tác có vẻ có quyền lực hơn.

7 làm gì nếu họ không cộng tác

(Sử dụng thuật nhu hòa trong đàm phán)

Bàn về lợi ích, các phương án lựa chọn, và các tiêu chuẩn có thể là một cuộc chơi khôn ngoan, hữu hiệu và có tính hòa hảo, nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu phía đối tác không chịu cộng tác? Trong khi bạn cố gắng đàm phán các lợi ích, họ có thể lại tuyên bố lập trường của họ một cách thẳng thừng. Trong khi bạn lo lắng làm sao có thể thiết lập những thỏa ước có lợi tối đa cho cả đôi bên thì họ lại có thể tấn công những đề xuất mà bạn trình ra, và chỉ quan tâm đến việc làm sao có thể tối đa hóa lợi ích cho riêng họ. Trong khi bạn tấn công vấn đề về phương diện nguyên tắc thì họ lại có thể tấn công bạn. Vậy bạn phải làm gì để khiến họ từ bỏ lập trường và tiến tới nguyên tắc?

Có ba cách khiến cho họ phải tập trung vào nguyên tắc. Cách thứ nhất nhấn mạnh việc bạn có thể làm được điều gì. Chính bản thân bạn hãy tập trung vào nguyên tắc hơn là lập trường quan điểm. Phương pháp này – hay chính là nội dung của cuốn sách này – dễ gây ảnh hưởng; nó mang lại khả năng thành công cho những nhà đàm phán quan tâm đến lợi ích, các phương án lựa chọn và tiêu chuẩn. Thực tế, bạn có thể thay đổi trò chơi này bằng cách bắt đầu đóng một vai trò khác.

Nếu như cách thức này không có hiệu quả và họ vẫn tiếp tục đàm phán dựa trên lập trường quan điểm thì bạn có thể dùng đến chiến lược thứ hai, đó là tập trung vào điều mà họ có thể làm. Cách thức này trái ngược từng bước cơ bản trong đàm phán dựa trên lập trường quan điểm và hướng phía đối tác tập trung vào nguyên tắc. Chiến lược này bạn gọi là nhu hòa trong đàm phán.

Cách thức thứ ba tập trung vào những gì mà bên thứ ba có thể làm. Nếu như cả đàm phán dựa trên nguyên tắc lẫn nhu hòa trong đàm phán đều không thể khiến cho phía đối tác đồng ý cộng tác thì bạn

hãy cân nhắc việc lôi kéo bên thứ ba vào đàm phán. Có lẽ biện pháp hữu hiệu nhất mà người thứ ba có thể sử dụng là quy trình hòa giải một chủ đề.

Phương thức đầu tiên – đàm phán dựa trên nguyên tắc – đã được thảo luận ở trên. Nhu hòa trong đàm phán và quy trình hòa giải một văn bản sẽ được bàn đến trong chương này. Chương này cũng được kết thúc bằng một đoạn hội thoại dựa trên một cuộc đàm phán có thật giữa chủ nhà và người thuê nhà, minh họa chi tiết về cách thức thuyết phục một đối tác không sẵn sàng cộng tác, kết hợp cả đàm phán dựa trên nguyên tắc lẫn thủ thuật đàm phán.

NHU THUẬT TRONG ĐÀM PHÁN

Nếu phía đối tác tuyên bố một lập trường vững vàng, bạn thường hay có xu hướng chỉ trích và chống đối lại lập trường đó. Nếu phía đối tác chỉ trích đề xuất của bạn, bạn cũng có xu hướng bảo vệ quan điểm của mình và khẳng khái bám chặt lấy quan điểm ấy. Nếu họ tấn công bạn, bạn thường có xu hướng tự vệ và trả đũa. Tóm lại, nếu họ càng dồn bạn thì bạn càng bật lại mạnh hơn.

Nhưng nếu bạn làm vậy thì kết cục bạn sẽ bước vào cuộc chơi điều đình lập trường quan điểm như đã nói. Việc phủ nhận quan điểm của họ sẽ chỉ càng làm cho họ thêm ngoan cố. Cố gắng bảo vệ lập trường quan điểm của mình chỉ làm cho bạn thêm bế tắc không lối thoát. Và việc tự vệ sẽ biến cuộc đàm phán thành một kiểu xung đột tính cách. Bạn sẽ không thể thoát được ra khỏi cái vòng luẩn quẩn của tấn công và tự vệ, và bạn sẽ mất rất nhiều thời gian cũng như sức lực một cách vô ích chỉ để dồn nhau và bật lại.

Nếu như phản ứng lại không giải quyết được vấn đề gì thì cái gì có thể? Làm thế nào để ngăn chặn được cái vòng luẩn quẩn của tấn công và tự vệ? Không phản ứng lại. Khi họ khẳng khái nhấn mạnh quan điểm của họ, đừng chống đối. Khi họ tấn công các ý tưởng bạn đưa ra, đừng tự vệ. Khi họ tấn công bạn, đừng trả đũa. Hãy phá vỡ cái vòng luẩn quẩn này bằng cách không phản ứng lại. Thay vì tấn công lại, hãy bước qua sự tấn công của họ và làm chệch hướng họ bằng cách hướng vào vấn đề cần giải quyết. Cũng như trong

môn võ cổ truyền phương Đông là Judo và Jujitsu, hãy tránh dùng sức mạnh để tấn công trực tiếp mà phải dùng kỹ năng để né tránh và sử dụng sức mạnh của họ cho mục đích của mình. Thay vì chống lại họ, bạn hãy nghiên cứu các lợi ích, sáng tạo ra các phương án lựa chọn vì lợi ích của cả hai bên, và tìm kiếm các tiêu chuẩn độc lập.

Trên thực tế “nghệ thuật đàm phán” giải quyết vấn đề ra sao? Làm thế nào có thể bỏ qua sự tấn công của họ và làm chệch hướng chúng bằng cách tập trung vào vấn đề cần giải quyết?

Sự tấn công của họ thường bao gồm ba bước: nhấn mạnh lập trường quan điểm, tấn công ý tưởng của bạn và tấn công chính bạn. Bạn hãy cùng xem xét một nhà đàm phán có nguyên tắc có thể đối phó với các bước tấn công này như thế nào.

Đừng tấn công quan điểm của họ, hãy tìm hiểu đằng sau quan điểm ấy là gì. Khi một bên đưa ra quan điểm của mình, không nên phủ nhận hay chấp thuận ngay. Hãy coi đó như một sự lựa chọn có thể. Hãy tìm hiểu lợi ích đằng sau quan điểm ấy, tìm kiếm những nguyên tắc mà quan điểm ấy phản ánh, và nghĩ cách cải thiện nó.

Ví dụ, bạn đại diện cho một hiệp hội nhà giáo đang đình công để yêu cầu nhà trường tăng lương và áp dụng chính sách chỉ buộc giáo viên nghỉ việc khi đến tuổi. Nhà trường đề xuất tăng thêm 2.000 đô-la cho giáo viên toàn trường nhưng với điều kiện là nhà trường được quyền đơn phương quyết định buộc nghỉ việc đối với những giáo viên không phù hợp. Hãy xem xét quan điểm của họ để tìm hiểu những lợi ích đằng sau bề mặt này: “Việc tăng thêm cho giáo viên 2.000 đô-la trong mức lương sẽ phải đánh đổi bằng cái gì?” “Tại sao họ lại muốn kiểm soát tuyệt đối chính sách buộc thôi việc?”

Hãy coi như mỗi quan điểm của họ đều là một nỗ lực giải quyết các mối quan tâm cơ bản của mỗi bên; hãy hỏi họ quan điểm mà họ đưa ra sẽ giải quyết được vấn đề đến đâu. Hãy coi lập trường quan điểm của họ như một phương án lựa chọn, và hãy đánh giá một cách khách quan xem cách giải quyết ấy có thể phục vụ cho lợi ích của mỗi bên được đến đâu, hoặc nên cải thiện nó ra sao để có thể đạt

được mục đích chung. “Làm thế nào mà mức lương tăng 2.000 đô-la cho giáo viên toàn trường có thể khiến cho mức lương của trường ta hấp dẫn hơn các trường trong khu vực và từ đó đảm bảo được rằng học sinh của chúng ta sẽ có giáo viên chất lượng cao?” “Làm thế nào để có thể thuyết phục được giáo viên trong trường rằng tiêu chí buộc nghỉ việc của nhà trường là công bằng? Chúng tôi tin rằng bản thân ông/bà làm việc rất công minh nhưng nếu ông/bà chuyển đi nơi khác thì sao? Làm sao chúng tôi có thể để cuộc sống của mình cũng như của gia đình mình phụ thuộc vào một phán quyết có thể là tùy tiện?”

Hãy tìm hiểu và thảo luận về các nguyên tắc phía sau lập trường quan điểm của đối phương. “Dựa vào lý thuyết nào để có thể cho rằng mức tăng lương 2.000 đô-la là công bằng? Quyết định này có dựa vào mức lương mà các trường khác trả cho giáo viên hay là căn cứ vào mức lương của những giáo viên có trình độ tương đương không?” “Quan điểm của nhà trường là ai thuộc diện sẽ phải sa thải đầu tiên: những giáo viên ít kinh nghiệm nhất hay những giáo viên nhiều kinh nghiệm nhất, những người mà tất nhiên là hưởng lương cao hơn?”

Để hướng sự chú ý của họ vào việc cải tiến các phương án lựa chọn trên bàn đàm phán, hãy thảo luận với họ về khả năng sẽ như thế nào nếu một trong những quan điểm của họ được chấp thuận. Năm 1970, một luật sư Mỹ đã có cơ hội phỏng vấn Tổng thống Nasser của Ai Cập về xung đột giữa người Ả Rập và người Israel. Vị luật sư hỏi Tổng thống Nasser như sau: “Ông muốn Golda Meir (Tổng thống Israel) sẽ làm gì?”

Nasser đáp lời: “Rút lui!”

“Rút lui ư?” – vị luật sư hỏi lại.

“Hãy rút lui khỏi mỗi inch đất trên lãnh thổ Ả Rập”

“Không có điều kiện gì ư? Không nhận được gì từ phía các ngài ư?” – vị luật sư người Mỹ hoài nghi hỏi lại.

“Không nhận được gì hết. Đây là lãnh thổ của chúng tôi. Họ cần phải cam kết rút lui” - Nasser đáp.

Vị luật sư người Mỹ lại hỏi tiếp: “Điều gì sẽ xảy ra với Golda Meir nếu sáng mai bà ấy xuất hiện trên Đài phát thanh truyền hình Israel và phát biểu: ‘Thay mặt nhân dân Israel, tôi hứa sẽ rút lui khỏi từng inch đất trên những lãnh thổ đã bị chiếm đóng trong năm 1967: Bán đảo Sinai, dải Gaza, Bờ Tây, Jerusalem, Cao nguyên Golan. Và tôi cũng muốn ngài biết rằng tôi không cần cho dù là bất kỳ cam kết gì từ phía người Ả Rập’”.

Nasser phá lên cười: “Ồ, chắc bà ta sẽ gặp rắc rối to với nhân dân của bà ta”.

Việc hiểu Ai Cập đang đưa ra một đòi hỏi không thực tế đối với Israel đã khiến cho Nasser sau đó tuyên bố sẵn sàng chấp nhận đình chiến trong cuộc chiến đã tiêu hao bao sức lực này.

Đừng bảo vệ ý kiến của bạn, hãy đề nghị phía đối tác cho lời phê bình và lời khuyên. Phần lớn thời gian trong đàm phán được sử dụng để chỉ trích. Thay vì chống cự lại sự chỉ trích từ phía đối tác, hãy đề nghị họ phê phán. Thay vì đề nghị họ chấp nhận hay phản đối một ý kiến, hãy đề nghị họ chỉ ra xem ý kiến đó sai ở chỗ nào. “Đề xuất tăng lương này đã chưa tính đến những quan tâm gì của phía nhà trường?” Hãy xem xét những đánh giá tiêu cực của họ để tìm hiểu lợi ích phía sau đó của họ là cái gì và để từ đó tìm cách cải tiến ý tưởng của bạn. Hãy cải tạo lại ý tưởng của bạn dựa trên cơ sở những điều bạn đã học được từ họ. Và bằng cách ấy, hãy biến sự chỉ trích của họ từ chỗ là một vật cản đối với tiến trình đạt tới thỏa ước thành một phần cần thiết của quá trình này. “Nếu tôi hiểu đúng những gì ông/bà nói thì ý của ông bà là nhà trường không đủ ngân quỹ để tăng đồng đều cho toàn thể 750 giáo viên một khoản lương bổ sung là hơn 2.000 đô-la. Thế ông/bà nghĩ sao nếu chúng tôi chấp nhận yêu cầu đó với điều kiện là những khoản tiền tiết kiệm được nhờ cắt giảm biên chế từ con số 750 giáo viên sẽ được trả cho những giáo viên còn lại như là khoản thưởng hàng tháng?”

Một cách khác để hướng lời chỉ trích của đối phương theo hướng tích cực là đảo ngược tình thế và đề nghị họ cho lời khuyên. Hỏi xem họ sẽ làm gì nếu rơi vào tình huống của bạn? “Nếu như nghề nghiệp của ông/bà bị đe dọa thì ông/bà sẽ làm gì? Các thành viên trong liên đoàn chúng tôi đang cảm thấy bất an và thất vọng về khoản thu nhập ngày càng thu hẹp của họ, và họ đã phải nghĩ đến phương án mời một liên đoàn chống áp bức đứng ra đại diện cho họ. Nếu ông/bà là người lãnh đạo của liên đoàn này thì ông/bà sẽ xử lý thế nào?” Bằng cách đó, bạn dẫn dắt họ để họ thấy được vấn đề nhìn từ phía bạn. Từ đó, họ có thể nghĩ ra một giải pháp có thể đáp ứng nhu cầu của bạn. “Một phần của vấn đề ở đây là các giáo viên cảm thấy không ai muốn lắng nghe tâm tư nguyện vọng của họ cả. Liệu việc tổ chức những cuộc họp thường xuyên để giáo viên có điều kiện gặp gỡ ban giám hiệu nhà trường có giúp ích được gì không?”

Hãy coi như không phải họ tấn công bạn mà là tấn công vào vấn đề. Khi phía đối tác tấn công bạn một cách cá nhân – như vẫn thường xảy ra – hãy cố gắng kiềm chế để không tự vệ hoặc tấn công trả đũa họ. Hãy để cho họ xả hết sự bức tức. Hãy lắng nghe họ, tỏ ra là bạn hiểu điều mà họ nói và khi họ kết thúc, hãy coi như không phải họ đã tấn công bạn mà là tấn công vào vấn đề. “Khi ông/bà nói rằng đình công đồng nghĩa với việc bạn không quan tâm đến học sinh, tôi đã thấy được sự quan tâm của ông/bà đối với việc học tập của học sinh. Tôi muốn ông/bà biết rằng chúng ta cùng chia sẻ mối quan tâm này: bởi vì chúng là học sinh của tất cả chúng ta. Chúng tôi cũng mong muốn cuộc đình công sẽ kết thúc để chúng tôi có thể trở lại với công việc giảng dạy. Vậy bạn có thể làm gì để sớm đạt được thỏa thuận?”

Đặt câu hỏi rồi ngừng lại. Những người biết nhu thuật đàm phán thường dùng hai phương thức chính. Phương thức thứ nhất là đặt ra câu hỏi thay vì đưa ra tuyên bố. Những câu tuyên bố thường gây ra phản kháng trong khi những câu hỏi thường đưa đến câu trả lời. Câu hỏi cho phép đối phương trình bày quan điểm của họ để bạn có thể hiểu được họ. Chúng đặt ra thử thách và có thể sử dụng để dẫn dắt đối phương tiếp cận vấn đề. Câu hỏi không tạo ra mục tiêu để

tấn công cũng như lập trường quan điểm để chống đối. Câu hỏi thường không có tính chỉ trích mà có tính giáo dục. “Anh có nghĩ tốt hơn là để giáo viên cộng tác trong một quy trình mà họ cảm thấy đang tham dự vào hoặc tích cực chống đối lại quy trình mà họ cho rằng mình bị áp đặt và không quan tâm đến tâm tư nguyện vọng của họ?”

Im lặng là một trong những vũ khí hữu hiệu nhất của bạn. Hãy sử dụng nó. Nếu họ đưa ra một đề xuất không hợp lý hoặc tấn công bạn một cách bất công, cách xử lý tốt nhất là không nói một câu nào.

Nếu như bạn đã hỏi họ một câu hỏi trung thực nhưng họ trả lời không đầy đủ, bạn hãy chờ đợi. Người ta thường có xu hướng cảm thấy không thoải mái trước sự im lặng, đặc biệt là khi họ đang nghi ngờ giá trị của những điều họ vừa phát biểu. Ví dụ như nếu một đại diện của các giáo viên hỏi: “Tại sao giáo viên không có quyền tham gia bàn bạc chính sách sa thải của nhà trường?”, ban giám hiệu nhà trường có thể cảm thấy rơi vào thế bị động: “Sa thải là vấn đề thuần túy hành chính... Tất nhiên là giáo viên quan tâm đến vấn đề này, nhưng họ không phải là những người nắm rõ nhất về chất lượng giảng dạy của các giáo viên... ý tôi là...”

Sự im lặng thường gây cảm giác bế tắc thôi thúc đối phương phá bỏ bằng cách trả lời câu hỏi của bạn hoặc đưa ra một gợi ý khác. Khi bạn đưa ra câu hỏi, hãy dừng lại. Đừng tháo gỡ chúng bằng cách đặt ngay ra câu hỏi khác hoặc bình luận tiếp. Một trong những cách đàm phán hữu hiệu nhất lại chính là khi bạn không nói gì.

HÃY NGHĨ ĐẾN QUY TRÌNH MỘT LỰA CHỌN

Có lẽ bạn chỉ cần đến người trung gian khi những nỗ lực chuyển hướng đàm phán từ dựa trên lập trường quan điểm sang dựa trên nguyên tắc đã thất bại. Vấn đề mà bạn phải đối mặt có thể minh họa bằng một câu chuyện giản dị về cuộc bàn bạc giữa hai vợ chồng đang chuẩn bị xây nhà như sau.

Người vợ thích kiểu nhà hai tầng có ống khói và cửa sổ nhô ra ngoài. Người chồng lại thích kiểu nhà hiện đại có phòng làm việc, gara ô tô, và có nhiều không gian để chứa đồ. Khi bàn bạc, mỗi người đều hỏi người kia một loạt câu hỏi như “Anh nghĩ phòng khách nên thế nào?” hay “Em thật sự cứ khẳng định theo ý mình đến thế à?” Khi trả lời những câu hỏi như thế, hai kế hoạch riêng biệt của mỗi người càng trở nên chắc chắn hơn. Mỗi bên đều yêu cầu một kiến trúc sư phác thảo rồi đưa ra bản vẽ chi tiết và ngày càng chìm sâu hơn trong lối suy nghĩ của riêng mình. Để đáp ứng đòi hỏi của người vợ, người chồng đồng ý cắt đi chừng 30cm chiều dài của gara ô tô. Người vợ cũng đồng ý bớt đi cổng vòm đằng sau – chi tiết mà chị ta luôn nói là rất thích nhưng lại không xuất hiện trong bản vẽ của chị ta. Mỗi bên đều cố gắng bảo vệ ý kiến của mình và chống lại ý kiến của người kia. Cả hai người đều cảm thấy bị xúc phạm và mọi bàn bạc đều trở nên khó khăn. Không bên nào muốn nhượng bộ vì một sự nhượng bộ này sẽ kéo theo nhiều sự nhượng bộ khác.

Đây là trường hợp điển hình của đàm phán dựa trên lập trường quan điểm. Nếu bạn không thể biến quá trình này thành quá trình tìm kiếm giải pháp dựa trên nguyên tắc thì có lẽ phải nhờ đến người thứ ba can thiệp. Người thứ ba do đứng ngoài cuộc nên sẽ cảm thấy dễ dàng tách bạch mọi chuyện để giải quyết vấn đề. Ngoài ra, họ cũng thường đưa ra những cơ sở công bằng, không thiên vị để giải quyết xung đột. Người thứ ba cũng có thể tách bạch giữa việc tìm kiếm giải pháp và việc đưa ra quyết định nhằm làm giảm bớt số lượng các quyết định cần thiết cho thỏa hiệp và giúp hai bên hiểu được hậu quả của những quyết định của họ. Quy trình được thiết kế để giúp cho người thứ ba có thể thực hiện việc hòa giải nói trên gọi là quy trình một lựa chọn.

Trong ví dụ về xây nhà nói trên, một kiến trúc sư độc lập được mời đến xem hai bản thiết kế của hai vợ chồng. Không phải tất cả “người trung gian” đều hành động sáng suốt. Ví dụ, một kiến trúc sư có thể đề nghị hai bên giải thích rõ hơn quan điểm và ý muốn của họ, ép buộc họ phải nhượng bộ với nhau hết chi tiết này đến chi tiết khác và kết quả là họ lại càng bám chặt lấy lập trường ban đầu của

họ hơn. Nhưng một kiến trúc sư sử dụng quy trình một lựa chọn sẽ hành động khác hẳn. Thay vì hỏi về lập trường của họ, anh ấy hỏi về lợi ích: Không phải hỏi người vợ muốn cửa sổ nhô ra ngoài phải rộng bao nhiêu mà là hỏi tại sao chị ta lại muốn xây cửa sổ nhô ra ngoài chẳng hạn. “Xây thế để đón ánh nắng ban sớm hay nắng ban chiều? Để nhìn ra ngoài hay để nhìn từ ngoài vào trong?” Anh ấy sẽ hỏi người chồng rằng: “Tại sao anh lại muốn có gara ô tô? Anh cần chứa những đồ gì? Anh định làm gì với phòng làm việc? Đọc sách hay xem tivi? Hay chiêu đãi bạn bè? Anh sử dụng phòng làm việc những lúc nào? Ban ngày? Hay buổi tối? Hay cuối tuần?...”

Kiến trúc sư này nói rõ là anh ấy không đòi hỏi người vợ hay người chồng phải từ bỏ ý định của họ mà anh ấy chỉ tìm hiểu kỹ hơn ý định đó để có thể đưa ra những gợi ý phù hợp – nhưng ngay cả điều này cũng chưa chắc chắn. Tại giai đoạn này, anh ấy chỉ cố gắng tìm hiểu tối đa nhu cầu và quyền lợi của họ mà thôi.

Sau đó, anh ấy lập ra một danh sách các lợi ích và nhu cầu của mỗi bên (“đón ánh sáng ban mai, lò sưởi, có một chỗ thuận tiện để đọc sách, phòng làm xưởng, có chỗ để máy hút tuyết và ô tô”, ...). Rồi anh ấy yêu cầu mỗi bên cho ý kiến phê bình để hoàn thiện danh sách. Thường nhượng bộ thì khó nhưng chỉ trích thì dễ.

Vài ngày sau, kiến trúc sư quay lại với bản thiết kế sàn sơ bộ. “Cá nhân tôi không hài lòng với bản thiết kế này nhưng trước khi tiếp tục hoàn chỉnh nó, tôi muốn có ý kiến phê bình của anh chị”. Người chồng có thể nói: “Còn gì chưa hoàn chỉnh ư? Trước tiên là nhà tắm quá xa phòng ngủ. Phòng đọc quá nhỏ không chứa được hết sách. Phòng cho khách ngủ lại ở đâu?” Người vợ cũng được hỏi ý kiến về bản phác thảo ban đầu.

Ít lâu sau, anh ấy lại quay lại với bản vẽ thứ hai và lại yêu cầu hai vợ chồng góp ý, phê bình. “Tôi đã cố gắng giải quyết xong chuyện nhà tắm và phòng đọc và tôi dùng phòng làm việc để làm phòng ngủ cho khách. Anh chị thấy thế nào?” Khi cùng hoàn thành bản vẽ theo cách ấy, mỗi người đều có xu hướng nêu lên những vấn đề quan trọng nhất đối với họ chứ không tập trung vào những chi tiết vặt. Chẳng hạn, không nhượng bộ điều gì, người vợ chỉ muốn chắc

chấn rằng kiến trúc sư sẽ nắm được đầy đủ những nhu cầu chính của chị ta. Không có “cái tôi cá nhân” của ai, kể cả của kiến trúc sư bị o ép. Việc kiếm tìm cách hòa giải xung đột quyền lợi ưu việt nhất trong điều kiện bó buộc về tài chính hoàn toàn khác với việc đưa ra quyết định và giải phóng bạn khỏi nỗi sợ về những cam kết quá ư vội vã. Người chồng và người vợ không cần phải từ bỏ lập trường của họ, giờ đây, họ đã có thể ngồi bên nhau cùng đóng góp ý kiến cho bản vẽ và giúp kiến trúc sư phác thảo những ý tưởng mà sau đó anh ấy sẽ trình bày lại với họ.

Và rồi bản vẽ thứ ba, thứ tư, thứ năm lần lượt được phác thảo. Cuối cùng, khi kiến trúc sư thấy rằng anh ấy không thể cải tiến hơn được nữa, anh ấy nói: “Tôi không thể làm gì hơn được nữa. Tôi đã cố gắng hết sức để dung hòa lợi ích của anh chị. Tôi đã phải vận dụng đến các giải pháp tiêu chuẩn trong kiến trúc và xây dựng, tiền lệ và những đánh giá chuyên môn cần trọng nhất mới ra được bản vẽ này. Tôi khuyên anh chị nên chấp nhận nó.”

Hai vợ chồng chủ nhà giờ đây chỉ việc quyết định: hoặc là chấp nhận bản vẽ hoặc là không chấp nhận. Dù có quyết định thế nào thì họ cũng đều biết chính xác là họ có thể đạt được điều gì. Một người gạt đầu sẽ khiến cho người kia cũng gạt đầu nốt. Quy trình này không chỉ chuyển biến cuộc đàm phán từ chỗ dựa trên lập trường quan điểm thành đàm phán có nguyên tắc. Nó còn giúp phần làm cho quá trình tìm kiếm và cùng lựa chọn một phương án tối ưu trở nên đơn giản hơn rất nhiều.

Trong các cuộc đàm phán khác thì ai có thể đóng vai trò của người kiến trúc sư đó? Bạn có thể nhờ đến sự hòa giải của một người thứ ba. Hoặc trong những cuộc đàm phán có sự tham gia của nhiều hơn hai bên, một trong số đó có thể đóng vai trò của người thứ ba với điều kiện là quyền lợi của người đó trong vấn đề này nằm ở hiệu quả của thỏa ước chứ không phải là gây ảnh hưởng với các điều khoản cụ thể.

