

THE TRUTH  
ABOUT  

---

NHỮNG SỰ THẬT

NEGOTIATIONS

NGHỆ THUẬT  
ĐÀM PHÁN

Beig Thompson



NHÀ XUẤT BẢN  
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

.COM

# Table of Contents

[NGHỆ THUẬT ĐÀM PHÁN](#)

[Sự thật về những nền tảng thành công](#)

[Lời giới thiệu](#)

[Sự thật 1](#)

[Sự thật 2](#)

[Sự thật 3](#)

[Sự thật 4](#)

[Sự thật 5](#)

[Sự thật 6](#)

[Sự thật 7](#)

[Sự thật 8](#)

[Sự thật 9](#)

[Sự thật 10](#)

[Sự thật 11](#)

[Sự thật 12](#)

[Sự thật 13](#)

[Sự thật 14](#)

[Sự thật 15](#)

[Sự thật 16](#)

[Sự thật 17](#)

[Sự thật 18](#)

[Sự thật 19](#)

[Sự thật 20](#)

[Sự thật 21](#)

[Sự thật 22](#)

[Sự thật 23](#)

[Sự thật 24](#)

[Sự thật 25](#)

[Sự thật 26](#)

[Sự thật 27](#)

[Sự thật 28](#)

[Sự thật 29](#)

[Sự thật 30](#)

[Sự thật 31](#)

[Sự thật 32](#)

[Sự thật 33](#)

[Sự thật 34](#)

[Sự thật 35](#)

[Sự thật 36](#)

[Sự thật 37](#)

[Sự thật 38](#)

[Sự thật 39](#)

[Sự thật 40](#)

[Sự thật 41](#)

[Sự thật 42](#)

[Sự thật 43](#)

[Sự thật 44](#)

[Sự thật 45](#)

[Sự thật 46](#)

[Sự thật 47](#)

[Sự thật 48](#)

[Sự thật 49](#)

[Sự thật 50](#)

[Sự thật 51](#)

[Sự thật 52](#)

# Sự thật về những nền tảng thành công

Chúng ta luôn tự đặt ra câu hỏi, làm thế nào để tránh được rủi ro, thất bại và làm thế nào để thành công cũng như giành chiến thắng cuối cùng? Có rất nhiều nền tảng cần thiết cho thành công nhưng chắc chắn bên cạnh những yếu tố cần thiết như tố chất, trí tuệ, tinh thần dám mạo hiểm thì kiến thức, kỹ năng là những điều không thể bỏ qua.

Được lựa chọn từ bộ sách Những Sự thật về kiến thức, kỹ năng cần thiết hỗ trợ thành công của các cá nhân, chúng tôi xuất bản 5 cuốn sách được đánh giá là phù hợp cũng như hữu ích nhất với độc giả Việt Nam hiện nay: *Sự thật về nghệ thuật đàm phán*, *Sự thật về ra quyết định thông minh*, *Sự thật về làm giàu từ mạng xã hội*, *Sự thật về marketing qua email* và *Sự thật về những kỳ vọng của khách hàng*. Mục tiêu của bộ sách là mang đến cho bạn những Sự thật cơ bản về nền tảng thành công, giúp bạn hiểu biết hơn những xu hướng trong tương lai, và khuyến khích bạn suy nghĩ có chiến lược về cách thức tốt nhất mà bạn có thể củng cố cũng như nâng cao động cơ và mục tiêu trong công việc và cuộc sống.

Mỗi cuốn sách bao gồm khoảng 50 Sự thật điển hình, hữu ích, thực tế, dễ đọc và dễ áp dụng sẽ là cẩm nang không thể thiếu đối với bất kỳ ai đang muốn phát triển các kỹ năng này. Bạn sẽ tìm thấy những hướng dẫn cụ thể, những ví dụ tiêu biểu về từng tình huống đàm phán, ra quyết định, về những nền tảng cơ bản của Internet, những biến đổi và các công cụ, tính năng tuyệt vời nhất của nó... để từ đó tận dụng và mang lại thành công cho bản thân. Và đặc biệt, nếu bạn là nhà kinh doanh, bạn ở vào vị trí nhà quản lý, hay bạn là nhân viên bán hàng... bạn sẽ tìm thấy câu trả lời tuyệt vời cho câu hỏi “Khách hàng thật sự muốn gì” từ cuốn cẩm nang *Sự thật về những điều khách hàng mong muốn*. Những Sự thật đơn giản trong bộ sách chắc chắn sẽ là những điều mà các bạn đang tìm kiếm.