Trong nhiều cuộc đàm phán, người thứ ba có thể là chính bạn. Ví dụ, bạn là đại diện bán hàng cho một nhà máy nhựa đang đàm phán để khách hàng của bạn đồng ý đặt hàng nhiều hơn. Khách

hàng của bạn muốn một loại nhựa đặc biệt nhưng nhà máy mà bạn làm đại diện thì lại không muốn sản xuất loại nhựa đó. Phần trăm hoa hồng mà bạn được hưởng phụ thuộc vào hiệu quả của hợp đồng giữa nhà máy và khách hàng chứ không phải là việc bạn có thay đổi được điều khoản trong hợp đồng hay không. Hoặc bạn có thể là trợ lý pháp luật cho một nghị sỹ đang quan tâm đến vấn đề làm sao để dự thảo về tiền trợ cấp của ông ta được thông qua chứ không phải là giá trị của dự thảo đó là 10 hay 11 triệu đô-la. Hoặc bạn là người điều hành đang phải giải quyết một vấn đề mà trong đó hai trợ lý của bạn mỗi người lại có một ý kiến khác; bạn sẽ quan tâm hơn đến việc làm sao có thể đưa ra quyết định mà cả hai sẽ cùng tán thành chứ không phải là việc lựa chọn phương án của người trợ lý nào. Trong mỗi trường hợp, ngay cả khi bạn là một trong những bên tham gia tích cực vào đàm phán, bạn nên hành động như người hòa giải và sử dụng quy trình một lựa chọn. Hãy giảng hòa xung đột của chính mình.

Có lẽ trường hợp sử dụng quy trình một lựa chọn nổi tiếng nhất là trường hợp của Hoa Kỳ tại trại David tháng 9 năm 1978 khi tham gia hòa giải giữa Ai Cập và Israel. Hoa Kỳ lắng nghe cả hai phía và chuẩn bị ra một dự thảo mà chưa bên nào cam kết chấp thuận, đề nghị cả hai phía đóng góp ý kiến xây dựng, và hoàn thiện bản dự thảo rất nhiều lần, cho đến khi những nhà hòa giải thấy rằng họ không thể hoàn thiện hơn được nữa. Sau 13 ngày, khoảng 23 dự thảo được đưa ra, Hoa Kỳ đã có được văn bản chính thức mà họ dự định trình bày cho cả hai phía. Khi Tổng thống Carter gợi ý hai bên chấp thuận thỏa ước đó, cả Israel và Ai Cập đã đồng ý. Như một thủ pháp nhằm hạn chế số lượng các quyết định, giảm bớt tính không chắc chắn của mỗi quyết định và ngăn ngừa khả năng các bên tham gia sẽ lún sâu hơn trong lập trường của riêng họ, quy trình này quả là rất hữu hiệu.

Quy trình một lựa chọn là sự giúp đỡ tuyệt vời cho các cuộc đàm phán song phương có sự tham gia của người hòa giải. Nó cũng là quy trình tối cần thiết cho các đàm phán đa phương. Chẳng hạn, 150 quốc gia sẽ không thể thảo luận 150 đề xuất khác nhau trên tinh thần xây dựng được. Họ cũng sẽ không thể nhượng bộ khi có

một nước nhượng bộ. Vậy thì họ cần một cách thức để đơn giản hóa quy trình ra quyết định. Và quy trình một lựa chọn có thể phục vụ cho mục đích này.

Bạn không cần phải có sự đồng ý của ai để bắt đầu tiến hành quy trình một lựa chọn. Một lần nữa, bạn có thể thay đổi trò chơi bằng cách bắt đầu một cuộc chơi khác. Ngay cả khi đối phương không sẵn sàng đàm phán trực tiếp với bạn (hoặc ngược lại), người thứ ba có thể làm được điều đó.

HÃY KHIẾN HỌ PHẢI CỘNG TÁC: TRƯỜNG HỢP CỦA JONES REALTY VÀ FRANK TURNBULL

Một cuộc đàm phán có thật giữa chủ nhà và người thuê nhà dưới đây sẽ gợi ý cho bạn cách thức đối phó với những đối tác không sẵn sàng tham gia vào đàm phán dựa trên nguyên tắc. Ví dụ này minh họa cho câu “thay đổi cuộc chơi bằng cách bắt đầu một cuộc chơi khác”.

Tóm tắt: Tháng Ba, Frank Turnbull thuê một căn hộ của công ty Jones Realty với giá 600 đô-la một tháng. Tháng Bảy, khi anh ấy và Paul, người cùng thuê nhà với anh ấy muốn chuyển ra, Turnbull phát hiện ra rằng căn hộ này thuộc sự chi phối của luật kiểm soát cho thuê nhà. Mức phí thuê tối đa hợp pháp là 466 đô-la một tháng – ít hơn 134 đô-la một tháng so với số tiền thuê mà anh ấy vẫn phải trả.

Bực tức vì phải trả tiền quá cao, Turnbull đề nghị được nói chuyện với bà Jones của công ty Jones Realty. Thoạt đầu, bà Jones tỏ thái độ khó chịu và không hòa hảo. Bà ấy tuyên bố mình đúng rồi buộc tội Turnbull vô ơn và tổng tiền bà ấy. Sau nhiều cuộc đàm phán kéo dài, cuối cùng bà Jones cũng phải đồng ý đền bù cho Turnbull và bạn cùng thuê nhà của anh ấy. Giọng bà ấy đã trở nên thân thiện và biết lỗi hơn.

Trong cả quá trình đàm phán, Turnbull đã sử dụng phương án đàm phán dựa trên nguyên tắc. Chúng tôi trình bày dưới đây trích đoạn một số cuộc trao đổi giữa hai người trong quá trình đàm phán. Mỗi

cuộc trao đổi được đặt tiêu đề bằng một câu lấy từ các cuộc đàm phán dựa trên nguyên tắc tương tự. Ngay sau mỗi cuộc trao đổi, chúng tôi sẽ phân tích những lý thuyết nằm sau nó cũng như hiệu quả của nó.

“HÃY SỬA CHO TÔI NẾU TÔI NÓI SAI.”

Turnbull: Thưa bà Jones, xin hãy cứ sửa cho tôi nếu tôi nói sai, tôi vừa phát hiện ra rằng căn hộ của chúng ta nằm trong sự chi phối của luật kiểm soát cho thuê nhà. Chúng tôi được biết rằng mức thuê nhà tối đa hợp pháp là 466 đô-la một tháng. Không biết thông tin này có chính xác không?”

Phân tích. Bản chất của đàm phán dựa trên nguyên tắc nằm ở sự cởi mở trước tính thuyết phục của thực tế và các nguyên tắc khách quan. Bằng cách coi như những thông tin mình biết là chưa chính xác và đề nghị bà Jones sửa lại, Turnbull đã thiết lập được một cuộc trao đổi dựa trên lẽ phải. Anh ấy mời bà ấy tham gia trao đổi bằng cách hoặc là đồng ý với thông tin mà anh ấy đã đưa ra hoặc là chữa lại thông tin cho đúng. Cách tiếp cận này biến họ thành hai cộng sự cùng đi tìm sự thật. Sự đối kháng bị tắt ngòi. Nếu như Turnbull khẳng định rằng những thông tin anh ấy đưa ra là sự thật, bà Jones sẽ cảm thấy bị đe dọa và sẽ mong muốn tự vệ. Bà ấy có thể phủ nhận sự thật. Và cuộc đàm phán sẽ không thể bắt đầu một cách xây dựng.

Nếu Turnbull thật sự nhầm lẫn thông tin thì việc đề nghị được sửa sai trước sẽ làm cho lỗi lầm của anh ấy dễ được chấp nhận hơn. Nếu như anh ấy nói với bà Jones rằng thông tin của anh ấy là sự thật mà sau đó lại phát hiện ra mình đã nhầm lẫn thì anh ấy sẽ mất thể diện. Trong trường hợp tồi tệ hơn, bà Jones còn có thể nghi ngờ tất cả những gì mà anh ấy nói về sau và điều đó sẽ làm cho đàm phán trở nên vô cùng khó khăn.

Sự cởi mở với việc sửa sai và tính thuyết phục chính là trụ cột trong chiến lược đàm phán dựa trên nguyên tắc. Bạn chỉ có thể thuyết

phục đối phương chấp nhận nguyên tắc và thực tế khách quan mà bạn nêu ra nếu như chính bạn cũng tỏ ra biết chấp thuận những thực tế mà họ nêu lên.

“CHÚNG TÔI ĐÁNH GIÁ CAO NHỮNG GÌ MÀ BÀ ĐÃ LÀM CHO CHÚNG TÔI.”

Turnbull: Paul và tôi hiểu rằng bà đã rất thiện chí với chúng tôi khi cho chúng tôi thuê căn hộ này. Bà đã rất tốt khi đầu tư thời gian và sức lực, và chúng tôi đánh giá cao điều đó.

Phân tích. Việc ủng hộ đối phương đặc biệt quan trọng nếu bạn muốn tách bạch con người ra khỏi vấn đề – tách bạch những vấn đề quan hệ với bản chất của sự việc. Bằng cách bày tỏ sự biết ơn về những việc làm tốt của bà Jones, Turnbull đã chuyển tải được thông điệp: “Chúng tôi không chống lại bà với tư cách một cá nhân. Chúng tôi nghĩ bà là một người hào hiệp”. Anh ấy đã đứng về phía bà ấy. Anh ấy đã vô hiệu hóa bất cứ sự đe dọa nào đối với thể diện của bà ấy mà bà ấy có thể cảm thấy.

Hơn nữa, sự ngợi khen và sự ủng hộ còn hàm ý rằng người được khen ngợi và ủng hộ vẫn sẽ còn tiếp tục xứng đáng với sự khen ngợi và ủng hộ đó. Sau khi được khen, bà Jones giờ đây đã cảm thấy bớt khó chịu. Bà ấy đã có cái để mất và vì vậy có thể sẵn sàng đàm phán hơn.

“CHÚNG TÔI QUAN TÂM ĐẾN SỰ CÔNG BẰNG.”

Turnbull: Chúng tôi muốn biết chắc rằng chúng tôi đã không phải trả cao hơn mức mà chúng tôi lẽ ra phải trả. Nếu các bạn thuyết phục được chúng tôi rằng giá thuê nhà mà chúng tôi đã phải trả là hợp lý đối với khoảng thời gian mà chúng tôi sống trong căn hộ đó thì chúng tôi sẽ coi là đã thanh toán xong xuôi và sẽ chuyển đi.

Phân tích. Turnbull đã dựa trên nguyên tắc và tuyên bố rõ ràng anh ấy sẽ chỉ dựa vào nguyên tắc, anh ấy phải được thuyết phục bằng nguyên tắc. Cùng lúc, anh ấy cũng cho bà Jones biết rằng anh ấy sẵn sàng chấp nhận nếu như lý lẽ của bà ấy thuyết phục được anh ấy. Vì vậy, bà ấy hầu như không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc phải dùng lý lẽ với anh ấy để có thể bảo vệ quyền lợi của mình.

Turnbull đã không lợi dụng những quyền lực mà anh ấy có. Không chỉ có mục đích của anh ấy được hậu thuẫn bởi nguyên tắc mà phương tiện để đạt tới mục đích ấy cũng dựa trên nguyên tắc. Mục đích của anh ấy, như anh ấy đã tuyên bố, đó là sự trao đổi công bằng giữa khoảng thời gian thuê và số tiền thuê phải trả. Nếu như thuyết phục với giá thuê nhà đó với một khoảng thời gian thuê như vậy thì anh ấy sẽ chuyển khỏi. Nếu số tiền mà anh ấy đã trả vượt quá khoảng thời gian thuê thì anh ấy sẽ ở lại căn hộ cho đến khi hết số tiền mà anh ấy đã trả. Như vậy mới là công bằng.

“CHÚNG TÔI MUỐN GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ DỰA TRÊN CÁC TIÊU CHUẨN ĐỘC LẬP CHỨ KHÔNG PHẢI THEO CÁCH AI CÓ THỂ LÀM GÌ AI.”

Bà Jones: Anh nói đến sự công bằng thì thật là buồn cười. Bởi vì tất cả những gì mà anh nói đó là anh và Paul muốn đòi tiền, và anh muốn lợi dụng việc vẫn còn sống trong căn hộ đó để đòi chúng tôi tiền. Điều này làm tôi rất bức mình. Nếu tôi giải quyết theo cách của tôi thì anh và Paul đã phải ra khỏi căn hộ trong ngày hôm nay rồi.

Turnbull (cố gắng lắm mới kiềm được cơn giận dữ): Có lẽ tôi giải thích chưa rõ ràng. Tất nhiên nếu Paul và tôi đòi lại được một khoản tiền thì rất tốt. Và dĩ nhiên là chúng tôi có thể tìm cách ở lại trong căn hộ cho đến khi bà đuổi chúng tôi đi. Nhưng đó không phải là điểm chính bà Jones ạ.

Điều quan trọng hơn cả đối với chúng tôi không phải là kiếm vài đồng đô-la bằng cách này cách khác, mà chính là cảm giác được đối xử công bằng. Không ai thích bị lừa dối cả. Và nếu như chúng

tôi muốn biến vấn đề này thành câu hỏi ai có quyền hơn và vì thế không chịu rời khỏi căn hộ thì chúng tôi đã đi thưa kiện rồi. Điều này vừa mất thời gian và tiền bạc mà lại vừa đau đầu. Bà cũng vậy thôi. Ai muốn như thế làm gì?

Không bà Jones ạ, chúng tôi muốn giải quyết vấn đề này một cách công bằng dựa trên cơ sở tiêu chuẩn độc lập hơn là theo cách ai có thể làm gì được ai.

Phân tích. Bà Jones không chấp nhận ý kiến đàm phán dựa trên nguyên tắc và coi nó như một trò chơi chữ của Turnbull mà thôi. Đây là vấn đề ý muốn và ý muốn của bà ấy là tống cổ Turnbull và bạn cùng thuê nhà của anh ấy đi ngay trong ngày hôm nay.

Do đó, Turnbull suýt nữa thì mất bình tĩnh để có thể tiếp tục đàm phán. Anh ấy muốn tấn công lại: “Tôi muốn xem bà sẽ tống cổ chúng tôi đi bằng cách nào. Chúng tôi sẽ thưa kiện. Chúng tôi sẽ khiến bà bị rút giấy phép kinh doanh”. Cuộc đàm phán vì thế sẽ thất bại và Turnbull sẽ mất thời giờ, phí công sức, lại còn mua về sự bức tức. Tuy nhiên, thay vì phản ứng lại, Turnbull đã kiềm chế cơn nóng giận của mình và đưa cuộc đàm phán quay trở lại vấn đề chính của nó. Đây là một ví dụ tốt về nhu hòa trong đàm phán. Anh ấy làm chệch hướng sự tấn công của bà Jones bằng cách nhận trách nhiệm về sự hiểu nhầm của bà ấy. Anh ấy cũng cố gắng thuyết phục bà ấy tin rằng anh ấy chân thành mong muốn nói đến nguyên tắc. Anh ấy cũng không che giấu lợi ích cá nhân của mình hay sức mạnh của anh ấy đối với bà Jones. Ngược lại, anh ấy nói rõ ra hết. Một khi những điều đó được công nhận, anh ấy có thể tách bạch chúng ra khỏi vấn đề chính của cuộc đàm phán và bỏ chúng sang một bên.

Turnbull cũng tạo ra sức mạnh cho cuộc chơi đàm phán dựa trên nguyên tắc của anh ấy bằng cách cho bà Jones biết đây là luật chơi cơ bản của anh ấy – cách thức mà anh ấy tham gia vào cuộc chơi này. Anh ấy không gán cho nó động cơ cao thượng bởi điều này sẽ luôn gây nghi ngờ – mà là động cơ đơn giản xuất phát từ lợi ích cá nhân.

“TIN TƯỜNG LẠI LÀ VẤN ĐỀ KHÁC.”

Bà Jones: Anh không tin tôi hay sao? Sau tất cả những gì mà tôi đã làm cho anh?

Turnbull: Bà Jones ạ, chúng tôi đánh giá cao những việc bà đã làm cho chúng tôi. Nhưng việc tin tưởng không phải là vấn đề ở đây. Vấn đề ở đây là nguyên tắc: Có phải chúng tôi đã trả nhiều tiền hơn là chúng tôi phải trả hay không? Bà cho rằng chúng tôi cần phải cân nhắc những điểm gì khi quyết định điều này?

Phân tích. Bà Jones cố gắng dồn Turnbull vào chân tường. Hoặc là anh ấy tiếp tục theo đuổi vấn đề và trở thành một người hay nghi ngờ trong con mắt người khác, hoặc là anh ấy phải tỏ ra tin tưởng và bỏ qua chuyện này. Tuy nhiên, Turnbull đã tìm cách thoát khỏi thế bí bằng cách bày tỏ sự biết ơn của anh ấy một lần nữa và sau đó tuyên bố rằng vấn đề tin hay không tin không liên quan gì đến chuyện đang giải quyết. Turnbull một lần nữa khẳng định lại sự biết ơn của mình đối với bà Jones nhưng đồng thời vẫn giữ vững nguyên tắc. Thêm vào đó, anh ấy không chỉ gạt sang một bên câu hỏi tin hay không tin mà còn chủ động hướng cuộc đàm phán trở lại với vấn đề nguyên tắc bằng cách hỏi bà Jones xem bà ấy cho rằng anh ấy nên cân nhắc những điểm gì.

Turnbull bám vào nguyên tắc mà không trách móc bà Jones. Anh ấy không bao giờ buộc tội bà ấy thiếu trung thực. Anh ấy không hỏi: “Bà đã lợi dụng chúng tôi đúng không?” mà đặt vấn đề có tính khách quan hơn: “Có phải chúng tôi đã trả nhiều hơn là chúng tôi phải trả?” Ngay cả nếu anh ấy không tin bà ấy đi nữa thì tuyên bố điều này với bà ấy cũng là một chiến lược vụng về. Vì bà ấy có thể sẽ phản kháng, bực tức và rời hoặc sẽ càng khẳng khái giữ lấy quan điểm của mình hoặc sẽ phá vỡ đàm phán.

Sẽ là hữu ích nếu bạn chuẩn bị sẵn vài câu như “Không phải là vấn đề tin hay không tin” để gạt bỏ những mảnh khoé như lời kêu gọi lòng tin của bà Jones.

“TÔI CÓ THỂ ĐƯA RA MỘT SỐ CÂU HỎI ĐỂ BIẾT RẰNG LIỆU NHỮNG SỰ VIỆC ĐÓ LÀ ĐÚNG ĐẮN HAY KHÔNG?”

Turnbull: Tôi xin phép đưa ra một số câu hỏi để biết rằng liệu những sự việc đó là đúng đắn hay không?

Có phải căn hộ đó là để cho thuê?

Có phải khoản tiền cho thuê hợp pháp tôi đã đưa đúng là 466 đô-la?

Paul hỏi tôi liệu trong việc này chúng tôi có vi phạm luật pháp hay không?

Khi Paul kí hợp đồng thuê nhà, đã có ai thông báo cho cậu ấy biết là việc cho thuê căn hộ đó được giám sát và giá cho thuê trong hợp đồng cao hơn giá tiền tôi đã theo quy định là 134 đô-la hay chưa?

Phân tích: Không hiểu rõ về sự thật sẽ rất nguy hiểm. Hãy hỏi cho rõ khi bạn có cơ hội.

Turnbull đã có thể tuyên bố rằng: “Giá thuê nhà hợp pháp là 466 đô-la và bà đã vi phạm pháp luật, hơn thế nữa, bà đã kéo chúng tôi vào vụ vi phạm pháp luật này mà không cho chúng tôi biết.” Rất có thể bà Jones sẽ phản ứng gay gắt và sẽ tuôn ra hàng tràng những lời chối bỏ nhằm giành lấy ưu thế.

Chia tách từng phần thông tin thành một câu hỏi sẽ cho phép bà Jones tham gia, lắng nghe, đánh giá thông tin và sẽ đồng tình hoặc đính chính chúng. Turnbull đã truyền đạt cùng lượng thông tin đó tới bà Jones nhưng theo cách nhẹ nhàng hơn. Anh làm giảm hẳn sự dọa nạt của bà ấy nếu tuyên bố thẳng thừng như trên bằng cách gán cho anh bạn cùng phòng đang vắng mặt (Paul) những vấn đề quá gay gắt.

Kết quả là Turnbull đã thuyết phục được bà Jones đặt nền móng cho sự “đồng ý dựa trên sự thực” để có thể làm cơ sở xây dựng một

giải pháp có tính nguyên tắc.

“NGUYÊN TẮC ẪN SAU HÀNH ĐỘNG CỦA BÀ LÀ GÌ?”

Turnbull: Tôi không rõ tại sao bà lại tính giá căn hộ những 600 đô-la một tháng. Lý do nào khiến bà tính giá thuê cao đến thế?

Phân tích. Một chuyên gia đàm phán không bao giờ chấp nhận hay phản đối quan điểm của đối phương. Để có thể tiếp tục thảo luận dựa vào lẽ phải trái, Turnbull chất vấn bà Jones về những lý lẽ bảo vệ quan điểm của bà ấy. Anh ấy không hỏi là có hay không có lý do cho việc định giá thuê nhà cao mà tỏ ra tin tưởng rằng bà có những lý do xác đáng. Làm như vậy Turnbull sẽ khiến bà Jones cố gắng tìm ra lý do ngay cả khi bà ấy chẳng có lý do nào cả. Điều này đảm bảo cho việc đàm phán tuân thủ nguyên tắc.

“ĐỂ XEM TÔI CÓ HIỂU ĐÚNG Ý CỦA BÀ KHÔNG?”

Turnbull: Để xem tôi có hiểu đúng ý bà không, thưa bà Jones. Nếu tôi không nhầm thì bà cho rằng giá thuê nhà như vậy là hợp lý vì bà đã sửa sang và cải tạo căn hộ rất nhiều kể từ lần đánh giá giám sát tiền thuê nhà mới đây. Việc tăng giá trong vài tháng thuê vừa rồi không đáng để bà phải chờ đợi ý kiến của Ban Giám sát Tiền thuê nhà đất.

Thực tế, việc bà cho Paul thuê nhà có thể coi là một đặc ân đối với cậu ấy. Bây giờ có thể bà e rằng chúng tôi đang lợi dụng bà và đang cố gắng lấy lại tiền hoặc là sẽ ở lại. Như vậy không rõ tôi có nhầm lẫn hoặc hiểu sai đi điều gì chăng?

Phân tích. Những cuộc đàm phán có nguyên tắc đòi hỏi kỹ năng giao tiếp tốt. Trước khi đáp lại những lập luận của bà Jones, Turnbull từ tốn hỏi lại những gì anh ấy nghe được để chắc chắn xem liệu anh đã thực sự hiểu đúng ý bà ấy chưa.

Một khi bà Jones cảm thấy Turnbull đã hiểu rõ, bà ấy sẽ cảm thấy thư thái hơn và sẽ thảo luận vấn đề với tinh thần xây dựng. Bà ấy không thể gạt bỏ những lý lẽ của Turnbull vì cho rằng anh không đếm xỉa gì đến lý lẽ của bà. Khi đó bà sẽ trở nên lắng nghe và tiếp thu hơn. Bằng cách cố gắng tổng kết lại những quan điểm của bà ấy, Turnbull đã dựng nên một sân chơi mang tính cộng tác mà trong đó cả hai bên đều gắng đi tới hiểu rõ sự việc.

“CHÚNG TA SẼ BÀN TIẾP VỀ VẤN ĐỀ NÀY.”

Turnbull: Nếu không nhầm thì giờ đây tôi đã hiểu rõ quan điểm của bà. Để tôi về nói rõ lại cho anh bạn cùng phòng. Chúng ta sẽ bàn tiếp về vấn đề này sau.

Phân tích. Một nhà đàm phán khôn khéo hiếm khi đưa ra quyết định quan trọng ngay tại trận. Anh ấy phải chịu một sức ép tâm lý không nhỏ để có thể cư xử đúng mực. Một chút thời gian sẽ giúp anh ấy hiểu vấn đề rõ hơn, khách quan hơn.

Một nhà đàm phán giỏi luôn trang bị cho mình những lời bào chữa hợp lý để có thể rời đi bất kì lúc nào anh ấy muốn mỗi khi ngồi vào bàn đàm phán. Dĩ nhiên những lời bào chữa đó không được thể hiện tính thụ động cũng như sự bất lực trong việc tìm ra lời giải cho bài toán. Ở đây có vẻ như Turnbull biết chính xác những gì anh đang làm. Anh cũng đã thỏa hiệp để tiếp tục đàm phán vào thời gian đã định. Bằng cách đó, Turnbull không chỉ tỏ rõ sự quyết đoán mà còn khẳng định tính chủ động của mình.

Một khi đã rời khỏi bàn đàm phán, anh có thể kiểm tra lại từng thông tin và có thể tham khảo ý kiến của Paul. Anh có thể đưa ra quyết định đồng thời vẫn đảm bảo không làm tổn hại gì đến những triển vọng trong tương lai.

Một cuộc đàm phán kéo dài có thể sẽ làm hai bên mệt mỏi. Khi trở lại bàn đàm phán với những giải pháp mới, Turnbull có thể trở nên

mềm mỏng hơn với đối phương nhưng lại không mềm mỏng hơn với các vấn đề đàm phán.

“TÔI CÓ MỘT VÀI THẮC MẮC MUỐN NÓI VỚI BÀ.”

Turnbull: Tôi đang thắc mắc vì sao bà lại định giá thuê nhà cao hơn 134 đô-la một tháng so với mức qui định chung. Bà có nói rằng đó là chi phí bù vào việc sửa chữa và cải tạo nhà. Theo quy định của Ban Giám sát tiền cho thuê nhà đất thì giá thuê nhà sẽ tăng lên 134 đô-la một tháng nếu chi phí sửa chữa là 15.000 đô-la. Vậy số tiền bà đã chi là bao nhiêu?

Dường như số tiền sửa chữa cũng không lớn đến thế. Những chỗ hỏng ở miếng lót sàn và cả ở nền phòng khách bà đã hứa là sẽ sửa song vẫn còn đó, ngoài ra nhà vệ sinh cũng đã bị xuống cấp. Đó mới chỉ là một vài trục trặc chúng tôi phát hiện ra.

Phân tích. Trong quá trình thỏa hiệp, trước hết bạn nên trình bày những lý lẽ sau đó mới đưa ra đề nghị. Nếu hành động ngược lại thì những lý lẽ của bạn dường như không mang tính khách quan, mà chỉ là sự biện hộ gượng gạo cho đề nghị của bạn. Do đó bạn khó thuyết phục được đối phương.

Việc đưa ra những lý lẽ trước cho thấy Turnbull đã sẵn sàng thuyết phục bà Jones và nhận biết được sự cần thiết của việc làm đó. Nếu Turnbull đưa ra đề nghị trước, bà Jones sẽ không quan tâm đến những lý lẽ mà chỉ chăm chăm tìm cách chống lại.

“MỘT GIẢI PHÁP HỢP LÝ CÓ LẼ LÀ...”

Turnbull: Từ những suy xét vừa rồi có lẽ một giải pháp hợp lý là chúng tôi sẽ được hoàn lại số tiền trội ra so với tiền thuê nhà mà luật pháp đã quy định. Bà có thấy đó là một giải pháp hợp lý không?

Phân tích. Những gì Turnbull trình bày có thể được coi là một giải pháp đưa ra để cả hai bên xem xét chứ không phải là một yêu cầu từ phía anh. Anh cũng không khẳng định đó là giải pháp hợp lý duy nhất mà chỉ là một giải pháp hợp lý. Turnbull đã đưa ra cách giải quyết rất cụ thể nhưng lại không tạo nên một không khí đối đầu, vì thế ít có khả năng đối phương sẽ cự tuyệt.

“NẾU CHÚNG TA ĐỒNG TÌNH... NẾU CHÚNG TA KHÔNG ĐỒNG TÌNH...”

Turnbull: Nếu bây giờ chúng ta có thể dàn xếp thì Paul và tôi sẽ chuyển đi ngay. Còn nếu chúng ta không thể tự dàn xếp được thì người phán xử trong Ban giám sát tiền cho thuê nhà đất sẽ yêu cầu chúng tôi ở lại căn hộ mà vẫn giữ lại được tiền thuê nhà đồng thời có thể kiện bà để được hoàn lại tiền và được bồi thường gấp ba, ngoài ra còn cả lệ phí ra hầu tòa. Paul và tôi thực sự không muốn phải làm như vậy. Tôi tin rằng chúng ta có thể tìm ra một giải pháp hợp lý cho cả bà và chúng tôi.

Phân tích. Turnbull đang cố gắng tạo cho đối phương cảm giác thoải mái để có thể dễ chấp thuận đề nghị của anh hơn. Để đạt được điều này, ngay từ đầu, Turnbull đã làm cho bà Jones thấy rõ rằng chỉ cần bà đồng ý là tất cả những vấn đề phức tạp trên sẽ được giải quyết.

Tài khôn khéo của Turnbull được thể hiện rõ nhất ở cách truyền đạt khiến đối phương – bà Jones nhận thức được rằng mọi việc sẽ rất rắc rối nếu không chọn phương án tự dàn xếp. Bằng cách nào mà Turnbull có thể gửi được thông điệp trên đến bà Jones mà không phá vỡ không khí xây dựng cần có của một buổi thỏa hiệp?

Turnbull đã tách nhân tố chủ quan ra khỏi đề xuất trên, khéo léo đưa ra các giải pháp mang tính khách quan: “Người phán xử sẽ yêu cầu...” Anh ấy cũng không khẳng định là sẽ thực hiện ngay phương án thứ hai mà ngụ ý đó chỉ là một khả năng và anh cũng nhấn mạnh

rằng bản thân anh không muốn dùng đến biện pháp mạnh. Cuối cùng, anh bày tỏ tin tưởng rằng hai bên có thể tự dàn xếp.

Phương án chọn lựa tốt nhất cho Turnbull không phải là ở lại căn hộ cho thuê đó, mà càng không phải là ra hầu tòa. Anh và Paul đã tìm được một nơi trọ khác và dĩ nhiên là muốn chuyển khỏi căn hộ của bà Jones ngay. Việc kiện cáo hẳn sẽ không dễ dàng gì, chỉ làm anh thêm bận rộn. Ngay cả khi anh thắng kiện, mọi thứ đâu chắc còn được như trước. Khi đó, anh chỉ có thể rời khỏi căn hộ cho thuê của bà Jones và không màng gì tới số tiền 670 đô-la trội ra kia. Bà Jones có lẽ không biết điều này, và dĩ nhiên là Turnbull cũng không nói ra.

“CHÚNG TÔI RẤT MUỐN BIẾT THỜI ĐIỂM THÍCH HỢP ĐỂ CÓ THỂ DỜI ĐI?”

Bà Jones: Khi nào các anh sẽ dời đi?

Turnbull: Ngay khi chúng ta có thể dàn xếp ổn thỏa về số tiền thuê nhà. Và chúng tôi rất muốn biết thời điểm thích hợp chúng tôi có thể chuyển đi?

Phân tích. Nhận thấy khả năng cả hai phía đều chọn cùng một giải pháp bởi khi đó hai bên đều cùng có lợi, Turnbull đã tỏ ý sẵn sàng thỏa hiệp mà không đi ngược lại lợi ích của đối phương. Và như bạn đã thấy, cả Turnbull và bà Jones đều tán thành việc Turnbull chuyển đi càng sớm càng tốt.

Turnbull đã cho đối phương thấy quyền lợi của mình trong vụ dàn xếp này và còn không làm cho bà bị mất mặt.

Vì thế, có thể bà Jones sẽ tự nguyện chấp thuận ngay cả khi bà phải chi một khoản cho lựa chọn đó. Bà còn có thể vui vẻ mà nói rằng bà đã sớm “đuổi” được những kẻ kia ra khỏi căn hộ của mình.

“RẤT VUI ĐÃ ĐƯỢC CỘNG TÁC VỚI BÀ.”

Turnbull: Paul và tôi đánh giá cao những gì bà đã làm và đều rất vui vì vấn đề đã được giải quyết hợp tình hợp lý.

Bà Johns: Cảm ơn các anh, chúc các anh có một mùa hè vui vẻ.

Phân tích. Turnbull đã kết thúc quá trình thỏa hiệp bằng những lời hòa giải, thân thiện với bà Jones. Vấn đề đã được giải quyết êm thấm mà không làm tổn hại gì đến mối quan hệ giữa họ nên không bên nào cảm thấy khó chịu hay bị lừa lọc. Vì thế, cả hai sẽ không cố tình phá hoại mà sẽ tuân theo đúng thỏa thuận trong khi mối quan hệ của họ vẫn được duy trì.

Nếu ngay từ đầu đối phương không chịu đàm phán, bạn hoàn toàn có thể kéo họ vào cuộc bằng cách đàm phán theo đúng nguyên tắc, bằng cách dùng nhu thuật đàm phán như Frank Turnbull đã làm, hay nhờ đến một bên thứ ba với “quy trình một lựa chọn”. Và hơn thế nữa, bạn còn có thể khiến cho họ chơi đẹp, chơi đúng nguyên tắc.

8Làm gì khi đối phương dùng những thủ đoạn xấu?

(Thuần phục nhà đàm phán khó tính)

Nếu các bên tuân thủ đúng nguyên tắc đàm phán thì dĩ nhiên không có gì phải bàn, nhưng nếu bên kia dùng thủ đoạn lừa lọc hay cố tình gây khó khăn cho bạn, bạn phải làm gì? Giả sử vào lúc thỏa thuận sắp được kí kết thì đối phương lại đòi thêm quyền lợi thì bạn sẽ xử trí ra sao?

Có rất nhiều mưu mẹo, thủ đoạn mà phía kia có thể dùng để lợi dụng bạn. Đó có thể là những lời dối trá, các trò lợi dụng tâm lý, và rất nhiều cách khác nữa nhằm gây áp lực. Những trò đó có thể bất hợp pháp, có thể trái với luân thường đạo lý, hay đơn giản chỉ để gây ra khó chịu cho bạn. Mục đích của những kẻ xấu khi áp dụng những trò này là nhằm thu được những món lợi lớn bất chấp các nguyên tắc, bất chấp đạo lý. Ta có thể gọi những trò như thế là mảnh khoé hay thủ đoạn làm ăn.

Khi phát hiện ra đối phương đang dùng thủ đoạn, có thể bạn sẽ đối phó theo một trong hai cách điển hình dưới đây. Cách thứ nhất là chấp nhận. Thật chẳng hay ho gì khi gây thêm rắc rối. Bạn có thể làm đối phương nghi ngờ hay tức giận và tự hứa là sẽ không bao giờ làm ăn với họ nữa. Và rồi bạn chấp nhận và mong là tình hình sẽ sáng sủa hơn. Thường thì cách này không mang lại cho bạn điều gì tốt đẹp. Năm 1938, thủ tướng Anh, Neville Chamberlain đã đối phó với Hitler theo cách này: Khi Thủ tướng Chamberlain cho là mọi vấn đề đã được dàn xếp ổn thỏa thì Hitler lại đưa ra một số yêu sách. Ở Munich, ông đã thuận theo, hi vọng là chiến tranh không xảy ra. Và một năm sau, Thế chiến II bùng nổ.

Cách thứ hai – “ăn miếng, trả miếng”. Nếu đối phương hành động thái quá, bạn cũng hành động thái quá. Nếu đối phương dối trá, bạn

cũng đáp lại như vậy. Nếu đối phương đe dọa bạn, bạn đe dọa lại. Nếu đối phương khư khư với quan điểm của mình thì bạn cũng cứng đầu cứng cổ không kém. Không bên nào chịu kém miếng và kết quả là khó có thể đi đến một thỏa thuận.

Hành động như vậy là không chính đáng, không thể hiện được tinh thần có đi có lại trong đàm phán. Trong một cuộc chơi, những mảnh khoe như vậy chỉ để áp dụng cho một bên, thường thì bên kia sẽ không phát hiện ra hoặc có phát hiện ra thì cũng phải chấp nhận. Như đã nói ở trên, để có thể đối phó một cách hiệu quả, bạn cần dựa vào những nguyên tắc đàm phán để chỉ ra cho đối phương thấy anh ấy không hợp lý, hay đã vi phạm luật pháp ở điểm nào. Thực chất, những thủ đoạn như vậy tạo nên một sân chơi không bình đẳng. Để ngăn chặn đối phương, trong suốt quá trình đàm phán, bạn luôn phải dựa vào pháp luật, vào những nguyên tắc và những chuẩn mực đạo đức.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ CÓ THỂ THỐNG NHẤT ĐƯỢC LUẬT CHƠI?

Có khả năng rất lớn là đối phương sẽ dùng thủ đoạn với bạn. Để có thể đưa ra các nguyên tắc cho cuộc chơi, hãy thực hiện lần lượt theo ba bước sau: xác định rõ thủ đoạn của đối phương, nêu vấn đề một cách rõ ràng, xem xét tính hợp pháp và hợp lý trong lý lẽ của đối phương.

Để có thể hành động đúng, bạn cần phải hiểu rõ tình hình. Hãy học cách nhận biết dấu hiệu cho thấy đối phương đang dùng thủ đoạn, cố ý làm cho bạn khó chịu, đồng thời vị thế của bạn lại được củng cố. Thường thì khi bị phát hiện, các thủ đoạn đó sẽ trở nên vô hiệu. Giả sử kế hoạch tấn công của đối phương nhằm vào bạn với mục đích phá hoại bị phát hiện, rất có thể bạn sẽ từ bỏ nỗ lực thực hiện âm mưu đó.

Tiếp theo, đưa vấn đề đó ra: “Joe này, có thể là tôi đã làm nhưng tôi nhận thấy rằng anh và Ted đang chơi mảnh “người tốt, kẻ xấu”, nếu có khi nào anh hay Ted muốn biết rõ sự khác nhau giữa hai người, thì hãy ới tôi một tiếng.” Bàn về thủ đoạn của đối phương không những không gây ảnh hưởng gì tới việc xây dựng luật chơi mà còn

là một lời cảnh báo khiến đối phương lo lắng, do đó, có thể từ bỏ thủ đoạn.

Mục đích chính của bạn là xây dựng luật chơi. Và giờ đây là lúc thực hiện bước hoàn tất - bước 3. Hãy phân tích một chút để có thể hiểu rõ hơn cốt lõi của vấn đề. Như bạn đã biết, việc đàm phán để xây dựng luật chơi tập trung vào thủ tục, vào cách thức thỏa hiệp nhiều hơn, còn quá trình đàm phán sau đó thì lại chú trọng hơn đến nội dung. Tuy vậy, mục tiêu chung ở đây vẫn là nhằm đạt được thỏa thuận một cách hiệu quả mà vẫn giữ được mối quan hệ thân thiện. Chính vì vậy, không có gì đáng ngạc nhiên khi phương pháp tiến hành đàm phán luôn giống nhau.

Tách biệt yếu tố cá nhân ra khỏi công việc. Đừng tấn công vào tư cách cá nhân của đối phương ngay cả khi anh ta dùng thủ đoạn với bạn. Nếu đối phương trở nên thận trọng, đề phòng hơn, ít có khả năng anh ta sẽ từ bỏ thủ đoạn. Và khi đối phương cảm thấy bị xúc phạm, cay cú hay ức chế thì sẽ có rất nhiều rắc rối khác kéo theo. Vì vậy, hãy xoay quanh thủ đoạn đối phương áp dụng chứ không xoay quanh giá trị đạo đức của anh ta. Đừng nói: “Anh đã cố tình bỏ tôi lại giữa trưa nắng” mà hãy nhấn mạnh vào sự việc “Tôi thấy chói mắt quá, nếu chúng ta chưa thể giải quyết được vấn đề thì có lẽ tôi sẽ về nghỉ sớm, chúng ta sẽ xem xét lại kế hoạch làm việc chứ?” Thay đổi kế hoạch đàm phán hẳn là dễ hơn thay đổi con người đối phương. Đừng để mong muốn dạy cho đối phương một bài học làm bạn xao nhãng vấn đề trọng tâm.

Tập trung vào lợi ích chứ không phải quan điểm. “Vì sao anh lại có thái độ cực đoan như vậy đối với giới báo chí? Có phải anh đang cố tránh những lời bàn tán, những lời chỉ trích của dư luận? Hay anh làm như vậy là để khẳng định lập trường của anh không thay đổi? Phải chăng điều này chứng tỏ chúng ta có cùng một mối quan tâm, và có cùng một chiến lược thực hiện?”

Tạo ra giải pháp có lợi cho cả hai bên. “Anh nghĩ thế nào nếu cả hai ta sẽ không tiết lộ gì với giới báo chí cho đến khi đạt được thỏa thuận?”

Yêu cầu áp dụng các tiêu chuẩn đánh giá khách quan. Điều quan trọng nhất là phải luôn mang theo bên mình các nguyên tắc chung và luôn cứng rắn, vững vàng với những lý lẽ dựa trên các nguyên tắc đó: “Hình như có lý thuyết nào đó, mà tôi chưa biết, buộc tôi phải ngồi ghế thấp và quay lưng ra phía cửa?” Hãy thử dùng những nguyên tắc mang tính tương hỗ: “Tôi cứ nghĩ là sáng mai anh sẽ ngồi ở cái ghế này”. Hay áp dụng các nguyên tắc một cách linh hoạt, đề xuất ra những “quy định” mới để đối phó với những mảnh khoé: “Chúng ta sẽ thay phiên nhau ngồi chiếc ghế đó chứ?”

Như là giải pháp cuối cùng, bạn phải nhờ đến BATNA và sau đó thì bỏ đi: “Tôi cứ ấn tượng rằng các ông không quan tâm lắm tới việc đàm phán theo cách mà cả hai ta đều biết là sẽ đem lại kết quả. Đây là số điện thoại của tôi. Nếu tôi có gì không phải thì hãy gọi cho tôi, tôi luôn sẵn sàng khi các ông gọi. Và khi đó, có thể chúng ta sẽ xem xét phương án ra hầu tòa”. Nếu đối phương cố tình lừa bạn về cơ sở lý lẽ hay thẩm quyền của anh ấy thì bạn vừa cho anh ấy thấy rõ cơ sở pháp lý trong lời bạn nói. Còn nếu đối phương thực sự muốn thỏa hiệp thì anh ấy sẽ gọi điện cho bạn.

MỘT SỐ THỦ ĐOẠN PHỔ BIẾN

Có thể chia làm ba loại: thủ thuật cố ý lừa dối, thủ thuật dùng chiến tranh tâm lý, thủ thuật tạo sức ép xử thế. Bạn phải chuẩn bị sẵn sàng để đối phó với bất kỳ mảnh khoé nào của đối phương. Dưới đây chúng tôi nêu một vài ví dụ mỗi loại, và gợi ý cách đối phó mà không đi ngược lại với các quy tắc trong đàm phán.

Thủ đoạn cố tình lừa dối

Xuyên tạc, bóp méo sự thật, quyền hạn hay dự tính có lẽ là thủ thuật phổ biến nhất.

Bóp méo sự thật. Mảnh khoé này đã có từ lâu, đó là cố tình nói sai đi, ví dụ: “Chiếc xe này, một quý bà ở Pasadena mới chỉ đi có 5.000 dặm. Và theo tôi biết thì bà ấy không bao giờ lái xe với tốc độ trên 35 dặm/h.” Rất có thể bạn sẽ trở thành nạn nhân của những thủ đoạn kiểu này, vậy nên đối phó ra sao?

Trước hết, phải tách con người ra khỏi vấn đề. Đừng đặt niềm tin vào một người nếu bạn không tìm thấy cơ sở chắc chắn cho lòng tin đó. Nói như vậy không có nghĩa là bạn sẽ gán cho anh ấy cái mác là tay dối trá, nhưng mỗi khi vào bàn đàm phán, bạn phải luôn cảnh giác, chớ cả tin. Đừng để đối phương lợi dụng lòng tin của bạn. Dĩ nhiên, không có người bán hàng nào lại đưa cho bạn một chiếc đồng hồ hay thậm chí là một cái ô tô chỉ vì bạn nói là bạn có tiền gửi ở ngân hàng. Cũng giống như việc người bán hàng sẽ thường xuyên kiểm tra tài khoản của người mua (bởi có quá nhiều người không đáng tin cậy ở quanh ấy), bạn có thể kiểm chứng lại lời nói của đối phương. Bằng cách đó, bạn có thể làm suy yếu động cơ lừa lọc của đối phương, hạn chế được nguy cơ mình bị mắc lừa.

Thẩm quyền mơ hồ. Đối phương có thể làm bạn tin rằng cũng như bạn, anh ta có đủ thẩm quyền để thỏa hiệp, mặc dù thực tế lại không như vậy. Và rồi dưới sức ép của đối phương, hai bên đã đi đến một thỏa hiệp mà bạn coi như một bản cam kết hết sức bền chặt, dường như không thể thay đổi. Lúc này, đối phương lại tuyên bố anh ta cần phải mang cái hợp đồng đó tới một nơi thứ ba để phê chuẩn chính thức. Mánh này giúp anh ta “cắn được miếng táo thứ hai”.

Thật tệ khi bị dính vào những “quả” như thế này. Nếu bạn là người duy nhất có tư cách, thẩm quyền để ban ơn cho kẻ khác thì chính bạn mới là người được thực hiện điều đó.

Đừng cho rằng đối phương có đủ tư cách, đủ quyền lực chỉ vì họ ngồi cùng bàn đàm phán với bạn. Một nhà thẩm định bảo hiểm, một luật sư hay người bán hàng có thể làm bạn tin rằng nếu bạn linh động thì phía kia cũng sẽ linh động với bạn. Có thể sau đó bạn mới nhận ra rằng bản cam kết kia chỉ được đối phương coi là nền tảng để tiến đến những cuộc đàm phán xa hơn.

Trước khi ngồi vào bàn đàm phán, hãy tìm hiểu về thẩm quyền của đối phương. Bạn hoàn toàn có lý khi đưa ra câu hỏi: “Các ông được lợi như thế nào trong vụ này?” Nếu câu trả lời không rõ ràng, bạn có thể yêu cầu nói chuyện với người có thẩm quyền hay làm cho phía

kia hiểu rõ là về phía bạn, bạn có quyền tương đương để xem xét, cân nhắc bất kì điểm nào trong quá trình đàm phán.

Giả sử đối phương công bố bản thảo thỏa thuận mà bạn cho là cam kết, chỉ được coi là cơ sở cho những cuộc đàm phán sau đó thì lý lẽ của bạn cần phải bám sát vào tinh thần tương hỗ, hợp tác trong làm ăn: “Được thôi, cả anh và tôi sẽ coi đó là bản thảo chung mà không bên nào bị ràng buộc. Các anh sẽ xem xét lại, phía chúng tôi cũng sẽ suy nghĩ thêm để xem có cần thay đổi gì vào ngày mai không”, bạn cũng có thể trả lời: “Nếu ông chủ của các anh thông qua bản thảo này thì chúng tôi cũng sẽ thực hiện đúng theo đó, nếu không, cả hai bên đều có quyền đề xuất sửa đổi.”

Ý định đáng ngờ. Sau khi đã đạt được một thỏa thuận, có thể đối phương sẽ cố tình không tuân theo. Để đảm bảo điều này không xảy ra, trong khi đàm phán, hai bên cùng phải cam kết thực hiện những điều trong bản thỏa thuận, và hãy biến chính cam kết trên thành một điều trong bản thỏa thuận.

Giả sử bạn là luật sư biện hộ cho người vợ trong một phiên tòa ly dị. Thân chủ của bạn không tin rằng chồng bà sẽ chu cấp đầy đủ cho đứa con, mặc dù ông ta đã đồng ý là sẽ thực hiện. Tiếp tục hầu tòa hàng tháng sẽ tiêu tốn rất nhiều thời gian và công sức, điều này dễ làm cho thân chủ của bạn nản lòng, muốn từ bỏ. Vậy bạn nên làm gì? Hãy đi thẳng vào vấn đề và dùng chính những lời kháng nghị của đối phương để đảm bảo giải pháp sẽ được thực hiện. Bạn có thể nói với ông luật sư kia: “Xem này, thân chủ của tôi đang lo rằng ông bố của đứa trẻ sẽ không chu cấp đủ cho nó. Ông nghĩ thế nào về một yêu sách hợp tình hợp lý khác về số tài sản trong nhà thay vì những khoản tiền chu cấp hàng tháng?”

Ông luật sư kia hẳn sẽ nói: “Thân chủ của tôi hoàn toàn đáng tin, chúng tôi sẽ đảm bảo bằng giấy trắng mực đen rằng thân chủ của tôi đây sẽ chu cấp đều đặn cho đứa trẻ.”

Và bạn sẽ đáp lại: “Đó không chỉ là vấn đề về lòng tin. Ông có chắc là thân chủ của ông sẽ thực hiện đúng điều này?”

“Dĩ nhiên rồi.”

“Chắc chắn một trăm phần trăm chứ?”

“Vâng. Chắc chắn một trăm phần trăm.”

“Vậy, ông không phản đối một thỏa thuận pháp lý chứ? Thân chủ của ông sẽ chu cấp cho đứa trẻ hàng tháng và chúng ta sẽ quy định nếu vì những lý do nào đó mà hai lần liên bố của đứa trẻ không chu cấp đầy đủ cho nó và dĩ nhiên, chính ông cũng không thể chắc chắn một trăm phần trăm rằng điều này không xảy ra, thì thân chủ của tôi sẽ có những yêu sách hợp lý về vấn đề tài sản trong ngôi nhà (dĩ nhiên là trừ số tiền mà thân chủ của ông đã chu cấp cho đứa trẻ), và thân chủ của ông sẽ không có trách nhiệm gì nữa đối với đứa trẻ”. Ông luật sư kia khó có thể phản đối được bạn.

Không tiết lộ hết không có nghĩa là lừa gạt. Lừa gạt có chủ tâm về những vấn đề có liên quan đến các sự việc, đến kế hoạch dự định của một người là hoàn toàn khác với việc không tiết lộ hết những ý nghĩ của mình. Đàm phán trung thực không có nghĩa là chúng ta phải nói hết những gì chúng ta nghĩ. Có lẽ câu trả lời tốt nhất cho những câu hỏi kiểu như: “Nếu bạn phải định giá thì bạn sẽ trả nhiều nhất là bao nhiêu?” sẽ là: “Đừng tự đưa mình đến với những cám dỗ đầy sức hấp dẫn như vậy, sẽ rất dễ bị lạc lối. Nếu theo anh chúng ta không thể thỏa thuận và đang lãng phí thời gian, thì có lẽ cả anh và tôi nên nghĩ đến một bên thứ ba đáng tin cậy nào đó để xem chúng ta có thể đi đến một thỏa thuận hợp lý không”. Bằng cách này, ta hoàn toàn có thể thành thật tiết lộ các thông tin.

Chiến tranh tâm lý

Đối phương áp dụng mảnh này để khiến bạn cảm thấy lo lắng khó chịu, do đó mau chóng muốn kết thúc đàm phán.

Tình thế căng thẳng. Đã có nhiều tài liệu viết về hoàn cảnh, địa điểm cuộc đàm phán diễn ra. Bạn cần phải nhạy cảm với những vấn đề như: cuộc đàm phán sẽ diễn ra ở “sân nhà”, “sân đối phương” hay ở một nơi trung lập nào khác. Có thể rất khác với quan điểm

của bạn, không phải lúc nào cũng bất tiện khi chấp nhận đàm phán ở lãnh thổ đối phương. Điều này có thể làm cho đối phương cảm thấy thoải mái dễ chịu, và sẽ cởi mở hơn, dễ dàng đón nhận hơn những gợi ý, đề nghị của bạn. Khi cần thiết, cũng sẽ dễ dàng hơn cho bạn ra khỏi bàn đàm phán. Tuy nhiên, nếu bạn để đối phương chọn địa điểm đàm phán thì phải chú ý đến những hiệu quả tác động của nó.

Hãy xác định xem liệu bạn có đang bị áp lực, nếu có thì tại sao? Nếu phòng đàm phán quá ồn ào, nếu bạn cảm thấy nhiệt độ không phù hợp (quá nóng hay quá lạnh), nếu không có chỗ cho các đồng nghiệp trong nhóm bạn thảo luận riêng, thì có lẽ đối phương đã cố tình làm như vậy để cuộc đàm phán kết thúc theo mong muốn của họ, rằng bạn sẽ nhường bước hay bỏ qua một vài điểm nào đó để nhanh chóng kết thúc những điều khó chịu bạn đang phải chịu đựng.

Nếu bạn thấy môi trường đàm phán bất tiện thì đừng ngần ngại nói ra. Bạn có thể yêu cầu phía kia thay đổi ghế ngồi, nghỉ giải lao, hay hoãn cuộc đàm phán vào thời gian khác và địa điểm khác. Trong bất kỳ trường hợp nào, nhiệm vụ của bạn là xác định rõ những khó khăn, đồng thời nêu ra cho phía kia biết để bàn về một địa điểm thuận lợi hơn một cách khách quan và theo đúng nguyên tắc.

Tấn công cá nhân. Bên cạnh những mưu mẹo vừa nêu trên, đối phương cũng có thể dùng những lời lẽ hay cử chỉ để làm cho bạn thấy khó chịu. Đó có thể là một lời nhận xét về quần áo hay diện mạo của bạn như: “Dường như cô không chọn được cả tối qua thì phải, có vấn đề gì ở cơ quan hay sao?” Đối phương cũng có thể xúc phạm đến địa vị của bạn bằng cách bắt bạn phải chờ đợi, hay làm gián đoạn cuộc đàm phán để nói chuyện với người khác. Đối phương có thể ngụ ý rằng bạn là một kẻ ngốc bằng cách cố tình hay giả vờ không nghe những gì bạn nói rồi yêu cầu bạn nhắc đi nhắc lại nhiều lần. Đối phương cũng có thể cố tình lơ đãng không nhìn vào mắt bạn khi nói chuyện. Một cuộc thử nghiệm (áp dụng mẹo trên) đã được tiến hành trong giới học sinh sinh viên, các học sinh

sinh viên này cho biết họ cảm thấy khó chịu nhưng không biết lý do tại sao.

Kẻ đâm/người xoa. Đây cũng là một dạng gây sức ép tâm lý cho đối phương đi đôi với các mảnh khoé, thủ đoạn. Mảnh này được thể hiện rõ nhất trong những phim “cớm” ngày xưa. Một tay cảnh sát sẽ đe dọa kẻ tình nghi với hàng ngàn lời cáo buộc, bật đèn chiếu vào anh ấy rồi dọa nạt, cuối cùng thì tay cảnh sát dừng lại, nghỉ một chút rồi bỏ đi. Sau đó một tay cảnh sát tốt bụng đến tắt đèn đi, mời kẻ tình nghi một điều thuốc và xin lỗi cho tay cảnh sát lúc trước. Tay này nói rằng anh ấy rất muốn kiềm chế tay cảnh sát kia nhưng mà anh ấy sẽ phải “bó tay” nếu người bị tình nghi không hợp tác với anh ấy. Và kết quả là kẻ tình nghi đã nói cho anh ấy tất cả.