Một điều đặc biệt nữa, bộ sách Sự thật được các chuyên gia hàng đầu trong các lĩnh vực, với sự trợ giúp, tham khảo từ rất nhiều nhà lãnh đạo, cố vấn, huấn luyện viên... chấp bút, vì thế sẽ là công cụ hữu ích hỗ trợ bạn, dù bạn là “thực tập viên” mới bắt đầu những bước đi đầu tiên hay đã có nhiều năm kinh nghiệm. Chúng sẽ nâng bước, giúp bạn tiến xa hơn nữa trên con đường thành công trong cả cuộc sống cá nhân lẫn sự nghiệp kinh doanh.

Hy vọng rằng với bộ sách này, bạn sẽ tìm được cho mình con đường đi đúng đắn, đạt được thành công và tránh xa “trạng thái lơ nhơ của buổi chiều chạng vạng”.

Trân trọng giới thiệu cùng độc giả!

Hà Nội tháng 6/2012

Công ty Sách Alpha

# Lời giới thiệu

Chúng ta đều xem trọng việc lái xe: Chúng ta học, luyện tập và tham gia kỳ thi sát hạch lấy bằng lái xe. Chúng ta có bằng lái, bảo hiểm, một chiếc xe, và một hệ thống dẫn đường tuyệt vời; chúng ta biết các luật lệ trên đường, và chúng ta tin rằng người phạm luật sẽ phải tấp vào lề đường và nhận vé phạt. Những khoản đầu tư này đồng nghĩa với việc chúng ta không phải thức trắng đêm lo lắng về việc mình sẽ lái xe đi làm như thế nào. Chúng ta có phương tiện, chúng ta biết mình đang làm gì và chúng ta đến được nơi cần đến. Chúng ta đã chuẩn bị và cảm thấy sẵn sàng.

Chúng ta cũng nên chuẩn bị cho việc đàm phán mỗi ngày giống như thế. Đúng vậy, nếu bạn cũng như hầu hết mọi người, luôn phải đau đầu trần trụi với những cuộc đàm phán sắp tới. “Tôi nên nói gì?” “Tôi có nên mở lời trước hay không?”; “Tôi sẽ làm gì nếu đối tác không chấp nhận lời đề nghị?” ...

Cuốn sách này sẽ hướng dẫn bạn cách chuẩn bị và sẵn sàng cho các chặng đường đàm phán với những tình huống khó khăn nhất.

Nhu cầu đàm phán luôn có thể xuất hiện bất cứ lúc nào – có khi là một lần trong ngày, có khi là nhiều lần trong ngày. Bất cứ khi nào bạn muốn đạt được mục đích của mình mà không sự cộng tác của ai đó, bạn sẽ bị đẩy vào những hành động đàm phán thiếu suy nghĩ. Bạn có thể không bị đẩy vào những cuộc đàm phán “hiến tế” hay những thỏa thuận để đạt được một dịch vụ hoặc một sản phẩm đáng giá hàng triệu đô-la cho một công ty, nhưng tầm quan trọng của việc đạt được mục đích để bạn và đối tác đều cảm thấy có lợi là điều tất yếu nhằm đảm bảo hòa khí, quan điểm, và quyền lợi của cả hai bên. Ví dụ, nếu mục đích của bạn là thư thái thưởng thức bữa tối, trong khi đứa con nhỏ của bạn lại đòi bạn sửa đồ chơi cho nó hoặc chơi cùng nó, bạn phải “đàm phán”.

Nếu mục đích của bạn là bán căn hộ hiện tại để mua một căn hộ mới đẹp hơn với khoản tiền đặt cọc lớn hơn, bạn phải “đàm phán” với người bạn đời có thói quen chắt chiu từng đồng, người rất có thể sẽ từ chối chuyển nhà. Đôi khi, bạn sẽ rơi vào những tình huống đàm phán không mong muốn nhất, ví dụ, khi một ai đó phớt lờ những điều bạn nói. Hãy tưởng tượng khi một đồng nghiệp tuyên bố cô ta/anh ta muốn “cân nhắc lại” trách nhiệm công việc mà bạn cho rằng hai bạn đã đồng thuận từ trước. Hoặc người hàng xóm tuyên bố rằng bạn có nghĩa vụ sửa lại hàng rào ngăn giữa hai nhà bị đổ sau trận bão.