Trong thỏa hiệp cũng tương tự như vậy, hai người cùng phe sẽ giả vờ cãi vã. Một người kiên quyết: “Những quyển sách này giá 8.000 đô-la, và tôi sẽ không bán thiếu một xu”, đồng nghiệp của anh ấy trông có vẻ rất tội nghiệp, và hơi bối rối. Và cuối cùng thì anh ấy cũng lên tiếng: “Frank, anh thật bất công, suy cho cùng thì những quyển sách này đã cũ hai năm rồi, ngay cả khi chưa ai đụng tới nó”. Sau đó anh ấy quay sang phía đối phương, nói: “Liệu anh có thể trả 7.600 đô-la không?” Sự nhượng bộ ở đây không lớn nhưng đó dường như là một ân huệ.

Đây là một mảnh có liên quan đến tâm lý. Nếu bạn kịp nhận ra thì bạn sẽ không trở thành nạn nhân. Khi kẻ đóng vai người tốt quay sang nói với bạn, bạn hãy hỏi hấn giống như bạn đã hỏi người đóng vai kẻ xấu: “Tôi đánh giá cao sự cố gắng của anh nhằm đưa ra một giá cả hợp lý, nhưng tôi vẫn muốn biết, tại sao anh nghĩ đó là cái giá hợp lý, những tiêu chuẩn, nguyên tắc của anh là gì? Tôi sẵn sàng trả 8.000 đô-la nếu anh có thể thuyết phục được tôi rằng đó là một cái giá hợp lý nhất.”

Những lời đe dọa. Trong tất cả những mảnh khoé mà đối phương có thể áp dụng, mảnh này sẽ làm cho bạn thấy bị xúc phạm nhiều nhất. Mảnh này rất dễ thực hiện, dễ hơn nhiều so với việc đưa ra một lời đề nghị. Chỉ một vài lời đe dọa có hiệu quả thì bạn không bao giờ phải thực hiện điều đe dọa đó. Tuy nhiên, những lời đó có

thể đưa tới những lời đe dọa lại từ phía bên kia, và rồi cứ thế leo thang theo mức độ tăng dần, sẽ gây khó khăn cho đàm phán, thậm chí hủy hoại quan hệ giữa hai bên.

Những lời đe dọa gây ra áp lực cho đối phương. Thường thì những áp lực kiểu này chỉ đem lại kết quả ngược lại với mong muốn, chỉ càng làm cho tình hình thêm căng cứng. Những mảnh như vậy chỉ gây thêm khó khăn, thay vì làm cho phía kia đưa ra quyết định sớm hơn. Để phản ứng lại với áp lực từ bên ngoài, một hiệp hội, một uỷ ban, một công ty hay cả một bang sẽ thắt chặt tinh thần đoàn kết. Những kẻ theo phái ôn hòa hay hiếu chiến cũng sẽ liên kết với nhau để chống lại sự xâm hại của đối phương. Và vấn đề của họ sẽ chuyển từ: “Chúng ta đã nên quyết định chưa?” sang thành “Vì áp lực từ bên ngoài chúng ta sẽ từ bỏ chứ?”

Một kẻ biết cách đàm phán không bao giờ phải tính đến mảnh này. Thực ra là không cần đến. Có rất nhiều cách khác nhau để truyền đạt cùng một thông tin. Nếu cần thiết, hãy cho đối phương biết rằng hành động của anh ta sẽ dẫn đến hậu quả như thế nào và rằng điều đó xảy ra một cách khách quan, không phải là chủ định của bạn. Dùng những lời cảnh cáo đối phương sẽ hợp pháp và cũng khó dẫn đến những lời đe dọa lại từ phía kia hơn là dùng phương pháp đe dọa: “Nếu chúng ta không thể đạt được một thỏa thuận thì rất có khả năng các phương tiện thông tin đại chúng sẽ bám riết lấy tôi để có thể tung ra tất cả những tình tiết hèn hạ trong các vụ làm ăn. Và trước sự tò mò của công chúng, tôi chẳng thấy có cơ sở pháp lý nào để chúng ta có thể lấp liếm những thông tin đó, phía ông thấy thế nào?”

Để có thể phát huy tác dụng, những lời đe dọa cần phải được truyền đạt để đối phương không nghi ngờ. Bạn có thể xen những lời đó vào các cuộc nói chuyện như thể bạn không chủ định, chỉ là những lời nói trong lúc vội vàng, hay chỉ đơn giản là những “lời vu vơ”. Cũng có thể tỏ ra là bản thân bạn thấy mình thật liều lĩnh khi buột mồm nói ra. Gần đây ở mỏ than, những người đứng ra làm trung gian hòa giải đã nhận được những lời đe dọa ném bom giả. Điều này đã giảm đi nhanh chóng khi những tiếp tân trả lời điện

thoại bắt đầu với câu: “Những lời của anh đang được ghi lại, anh làm ơn cho biết số điện thoại ở đầu dây?”

Đôi khi những lời đe dọa chuyển sang vì mục đích chính trị. Một tổ chức chính trị có thể thông báo với giới báo chí là họ đã cạn kiệt mảnh lời tới mức phải dùng đến những lời đe dọa. Có lẽ cách đáp lại một lời đe dọa tốt nhất lại là bám sát vào những nguyên tắc đạo đức: “Chúng tôi đã chuẩn bị một loạt các biện pháp đối phó với mỗi mảnh khóe đe dọa điển hình, tuy nhiên chúng tôi đang gác lại những biện pháp đó cho đến khi xác định rõ liệu cả hai bên có thể đi đến thống nhất rằng giờ đây đe dọa không phải là hành động có lợi cho cả hai bên hay không” hay “Bên tôi chỉ đàm phán khi phía các ông chơi đẹp. Danh tiếng, uy tín của chúng tôi xây dựng bấy lâu không phải là để ứng phó với những mảnh khóe đe dọa của các ông.”

Thủ thuật tạo sức ép về quan điểm

Sau khi phân tích cụ thể tình hình, có thể áp dụng mảnh khóe này để buộc phía kia phải nhượng bộ.

Từ chối đàm phán. Vào tháng 11 năm 1979, những nhà ngoại giao Mỹ và những nhân viên đại sứ quán bị bắt làm con tin, chính quyền Iran đã đưa ra yêu sách và từ chối đàm phán. Một luật sư cũng thường làm như vậy, chỉ để đơn giản nói với đối phương: “Chúng ta sẽ gặp nhau trong phiên tòa”. Vậy chúng ta có thể làm gì khi phía kia từ chối ngồi vào bàn đàm phán?

Đầu tiên, bạn phải nhận thức được việc cần làm là hãy cố gắng biến chính thủ đoạn của đối phương thành chủ đề của cuộc đàm phán và bạn sẽ đạt được nhiều quyền lợi từ nỗ lực đó. Biến thể của thủ đoạn sẽ chính là tiền đề cho cuộc đàm phán.

Tiếp theo, hãy nói về vấn đề phía kia từ chối đàm phán, bạn có thể truyền đạt điều này trực tiếp hay thông qua một bên thứ ba. Không nên xúc phạm họ vì đã từ chối đàm phán, hãy tìm hiểu xem họ sẽ được lợi những gì khi làm như vậy. Có phải là họ sợ là đã tạo cho bạn một vị thế nào đó khi cùng ngồi vào bàn đàm phán? Hay lo rằng

những người phía họ tham gia thỏa hiệp sẽ mềm mỏng với bạn? Hay sợ là đàm phán sẽ phá vỡ thể thống nhất vốn đã rất lỏng lẻo của họ? Hay đơn giản chỉ vì họ không tin là cả hai bên có thể đi tới một thỏa thuận?

Hãy đưa ra một số chọn lựa, như đàm phán thông qua nhân tố thứ ba: Gửi thư hay khuyến khích nhà báo viết về vấn đề này (như trong ví dụ về vụ bắt cóc con tin nêu trên).

Và bước cuối cùng là yêu cầu phía kia dùng những nguyên tắc trong đàm phán để xem có phải là họ muốn bạn “chơi” theo cách đó, có phải họ cũng muốn bạn đưa ra những tiền đề cho đàm phán hay không? Liệu họ có muốn người khác từ chối đàm phán với họ, và theo họ thì những nguyên tắc nào nên được áp dụng trong hoàn cảnh này?

Đòi hỏi thái quá. Các bên tham gia đàm phán thường bắt đầu với những đề xuất “quá khích” như đòi 75.000 đô-la cho một ngôi nhà mà rõ ràng chỉ đáng giá 20.000 đô-la với mục đích hạ thấp dự tính của bạn. Họ cũng cho rằng, với một điểm xuất phát như thế, họ sẽ đạt được những kết quả khả quan hơn với lý lẽ là cuối cùng thì các bên tham gia cũng sẽ đạt được một thỏa hiệp. Tuy vậy, phương pháp này cũng có những hạn chế, ngay cả đối với những “chuyên gia mảnh khỏe”. Những yêu cầu thái quá như vậy, dĩ nhiên là sau đó phải được thay đổi, có thể làm hại tới lòng tin của đối phương dành cho bạn nếu họ phát hiện ra. Và điều này có thể làm hỏng việc bởi họ nghĩ rằng nếu họ trả một cái giá thấp hơn thế rất nhiều thì bạn sẽ không quan tâm.

Để đối phó với chiến thuật này, bạn hãy bàn với đối phương về chính những mảnh khỏe của họ. Yêu cầu đối phương đưa ra những lời biện hộ cho tới khi chính họ cũng nhận ra sự lố bịch của những hành động đó.

Đòi hỏi leo thang. Mỗi khi nhượng bộ nhà thương thuyết thường đòi hỏi hay yêu cầu một điều gì đó. Anh ấy có thể lục lại những vấn đề mà bạn cho là đã được giải quyết ổn thỏa. Cái lợi của mảnh này nằm ở chỗ, xét về tổng thể, nhượng bộ của anh ấy dành cho đối

phương sẽ không đáng kể gì so với những gì anh ấy sẽ có được từ họ. Tại sao lại như vậy? Bởi xét về mặt tâm lý, mảnh này sẽ đem lại hiệu quả cao. Nó sẽ làm đối phương dễ dàng thuận với những đòi hỏi của anh ấy hơn.

Trong quá trình đàm phán với nước Anh diễn ra vào năm 1971 về khoản tiền trao quyền sử dụng căn cứ không quân và hải quân, Thủ tướng Malta đã dùng chiến thuật này. Mỗi khi phía Anh đưa ra đề xuất để đàm phán, ông đáp lại: “Vâng, chúng tôi đồng ý, chỉ còn một vấn đề nhỏ là...” Và những gì mà vấn đề nhỏ đó đem lại cho Malta lại không nhỏ chút nào. Đó là một khoản vay 10 triệu đô-la tiền mặt, hoặc là sự đảm bảo công ăn việc làm cho những người làm việc trong các căn cứ, trong các xưởng sửa chữa và đóng tàu trong suốt thời gian khế ước có hiệu lực.

Hãy cho đối phương biết nếu bạn nhận thấy là họ đang dùng chiến thuật này với bạn. Và trong giờ nghỉ, hãy cân nhắc xem liệu bạn có tiếp tục đàm phán nữa hay không, và phải xác định rõ nền tảng, cơ sở hợp lý cho quyết định của bạn. Điều này giúp cho bạn tránh được những phản ứng vội vàng hấp tấp và đồng thời cũng là một dấu hiệu cho đối phương biết việc họ dùng mảnh khóe như vậy tác động trầm trọng thế nào tới bạn. Hãy luôn dùng những nguyên tắc đàm phán làm cơ sở cho lý lẽ của bạn. Khi quay lại bàn đàm phán, bạn sẽ thấy ai muốn tiếp tục với bạn sẽ phải hành động nghiêm túc hơn.

Một mất một còn. Thomas Schelling đã minh họa chiến thuật này bằng một ví dụ rất nổi tiếng: Hai chiếc xe tải đi ngược chiều nhau trên cùng một dải đường, khi hai xe đã đối diện nhau. Vấn đề đặt ra là xe nào sẽ lái trệch ra khỏi đường để nhường chỗ cho chiếc xe còn lại? Và thế là, một anh tài xế đã bẻ gãy tay lái rồi ném ra ngoài cửa sổ, dĩ nhiên là trong tầm nhìn của người tài xế kia. Chứng kiến sự việc, anh tài xế kia phải đứng trước hai lựa chọn: hoặc là lái xe vào cái rãnh bên đường, hoặc là đương đầu với anh chàng tài xế đang “cáu tiết” kia. Khi sử dụng chiến thuật này, bạn “không được phép” thua. Thật nghịch lý, bạn củng cố địa vị, quyền lực của mình

bằng cách nói lảng sự kiểm soát của bạn với đối tượng trong một tình huống cụ thể nào đó.

Chiến thuật được áp dụng phổ biến trong công việc quản lý, cũng như trong những cuộc đàm phán mang tầm cỡ quốc tế. Một vị chủ tịch nghiệp đoàn đã rất tự tin trước anh em trong hiệp hội khi đưa ra lời phát biểu đầy phần khích rằng: “Tôi sẽ không bao giờ thông qua một khoản tăng lương nào thấp hơn 15%.” Tất nhiên, lý lẽ của vị chủ tịch sẽ thuyết phục ban quản lý hơn nếu ông phát biểu: “Anh em trong nghiệp đoàn chúng tôi cần phải được tăng 15% lương” bởi nếu ông chấp thuận một khoản tăng lương ít hơn 15% thì ông sẽ mất mặt và sẽ bị mất cả uy tín nữa.

Dù gì, đây thật sự là một trò may rủi. Đặc điểm của chiến thuật này là bạn phải làm thật căng để có thể buộc đối phương nhường bước. Và dĩ nhiên là sau đó anh ấy sẽ phải đi giải thích với những anh em của anh ấy về sự thất bại này.

Cũng giống như những lời đe dọa, chiến thuật này có đem lại kết quả hay không còn tùy thuộc vào kỹ năng truyền đạt thông tin tới đối tượng. Hãy nói về anh tài xế đã sử dụng mảnh này trong ví dụ của Thomas Schelling, nếu đối phương không nhìn thấy anh bẻ và ném tay lái ra khỏi cửa xe như thế nào, hay nếu đối phương nghĩ hẳn anh đang thực hiện theo cơ chế lái của chiếc xe trong trường hợp khẩn cấp, thì mọi nỗ lực của anh không đem lại kết quả gì. Khi đó cả hai sẽ cảm thấy ức chế để tránh một vụ đụng độ.

Vì vậy, để đối phó với những kẻ dùng mảnh này thì trong khi chúng đang cố truyền thông điệp tới bạn, bạn có thể cắt ngang hay tỏ ý muốn làm rõ hơn những điều anh ta vừa nói ra và dĩ nhiên là lái đi theo chiều hướng khác: “À, tôi đã rõ, mục đích của anh là thu xếp vụ này với một khoản 200.000 đô-la? Tất nhiên là ai cũng có những nguyện vọng riêng, anh có biết nguyện vọng của tôi là gì không?” Bạn cũng có thể chủ động xen vào một vài câu đùa và lờ đi những lời của đối phương.

Dùng các nguyên tắc đàm phán làm cơ sở cho lý lẽ của bạn cũng là một cách đối phó: “Được thôi Bob, tôi biết là anh đã tuyên bố trước

tất cả mọi người về điều đó. Nhưng nguyên tắc của tôi là không đầu hàng trước bất kì sức ép nào, mà chỉ bị thuyết phục trước lẽ phải. Nào, bây giờ chúng ta hãy xem xét vấn đề theo tinh thần đó.”

Bằng cách này hay cách khác, bạn không được nhấn mạnh, không được biến cái thông điệp kia của đối phương thành vấn đề trung tâm và rồi tự anh ấy sẽ phải từ bỏ âm mưu.

Đối tác sắt đá. Nhiều khi, phía bên kia không chấp nhận đề nghị của bạn với lý do là đối với bản thân anh ấy thì không có vấn đề gì, nhưng một đồng nghiệp “sắt đá” của anh ấy lại phản đối. Anh ấy có thể nói: “Đề xuất của anh rất hay, tôi đồng ý. Nhưng vợ tôi lại kịch liệt phản đối tôi.” Đây chính là chiến thuật thường được áp dụng để có thể đưa ra lời từ chối một cách dễ dàng hơn.

Khi phát hiện ra đối phương đang dùng cách này, bạn không nên tiếp tục đàm phán với người đó mà tốt hơn hết, hãy giữ lại bằng chứng là anh ấy đã đồng ý với bạn, có thể yêu cầu anh ấy ghi lại điều đó vào giấy. Sau đó, nếu có thể hãy nói chuyện trực tiếp với “người đồng nghiệp sắt đá” kia của anh ấy.

Thuật nghi binh. Chiến thuật này được áp dụng để chờ thời cơ thuận lợi. Những người điều đình của những người làm thuê thường trì hoãn đưa ra quyết định cho tới vài giờ trước thời gian đình công, vì trong thời gian đó dưới sức ép tâm lý, ban quản đốc sẽ mềm mỏng hơn. Tuy vậy, tính toán về thời gian đình công của họ thường không chính xác và cơ hội thường bị bỏ lỡ. Ngược lại, khi cuộc biểu tình diễn ra, ban quản đốc lại quyết định hoãn tới một thời điểm khác thuận lợi hơn cho họ, như khi cuộc biểu tình đã chấm dứt. Chờ tới thời cơ thuận lợi luôn là một cách khôn ngoan.

Để có thể đối phó, bạn cần phải làm rõ và trao đổi với đối phương về mảnh khoe của họ. Bạn có thể bịa ra một “cơ hội nhạt dần” cho đối phương. Nếu bạn đại diện cho một công ty đi đàm phán về việc sát nhập với một công ty khác, hãy bàn về một công ty thứ ba về chính khả năng với công ty này. Hãy vin vào những điều kiện khách quan để đưa ra thời hạn, ví dụ như ngày hạn thuế, ngày diễn ra

cuộc họp thường niên của thành viên Hội đồng quản trị, ngày kết thúc họp đồng hay ngày kết thúc phiên họp lập pháp.

Lấy hay bỏ. Cứng rắn, kiên định với những lựa chọn, quan điểm của mình trước đối phương chưa chắc đã phải là một giải pháp tồi. Thực tế, hầu hết các nhà kinh doanh Hoa Kỳ đã làm ăn theo cách này. Nếu bạn đến một siêu thị để mua hàng và trông thấy hộp đậu được dán giá là 75 xu, dĩ nhiên là bạn sẽ không mất công mặc cả với người quản lý siêu thị về giá của hộp đậu đó. Đây là một biện pháp làm ăn có hiệu quả và hẳn là không có đàm phán, thỏa hiệp gì hết. Chẳng có gì sai trái nếu bạn kết thúc một cuộc đàm phán kéo dài với một thông điệp tới đối phương là “thuận thì vào không thuận thì thôi”, dĩ nhiên là bạn sẽ diễn đạt bằng những lời lịch sự hơn.

Khi gặp phải chiến thuật này của đối phương, thay vì tiếp tục bàn về vấn đề “thuận hay không thuận”, ngay từ đầu bạn hãy lờ đi, và liên tục nói, nói và nói như thể bạn không nghe thấy đối phương. Bạn có thể thay đổi chủ đề, chẳng hạn như chuyển sang bàn về một số giải pháp khác. Nếu bạn đi thẳng vào vấn đề một cách chi tiết thì hãy cho đối phương biết là họ sẽ mất những gì nếu hai bên không đạt được một thỏa thuận. Và đừng quên tạo cho họ một đường lui mà không bị mất thể diện, ví như thay đổi hoàn cảnh, thay đổi tình huống. Hãy quay trở lại với ví dụ về chuyện tăng lương, sau khi ban điều hành công bố khoản tăng lương cuối cùng, vị chủ tịch nghiệp đoàn kia có thể nói: “Sau khoản tăng lương 1,69 đô-la cuối cùng này chúng ta sẽ bàn về những nỗ lực chung để nâng cao năng suất của nhà máy.”

ĐỪNG ĐỂ MÌNH TRỞ THÀNH NẠN NHÂN

Khó có thể xác định được ý nghĩa của cụm từ “đàm phán trung thực” hay “đàm phán tin cậy”. Người ta có tay chân ở khắp mọi nơi. Bạn cần xác định xem liệu mình có phải đề phòng ngay cả với những người bạn thân, những thành viên trong gia đình không? Nếu tất cả những hình ảnh, những việc làm trước kia của bạn được đăng lên báo, liệu bạn cảm thấy bối rối? Hãy tự hỏi nếu trong các tác phẩm văn chương, thông qua cách cư xử, cách ứng phó của bạn, người đọc sẽ đánh giá bạn là một nhân vật anh hùng, hay là

một tên vô lại? Những câu hỏi này được đưa ra không phải là để mỗ xẻ đánh giá các giá trị của bạn mà là để bạn có thể tự quyết định mình có nên dùng mảnh khóe để đối phó lại với đối phương nếu họ “chơi xấu” bạn.

Khi bắt đầu đàm phán, có lẽ bạn nên có một vài lời, điều này sẽ rất có ích cho bạn: “Có thể tôi hành động hơi lạ nhưng thật sự tôi rất muốn biết các quy tắc của cuộc chơi mà người tham gia là anh và tôi. Có phải là chúng ta đều đang cố gắng đạt được thỏa thuận càng nhanh càng tốt, và càng tốn ít công sức càng tốt hay là chúng ta sẽ cùng “chơi rắn”, và kẻ nào cứng đầu hơn sẽ thắng cuộc?” Trong bất kỳ trường hợp nào, bạn phải luôn sẵn sàng đối phó với những mảnh khóe của đối phương. Đối phương rất ngoan cố, nhưng bạn sẽ không bị khuất phục, bạn còn có thể trở nên kiên quyết, vững vàng hơn. Lẽ phải luôn được bảo vệ. Đừng để mình trở thành một nạn nhân.

Phần IV Kết luận

Kết luận

Ba điểm.

BẠN ĐÃ BIẾT ĐIỀU ĐÓ RỒI

Tùy thuộc vào mức độ kinh nghiệm của bạn, có lẽ không điều gì trong cuốn sách này bạn chưa từng biết đến. Chúng tôi cố gắng sắp xếp các cảm giác và kinh nghiệm phổ biến theo cách thức tạo ra một kim chỉ nam cho suy nghĩ và hành động. Các ý tưởng này càng khớp với kiến thức và trực giác thì càng tốt. Khi chúng tôi dạy phương pháp này cho những luật sư và thương gia lành nghề giàu kinh nghiệm, họ nói với chúng tôi rằng: “Giờ đây tôi đã hiểu những thứ mà tôi đã và đang làm, và tại sao đôi khi nó cũng hiệu quả” và “Tôi biết những gì anh nói là đúng vì tôi đã hành động theo điều đó từ trước.”

HỌC THÔNG QUA LÀM VIỆC

Một cuốn sách có thể chỉ ra cho bạn hướng đi đầy hứa hẹn. Sách giúp bạn học bằng cách khiến bạn nhận thức được các ý tưởng và nhận thức được bạn đang làm gì.

Mặc dù vậy, không ai khác mà chính bạn mới tự giúp trở nên thành thạo. Đọc một cuốn sách mỏng về các bài tập thể dục của Không lực Hoàng gia Canada không thể giúp bạn có một thể trạng khỏe mạnh. Nghiên cứu các cuốn sách về tennis, bơi, đạp xe, hoặc cưỡi ngựa không thể làm cho bạn trở thành một chuyên gia. Đàm phán cũng không phải là ngoại lệ.

“CHIẾN THẮNG”

Năm 1964, một người Mỹ và cậu con trai 12 tuổi của ông ta đang tận hưởng ngày thứ Bảy đẹp trời trong công viên Hyde ở London, họ chơi trò bắt đĩa. Thời đó, rất hiếm người ở Anh biết đến trò chơi này và một nhóm người đi dạo đã tụ tập lại để xem môn thể thao kì

lạ đó. Cuối cùng, một người Anh ăn mặc kiểu Homburg tiến đến phía người cha và hỏi: “Xin lỗi đã làm phiền ông. Tôi xem hai cha con chơi 15 phút rồi. Vậy ai là người thắng cuộc?”

Trong hầu hết các trường hợp, việc hỏi một nhà đàm phán “Ai đang thắng?” cũng không thích hợp giống như việc hỏi ai là người thắng cuộc trong một cuộc hôn nhân. Nếu như bạn đặt câu hỏi đó về cuộc hôn nhân của bạn thì bạn đã để thua phần tự mình đàm phán quan trọng hơn – phần về kiểu trò chơi, về cách các bên cư xử với nhau và những mối quan tâm chung và riêng.

Cuốn sách này nói về việc làm thế nào để “chiến thắng” trong cuộc chơi quan trọng đó – làm sao để giải quyết những khác biệt của bạn tốt hơn. Đương nhiên, quá trình tốt hơn phải tạo ra được những kết quả cơ bản tốt đẹp; thắng dựa vào những điểm có giá trị không phải là mục đích duy nhất, nhưng tất nhiên là không ai muốn thua. Cả lý thuyết và kinh nghiệm đều cho rằng, phương pháp đàm phán theo nguyên tắc trong thời gian dài có thể tạo ra những kết quả về cơ bản không thua kém các kết quả đạt được bằng bất kỳ chiến lược đàm phán nào khác. Hơn nữa, nó tỏ ra hiệu quả hơn và ít tổn hại đến mối quan hệ con người. Chúng tôi thấy rất hữu ích khi áp dụng phương pháp này và hi vọng các bạn cũng vậy.

Điều này không đồng nghĩa với việc dễ dàng thay đổi các thói quen, tách các vấn đề tình cảm ra khỏi các điểm có giá trị, hoặc thêm các yếu tố khác vào quá trình tìm ra một giải pháp đúng đắn cho một vấn đề chung. Có lẽ đôi khi bạn cũng cần tự nhắc lại rằng thứ bạn muốn đạt được trước tiên là một phương thức đàm phán tốt hơn – một cách để bạn tránh phải lựa chọn giữa cảm giác thỏa mãn khi có được gì bạn xứng đáng và cảm giác được tôn trọng. Bạn có thể có cả hai.

Phần V Mười câu hỏi về đàm phán đi tới sự nhất trí

Câu hỏi về sự công bằng và đàm phán theo nguyên tắc

1. Việc đàm phán dựa trên lập trường quan điểm có khi nào có nghĩa không?
2. Nếu bên kia tin vào một chuẩn mực công bằng khác thì sao?
3. Nếu không bị buộc phải như vậy thì có nên công bằng không?

Câu hỏi liên quan tới con người

4. Phải làm gì nếu chính con người mới là vấn đề?
5. Có nên đàm phán với bọn khủng bố hoặc một kẻ như Hitler không? Khi nào thì không nên đàm phán?
6. Điều chỉnh cách tiếp cận trong đàm phán như thế nào để tính tới khác biệt về tính cách, giới tính, văn hóa v.v...?

Câu hỏi về chiến thuật

7. Làm thế nào để đưa ra những quyết định như “Gặp nhau ở đâu?” “Ai nên là người đưa ra đề nghị đầu tiên?” và “Nên nêu giá cao đến mức nào?”
8. Một cách thiết thực, làm thế nào để chuyển từ việc đưa ra các lựa chọn đến việc đi tới cam kết?
9. Làm thế nào để thử nghiệm những ý tưởng trên mà không phải chịu quá nhiều rủi ro?

Câu hỏi về quyền lực

10. Cách đàm phán của tôi liệu có gây ra bất đồng nếu bên đối tác có sức mạnh đàm phán tốt hơn? Làm thế nào tôi có thể phát triển khả năng đàm phán?

Mười câu hỏi về đàm phán đi tới sự nhất trí

CÂU HỎI VỀ SỰ CÔNG BẰNG VÀ ĐÀM PHÁN “THEO NGUYÊN TẮC”

Câu hỏi 1: Có khi nào việc đàm phán dựa trên lập trường quan điểm có nghĩa không?

Các đàm phán dựa trên lập trường quan điểm rất dễ dàng thực hiện, vì thế không có gì ngạc nhiên khi người ta hay dùng phương pháp này. Kiểu đàm phán này không cần chuẩn bị và ai cũng hiểu (thỉnh thoảng bạn có thể đàm phán bằng cách dùng tay làm hiệu khi bạn và đối phương không cùng ngôn ngữ), và trong một số trường hợp mọi người còn tạo dựng hoặc mong đợi nó. Ngược lại, mất rất nhiều công sức để xem xét các mối quan tâm đằng sau lập trường quan điểm, tạo ra những lựa chọn để cả hai bên đều có lợi, tìm ra và sử dụng các tiêu chí khách quan. Đặc biệt khi đối phương có vẻ cứng đầu cứng cổ, thì việc đàm phán đòi hỏi phải kiềm chế được cảm xúc và có sự chín chắn.

Hầu như trong tất cả các trường hợp, sử dụng đàm phán theo nguyên tắc sẽ mang lại kết quả tốt hơn cho cả hai bên. Vấn đề là có đáng để bạn nỗ lực hơn bình thường không. Dưới đây là một số câu hỏi cần xem xét:

Việc tránh được kết quả tùy tiện quan trọng thế nào? Trong ví dụ người xây nhà ở Chương 5, nếu bạn đang đàm phán việc bạn muốn xây móng nhà sâu tới đâu, bạn sẽ không muốn phải dây dưa vào kiểu tùy tiện bất kể là nó làm cho việc tiến đến thỏa thuận dễ đến đâu đi chăng nữa. Thậm chí khi bạn đàm phán về một cái bình cổ có một không hai, khi mà rất khó tìm ra những tiêu chí đánh giá khách quan, thì việc thăm dò lợi ích của người buôn đồ cổ và tìm kiếm những lựa chọn sáng tạo có lẽ là một ý kiến hay. Tuy nhiên,

một nhân tố cần xem xét khi lựa chọn cách tiếp cận đàm phán là mức độ quan tâm của bạn đến việc tìm một giải pháp có ý nghĩa với những mục tiêu đàm phán giá trị. Mức độ quyền lợi sẽ cao hơn khi bạn đàm phán móng tòa công sở thay vì nhà kho để dụng cụ. Mức độ quyền lợi cũng cao hơn nếu như giao dịch này tạo tiền lệ cho các giao dịch trong tương lai.

Các vấn đề phức tạp đến mức nào? Chủ đề càng phức tạp bao nhiêu thì đàm phán dựa trên lập trường quan điểm càng bất lợi bấy nhiêu. Vấn đề phức tạp đòi hỏi phải phân tích kỹ lưỡng những lợi ích chung hoặc những lợi ích có thể kết hợp với nhau, và sau đó phải tập hợp ý tưởng. Cả hai phía đều dễ dàng hơn nếu cùng tham gia vào quá trình tìm giải pháp.

Duy trì mối quan hệ tốt có tầm quan trọng thế nào? Nếu đối phương là một khách hàng quan trọng, việc duy trì mối quan hệ đang có còn quan trọng hơn là kết quả cụ thể của từng giao dịch. Điều này không có nghĩa là bạn sẽ nản lòng trong việc theo đuổi những lợi ích của bạn, nhưng nó gợi ý rằng bạn nên tránh những mưu mẹo như đe dọa hoặc dùng tới hậu thuẫn vì việc này dễ gây ảnh hưởng xấu đến mối quan hệ. Đàm phán dựa trên những điểm quan trọng sẽ giúp tránh phải chọn lựa giữa việc đầu hàng và việc làm đối phương tức tối.

Trong đàm phán chỉ về một vài vấn đề giữa những người chưa biết nhau, chi phí giao dịch dành cho việc thăm dò lợi ích sẽ cao và khi mỗi bên đều được bảo vệ bằng những cơ hội cạnh tranh khác thì những tranh cãi đơn thuần về vị trí của mình có thể sẽ có hiệu quả tốt. Nhưng nếu như việc thảo luận đi đến bế tắc thì phải sẵn sàng chuyển vị trí. Hãy bắt đầu làm rõ những lợi ích cơ bản.

Bạn cũng nên xem xét những ảnh hưởng của đàm phán tới mối quan hệ của bạn với những người khác. Cuộc đàm phán này liệu có ảnh hưởng đến danh tiếng một nhà đàm phán của bạn không, và do vậy những người khác sẽ tiếp cận cuộc đàm phán với bạn như thế nào? Và những ảnh hưởng mà bạn muốn đạt được là gì?

Đối phương có những kỳ vọng gì và có khó thay đổi những kỳ vọng đó không? Trong nhiều tình huống quản lý hoặc một số tình huống khác, các bên có lịch sử đàm phán dựa trên thế lâu dài, rất khó khăn mới đạt được. Mỗi bên đều coi đối phương như “kẻ thù”, và coi tình thế là cuộc chơi thắng-thua, bỏ qua các chi phí chung rất lớn của việc đình công, đình chỉ công việc, và các cảm giác xấu. Trong những trường hợp này, cùng giải quyết vấn đề là không dễ, nhưng do đó nó cũng rất quan trọng. Kể cả những bên muốn thay đổi cũng cảm thấy khó khăn trong thực tế khi phải rũ bỏ những thói quen cũ: Lắng nghe thay vì tấn công, tập hợp ý tưởng thay vì cãi cọ và thăm dò lợi ích trước khi cam kết. Có những bên bị rơi vào một vòng xoáy luẩn quẩn dường như không thể xem xét được những cách tiếp cận nào khác cho tới khi họ đạt tới được những điểm cùng chia sẻ. Một số bên thì ngay cả khi đã đạt tới điểm đó cũng vẫn thấy khó khăn. Trong những hoàn cảnh như vậy, bạn nên đặt ra một thời gian biểu có khả năng thực hiện cho những thay đổi kéo dài trong vài lần đàm phán khác nhau. Ngay cả General Motors và United Auto Workers³ cũng phải mất đến bốn bản hợp đồng để thay đổi được khung cơ bản cho việc đàm phán của họ, và vẫn còn những tồn tại mà hai bên vẫn chưa thực sự hài lòng.

³ Tổ chức công đoàn của người lao động trong ngành sản xuất ô tô.

Vị trí của bạn trong đàm phán? Đàm phán dựa trên lập trường quan điểm có xu hướng ngăn cản việc tìm kiếm những lợi ích chung. Trong rất nhiều cuộc đàm phán, các bên khi đi đến kết quả cuối cùng đã “để lại rất nhiều vàng ròng trên mặt bàn”. (Bỏ sót nhiều lợi ích quan trọng). Đàm phán dựa trên lập trường quan điểm ít nguy hại nhất nếu tiến hành sau khi bạn đã xác định được lợi ích của từng bên, tạo được những lựa chọn có ích cho cả hai bên và thảo luận những chuẩn mực công bằng có liên quan.

Câu hỏi 2: Nếu bên kia tin vào một chuẩn mực công bằng khác thì sao?

Trong hầu hết những cuộc đàm phán, sẽ không có một câu trả lời “đúng” hoặc “công bằng nhất”, mọi người sẽ đưa ra những tiêu

chuẩn khác nhau để đánh giá xem thế nào là công bằng. Dù vậy, sử dụng những tiêu chuẩn bên ngoài sẽ cải tiến việc tranh luận ở ba cách: Một kết quả thông báo dựa vào những tiêu chuẩn công bằng thậm chí là mâu thuẫn nhau và theo tập quán của cộng đồng vẫn sẽ hợp lý hơn một kết quả tùy tiện. Sử dụng tiêu chuẩn sẽ giảm chi phí “nhượng bộ” – sẽ dễ thỏa thuận khi căn cứ trên một nguyên tắc hoặc một tiêu chuẩn độc lập hơn là đáp ứng những yêu cầu đối phương đưa ra. Và cuối cùng là, không như những vị thế tùy tiện, một số tiêu chuẩn sẽ có tính thuyết phục hơn những tiêu chuẩn khác.

Ví dụ trong cuộc đàm phán giữa một luật sư trẻ và một hãng luật của Phố Wall về lương bổng, sẽ là ngớ ngẩn nếu hãng luật nói rằng: “Tôi chẳng thấy anh thông minh hơn tôi chút nào, vậy chúng tôi đề xuất với anh một mức lương như của tôi cách đây 40 năm là 4.000 đô-la.” Luật sư trẻ sẽ đưa ra ảnh hưởng của lạm phát trong những năm qua và đề xuất áp dụng mức lương hiện hành. Nếu như đối phương đề xuất dùng mức lương hiện hành cho những luật sư trẻ ở Dayton hoặc Des Moines, thì luật sư trẻ có thể chỉ ra rằng mức lương trung bình của những luật sư trẻ trong các hãng danh tiếng Manhattan sẽ là mức phù hợp hơn.

Thông thường thì một tiêu chuẩn thực tế hơn sẽ có tính thuyết phục hơn những tiêu chuẩn khác, được chấp nhận rộng rãi hơn và hợp thời, hợp cảnh hơn.

Thỏa thuận một tiêu chuẩn “tốt nhất” là không cần thiết. Sự khác biệt về giá trị, văn hóa, kinh nghiệm và nhận thức rất có thể dẫn đến việc các bên đều cho rằng những tiêu chuẩn khác nhau không thể có giá trị như nhau. Nếu như nhất định phải thống nhất rằng tiêu chuẩn nào là “tốt nhất”, có lẽ sẽ không thể dàn xếp được một cuộc đàm phán. Rất may là không cần thiết thỏa thuận về tiêu chí này. Các tiêu chí chỉ là một công cụ có thể giúp các bên tìm ra được thỏa thuận tốt hơn so với không có thỏa thuận nào. Sử dụng các tiêu chuẩn bên ngoài sẽ giúp thu hẹp khoảng cách bất đồng và có thể tăng những thỏa thuận tiềm năng. Khi những tiêu chuẩn được đem ra chọn lọc đến mức khó có thể tranh luận một cách thuyết phục

rằng một tiêu chuẩn nào đáng được dùng hơn tiêu chuẩn kia, các bên có thể thăm dò những thỏa hiệp hoặc đành dùng đến những thủ tục nào đó để dàn xếp những khác biệt còn lại. Họ có thể tung đồng xu, dùng một trọng tài hoặc có thể chia sự khác biệt ra.

Câu hỏi 3: Nếu không buộc phải như vậy thì có nên công bằng không?

Đây không phải là một bài giảng về đạo đức mà là một cuốn sách dạy cách đàm phán hiệu quả. Chúng tôi không gợi ý rằng bạn nên tốt chỉ để tốt mà thôi (hay là đi ngược lại ý kiến đó)⁴. Chúng tôi không khuyên bạn nên chấp nhận những đề nghị đầu tiên kể cả khi nó được coi là công bằng. Chúng tôi cũng không khuyên bạn đừng bao giờ đòi hỏi điều gì công bằng hơn cái gọi là công bằng của quan tòa hay thẩm phán. Chúng tôi chỉ muốn sử dụng các tiêu chuẩn độc lập để thảo luận sự công bằng của một đề nghị để giúp bạn đạt được kết quả bạn xứng đáng nhận và bảo vệ bạn để không đánh mất điều đó.

⁴ Chúng tôi nghĩ đàm phán theo nguyên tắc không chỉ đưa ra một phương pháp toàn diện giúp bạn đàm phán đạt kết quả mà nó còn có thể làm cho mọi thứ trở nên tốt đẹp hơn. Mọi người sẽ hiểu nhau hơn, dù đó là cha mẹ với con cái, chủ với thợ hay người Ả Rập và người Israel. Việc chú trọng vào lợi ích hoặc những lựa chọn sáng tạo sẽ tăng mức độ thỏa đáng và giảm lãng phí. Những thỏa thuận bền vững, những tiền lệ tốt và những mối quan hệ lâu dài sẽ được tạo ra dựa vào những tiêu chuẩn công bằng và nỗ lực đáp ứng những lợi ích của cả hai bên. Tiếp cận đàm phán bằng cách giải quyết vấn đề để hòa giải các khác biệt giữa các quốc gia hoặc giữa các cá nhân càng phổ biến bao nhiêu thì chi phí của mâu thuẫn sẽ giảm đi bấy nhiêu. Phương pháp đó không chỉ đạt được những lợi ích xã hội, mà còn thỏa mãn những quan điểm và công bằng cá nhân.

Nếu bạn muốn nhiều hơn điều mà bạn có thể chứng tỏ là công bằng và cảm thấy bạn thường xuyên có thể thuyết phục người khác chấp nhận đề nghị của bạn, thì có thể không thấy những gợi ý trong cuốn

sách này là có ích. Nhưng những nhà đàm phán mà chúng tôi đã gặp thường lo sợ sẽ thu được ít hơn điều họ có thể có trong đàm phán, hoặc lo lắng sẽ làm hỏng mối quan hệ nếu như họ đề xuất những điều mà họ xứng đáng được hưởng quá cao. Những ý tưởng trong cuốn sách này muốn đưa ra cách đạt được những điều bạn xứng đáng nhận mà vẫn giữ được mối quan hệ với đối tác.

Tuy vậy, thỉnh thoảng bạn có thể gặp những cơ hội đạt được nhiều hơn điều bạn cho là công bằng. Bạn có nên giành lấy nó không? Theo ý kiến của chúng tôi thì không nên nếu chưa suy nghĩ thật cẩn thận. Có nhiều thứ phải tính đến hơn là việc có một lựa chọn liên quan đến đạo đức do bạn tự định nghĩa. (Điều đó có lẽ cũng đáng để suy nghĩ cẩn thận, nhưng đưa ra những lời khuyên về lĩnh vực đó không phải là mục đích của chúng tôi ở đây.) Nếu người ta đưa cho bạn một cơ hội có được nhiều hơn cái bạn nghĩ là công bằng, bạn nên so sánh những lợi ích tiềm năng với những chi phí tiềm tàng trong việc chấp nhận cơ hội trên trời rơi xuống này:

Sự khác biệt quan trọng với bạn tới đâu? Cái gì là quan trọng nhất để bạn có thể chứng minh là công bằng? Việc đi quá tiêu chuẩn đó quan trọng tới đâu với bạn? Hãy so sánh những lợi ích thuộc rủi ro phải chịu những phí tổn dưới đây và xem liệu có những lựa chọn khác tốt hơn không? (Ví dụ như liệu giao dịch đưa ra có thể để phía bên kia có cảm giác là đang ban ơn cho bạn thay vì phải trả giá quá đắt?).

Cũng có thể sẽ khôn ngoan hơn khi xem xét độ chắc chắn của bạn về những lợi ích tiềm năng này. Có phải là bạn đang bỏ qua một điều gì đó không? Có phải là đối phương thực sự không thấy gì không? Có nhiều nhà đàm phán quá lạc quan khi cho rằng họ khôn ngoan hơn đối phương.

Liệu kết quả không công bằng đó có lâu dài không? Nếu như sau đó đối phương cho rằng cuộc thỏa thuận là không công bằng, họ có thể sẽ không sẵn lòng thực hiện nó. Chi phí để cố gắng ép đối phương thực hiện thỏa thuận hoặc thay đổi nó là bao nhiêu? Tòa án có thể sẽ từ chối bắt bên kia thực hiện thỏa thuận nếu như nó “vô lương tâm”.

Bạn cũng nên xem xét lợi ích của bạn trong cuộc đàm phán. Một thỏa thuận tạm thời lợi ích không cân bằng sẽ không có giá trị nếu như đối phương hiểu ra và từ chối đưa ra quyết định cuối cùng. Và nếu đối phương kết luận từ cuộc đàm phán rằng bạn là một người không đáng tin cậy và chỉ muốn lợi dụng họ, thì phí tổn sẽ không chỉ giới hạn ở việc thỏa thuận này.

Kết quả không công bằng này sẽ gây hại gì cho mối quan hệ này hoặc các mối quan hệ khác? Còn bao nhiêu cơ hội để bạn quay lại đàm phán với những đối tác này một lần nữa. Nếu như bạn phải đàm phán với họ lần nữa, bao nhiêu phần trăm là họ sẽ “trả thù”? Còn danh tiếng của bạn với những người khác, đặc biệt là chữ tín rằng bạn luôn sòng phẳng trong kinh doanh sẽ thế nào? Liệu những việc bị ảnh hưởng xấu đó có xứng đáng để bù lại phần hơn mà bạn đạt được ngay bây giờ không?

Danh tiếng đã dày công xây dựng trong việc làm ăn sòng phẳng có thể là một tài sản đặc biệt. Nó mở ra một phạm vi rộng lớn cho những thỏa thuận sáng tạo mà có thể là bất khả thi nếu như những người khác không tin tưởng bạn.

Liệu bạn có bị cắn rứt lương tâm không? Liệu về sau bạn có lấy làm tiếc khi nghĩ rằng bạn đã lợi dụng người khác một cách bất công trong thỏa thuận đó không? Thử nghĩ đến một vị khách đã mua một tấm thảm Kashmir từ một gia đình phải mất cả năm trời để dệt ra nó. Anh ta khôn khéo đề nghị trả bằng tiền mác Đức, và sau đó đã trả bằng thứ tiền mác từ thời kì lạm phát Weimar trước Thế chiến II. Chỉ khi kể lại câu chuyện cho những người bạn vẫn còn kinh ngạc ở nhà, anh ta mới nghĩ đến việc mình đã làm gì đối với gia đình kia. Cùng lúc đó, hình ảnh của tấm thảm rất đẹp cắn rứt lương tâm anh ta. Cũng giống như người khách du lịch đó, nhiều người thấy rằng có nhiều thứ khiến họ quan tâm trong đời hơn là tiền bạc và việc “qua mặt” được đối thủ.

CÂU HỎI LIÊN QUAN TỚI CON NGƯỜI

Câu hỏi 4: Phải làm gì nếu chính con người mới là vấn đề?

Một số người hiểu câu nói: “Hãy tránh cho con người khỏi các rắc rối” là quét những rắc rối liên quan đến con người ra khỏi tầm mắt. Cần phải nhấn mạnh rằng đây không phải là những gì chúng tôi muốn nói. Những vấn đề con người cần được quan tâm nhiều hơn là những vấn đề sự việc. Xu hướng của con người về những hành xử mang tính phòng thủ hoặc phản ứng là một trong những lý do tại sao nhiều cuộc đàm phán không thành công, trong khi việc hợp lý hơn là thỏa thuận. Nếu trong đàm phán bỏ qua những vấn đề về con người – cách bạn đối xử với phía bên kia – thì nghĩa là bạn đã tự đặt mình vào nguy hiểm. Lời khuyên chủ yếu của chúng tôi cũng tương tự cho dù vấn đề con người có là một mối bận tâm hay là trọng tâm chính trong cuộc đàm phán của bạn hay không:

Xây dựng một mối quan hệ không phụ thuộc vào việc đồng ý hay bất đồng. Bạn càng bất đồng nặng nề với ai bao nhiêu thì việc giải quyết tốt sự bất đồng đó càng quan trọng bấy nhiêu. Một mối quan hệ công việc tốt là một mối quan hệ có thể giải quyết được những bất đồng. Một mối quan hệ như vậy không thể có được bằng những sự nhượng bộ lớn hay giả vờ rằng các bất đồng không tồn tại. Kinh nghiệm cho thấy sự nhượng bộ thường không đem lại hiệu quả. Nhượng bộ tùy tiện bây giờ sẽ chẳng giúp giải quyết những bất đồng trong tương lai dễ dàng hơn. Bạn có thể nghĩ rằng lần sau sẽ đến lượt phía bên kia đưa ra một sự nhượng bộ; còn họ thì nghĩ rằng nếu như họ đủ cứng đầu thì bạn một lần nữa sẽ lại đầu hàng. (Thỏa thuận của Neville Chamberlain trước việc quân Đức chiếm đóng Sudetenland và việc thiếu phản ứng quân sự trước việc Hitler chiếm đóng toàn bộ Tiệp Khắc có lẽ đã động viên quân Nazi tin rằng việc Đức xâm chiếm Ba Lan cũng sẽ không dẫn tới chiến tranh.)

Bạn cũng không nên ép người khác nhượng bộ cơ bản bằng cách đem mối quan hệ ra đe dọa. (“Nếu như bạn thực sự quan tâm đến tôi, bạn sẽ nhường tôi.” “Chỉ khi bạn đồng ý với tôi thì mối quan hệ của chúng ta mới tốt đẹp được.”) Cho dù lúc này cách đó có thành công để đạt được một nhượng bộ hay không, thì nó cũng làm nguy hại đến mối quan hệ. Nó sẽ có xu hướng làm cho cả hai bên gặp khó khăn khi muốn giải quyết tốt với những khác biệt trong tương lai.

Ngược lại, cần tách riêng những rắc rối cơ bản khỏi những rắc rối về mặt quan hệ và thủ tục. Nội dung của một thỏa thuận có thể xảy ra cần được tách rời khỏi việc bạn nói về nó và cách bạn tiếp xúc với đối phương. Mỗi nhóm vấn đề cần được đàm phán đều dựa trên những điểm có giá trị riêng của nó. Danh sách sau sẽ làm rõ sự khác biệt:

Các vấn đề cơ bản

- Điều khoản
- Điều kiện
- Giá cả
- Thời gian
- Khối lượng
- Trách nhiệm

Các vấn đề về quan hệ

- Cân bằng giữa các vấn đề tình cảm và lý trí
- Thoải mái trong trao đổi thông tin
- Mức độ tin tưởng và tin cậy
- Thái độ đồng ý (hoặc từ chối)
- Sự đề cao tương ứng về mức độ thuyết phục (hoặc ép buộc)
- Mức độ hiểu biết lẫn nhau

Mọi người thường cho rằng có sự đánh đổi giữa việc theo đuổi một kết quả tốt đẹp và việc theo đuổi một mối quan hệ tốt đẹp. Chúng tôi không đồng ý. Một mối quan hệ làm việc tốt thường sẽ dẫn đến một kết quả cơ bản tốt một cách dễ dàng hơn (cho cả hai bên). Những kết quả cơ bản tốt cũng có xu hướng làm cho một mối quan hệ vốn đã tốt trở nên tốt hơn.

Đôi khi có những lý do tốt để đồng ý, kể cả khi bạn tin rằng sự công bằng sẽ đưa đến kết quả khác. Ví dụ như, nếu bạn đã có một mối quan hệ làm việc tốt, bạn hẳn cũng có thể sẽ nhượng bộ ở một vấn đề nào đấy, tin rằng một dịp nào đó trong tương lai phía bên kia sẽ nhận ra rằng họ “nợ bạn một lần” và sẽ hoàn trả lại. Hoặc bạn có thể quyết định hợp lý rằng nghĩ đi nghĩ lại thì một hay nhiều hơn một

vấn đề không đáng để cãi nhau. Điều mà chúng ta muốn nói là bạn không nên nhượng bộ vì lý do cố gắng cải thiện một mối quan hệ.

Đàm phán mối quan hệ. Nếu bạn đã nỗ lực thiết lập một mối quan hệ công việc và đàm phán những vấn đề cơ bản dựa trên những điểm có giá trị của nó mà những vấn đề còn người vẫn còn tồn tại thì bạn hãy thương thuyết những vấn đề này dựa trên chính lợi ích của chúng. Hãy nêu ra những vấn đề của bạn về thái độ của phía bên kia và thảo luận với họ như thể bạn thảo luận một vấn đề cơ bản. Tránh đánh giá họ hoặc tấn công những động cơ của họ. Đề xuất những tiêu chuẩn bên ngoài hoặc các nguyên tắc công bằng để quyết định xem bạn dự định cư xử với nhau như thế nào và từ chối không chịu thua những chiến thuật gây sức ép. Tạo khung cho những thảo luận của bạn với cái nhìn về phía trước chứ không phải là nhìn ngược lại, và thảo luận dựa trên giả định rằng phía bên kia không có ý định gây ra những hậu quả mà bạn đang phải chịu và họ có thể thay đổi cách tiếp cận của họ nếu họ cảm thấy cần.

Trong những cuộc đàm phán, bạn phải luôn nghĩ về BATNA của bạn. Trong một số trường hợp, phía bên kia có thể cho rằng nên khuyến khích những lo ngại của bạn vì nó là một vấn đề chung chỉ khi nào họ nhận ra BATNA của bạn, nếu bạn không thể đưa ra một kết luận khiến bạn hài lòng thì điều đó cũng không tốt cho họ nữa.

Phân biệt việc họ đối xử với bạn với cách bạn đối xử với họ. Không cần thiết phải khuyến khích những cách hành xử không mang tính xây dựng. Làm như vậy thực sự sẽ “dạy cho họ một bài học”, mặc dù đây thường không phải là bài học mà bạn muốn. Trong hầu hết các trường hợp thì xử sự như vậy sẽ kéo theo những cách hành xử mà bạn không muốn. Nó khiến đối phương có cảm giác rằng tất cả mọi người đều cư xử như vậy và đó là cách duy nhất họ tự vệ. Cách cư xử của chúng ta cần làm gương và khiến người khác xử sự như chúng ta mong muốn đồng thời tránh trả đũa những cách cư xử mà chúng ta không thích, và trong cả hai trường hợp đều không được nhượng bộ những lợi ích cơ bản của chúng ta.

Hành động một cách hợp lý trước những sự vô lý. Nhiều – có lẽ là hầu hết – cách cư xử trên thế giới đều không hợp lý. Như đã nói ở

Chương 2, những nhà đàm phán trước hết cũng là con người. Chúng ta thường hành động một cách bốc đồng hoặc phản ứng lại khi nghĩ chưa chín, đặc biệt là khi chúng ta bực mình, lo sợ hoặc nổi nóng. Và tất cả chúng ta trong bất kỳ trường hợp nào đều biết rằng những người khác đơn giản chỉ là xử sự không hợp lý. Làm sao để cư xử đúng đắn trong những trường hợp đó?

Trước hết, phải nhận thức được rằng kể cả nếu mọi người thường không đàm phán một cách hợp lý thì cũng đáng để chúng ta phải cố gắng xử sự sao cho ổn thỏa. Trong một bệnh viện tâm thần, không ai lại muốn có những bác sĩ bị điên cả. Vì thế, khi gặp phải thái độ bất hợp lý của những nhà đàm phán khác, bạn nên càng tỏ ra thiện chí càng tốt.

Thứ hai, hãy tự xem lại giả định của bạn rằng những người khác đang hành động một cách bất hợp lý. Có lẽ họ nhìn nhận vấn đề khác với bạn. Trong hầu hết những mâu thuẫn, mỗi bên đều cho rằng mình đang đúng khi nói “không” với điều mà đối phương yêu cầu. Có lẽ họ nghe thấy vị trí mở đầu của bạn là không thỏa đáng trên những điểm tốt của nó, hoặc giả họ đánh giá mọi thứ khác hoặc là việc trao đổi thông tin không thành công.

Đôi khi một số người tin rằng rất nhiều người trong số chúng ta nhìn nhận một cách khách quan là không hợp lý, những người sợ đi máy bay chẳng hạn. Tuy nhiên, họ đinh ninh rằng họ đang hành động một cách hợp lý với thế giới như họ nhìn nó ở một mức độ nào đó họ tin rằng cái máy bay này sẽ bị rơi. Nếu chúng ta cũng tin như vậy thì chúng ta cũng không bay. Đó là do nhận thức bị sai lệch chứ không phải là phản ứng với nhận thức đó. Đừng nói với những người đó là họ sai và dẫn ra nhiều nghiên cứu khoa học hoặc phạt họ, vì những niềm tin của họ rất có thể sẽ thay đổi cách họ cảm giác. Mặt khác, nếu bạn hỏi họ một cách thông cảm, nghiêm túc nhìn nhận những cảm giác của họ và cố gắng lắng nghe những lý lẽ của họ để tìm ra nguyên nhân căn bản thì tình huống cũng có thể có sự thay đổi. Làm việc với họ có thể bạn sẽ thấy họ thiếu logic, nhận thức sai về thực tế hoặc có một nỗi sợ hãi kinh hoàng gắn với một sự việc trong quá khứ, và những điều này nếu được phân tích

rõ ràng có thể sẽ được kiểm tra đồng thời thay đổi bởi chính bản thân họ. Nói tóm lại, nên tìm ra giải pháp có lợi về mặt tâm lý để giúp họ tìm cách thỏa mãn lợi ích một cách hiệu quả hơn.

Câu hỏi 5: Có nên đàm phán với bọn khủng bố hoặc một kẻ như Hitler không? Khi nào thì tốt hơn là không nên đàm phán?

Cho dù phía bên kia có khó chịu đến mức nào, trừ khi bạn có BATNA tốt hơn, thì câu hỏi mà bạn đối mặt không phải là có đàm phán hay không, mà là đàm phán như thế nào.

Có nên đàm phán với bọn khủng bố không? Có. Trên thực tế, xét ở khía cạnh là bạn cố gắng gây ảnh hưởng đến những quyết định của họ – và họ cố gắng gây ảnh hưởng đến những quyết định của bạn – bạn đang đàm phán với họ kể cả khi bạn không nói chuyện với họ. Vấn đề là liệu có nên làm việc đó từ xa bằng hành động và lý lẽ (ví dụ như “Chúng tôi không bao giờ đàm phán với những kẻ khủng bố!”) và liệu có nên làm như vậy một cách trực tiếp hơn không. Nói chung, việc trao đổi thông tin càng tốt bao nhiêu thì việc bạn có thể gây ảnh hưởng càng có nhiều cơ hội bấy nhiêu. Nếu những vấn đề an toàn cá nhân có thể được giải quyết, việc thiết lập một cuộc đối thoại với những tên khủng bố có lẽ sẽ có ý nghĩa hơn, cho dù chúng đang giữ con tin hay đang đe dọa một số hành động bạo lực. Nếu như bạn có cách biến báo, bạn có nhiều cơ hội ảnh hưởng chúng hơn là chúng ảnh hưởng bạn. (Những lý lẽ tương tự cũng áp dụng cho việc cư xử với những tên “khủng bố” trong đàm phán, những kẻ cố dùng những thủ đoạn bẩn thỉu.)

Đàm phán không có nghĩa là đầu hàng. Có những chi phí rất lớn trong việc trả tiền chuộc hoặc tống tiền. Nếu trả tiền cho bọn bắt cóc có nghĩa là khuyến khích chúng bắt cóc nữa. Qua việc trao đổi thông tin có thể thuyết phục được những kẻ khủng bố (và có thể là những kẻ khủng bố tương lai) là chúng sẽ không nhận được khoản tiền chuộc nào cả. Cũng có thể tìm hiểu một số lợi ích hợp lý của chúng và đưa ra một dàn xếp mà không bên nào phải đầu hàng cả.

Cùng với sự giúp đỡ của những người hòa giải người Algeria, Hoa Kỳ và Iran đã có thể đàm phán được về việc giải phóng những nhà

ngoại giao đã bị giam giữ hơn một năm ở đại sứ quán Hoa Kỳ tại Tehran vào tháng 1 năm 1981. Nền tảng của việc dàn xếp là không bên nào được nhiều hơn những gì mà họ xứng đáng được: Các con tin sẽ được giải thoát, Iran sẽ trả nợ, khi những khoản nợ này được dàn xếp, phần quỹ do Hoa Kỳ giữ sẽ được hoàn trả lại cho Iran, phía Hoa Kỳ sẽ công nhận chính phủ Iran và không tham dự vào những công việc nội bộ của họ, và tương tự như vậy. Sẽ rất khó khăn nếu không muốn nói là không thể đưa ra được một dàn xếp như vậy trừ khi có đàm phán. Và bất kể những sự bất hợp pháp của việc Iran chiếm giữ đại sứ quán Hoa Kỳ, cả hai bên đều hưởng lợi từ việc đàm phán diễn ra vào mùa thu năm 1980.

Thỉnh thoảng người ta cũng cho rằng các vị quan chức từ chối không muốn nói chuyện với những kẻ khủng bố chính trị bởi vì làm như vậy có nghĩa là tạo chỗ đứng và phần thưởng cho những hành động phi pháp của chúng. Đúng là việc một quan chức cấp cao của chính phủ gặp gỡ với những kẻ khủng bố thì có vẻ như sẽ làm tăng sự quan trọng đến mức vượt quá những lợi ích tiềm tàng chúng muốn đạt được. Nhưng sự liên lạc ở một cấp độ chuyên nghiệp thì có khác. Những nhà đàm phán là cảnh sát thành phố đã học được rằng nói chuyện cá nhân trực tiếp với những kẻ tội phạm đang giữ con tin thường giúp giải cứu con tin và bắt giữ được tội phạm.

Trong vụ không tặc trên chuyến bay mang số hiệu 422 năm 1988 của hãng hàng không Kuwait, rất nhiều cuộc đàm phán đã xảy ra với những tên không tặc về những vấn đề càng lúc càng trở nên nhỏ nhặt. Chính phủ Kuwait đã tuyên bố rất thẳng thừng ngay từ đầu rằng họ sẽ không giải phóng những người Shiite đã bị buộc tội có những hành động khủng bố và bị cầm tù ở Kuwait, và khẳng định họ sẽ không bao giờ làm khác đi nguyên tắc cơ bản đó. Các lãnh đạo địa phương ở đảo Síp và Algeria không ngừng thỏa thuận về những vấn đề như sự cho phép máy bay hạ cánh, đòi hỏi có thêm nhiên liệu, quyền truy cập vào những nguồn thông tin đại chúng và cung cấp thức ăn. Với mỗi giao dịch các quan chức này lại thành công trong việc giải phóng thêm được một số con tin nữa. Cùng lúc đó, họ khẩn cầu – với tư cách cùng là những người Hồi giáo – rằng việc giữ các con tin là đi ngược lại tư tưởng nhân ái của đạo Hồi và

những lời răn của nhà tiên tri Muhammed. Cuối cùng tất cả các con tin đã được giải thoát. Những kẻ không tặc cũng được phép rời Algeria, nhưng sự thất bại kéo dài và đáng xấu hổ do không đạt được bất cứ một mục tiêu đã thông báo nào của chúng chắc chắn đã góp phần làm giảm những vụ không tặc khủng bố trong thời gian sau đó.

Đàm phán với một kẻ như Hitler? Phụ thuộc vào từng trường hợp. Có một số lợi ích khả thi đáng để bạn chiến đấu, thậm chí hy sinh vì nó. Rất nhiều người trong số chúng ta nghĩ rằng để giúp thế giới thoát khỏi nạn phát xít thì họ phải đứng lên chống lại sự xâm chiếm lãnh thổ và đặt dấu chấm hết cho nạn diệt chủng. Nếu như những lợi ích đó đang bị đe dọa và không thể được thỏa mãn bằng những cách ít tốn kém hơn thì bạn phải sẵn sàng chiến đấu nếu điều đó hữu ích và – một số người còn nói là – kể cả đôi khi điều này không đem lại ích gì.

Mặt khác, chiến tranh là điều tồi tệ, và hay bị lãng mạn hóa quá mức. Nếu như bạn có thể tìm ra những biện pháp phi bạo lực cơ bản để đạt được lợi ích của mình, bạn nên suy nghĩ một cách nghiêm túc về lựa chọn đó. Hiếm có những cuộc chiến tranh mà chỉ có một phía như việc Liên Hiệp Quốc giải phóng Kuwait. Kể cả khi đó thì việc đàm phán để rút lực lượng quân Iraq ra khỏi Kuwait có thể đã tránh được những vụ cháy giếng dầu ở Kuwait, tàn phá môi trường ở vịnh Ba Tư và những mất mát quá lớn về con người do chiến tranh gây ra.

Quan trọng nhất đó là, chiến tranh không đưa ra đảm bảo nào về những kết quả tốt hơn những kết quả đạt được mà không dính dáng đến bạo lực. Là một người đứng đầu nhà nước Xô-viết, về nhiều mặt, Joseph Stalin cũng bị thế giới phương Tây chỉ trích. Việc ủng hộ tư tưởng nhà nước làm trung tâm bị coi là thì rất giống với chủ nghĩa quốc xã. Nhưng trong thời kỳ có bom Hydro, việc quản lý nhà nước Xô-viết giống như quân đồng minh đã quản lý Đức không phải là một lựa chọn mang tính khả thi. Hay là những nguyên tắc đang bị đe dọa cũng không biện minh thỏa đáng cho sự hủy diệt của cả hai bên. Thay vào đó, phương Tây chờ đợi, kiên nhẫn nhưng kiên quyết

trong việc chống lại về mặt nhân đạo với xã hội Xô-viết, cho tới khi nó bắt đầu tự sụp đổ.

Mặc dù với một số người như Hitler, v.v... chúng ta nên đàm phán nếu như cuộc đàm phán hứa hẹn đạt được một kết quả mà sau khi xem xét đối chiếu với tất cả các điều khác thì lợi ích chúng ta đạt được tốt hơn là BATNA. Khi chiến tranh xảy ra, trong rất nhiều trường hợp, nó thực sự là một nước đi trong một cuộc đàm phán. Bao lực được dự định để thay đổi BATNA của phía bên kia, hoặc là sự nhận thức của họ về nó, làm cho họ sẵn sàng hơn để đồng ý với những điều kiện về hòa bình của chúng ta. Trong những trường hợp như vậy thì việc nghĩ đến đàm phán là tối quan trọng, để chúng ta không quên tạo ra và trao đổi những đề nghị theo cách mà hiển nhiên có thể kỳ vọng rằng chúng sẽ thuyết phục được phía bên kia.

Có nên đàm phán khi mọi người hành động theo đức tin tôn giáo? Nên. Mặc dù những sự buộc tội về tôn giáo của con người khó có thể thay đổi thông qua đàm phán, nhưng những hành động mà họ có, thậm chí những hành động dựa trên đức tin tôn giáo có thể bị tác động. Trường hợp có thể thấy là với vụ không tặc ở hãng hàng không Kuwait. Một điểm chính cần phải nhắc lại là đàm phán không đòi hỏi phải thỏa hiệp với những nguyên tắc của bạn. Có nhiều thành công đạt được bằng cách tìm ra một giải pháp mà có thể nói là phù hợp với nguyên tắc của cả hai bên.

Rất nhiều trường hợp chỉ có vẻ bề ngoài của một mâu thuẫn “tôn giáo”. Mâu thuẫn ở Bắc Ai Len giữa những người theo đạo Tin lành và những người theo đạo Thiên chúa, hay mâu thuẫn ở Li Bằng giữa những người Cơ đốc giáo và những người Hồi giáo, không phải là vì vấn đề tôn giáo. Trong mỗi trường hợp, tôn giáo có nhiệm vụ như một ranh giới sẵn có để chia nhóm này với nhóm kia. Sự phân cách đó được nhấn mạnh khi nó được dùng để chia nơi mọi người sống, nơi họ làm việc, ai là bạn bè của họ và họ bỏ phiếu cho ai. Đàm phán giữa những nhóm như vậy là quan trọng vì nó cải thiện cơ hội họ sẽ đạt được những thỏa thuận mang lại lợi ích cho cả hai bên.

Khi nào không nên đàm phán? Có nên đàm phán không và nên nỗ lực đến đâu tùy thuộc vào việc bạn thấy BATNA của bạn thỏa mãn như thế nào và bạn nghĩ là liệu đàm phán có thể đưa ra kết quả tốt hơn so với cơ hội là bao nhiêu. Nếu như BATNA của bạn tốt và việc đàm phán không có hứa hẹn lắm, thì rõ ràng là không nên đầu tư nhiều vào đàm phán. Ngược lại, nếu như BATNA của bạn rất tồi tệ, bạn nên sẵn lòng đầu tư thêm thời gian – kể cả khi đàm phán trông có vẻ không hứa hẹn lắm – để thử xem có thể một cái gì đó tốt hơn sẽ xảy ra.

Để làm được phân tích này, bạn cần phải nghĩ cẩn thận hơn về BATNA của bạn và của phía bên kia. Bạn không nên mắc phải lỗi của một ngân hàng đàm phán với một công ty năng lượng phá sản. Về mặt pháp lý, ngân hàng có quyền lấy sở hữu toàn bộ công ty, nhưng vị quan tòa trong trường hợp này cho rằng ông ta muốn hai bên dàn xếp với nhau. Ngân hàng đề nghị lấy 51% cổ phiếu và giảm lãi của số tiền cho vay, nhưng công ty (do chính những người quản lý sở hữu) phản đối. Ngân hàng tức giận nhưng cũng phải mất hàng tháng cố gắng để buộc công ty phải tỏ thái độ mong muốn đàm phán. Có thể hiểu được là công ty từ chối – công ty thấy BATNA của họ chỉ đơn giản là đợi cho giá dầu tăng. Vào thời điểm đó họ có thể trả hết nợ mà vẫn giữ được 100% quyền sở hữu công ty. Ngân hàng đã không nghĩ được rõ ràng về BATNA của chính họ cũng như của công ty. Ngân hàng lẽ ra nên đàm phán với quan tòa, giải thích trường hợp này là không công bằng và có thể kháng án được. Nhưng ngân hàng lại nghĩ rằng đàm phán với công ty là lựa chọn duy nhất.

Các chính phủ thường mắc sai lầm khi giả định rằng họ có BATNA tốt hơn thực tế – ví dụ, họ thường ngụ ý rằng nếu những biện pháp “chính trị” và “kinh tế” không giải quyết được trong một trường hợp nào đó, thì luôn luôn có “giải pháp quân sự”. Không phải lúc nào cũng có lựa chọn quân sự một cách khả thi. (Xem xét hầu hết những trường hợp giữ con tin, thường những giải pháp quân sự sẽ không hứa hẹn một cách thực tế là các con tin sẽ được giải phóng an toàn. Những vụ chiếm đóng như của quân đội Israel ở sân bay Entebbe của Uganda – một sân bay do các kỹ sư người Israel thiết

kế và xây dựng – là rất hiếm hoi và trở nên khó hơn với mỗi thành công, vì những tên khủng bố đã thích nghi được với những thủ thuật mới.) Việc chúng ta có những lựa chọn sự giúp đỡ hay không phụ thuộc vào từng trường hợp: Liệu những mục tiêu có đạt được đơn thuần qua những nỗ lực của chúng ta, hay là một ai đó ở phía bên kia sẽ phải ra quyết định? Nếu như là ai đó ở phía bên kia, thì phải xem chúng ta phải gây ảnh hưởng đến quyết định của ai, chúng ta muốn quyết định nào và liệu lực lượng quân đội có thể giúp gây ảnh hưởng, nếu có điều đó, đến quyết định đó như thế nào?

Đừng nghĩ rằng bạn có một BATNA thì tốt hơn hoặc tồi hơn việc đàm phán. Hãy suy xét chín chắn. Và sau đó quyết định xem liệu thương thuyết có hợp lý không.

Câu hỏi 6: Điều chỉnh cách tiếp cận trong đàm phán như thế nào để tính tới những khác biệt về tính cách, giới tính, văn hóa v.v...?

Về một số mặt thì con người ở khắp mọi nơi đều giống nhau. Chúng ta muốn được yêu quý, muốn được người khác tôn trọng và quan tâm đến sự tự tôn của mình, chúng ta không muốn có cảm giác bị lợi dụng. Về một số mặt khác thì con người - dù cho có nguồn gốc giống nhau - cũng khá khác nhau. Một số người thì rất cởi mở, số khác lại nhút nhát; một số người dùng ngôn ngữ và logic nhiều còn những người khác thì cụ thể hơn hoặc tình cảm hơn; một số người thẳng thắn, còn những người khác thì gián tiếp và khéo léo hơn, một số người thích mâu thuẫn còn số khác thì lại làm hầu như mọi việc để tránh nó. Là những nhà đàm phán, ai cũng có những lợi ích khác nhau và những kiểu trao đổi thông tin khác nhau. Những thứ khác nhau có thể mang tính thuyết phục đối với họ và họ có thể có nhiều cách ra quyết định. Làm thế nào để chúng ta hiểu được tất cả những sự tương tự và khác biệt đó trong khi thương thuyết với những người khác nhau. Sau đây là một số chỉ dẫn gợi ý:

Hòa nhập từng bước. Trong bất kỳ một cuộc đàm phán nào việc nhạy cảm với những giá trị, nhận thức, mối quan tâm, những chuẩn mực cư xử và trạng thái của những người mà bạn cùng làm việc đều rất tốt. Hãy biến đổi cách cư xử của bạn cho phù hợp. Nếu như

bạn đang đàm phán với một ai đó, bạn cần phải gây ảnh hưởng tới chính người đó. Bạn càng thành công trong việc hiểu được tư duy của người đó, bạn càng có cơ hội để có thể đi đến một thỏa thuận. Một số yếu tố phổ biến có thể gây ra một sự khác biệt trong thương thuyết, như sau:

- Nhịp độ: Nhanh hay chậm?
- Mức độ trang trọng: Cao hay thấp?
- Khoảng cách nói chuyện: Gần hay xa?
- Thỏa thuận miệng hay văn bản: Cách nào thì có tính ràng buộc và bao trùm hơn?
- Tính thẳng thắn trong trao đổi thông tin: Trực tiếp hay gián tiếp?
- Khung thời gian: Ngắn hạn hay dài hạn?
- Phạm vi của mối quan hệ: Chỉ là quan hệ công việc hay là bao gồm tất cả?
- Nơi sẽ diễn ra công việc: Địa điểm riêng hay công cộng?
- Ai thương thuyết: Tất cả có vai vế ngang bằng hay chỉ những người có năng lực nhất?
- Sự cứng nhắc của những cam kết: Chắc như gạch hay là mềm dẻo linh hoạt?

Hãy áp dụng lời khuyên chung chung của chúng tôi vào những trường hợp cụ thể. Đây là một cuốn sách về những lời khuyên nói chung. Nó không phải được áp dụng cho tất cả mọi người trong mọi trường hợp. Nhưng những nguyên tắc cơ bản thì nhìn chung là áp dụng được. Thiếu một lý do bắt buộc để làm khác, đó là chúng tôi khuyên các bạn hãy tự nghĩ ra một trường hợp cụ thể cho mọi cuộc thương thuyết xung quanh những nguyên tắc cơ bản. Cách tốt nhất để thực hiện những nguyên tắc chung này sẽ phụ thuộc vào từng trường hợp cụ thể. Hãy xem xét bạn là ai, ai là người đang làm việc với bạn, thói quen của ngành, những trải nghiệm trước đây với người thương thuyết này, và tương tự như vậy, để có được một phương pháp tiếp cận phù hợp với một trường hợp nào đó.

Chú ý đến những khác biệt về suy nghĩ và thói quen, tránh đưa ra điển hình cá nhân. Những nhóm và nơi khác nhau sẽ có những thói

quen và suy nghĩ khác nhau. Hãy hiểu biết và tôn trọng chúng, nhưng cẩn thận khi đưa ra những giả định về cá nhân.

Thái độ, lợi ích và những tính cách của những cá nhân cũng thường rất khác so với những người trong nhóm của họ. Ví dụ, những người Nhật “thông thường” có xu hướng thích cách trao đổi thông tin và đàm phán gián tiếp, nhưng một cá nhân người Nhật có thể chấp nhận rất nhiều kiểu đàm phán khác nhau. Một bộ trưởng có tiếng trong chính phủ Nhật đã rất nổi tiếng về cách đàm phán mạnh mẽ “kiểu Mỹ” của ông ta – mặc dù cách này không hoàn toàn là điển hình cho nhiều người Mỹ. Một số nghiên cứu cho rằng phụ nữ thường thu thập thông tin một cách cởi mở và lộn xộn hơn đàn ông, nhạy cảm hơn trong các mối quan hệ và hoạt động dựa trên đạo đức, vào sự quan tâm và nghĩa vụ với người khác hơn là nguyên tắc và quyền cá nhân. Nhiều tài liệu chỉ ra rằng có rất nhiều người giới nữ cư xử giống như giới nam⁵.

⁵ Tham khảo cuốn *In a Different Voice* (tạm dịch: Nói cách khác) của Carol Gilligan, NXB Đại học Harvard, 1982.

Phán đoán về một ai đó dựa trên tính cách của nhóm là một hành động hồ đồ và mang tính rủi ro trong thực tế. Nó phủ định tính cá nhân của người đó. Chúng ta không nên giả định rằng những suy nghĩ và thói quen của chúng ta bị điều khiển bởi nhóm mà chúng ta tình cờ phù hợp; việc cho rằng những người khác cũng như vậy thật vô ích. Mỗi người chúng ta bị ảnh hưởng bởi môi trường và sự dạy dỗ, văn hóa và nhận dạng nhóm của chúng ta, nhưng không phải là theo một cách có thể đoán được trước đối với từng cá nhân.

Đặt câu hỏi với những phán đoán của bạn; lắng nghe một cách chủ động. Bất cứ phán đoán nào bạn có về người khác – dù bạn cho rằng người ta chỉ như bạn hay hoàn toàn khác - hãy tự đặt câu hỏi về giả định đó. Hãy cởi mở để biết rằng họ có lúc không giống như những gì bạn chờ đợi. Những sự khác biệt nhiều giữa các nền văn hóa gợi ý cho bạn những kiểu khác biệt mà bạn cần để ý, nhưng nhớ rằng tất cả chúng ta có những lợi ích và phẩm chất riêng và không theo một khuôn đúc tiêu chuẩn nào cả.

CÂU HỎI VỀ CHIẾN THUẬT

Câu hỏi 7: Làm thế nào để đưa ra những quyết định như “Gặp nhau ở đâu?” “Ai nên là người đưa ra đề nghị đầu tiên?” và “Nên nêu giá cao đến mức nào?”

Trước khi một bác sĩ có thể trả lời câu hỏi nên uống thuốc gì và tránh những thức ăn gì, bác sĩ đó cần biết về các triệu chứng của người bệnh và chẩn đoán những nguyên nhân gây ra căn bệnh đó. Chỉ khi đó, bác sĩ mới có thể đưa ra một chẩn đoán điều trị chung để chữa khỏi căn bệnh đó. Điều này cũng đúng đối với các chuyên gia trong việc đàm phán. Bạn không thể có được những loại thuốc chữa bách bệnh. Để đưa ra được những lời khuyên có giá trị bạn cần phải có kiến thức trong những tình huống cụ thể.

Điều này được minh họa qua việc phân tích ba ví dụ cụ thể sau:

Gặp nhau ở đâu? Bạn quan tâm về những vấn đề gì? Nếu cả hai bên đều hết sức bận rộn và cuộc nói chuyện có thể thường xuyên bị ngắt quãng thì điều quan trọng nhất có lẽ là chọn một địa điểm cách biệt và yên tĩnh. Nếu phía bên kia cảm thấy không an toàn và muốn có sự trợ giúp của nhân viên thì có lẽ gặp ở văn phòng của họ sẽ khiến họ cảm thấy thoải mái hơn. Bạn cũng muốn gặp ở văn phòng của phía bên kia nếu như bạn cũng muốn dễ đứng dậy bỏ về. Liệu bạn có cần có những biểu đồ, tài liệu hoặc chuyên gia về một lĩnh vực nào đó mà bạn muốn đề tham vấn khi đang thương thuyết không? Nếu bạn muốn thoải mái sử dụng các tập băng giấy, bảng trắng hoặc máy chiếu hình thì nên gặp gỡ tại phòng họp có sẵn những thiết bị này.

Ai nên là người đưa ra đề nghị đầu tiên? Sẽ nhầm lẫn nếu cho rằng đặt vấn đề chỉ là việc nêu ra các số liệu cụ thể. Thông thường bạn muốn bỏ thời gian tìm hiểu các mối quan tâm, những sự lựa chọn và các tiêu chí lúc trước khi đặt vấn đề. Đặt vấn đề quá sớm có thể khiến phía bên kia có cảm giác bị ép buộc. Khi cả hai bên đều cảm thấy đang gặp vấn đề khó khăn thì cách đặt vấn đề mà có thể cố gắng dung hòa các mối quan tâm và các tiêu chuẩn đưa ra trước đó thường dễ được chấp nhận như là một bước tiến có tính xây dựng.

Dù bạn có muốn hay không muốn đưa ra đề nghị, bạn có thể muốn thử “cột” cuộc thảo luận ngay từ đầu vào một cách tiếp cận hoặc tiêu chuẩn có lợi cho bạn. Mặt khác, nếu bạn không có sự chuẩn bị tốt và không biết cái gì là vừa phải, bạn có thể sẽ ngần ngại đưa ra một ý kiến hoặc một đề nghị trên bàn thương thuyết, có lẽ hi vọng rằng bên kia sẽ bước trước và đưa ra một đề nghị hào phóng. Nhưng bạn cần phải cẩn thận. Rủi ro sẽ rất cao khi đánh giá giá trị của một món hàng bằng con số đề xuất đầu tiên của phía bên kia. Nếu bạn hầu như không biết về giá trị của món hàng, bạn nên tìm hiểu thêm một chút nữa trước khi bắt đầu đàm phán.

Cả hai bên càng chuẩn bị kỹ bao nhiêu trong một đàm phán về giá cả, thì việc ai đưa ra đề nghị đầu tiên càng gần nhau hơn. Thay vì việc học những nguyên tắc về việc ai nên là người đưa ra đề nghị đầu tiên, tốt hơn là hãy học những nguyên tắc về việc cần chuẩn bị kỹ càng với những thước đo giá trị từ bên ngoài.

Nên nêu giá cao đến mức nào? Rất nhiều người có xu hướng đo sự thành công bằng việc xem phía bên kia đi xa như thế nào. Thậm chí nếu con số đầu tiên là một sự khẳng định hoàn toàn tùy ý về một “giá mác” hoặc “giá trị bán lẻ”, người mua thường cảm thấy hài lòng nếu được bớt giá chút ít. Người mua thường không khảo giá trên thị trường, họ cũng không biết giá cả của các hàng hóa thay thế, do đó họ cảm thấy hài lòng khi mua được với giá thấp hơn giá người bán đưa ra ban đầu.

Trong những tình huống này, nếu bạn là người bán thì thông thường bạn sẽ bắt đầu bằng việc đưa ra giá cao nhất mà bạn có thể điều chỉnh một cách dễ dàng. Một cách khác có thể nghĩ đến là đưa ra một giá cao nhất mà bạn có thể thuyết phục được một bên trung gian thứ ba coi mức giá đó là hợp lý. Để đưa ra con số đó trước hết bạn cần giải thích lập luận, sau đó mới đưa ra mức giá. (Nếu họ nghe thấy mức giá họ không thích có thể họ sẽ không buồn nghe lập luận nữa.)

Một mức giá mở đầu như thế này không nhất thiết phải quá cứng nhắc. Trong thực tế, mức giá ban đầu bạn đưa ra càng cứng nhắc, bạn càng làm tổn hại uy tín của mình khi bạn thay đổi mức giá. Sẽ

là an toàn hơn hoặc ít nhất cũng là cách làm hiệu quả nếu nói một số câu chẳng hạn như “Một yếu tố để cân nhắc là xem những người khác trả như thế nào cho một công việc tương tự. Ví dụ như ở New York họ trả 18 đô-la một giờ. Anh thấy thế nào?”, ở đây bạn đã đưa ra một tiêu chuẩn và một con số mà không chủ quan chút nào.

Chiến lược phụ thuộc vào sự chuẩn bị. Có hai điều tổng quát về chiến lược đáng để theo đuổi. Thứ nhất, trong hầu hết mọi trường hợp, chiến lược là một chức năng của sự chuẩn bị. Nếu bạn chuẩn bị tốt, chiến lược sẽ tự gợi ý cho chính nó. Nếu bạn diễn tả tốt trong phạm vi các tiêu chuẩn phù hợp với việc đàm phán của bạn, bạn sẽ thấy rõ ràng điều gì cần đàm phán và điều gì phía bên kia có thể nêu ra. Nếu bạn cân nhắc kỹ càng các mối quan tâm của mình, bạn sẽ thấy rõ điều gì nên đề cập trước, điều gì nên đề cập sau và điều gì không nên đề cập đến. Và nếu bạn xác định trước “Sự thay thế tốt nhất cho thỏa thuận đã đạt được”, bạn sẽ biết khi nào có thể làm gì.

Thứ hai, một chiến lược khôn khéo không thể thay thế cho sự chuẩn bị. Nếu bạn xác định trước một chiến lược từng bước mà bạn chắc rằng sẽ cưỡi được tất cả phía bên kia, bạn sẽ gặp lúng túng nếu họ đi dè dặt tới bàn đàm phán. Chiến lược của bạn có thể phụ thuộc vào việc đàm phán các vấn đề quan hệ lúc ban đầu nhưng phía bên kia lại muốn nói về BATNA. Vì có thể bạn không bao giờ biết chắc họ sẽ sử dụng chiến thuật nào nên tốt hơn cả là cần biết về địa hình hơn là biết sơ đồ khi đi theo một con đường cụ thể xuyên qua rừng.

Câu hỏi 8: Một cách thiết thực, làm thế nào để chuyển từ việc đưa ra các lựa chọn đến việc đi tới cam kết?

Bạn đã đưa ra một giải pháp lớn về các lời khuyên làm thế nào để phát triển các lựa chọn khôn ngoan, làm hài lòng cả hai phía trong cuộc đàm phán và làm thế nào để tránh hoặc khắc phục hàng loạt các vấn đề liên quan đến con người. Câu hỏi còn lại là làm thế nào để kết thúc được các vấn đề? Bạn không tin có một quy trình hoàn hảo nhất, nhưng có một số nguyên tắc cơ bản đáng để bạn để ý như sau:

Nghĩ đến việc kết thúc ngay từ khi bắt đầu. Thậm chí từ trước khi bắt đầu đàm phán, việc hình dung ra một thỏa thuận thành công cũng là một việc làm có ý nghĩa. Điều này sẽ giúp bạn tìm ra điều gì cần xử lý trong cuộc đàm phán và xử lý nó như thế nào. Hình dung ra các bước thỏa thuận. Các vấn đề gì cần giải quyết. Sau đó quay lại. Hãy hỏi chính bạn làm thế nào để phía bên kia có thể giải thích và biện minh thành công cho một thỏa thuận với tổ chức của họ. (“Bạn sẽ ở trong nhóm 10% đứng đầu của tất cả các công nhân ngành điện ở Ontario.” “Bạn trả giá thấp hơn giá trị do ba người định giá trả.”) Hãy nghĩ về những việc tương tự mà bạn phải làm rồi hỏi chính bạn kiểu thỏa thuận nào sẽ cho phép bạn nói những điều như thế. Cuối cùng, nghĩ về những việc bạn cần làm để thuyết phục phía bên kia – và bạn – chấp nhận một thỏa thuận được đề nghị hơn là tiếp tục đàm phán.

Thường trực những câu hỏi này trong đầu khi việc đàm phán của bạn có tiến triển, điều chỉnh và hoàn thiện tầm nhìn của bạn khi có thêm thông tin. Tập trung vào mục tiêu của bạn theo hướng này sẽ giúp cho việc đàm phán có kết quả.

Cân nhắc việc phác thảo khung thỏa thuận. Đối với những cuộc đàm phán mà thỏa thuận sẽ được soạn thành văn bản, một ý kiến hay là việc phác họa những nét chính của bản thỏa thuận là một phần của quá trình chuẩn bị. “Khung thỏa thuận” như thế này là một văn bản dưới dạng thỏa thuận nhưng để ra những khoảng trống để điền vào các điều khoản sẽ được quyết định trong cuộc đàm phán. Một ví dụ của một bản khung thỏa thuận chi tiết là mẫu mua và bán tiêu chuẩn có sẵn ở các nhà môi giới bất động sản. Trong các trường hợp khác chỉ cần một danh sách các đầu mục cũng là đủ. Lập ra một khung thỏa thuận chi tiết bảo đảm các vấn đề quan trọng sẽ không bị bỏ qua trong quá trình đàm phán. Một thỏa thuận như thế có thể trở thành điểm bắt đầu hoặc chương trình nghị sự của việc đàm phán, giúp cho bạn sử dụng thời gian có hiệu quả.

Dù bạn bắt đầu cuộc đàm phán với một khung thỏa thuận hay không thì việc phác thảo những điều khoản của bản thỏa thuận vẫn là việc làm có ý nghĩa. Tiếp tục làm việc với bản phác thảo sẽ giúp

cho cuộc đàm phán được tập trung, giúp làm nổi bật lên những vấn đề quan trọng mà nếu không có phác thảo sẽ có thể bị bỏ qua, và giúp cho người đàm phán nhận biết được sự tiến triển. Phác thảo còn cung cấp biên bản của các cuộc đàm phán, làm giảm khả năng hiểu nhầm về sau. Nếu bạn làm việc với một khung thỏa thuận thì sự phác thảo có thể chỉ bao gồm việc điền vào những ô trống khi bạn bàn về mỗi điều khoản; hoặc nếu hai bên đã đạt được sự nhất trí, nó có thể bao gồm soạn thảo các điều khoản thay thế.

Đi dần đến cam kết. Khi việc đàm phán tiến triển và bạn thảo luận về các lựa chọn và tiêu chuẩn cho mỗi vấn đề, bạn cần tìm kiếm một đề nghị thống nhất có thể phản ánh tất cả các điểm đã đạt được và đáp ứng lợi ích của mỗi bên về vấn đề đó càng nhiều càng tốt. Nếu đối tác không nhất trí với một lựa chọn riêng lẻ nào đó thì ít nhất bạn cũng cố gắng thu hẹp phạm vi của các lựa chọn vào diện cân nhắc rồi chuyển sang vấn đề khác. Có lẽ một lựa chọn tốt hơn hay một khả năng đánh đổi có thể xảy ra sau đó. (“Tốt rồi, do có lẽ một con số 28.000 hay 30.000 đô-la có thể làm người ta nghĩ đến tiền lương. Thế thì ngày nào sẽ bắt đầu?”)

Để khuyến khích sự tập hợp trí tuệ tập thể, nên đồng ý một cách rõ ràng các dự định cam kết. Điều này sẽ cho phép bạn có cảm giác công việc đàm phán đang tiến triển tốt, đồng thời tránh được sự ức chế do lo lắng rằng mọi lựa chọn đưa ra thảo luận đều chỉ có vẻ như là cam kết. Các dự định cam kết cần phải chính xác và không được thay đổi mà không có lý do. Nhưng cần làm rõ rằng bạn không cam kết một cách dứt khoát với bất kỳ điều gì cho tới khi đạt được một kết quả tổng thể cuối cùng. Chẳng hạn ở phía trên của bản khung thỏa thuận bạn có thể viết: “Dự thảo-Chưa cam kết chính thức”)

Quá trình tiến tới một thỏa thuận hiếm khi là một đường thẳng. Hãy chuẩn bị sẵn sàng để thảo luận vài lần tất cả các vấn đề, tiến và lùi giữa các vấn đề cụ thể và giải pháp tổng thể. Các vấn đề phức tạp có thể được quay lại bàn bạc thường xuyên hoặc tạm gác lại để đến cuối cùng tùy theo sự tiến triển của cuộc đàm phán. Trong quá trình đàm phán cần tránh đòi hỏi quá mức hoặc chốt lại

vấn đề quá sớm. Thay vào đó, đưa ra các phương án và thăm dò ý kiến. (“Các ông nghĩ gì về một thỏa thuận theo như bản dự thảo này? Chúng tôi không chắc là chúng tôi có thể bán món hàng này cho khách hàng của chúng tôi nhưng nó có thể xuất hiện ở sân bóng chày. Liệu điều tương tự như thế có thể xảy ra với các ông hay không? Nếu không thì liệu có vấn đề gì chưa ổn ở đây?”)

Kiên trì theo đuổi mục đích của mình nhưng không cứng nhắc trong việc tìm ra một giải pháp cụ thể. Một cách để kiên trì mà không phụ thuộc vào vị trí là tách riêng mục đích của bạn và cách thức để đạt được mục đích đó. Khi một đề nghị gặp khó khăn thì không nên bảo vệ đề nghị đó mà nên giải thích lại mục đích cơ bản của bạn. Hỏi xem phía bên kia có thể nghĩ ra một giải pháp tốt hơn để thỏa mãn mục đích của bạn cũng như của chính họ. Nếu xuất hiện xung đột không thể giải quyết, hãy hỏi xem tại sao lợi ích của một bên lại nên được ưu tiên so với các bên khác.

Bạn cần bám chặt vào phân tích của mình trừ khi phía bên kia chứng minh được một cách thuyết phục rằng ý kiến của bạn thiếu căn cứ và nên thay đổi. Khi thấy lý lẽ của phía bên kia có tính thuyết phục thì bạn hãy sửa đổi ý kiến của mình theo hướng phân tích đó một cách logic. (“Được rồi, đó là một ý kiến hay. Một cách để đánh giá nhân tố này sẽ là...”). Nếu bạn chuẩn bị tốt, bạn có thể dự đoán được những ý kiến tranh cãi mà phía bên kia có thể đưa ra và lường trước hậu quả của chúng.

Mục đích xuyên suốt là tránh các tranh cãi vô bổ. Khi xuất hiện những bất đồng dai dẳng hãy tìm kiếm giải pháp thỏa hiệp thứ hai, thỏa hiệp ở các điểm bạn đang không đồng ý. Chú ý làm rõ lợi ích và lý lẽ của mỗi bên. Tìm kiếm các giả định khác và cách thức kiểm tra chúng. Luôn luôn tìm cách điều hòa các xung đột về lợi ích với các tiêu chuẩn bên ngoài hoặc các lựa chọn sáng tạo. Tìm cách điều hòa các tiêu chuẩn xung đột với các tiêu chí đánh giá phù hợp hơn hoặc ở việc đánh đổi sáng tạo. Hãy kiên trì.

Đề xuất nhượng bộ. Đôi khi việc làm rõ lợi ích, đưa ra các phương án lựa chọn và phân tích các tiêu chuẩn lại đem lại kết quả không khả quan. Một khi đã nghiên cứu kỹ lưỡng một vấn đề hoặc một

nhóm vấn đề, bạn nên đưa ra đề xuất nhượng bộ. Đề xuất ban đầu có thể hạn chế vào đôi ba vấn đề chính. Chẳng hạn “Tôi đồng ý giao hàng trước hoặc trong ngày 30 tháng 6 nếu các ông tạm ứng tối đa 50.000 đô-la. Về sau những đề xuất riêng lẻ đó sẽ kết hợp lại, tạo thành một đề xuất lớn.

Thông thường không nên gây bất ngờ khi đưa ra đề xuất nhượng bộ, nên xem đó là kết quả tự nhiên của quá trình đàm phán. Đây không phải là một đề nghị “thích thì nhận, không thích thì thôi” và cũng không nên đưa ra ngay từ khi bắt đầu đàm phán. Đó là một đề xuất mà bạn cảm thấy hợp lý cho cả hai bên căn cứ vào diễn tiến của cuộc đàm phán. Nhiều cuộc đàm phán được ngã ngũ khi một trong hai bên đưa ra đề xuất hợp lý.

Bạn cũng cần phải để tâm suy nghĩ làm cách nào và lúc nào bạn có thể đưa ra đề xuất nhượng bộ. Nếu các cuộc đàm phán được tiến hành công khai hay theo nhóm lớn, bạn cũng cần tìm cách tiếp xúc riêng tư hơn để thăm dò khả năng cam kết cuối cùng. Phần lớn các hợp đồng được thực hiện sau các cuộc gặp cá nhân giữa các nhà thương thuyết thay mặt cho mỗi bên cho dù kết thúc đàm phán thường được thực hiện ở một diễn đàn công khai hơn.

Nếu hai bên đã đạt được sự thỏa thuận nhưng vẫn còn một số vấn đề tranh chấp khó giải quyết, các bên cần tìm kiếm các biện pháp công bằng để đi đến thỏa thuận cuối cùng. Việc mổ xẻ sự bất đồng giữa những yếu tố một cách tùy tiện chỉ đem lại kết quả tùy tiện. Tuy nhiên nếu phân tích kỹ sự khác biệt giữa các yếu tố dựa trên cơ sở tiêu chuẩn độc lập đủ sức thuyết phục và hợp logic thì có thể tìm ra được hướng đi tới kết quả công bằng. Một biện pháp giải quyết mâu thuẫn nữa đó là một bên hoặc cả hai bên mời bên thứ ba tham vấn ý kiến mỗi bên, và sau nhiều lần tham vấn như vậy, bên thứ ba có thể đưa ra đề xuất cuối cùng hay còn gọi là “cơ hội cuối cùng”.

Hãy tỏ ra rộng lượng ở giai đoạn cuối của cuộc đàm phán. Khi bạn có cảm giác rằng bạn đã gần đạt được sự nhất trí nào đó, hãy dành cho bên đối tác một cái gì đó có lợi cho họ trong khi vẫn kiên định với lập luận logic của đề xuất giá mà bạn đưa ra. Hãy cho đối tác thấy đây là cử chỉ đẹp cuối cùng và bạn không muốn hứa hẹn thêm

bất cứ nhượng bộ nào. Sự rộng lượng đó đôi khi có thể phá vỡ mọi nghi ngại trong giây phút cuối và tạo điều kiện đi đến thỏa thuận cuối cùng.

Nên tạo cho đối tác cảm giác thoải mái và được đối xử công bằng sau khi kết thúc đàm phán. Cảm nhận đó có thể đem lại kết quả tốt đẹp khi thực hiện hợp đồng cũng như trong các cuộc đàm phán tiếp theo.

Câu hỏi 9: Làm thế nào để thử nghiệm những ý tưởng trên mà không phải chịu quá nhiều rủi ro?

Có lẽ bạn đã bị chinh phục bởi phương pháp này rất phù hợp nhưng vẫn còn lo ngại về việc làm thế nào để áp dụng hiệu quả phương pháp đó nhằm cải thiện hơn nữa kết quả bạn đạt được. Bạn có thể làm gì để thử nghiệm những ý tưởng trên mà không phải chịu quá nhiều rủi ro?

Bắt đầu từ việc nhỏ. Bạn hãy thử nghiệm bằng các cuộc đàm phán nhỏ đòi hỏi những nguyên tắc không khắt khe, nơi bạn có thể áp dụng phương pháp đi đến thỏa thuận trong đàm phán tốt nhất (BATNA), nơi có sẵn các tiêu chuẩn mục tiêu thuận lợi, phù hợp và nơi đối tác có thể cũng thực hiện phương pháp này. Bạn hãy bắt đầu với những ý tưởng xuất phát từ kỹ năng hiện có và sau đó dần dần thử nghiệm những ý tưởng mới. Khi đã có kinh nghiệm và sự tự tin nhất định, bạn có thể từ từ nêu cao các nguyên tắc của mình bằng cách thử nghiệm các thủ thuật mới trong các tình huống quan trọng và khó khăn hơn. Bạn không nên thử tất cả biện pháp cùng một lúc.

Đầu tư. Một số người chơi tennis cả đời nhưng trình độ của họ không bao giờ có thể khá lên được. Đó là do họ không chịu nhìn nhận một cách khách quan điều họ làm hay nghĩ đến việc thay đổi cách thức chơi. Những người chơi tốt luôn nhận thức được một điều rằng để có thể chơi giỏi họ phải đầu tư tìm ra cách chơi mới. Đôi khi họ có thể tạm thời xuống dốc do phải vật lộn với những kỹ thuật chơi mới nhưng cuối cùng họ cũng vượt qua được mức hạn chế trước đây. Trên thực tế, những kỹ thuật chơi mới luôn tạo ra

tiềm năng lâu dài. Do vậy bạn nên áp dụng phương pháp này vào đàm phán.

Kiểm điểm lại những việc đã làm. Bạn nên dành thời gian để kiểm điểm lại việc bạn đã làm sau mỗi cuộc đàm phán quan trọng. Cái gì đã đem lại kết quả, cái gì chưa? Đây là cách bạn đã có thể làm khác đi? Bạn nên mang theo mình sổ tay hoặc nhật ký đàm phán để có thể đọc lại những ghi chép của mình thường xuyên.

Chuẩn bị. Như đề cập dưới đây, năng lực đàm phán không phải là thứ có sẵn và có thể áp dụng ở mọi nơi, mọi chỗ. Bạn phải nỗ lực và cố gắng rất nhiều ngay từ giai đoạn chuẩn bị để có thể phát huy những nguồn lực bạn có trong từng tình huống cụ thể. Nói theo cách khác, bạn phải chuẩn bị thật chu đáo. Chuẩn bị kỹ không gây ra rủi ro mà thực chất chỉ tốn chút ít thời gian. Bạn càng chuẩn bị kỹ bao nhiêu bạn càng thấy những ý kiến này hữu dụng và có giá trị bấy nhiêu.

Nên lập kế hoạch thiết lập và duy trì mối quan hệ công việc thật tốt với đối tác. Hãy liệt kê những lợi ích của bạn và đối tác, sau đó tự đề ra những phương án có thể thỏa mãn được càng nhiều những lợi ích đó càng tốt. Bạn cũng nên tìm ra các tiêu chuẩn, tiêu chí bên ngoài để có thể thuyết phục bên thứ ba về những điều họ cần thực hiện. Bạn cũng nên tự đặt ra những tranh luận bạn có thể đưa ra trong quá trình đàm phán và xem xét khả năng không tìm được những bằng chứng và thông tin cần thiết làm cơ sở cho một tranh luận nào đó. Đồng thời, bạn nên lưu ý đến những tiêu chuẩn mà đối tác của bạn có thể dùng để chứng minh tính đúng đắn của một thỏa thuận nào đó đối với bên thứ ba của họ. Nếu nhà thương thuyết bên đối tác không thể giải trình trước bên thứ ba về những điều kiện họ đưa ra, giữa họ khó có thể đi đến thống nhất về những điều kiện đó. Ngoài ra cũng nên tự luận suy những cam kết sẽ được hai bên đưa ra đồng thời phác thảo một thỏa thuận thuận khung cho vấn đề đàm phán.

Trong một số trường hợp bạn có thể đề nghị bạn bè giúp đỡ bằng cách đóng vai đối tác hoặc đóng vai bạn để tập dượt cho cuộc thương thuyết sắp tới. (Việc đóng vai đối tác và lắng nghe phản hồi

thông tin về những tranh luận của chính mình là một biện pháp tốt để thử nghiệm trường hợp của bạn.) Bạn cũng có thể cần đến sự kèm cặp của bạn bè, của những nhà đàm phán có kinh nghiệm hoặc các chuyên gia đàm phán chuyên nghiệp.

Đàm phán giống điện kinh ở nhiều khía cạnh: Một số người có năng khiếu bẩm sinh về đàm phán hơn những người khác và cũng giống như những nhà điện kinh giỏi, họ có thể đạt được kết quả cao nhất nhờ sự chuẩn bị, luyện tập và kèm cặp. Do vậy đối với những người ít năng khiếu hơn đòi hỏi khâu chuẩn bị, luyện tập và kèm cặp kỹ lưỡng hơn, từ đó mới thu được nhiều kết quả. Cho dù bạn thuộc kiểu người nào thì bạn vẫn còn nhiều điều phải học. Sự nỗ lực của bản thân sẽ đem lại cho bạn kết quả cao và điều đó hoàn toàn tùy thuộc vào bạn.

NHỮNG CÂU HỎI VỀ SỨC MẠNH

Câu hỏi 10: Cách đàm phán của tôi liệu có gây ra bất đồng nếu bên đối tác có sức mạnh đàm phán tốt hơn? và Làm thế nào tôi có thể phát triển khả năng đàm phán?

Cách bạn đàm phán (và cách bạn chuẩn bị cho đàm phán) có thể gây ra bất đồng lớn bất kể thế mạnh của mỗi bên như thế nào.

MỘT SỐ ĐIỀU BẠN KHÔNG THỂ ĐẠT ĐƯỢC

Tất nhiên sẽ có một số cản trở nhất định trước khi đạt được kết quả đàm phán cho dù bạn có chuyên môn rất vững về lĩnh vực này. Người đàm phán giỏi nhất thế giới cũng không thể mua được Nhà Trắng. Bạn không thể hy vọng thành công trong đàm phán nếu bạn không thể đưa ra mức giá mà bên đối tác đàm phán cảm thấy hấp dẫn hơn so với kết quả từ phương pháp đi đến thỏa thuận trong đàm phán tốt nhất (BATNA) của họ. Nếu bạn không thể làm được việc đó, cuộc đàm phán sẽ trở nên vô nghĩa. Do vậy bạn nên tập trung tăng cường BATNA của bạn và tìm cách làm thay đổi BATNA của đối tác.

Cách bạn đàm phán có thể gây ra bất đồng lớn

Trong tình huống có thể đi đến nhất trí, cách bạn đàm phán có thể gây ra bất đồng giữa việc có đi đến thỏa hiệp hay không, hoặc giữa một kết quả đủ thỏa đáng và một kết quả chỉ tạm chấp nhận được. Cách bạn đàm phán có thể quyết định hoặc chiếc bánh sẽ nở to ra hay chỉ được chia nhỏ theo cách đơn thuần và liệu quan hệ của bạn với bên đối tác trở nên tốt hơn hay xấu đi. Khi đối tác đang thắng thế, việc bạn đàm phán thế nào thực sự quan trọng. Giả dụ bạn đang đàm phán để xin miễn trừ một quy định nào đó hay để xin việc, và bạn hầu như không có ý tưởng tranh luận gì nếu bên đối tác từ chối yêu cầu của bạn hoặc bạn nhận được ít ưu đãi nếu chấp nhận làm công việc đó. Trong trường hợp như vậy, kỹ năng đàm phán của bạn là tất cả. Cho dù cơ hội thành công rất hãn hữu, cách bạn đàm phán sẽ quyết định liệu bạn có được tận dụng được cơ hội đó hay không.

CÁC NGUỒN LỰC KHÔNG CÓ NGHĨA LÀ SỨC MẠNH ĐÀM PHÁN

Sức mạnh đàm phán là khả năng thuyết phục ai đó làm một việc gì. Nước Mỹ vốn giàu có và có nhiều bom hạt nhân nhưng cả hai yếu tố này đều không giúp họ ngăn chặn các hành vi khủng bố hoặc giải cứu các con tin bị giam giữ tại những nơi như Beirut. Liệu các nguồn lực của bạn có đem lại sức mạnh đàm phán hay không, điều đó còn phụ thuộc vào bối cảnh, nghĩa là bạn đang thuyết phục ai và muốn họ làm việc gì.

ĐỪNG HỎI “AI MẠNH HƠN?”

Dự đoán xem bạn hay đối phương “mạnh” hơn là một việc làm rủi ro. Nếu bạn kết luận rằng mình mạnh hơn, có thể bạn sẽ chủ quan và không chuẩn bị tốt. Mặt khác, nếu bạn cho rằng mình yếu thế hơn phía kia, bạn sẽ có nguy cơ mất đi nhuệ khí và cũng như trường hợp trên, bạn sẽ không thực sự chú ý xem nên làm thế nào để thuyết phục được họ. Bất kỳ kết luận nào cũng không giúp bạn tìm ra được cách thức hữu hiệu nhất để tiếp tục.

Trên thực tế, bạn có thể làm rất nhiều cách để tăng thêm sức mạnh đàm phán của mình ngay cả khi cán cân nguồn lực nghiêng hẳn về

một phía. Tất nhiên, có những cuộc đàm phán, dù chỉ là tạm thời tất cả những con bài tốt nhất đều ở trong tay đối phương. Nhưng trong thế giới ngày càng phụ thuộc lẫn nhau như hiện nay, gần như lúc nào cũng có các nguồn lực và các mối liên minh tiềm tàng mà một nhà đàm phán có kỹ năng và kiên trì có thể khai thác, ít nhất là để cân cân dịch chuyển, nếu không nói đến khả năng tốt nhất là khiến cho cán cân sức mạnh nghiêng hẳn về phía mình. Nếu không cố gắng, bạn sẽ không thể biết điều gì là có thể.

Đôi khi người ta lại thích cảm thấy yếu đuối và muốn tin rằng mình không thể làm gì để xoay chuyển tình thế. Niềm tin đó giúp họ tránh được cảm giác có trách nhiệm hay có lỗi vì đã không làm gì. Nó cũng tránh được những cái giá phải trả khi cố gắng thay đổi tình thế – khi bạn nỗ lực và đối mặt với nguy cơ thất bại, điều đó có thể khiến bạn thấy bối rối khó xử. Nhưng cho dù cảm giác này là có thể hiểu được, nó không ảnh hưởng đến sự tồn tại trên thực tế của những điều mà ta có thể đạt được nếu biết đàm phán một cách hiệu quả.

Nguyên tắc tốt nhất là hãy lạc quan và vươn xa hơn tầm với của chính mình. Thay vì lãng phí rất nhiều nguồn lực vì những nguyên nhân vô vọng, bạn hãy hiểu rằng có nhiều điều đáng để bạn cố gắng phấn đấu, cho dù bạn có thể không thành công. Bạn càng phấn đấu bao nhiêu, khả năng thành công càng lớn bấy nhiêu. Các công trình nghiên cứu về nghệ thuật đàm phán đều cho thấy mối tương quan chặt chẽ giữa quyết tâm và kết quả. Hãy suy nghĩ tích cực và bạn sẽ gặt hái kết quả.

SỨC MẠNH ĐÀM PHÁN ĐẾN TỪ NHIỀU NGUỒN KHÁC NHAU

Bạn làm thế nào để tăng thêm sức mạnh đàm phán? Mục tiêu của cuốn sách này là nhằm trả lời câu hỏi đó. Sức mạnh đàm phán có được từ nhiều nguồn. Một trong số đó là có một BATNA tốt. Giả sử đối phương tin bạn, sẽ rất thuyết phục nếu bạn nói rằng bạn có một phương án thay thế tốt hơn. Nhưng từng yếu tố trong số bốn yếu tố của phương pháp nêu ra trong Phần II của cuốn sách này – con người, sở thích, các lựa chọn và tiêu chí khách quan – đều là nguồn của sức mạnh đàm phán. Nếu đối phương có thể mạnh trong một

lĩnh vực nào đó, bạn có thể cố gắng phát huy sức mạnh trong một lĩnh vực khác. Ngoài năm sức mạnh này, giờ đây chúng ta có thể thêm một sức mạnh thứ sáu nữa, đó là sức mạnh của sự cam kết.

Sẽ là một sức mạnh nếu người ta có thể tạo ra mối quan hệ làm việc tốt đẹp giữa những người tham gia đàm phán. Nếu bạn hiểu đối phương và họ cũng hiểu bạn; nếu người ta trân trọng tình cảm của nhau và đối xử với nhau một cách tôn trọng ngay cả khi bất đồng quan điểm; nếu hai bên có thể giao tiếp rõ ràng và thông suốt cả hai chiều, biết lắng nghe nhau; và nếu những vấn đề về con người được giải quyết trực tiếp chứ không phải là bằng mệnh lệnh hay nhượng bộ, có lẽ các cuộc đàm phán sẽ êm thấm hơn và thành công hơn cho cả hai phía. Theo nghĩa này, sức mạnh đàm phán không phải là chuyện ăn thua một mất một còn. Phía kia có nhiều sức mạnh đàm phán hơn không nhất thiết nghĩa là sức mạnh đàm phán của bạn sẽ ít đi. Quan hệ làm việc giữa hai bên càng tốt đẹp thì mỗi bên sẽ có khả năng tác động tới bên kia nhiều hơn.

Trái với suy nghĩ của một số người, thực ra việc đối phương tăng khả năng tác động tới bạn sẽ có lợi cho bạn. Hai người có tiếng là đáng tin cậy sẽ có nhiều khả năng tác động tới nhau hơn là hai người có tiếng là gian dối. Việc bạn tin cậy người kia sẽ làm tăng khả năng họ tác động tới bạn. Nhưng điều này cũng có lợi cho bạn. Bạn có thể yên tâm bước vào các thỏa thuận có lợi cho cả hai phía.

Giao tiếp tốt là một nguồn lực đặc biệt quan trọng của sức mạnh đàm phán. Trình bày thông điệp của mình một cách mạch lạc, hùng biện, lắng nghe đối phương và cho họ biết bạn đã nghe, tất cả những việc này đều làm tăng khả năng thuyết phục của bạn. John F. Kennedy rất nổi tiếng với kỹ năng đầu tiên trong số các kỹ năng nêu trên. Ông đã đưa ra một tuyên bố rất hùng hồn: “Chúng ta đừng bao giờ đàm phán chỉ vì sợ. Nhưng cũng đừng bao giờ sợ đàm phán”.

Một thông điệp rõ ràng và hiệu quả không có nghĩa là phải rành rọt, dứt khoát. Trong nhiều trường hợp, giúp cho đối phương hiểu được suy nghĩ của bạn – ngay cả khi bạn đang lưỡng lự về một việc gì đó – có thể làm họ bớt lo sợ, xua tan những hiểu lầm và giúp hai bên cùng giải quyết vấn đề tốt hơn. Hãy xem xét trường hợp của một

nhà cung cấp vừa bỏ thầu với mức giá mà cô ấy cho là giá cạnh tranh cho một hợp đồng cung cấp. Phía người mua hài lòng với mức thầu cũng như với người bỏ thầu, nhưng lại lo là công ty của cô ấy mới ra đời trên thị trường và có thể không đủ khả năng cung cấp được lượng hàng đáp ứng được yêu cầu rất cao của ông ta. Nếu người mua chỉ nói ngắn gọn: “Không được, cảm ơn!” và trả nhiều tiền hơn để thuê một công ty khác, người bỏ thầu có thể hiểu lầm là người mua không thích mức thầu của mình. Và người bỏ thầu không có cơ hội thuyết phục người mua về khả năng cung cấp hàng của mình. Như vậy, sẽ tốt hơn cho cả hai bên nếu người mua cho người bỏ thầu biết về việc ông ta hài lòng với mức thầu, cũng như về những lo ngại của ông ta.

Biết lắng nghe có thể tăng thêm sức mạnh đàm phán cho bạn vì việc này giúp bạn có thêm thông tin về những mối quan tâm của đối phương hoặc về các lựa chọn có thể có. Một khi bạn đã hiểu được tâm trạng và những lo ngại của đối phương, bạn có thể trò chuyện với họ, tìm ra những điểm mà hai bên nhất trí và chưa nhất trí, và vạch ra những phương cách hữu hiệu để tiếp tục trong tương lai. Chẳng hạn, hãy xem xét trường hợp một bác sĩ muốn chuyển viện cho một bệnh nhân đã luống tuổi đang điều trị sang một bệnh viện khác có y cụ chuyên dụng hơn. Vị bác sĩ nhắc đi nhắc lại là bệnh viện chuyên khoa sẽ tốt hơn, nhưng người đàn ông đó vẫn không chịu chuyển đi. Bác sĩ biết ông ta làm thế thì chỉ thiệt thân nên đã từ chối lý do của ông ta và cho rằng lý do đó không hợp lý. Tuy nhiên, một bác sĩ thực tập đã thực sự quan tâm đến người đàn ông và chăm chú lắng nghe lý do ông ta không muốn chuyển đi. Bệnh nhân đã kể về việc phải liên tục chịu đựng đau đớn trong suốt cuộc đời và sợ là việc chuyển viện có thể khiến ông phải đau đớn thêm. Bác sĩ thực tập bèn trò chuyện thẳng thắn về nỗi lo này, và người đàn ông đã chấp thuận chuyển đi một cách vui vẻ.

Cho đối phương biết rằng bạn đã lắng nghe những điều họ nói cũng là một cách làm tăng khả năng thuyết phục của bạn. Khi đối phương cảm thấy họ đã được bạn lắng nghe, họ sẽ sẵn sàng nghe bạn hơn. Việc lắng nghe sẽ tương đối dễ dàng khi đối phương nói một điều gì đó mà bạn đồng ý. Lắng nghe những điều bạn không nhất trí sẽ khó

hơn, nhưng đó chính là lúc việc lắng nghe đem lại hiệu quả nhiều nhất. Hãy lắng nghe trước khi bạn bày tỏ sự phản đối. Hãy hỏi lại. Hãy chắc chắn là bạn hiểu được quan điểm của họ, và chắc chắn là họ biết rằng bạn hiểu. Một khi đối phương biết rằng bạn hiểu những điều họ vừa nói, họ sẽ không thể cho rằng sự phản đối của bạn là do bạn chưa hiểu hết vấn đề.

Hiểu được mối quan tâm của nhau cũng đem lại sức mạnh. Bạn càng hiểu rõ những mối quan tâm của đối phương bao nhiêu, bạn sẽ càng có khả năng đáp ứng yêu cầu của họ với chi phí thấp nhất cho bản thân bạn bấy nhiêu. Hãy tìm cho ra những mối quan tâm mơ hồ không dễ nắm bắt hoặc những quan tâm mà họ không để lộ ra nhưng lại rất quan trọng. Với những quan tâm cụ thể như tiền bạc, hãy hỏi về những yếu tố đằng sau những quan tâm ấy. (“Tiền được dùng để làm gì?”) Đôi khi ngay cả luận điểm vững chắc và khó chấp nhận nhất cũng có thể phản ánh một mối quan tâm ngầm phù hợp với mối quan tâm của bạn.

Hãy xem xét trường hợp của một doanh nhân đang muốn mua một đài phát thanh. Chủ sở hữu chính sẵn sàng bán cổ phần của mình tương đương 2/3 tài sản của đài phát thanh đó với mức giá hợp lý, nhưng chủ sở hữu 1/3 còn lại (hiện đang là người quản lý đài phát thanh) lại đòi một mức giá cắt cổ cho phần của mình. Doanh nhân đã nâng giá mua một vài lần nhưng không đạt được kết quả gì, và ông ta bắt đầu cân nhắc việc hủy bỏ vụ mua bán này. Cuối cùng, ông ta đã tìm hiểu kỹ hơn về những mối quan tâm của người chủ sở hữu thứ hai và biết rằng điều mà bà ấy quan tâm không phải là tiền mà là việc được tiếp tục quản lý đài phát thanh đó với tư cách là một người đồng sở hữu. Doanh nhân bèn đề nghị chỉ mua một phần trong cổ phần của bà ấy mà ông ta cần có vì lý do thuế má, và vẫn giữ bà ấy ở lại làm quản lý. Người chủ sở hữu thứ hai đã chấp nhận đề nghị này với mức giá mà tiết kiệm được cho doanh nhân kia gần 1 triệu đô-la. Hiểu được những mối quan tâm ngầm của người bán đã tăng thêm rất nhiều sức mạnh đàm phán cho người mua.

Đưa ra một lựa chọn khiến đối phương cảm thấy hài lòng cũng đem lại sức mạnh. Việc tập hợp trí tuệ một cách hiệu quả sẽ giúp bạn

tăng thêm khả năng tác động tới người khác. Một khi bạn đã hiểu được những mối quan tâm của mỗi bên, bạn sẽ có khả năng – như trong ví dụ về đài phát thanh ở trên – đưa ra một lựa chọn thông minh để các mối quan tâm đó hài hòa với nhau. Đôi khi điều này có thể đạt được bằng cách vạch ra một phương án mang tính quá trình thật khéo léo.

Hãy xét trường hợp bán đấu giá tem. Người bán giá sẽ muốn những người đặt giá đưa ra mức giá cao nhất mà họ sẵn sàng trả cho những con tem đang đấu giá. Tuy nhiên, mỗi người mua tiềm năng đều không muốn trả cao hơn mức cần thiết. Trong một cuộc đấu giá thông thường, mỗi người đặt giá sẽ cố gắng đưa ra mức giá chỉ nhỉnh hơn một chút so với mức cao nhất mà họ dự đoán là những người khác sẽ trả, mức này thường là thấp hơn mức mà người đó sẵn sàng trả. Nhưng trong một cuộc đấu giá tem, luật lệ quy định là người đặt giá cao nhất sẽ mua được tem với mức giá mà người đặt giá cao thứ nhì đưa ra. Những người mua có thể yên tâm đặt mức giá đúng như mức họ sẵn sàng trả để mua được tem vì người bán đấu giá đảm bảo họ sẽ không phải trả mức này! Không người đặt giá nào phải tiếc rẻ vì mình đã không trả cao hơn, và người đặt giá cao sẽ hài lòng vì không phải trả cao như mức họ đặt. Người bán đấu giá thì hài lòng vì biết rằng chênh lệch giữa mức giá cao nhất và cao nhì thường nhỏ hơn tổng giá tăng của các mức giá theo hệ thống đấu giá này so với đấu giá thông thường⁶.

⁶ Một quá trình tương tự có thể sử dụng trong tất cả các kiểu quyết định phân bổ, ngay cả với những vấn đề không ổn định như việc xác định địa điểm bố trí một cơ sở xử lý rác thải nguy hiểm. Xem cuốn *Creative Compensation: Maybe “In My Backyard”* (tạm dịch: Một bản thuyết trình giả tưởng dành cho những độc giả giả tưởng về một vấn đề có thật) của Howard Raiffa, Tài liệu làm việc số 85-5 của Chương trình về Đàm phán tại Đại học Luật Harvard.

Việc sử dụng các tiêu chuẩn hợp lý từ bên ngoài sẽ đem lại sức mạnh. Bạn có thể sử dụng các tiêu chuẩn này vừa như “thanh gươm” để thuyết phục những người khác, vừa như “chiếc khiên” để giúp bạn chống đỡ trước những sức ép độc đoán muốn khuất phục

bạn. (“Tôi muốn giảm giá cho anh, nhưng đây là giá cố định. Tuần trước hãng General Motors vừa mua đúng mặt hàng này với mức giá đó; đây là hóa đơn bán hàng.”) Cũng như một luật sư có thể tăng thêm khả năng thuyết phục quan tòa bằng việc tìm ra những tiền lệ và nguyên tắc thích hợp, một nhà đàm phán cũng có thể tăng thêm sức mạnh đàm phán cho mình bằng cách tìm ra các tiền lệ, nguyên tắc và những tiêu chuẩn về tính hợp lý từ bên ngoài và trình bày những yếu tố này một cách thật ấn tượng và thuyết phục: “Mức giá tôi đưa ra không cao hơn mà cũng không thấp hơn mức mà anh sẽ trả người khác cho công việc tương tự.” “Chúng tôi sẽ trả mức giá xứng đáng với giá trị của ngôi nhà nếu chúng tôi có đủ tiền. Giá chúng tôi đưa ra là giá bán trong tháng trước của một ngôi nhà tương tự gần đây. Nếu anh không thể giải thích hợp lý tại sao nhà anh có giá cao hơn mức đó thì chúng tôi vẫn giữ nguyên đề nghị của mình. Thuyết phục để đối phương tin rằng bạn không hề yêu cầu cao hơn mức hợp lý là một trong những luận điểm mạnh nhất mà bạn có thể đưa ra.

Xây dựng một BATNA tốt sẽ đem lại sức mạnh. Như chúng ta đã bàn trong chương 6, một cách rất quan trọng để tăng sức mạnh đàm phán là bạn có thể chọn cách “bỏ đi”. Một BATNA hấp dẫn là một luận điểm mạnh mà với luận điểm này bạn có thể khiến cho đối phương cảm thấy cần phải trả cho bạn nhiều hơn. (“Công ty bên kia đường đã đề nghị trả cho tôi cao hơn 20% so với mức tôi đang kiếm hiện nay. Tôi vẫn muốn ở lại đây hơn. Nhưng với chi phí sinh hoạt hiện giờ, tôi sẽ phải cân nhắc việc chuyển đi nếu không nhanh chóng được tăng lương thích đáng. Ông nghĩ sao?”)

Bên cạnh việc cải thiện BATNA nói chung (nghĩa là bạn sẽ làm gì nếu các cuộc đàm phán không dẫn đến một thỏa thuận nào), bạn cũng nên chuẩn bị một “tiểu BATNA” – nếu không đạt được thỏa thuận nào tại cuộc gặp này, kết quả tốt nhất là gì? Việc này giúp bạn vạch trước một lối thoát hữu hiệu nếu cuộc gặp không đạt được kết quả gì. (“Cảm ơn ông đã chia sẻ quan điểm và đã lắng nghe các ý kiến của tôi. Nếu tôi quyết định tiếp tục, tôi sẽ quay lại tìm ông, có thể là với một đề nghị hoàn toàn mới.”)

Đôi khi bạn có thể làm cho BATNA của đối phương yếu đi một cách hoàn toàn chính đáng. Chẳng hạn một ông bố mà chúng tôi quen biết muốn sai con trai mình đi cắt cỏ. Ông ta đề nghị một khoản tiền khá lớn nhưng không có tác dụng. Cuối cùng, cậu con trai vô tình để lộ BATNA của mình: “Nhưng con không cần phải cắt cỏ để kiếm tiền đâu bố ạ. Cuối tuần nào bố cũng để quên ví ở trên bàn...”. Ông bố nhanh chóng thay đổi BATNA của con trai bằng cách không để ví lung tung nữa và tuyên bố rõ ràng là ông không cho phép cậu con lấy tiền mà không xin phép; cậu con trai đành phải đi cắt cỏ. Giảm bớt BATNA của đối phương là một mẹo có thể áp dụng để ép buộc hoặc lợi dụng, nhưng cũng có tác dụng đảm bảo một kết quả công bằng. Những nỗ lực nhằm tăng cường BATNA cho mình và làm BATNA của đối phương yếu đi là những cách quan trọng để tăng thêm sức mạnh đàm phán của chúng ta.

Đưa ra những cam kết đã được cân nhắc kỹ càng sẽ đem lại sức mạnh. Sức mạnh thuyết phục có thể đến từ một nguồn nữa mà bạn rất nên lưu tâm, đó là sức mạnh của việc cam kết. Bạn có thể sử dụng một cam kết để tăng cường sức mạnh đàm phán theo ba cách: Bạn có thể cam kết về việc bạn sẽ làm, chẳng hạn, bằng cách đưa ra một đơn chào hàng cố định. Bạn cũng có thể, sau khi cân nhắc kỹ, đưa ra cam kết về những việc bạn sẽ không làm. Và bạn có thể yêu cầu rõ ràng, chính xác những cam kết mà bạn muốn đối phương phải đưa ra.

Làm rõ những việc bạn sẽ làm. Một cách để tăng cường sức mạnh đàm phán là đưa ra đề nghị một cách chắc chắn và có hoạch định thời gian rõ ràng. Khi đưa ra một đề nghị chắc chắn, bạn đã cho đối phương một phương án lựa chọn là bạn sẽ chấp nhận, đồng thời làm rõ là bạn vẫn để ngỏ khả năng thảo luận về những lựa chọn khác. Nếu bạn muốn thuyết phục ai đó chấp nhận một công việc, đừng chỉ nói suông mà hãy biến nó thành một lời đề nghị. Bằng việc đưa ra lời đề nghị, bạn sẽ từ bỏ cơ hội mặc cả để có những điều khoản tốt hơn. Nhưng cái được của bạn là ở chỗ bạn đã đơn giản hoá lựa chọn của đối phương và khiến họ có thể cam kết dễ dàng hơn. Để đạt được thỏa thuận, họ chỉ cần nói lời đồng ý.

Đưa ra lời đề nghị về những việc bạn sẽ làm nếu họ đồng ý với những điều khoản bạn đề xuất là một cách để xoa tan những lo sợ về việc trượt dốc mà đối phương có thể có. Nếu không có đề nghị rõ ràng, ngay cả một tình huống xấu cũng vẫn còn tốt hơn là chấp nhận một thứ mà mình chưa biết rõ, đặc biệt là khi đối phương sợ rằng những yếu tố có lợi cho bạn có thể khiến bạn muốn đòi hỏi thêm. Năm 1990, Hội đồng Bảo an Liên Hiệp Quốc muốn tác động để Iraq rút quân khỏi Kuwait bằng cách áp dụng lệnh trừng phạt. Các nghị quyết của Hội đồng này quy định rõ ràng là Iraq phải rút quân, nhưng không quy định là lệnh trừng phạt sẽ kết thúc nếu Iraq rút quân. Nếu Saddam Hussein tin rằng lệnh trừng phạt vẫn tiếp tục sau khi Iraq đã rút quân khỏi Kuwait thì những lệnh trừng phạt đó, dù không hề dễ chịu đối với Iraq, cũng không hề thúc đẩy nước này phải rút quân.

Đề nghị càng cụ thể thì càng thuyết phục. Vì vậy, đề nghị bằng văn bản sẽ đáng tin cậy hơn đề nghị bằng miệng. (Một đại lý bất động sản mà chúng tôi quen biết thích khách hàng phải đưa ra đơn đặt hàng bằng cách xếp các tờ 100 đô-la lên bàn.) Bạn cũng có thể biến đề nghị của mình thành một “cơ hội dần biến mất” bằng cách chỉ ra khi nào và bằng cách nào nó sẽ hết hạn. Chẳng hạn, việc Tổng thống Reagan bắt đầu nhiệm kỳ vào năm 1981 đã tạo ra một “cơ hội dần biến mất” cho các cuộc đàm phán về vấn đề giải thoát các con tin ngoại giao Hoa Kỳ bị bắt giữ ở Iran. Người Iran không muốn phải bắt đầu đàm phán từ đầu với chính quyền mới của Hoa Kỳ.

Trong một vài trường hợp, bạn cũng cần làm rõ những việc bạn sẽ làm nếu đối phương không chấp nhận đề xuất của bạn. Có thể họ không nhận ra những hậu quả của BATNA của bạn đối với họ. (“Nếu tôi nay căn hộ của chúng tôi không được sửa, tôi sẽ phải gọi đến đường dây cấp cứu của Bộ Y tế. Ông có biết là họ sẽ phạt chủ nhà 250 đô-la nếu họ trả lời và phát hiện có sự vi phạm quy định đó?”)

Hãy cân nhắc việc cam kết về những điều bạn sẽ không làm. Đôi khi bạn có thể thuyết phục đối phương chấp nhận một đề nghị tốt hơn BATNA của họ bằng cách thuyết phục họ rằng bạn không thể

hoặc sẽ không đề nghị cao hơn. (“Hoặc là chấp nhận, hoặc là thôi.”) Bạn không chỉ đưa ra đề nghị mà còn ràng buộc rằng bạn sẽ không thay đổi đề nghị đó. Như đã thảo luận trong Chương 1, việc ràng buộc mình vào một vị thế nhất định sẽ có những cái giá không nhỏ; việc tự ràng buộc mình quá sớm sẽ hạn chế khả năng giao tiếp và rủi ro ở chỗ bạn có thể làm hỏng mối quan hệ vì làm cho đối phương cảm thấy không được quan tâm hoặc bị ép buộc. Việc tự ràng buộc sẽ ít rủi ro hơn sau khi bạn đã hiểu được các mối quan tâm của đối phương và đã tìm hiểu các phương án để cả hai cùng có lợi, và việc này cũng sẽ ít tác động xấu đến mối quan hệ của bạn với đối phương nếu có những lý do đáng tin cậy không phụ thuộc vào ý chí của riêng bạn có thể giải thích và biện minh cho việc bạn phải tự ràng buộc mình như vậy.

Ở một mức độ nhất định, cách tốt nhất là đặt đề nghị cuối cùng lên bàn và thực sự coi đó là đề nghị cuối cùng. Việc này có xu hướng tác động đến đối phương bằng cách làm giảm thiểu BATNA của họ. Đến lúc đó, nếu họ nói “không”, họ sẽ không còn cơ hội đạt được một thoả thuận tốt hơn với bạn.

Làm rõ những điều bạn muốn họ làm. Bạn sẽ được đền đáp nếu chịu khó suy nghĩ kỹ càng về những điều khoản chính xác của cam kết mà bạn muốn đối phương đưa ra. Điều này sẽ đảm bảo yêu cầu của bạn là hợp lý. Nếu bạn nói “Susan, hãy hứa là chị sẽ không bao giờ chen ngang khi tôi đang nói chuyện qua điện thoại.”, có thể sẽ rất tệ nếu Susan thực hiện lời hứa theo đúng nghĩa đen trong một trường hợp khẩn cấp. Bạn cần tránh một cam kết “thẳng tuột” với nội dung quá rộng, không ràng buộc được đối phương, bỏ qua những thông tin quan trọng hoặc không có hiệu lực.

Đặc biệt là khi bạn muốn đối phương làm một việc gì đó, sẽ có tác dụng nếu bạn nói cho họ biết một cách chính xác việc bạn muốn họ làm. Nếu không họ sẽ chẳng làm gì hoặc không muốn làm nhiều hơn những gì phải làm. Chẳng hạn, vào mùa thu năm 1990, khả năng gây tác động lên Saddam Hussein của Hoa Kỳ đã bị suy giảm vì thông tin không rõ ràng về những điều mà Hoa Kỳ mong muốn. Vào những thời điểm khác nhau, việc Iraq rút quân khỏi Kuwait, phá

hủy các cơ sở hạt nhân của Iraq, triệt phá sức mạnh quân sự của Iraq, và việc lật đổ Saddam Hussein, tất cả dường như đều là mục tiêu của Hoa Kỳ.

TẬN DỤNG TỐI ĐA SỨC MẠNH TIỀM TÀNG CỦA BẠN

Để tận dụng tối đa sức mạnh đàm phán tiềm tàng của mình, bạn nên sử dụng từng nguồn của sức mạnh đó trong mỗi tương quan hài hòa với các nguồn khác. Đôi khi các nhà đàm phán muốn tìm ra nguồn sức mạnh lớn nhất của mình và cố gắng chỉ sử dụng một nguồn đó. Chẳng hạn, nếu một nhà đàm phán có một BATNA mạnh, người đó có thể dùng nó để đương đầu với đối phương và dọa sẽ bỏ đi nếu đề nghị cuối cùng không được chấp nhận. Việc này có thể sẽ làm giảm sức mạnh thuyết phục trong những luận điểm của nhà đàm phán đó khi giải thích về sự hợp lý, công bằng của lời đề nghị. Nếu bạn định để cho đối phương biết về BATNA của mình, tốt hơn là hãy làm việc đó một cách khéo léo để không ảnh hưởng xấu đến mối quan hệ, hãy để ngỏ khả năng giao tiếp hai chiều, đừng đánh giá quá cao sự chính đáng của lời đề nghị cuối cùng mà bạn đưa ra mà hãy cho đối phương biết đề nghị đó có thể đáp ứng những mối quan tâm của họ như thế nào, v.v... Tác động tổng hợp của những sức mạnh đàm phán mà bạn có sẽ lớn hơn nếu từng yếu tố được phát huy theo những cách có thể tăng cường những yếu tố khác.

Bạn cũng có thể đàm phán hiệu quả hơn nếu bạn tin tưởng vào những điều bạn nói và làm. Dù bạn phát huy những ý tưởng trong cuốn sách này theo cách nào, đừng trưng chúng ra như thể bạn đang diện quần áo của người khác. Hãy áp dụng linh hoạt những điều chúng tôi nói để tìm ra một cách tiếp cận hợp lý và phù hợp với bạn. Điều này có thể đòi hỏi bạn phải thử nghiệm và có một quá trình thích ứng không đơn giản, dễ dàng, nhưng cuối cùng, bạn sẽ có thể phát huy tối đa sức mạnh đàm phán của mình nếu bạn tin những điều mình nói và nói những điều mình tin.