Trong cuốn sách này, tôi đưa ra một câu hỏi đơn giản: “Bạn sẵn sàng đàm phán không chút do dự chứ?” Nếu câu trả lời của bạn không phải là “Vâng, chắc chắn rồi” thì hãy tiếp tục đọc những phần tiếp theo. Một bước sai lầm trong các cuộc đàm phán về những vấn đề quan trọng, như việc thỏa thuận tiền lương, mua nhà, mua ô tô... có thể dẫn đến những hậu quả khôn lường ảnh hưởng đến kinh tế của bạn tới tận nhiều năm sau. Điều đó có nghĩa là khả năng kiếm tiền và tiêu tiền có ảnh hưởng lớn tới chất lượng cuộc sống của bạn, hay nói cách khác cách bạn đàm phán ở ngoài xã hội hoặc trong gia đình có khả năng quyết định một cuộc sống dư giả về vật chất và thoải mái về tinh thần của mỗi người.

Cuốn sách mang đến cho độc giả ba điều sau: Thứ nhất, cung cấp cho độc giả một kế hoạch hành động hữu hiệu trong mọi tình huống đàm phán. Tôi cũng xóa tan những quan niệm sai lầm rằng đàm phán trong phòng họp hoặc các thỏa thuận bất động sản hoàn toàn khác so với đàm phán về vấn đề tiền lương, trường học, cộng đồng... và đương nhiên bao gồm cả việc tranh luận với vợ chồng hoặc con cái. Vậy, nếu bạn luôn thành công trong những hợp đồng bất động sản thì đương nhiên bạn chắc chắn sẽ “lôi kéo” được nhà đầu tư ủng hộ cho quỹ từ thiện tại địa phương bạn.

Thứ hai, cuốn sách này tập trung vào hai nhiệm vụ chính trong bất cứ cuộc đàm phán nào: cách tạo ra những thỏa thuận có lợi cho đôi bên bằng cách tận dụng các thông tin mà bạn đã cẩn thận thu thập được từ đối tác, và tuyên bố quan điểm của mình một cách hiệu quả trong một cuộc đàm phán “đôi bên cùng có lợi”.

Cuối cùng, cuốn sách nói về cách giải quyết những tình huống gần như hoàn hảo, ví dụ khi bạn (giả vờ) đe dọa, cách bạn gây dựng niềm tin với ai đó mà bạn không tin tưởng, cách bạn rút lui đúng lúc, đàm phán với những người mà bạn không có cảm tình cũng như những người mà bạn yêu quý.

Đàm phán có vẻ khó khăn, nhưng nếu bạn biết trước các tình huống có thể xảy ra, luyện tập và được chuẩn bị, bạn sẽ đạt được thành công. Đó là sự thật.



# Sự thật 1

Nếu bạn chỉ có một giờ để chuẩn bị...

Đàm phán không chỉ xảy ra ở những bãi ô tô đã qua sử dụng, trong phòng họp hoặc ở các văn phòng luật sư. Bạn đàm phán mỗi ngày: với vợ/chồng để phân việc nhà, với đồng nghiệp xem ai sẽ gọi điện cho khách hàng, với đứa con nhỏ để quyết định thời gian đi ngủ. Bất cứ khi nào muốn đạt được mục đích, bạn cần có sự hợp tác của những người khác, và bạn phải đàm phán.

Thỉnh thoảng bạn có thời gian để chuẩn bị cho việc đàm phán. Nhưng nhiều khi bạn bị đặt trong tình huống “tiến thoái lưỡng nan”. Bạn nhận được một cuộc gọi từ một người bạn cũ với cơ hội kinh doanh “nóng hổi”, hoặc bạn nhận được một email phiền toái của một đồng nghiệp tuyên bố rằng “việc ai nấy làm”. Hoặc cô trông trẻ hay người giúp việc dọa sẽ nghỉ làm trừ khi bạn tăng lương và cho cô ta nghỉ phép ba tuần. Trong tất cả các tình huống trên, dường như bạn không còn thời gian để chuẩn bị cho “cuộc đàm phán”.

Nhưng thậm chí nếu bạn chỉ có một giờ – hoặc chỉ một chút thời gian – để chuẩn bị, thì đây là vài bước cần thiết bạn nên biết:

1. Xác định rõ mục tiêu chính.
2. Suy nghĩ về các lựa chọn.
3. Lên kế hoạch cho bước đi đầu tiên.

Xác định mục tiêu

Người đàm phán thường vội vàng khẳng định quan điểm. Quan điểm là nhu cầu, ví dụ: “Tôi muốn một khoản hoa hồng”. Sự nguy hiểm trong việc khẳng định quan điểm đó là nó có thể khiến đối tác cũng nhanh chóng đáp trả, ví dụ: “Không đời nào, anh đừng có mơ.”

Trái lại, những người đàm phán thường dễ dàng đạt được mục tiêu hơn nếu biết tập trung vào quyền lợi thay vì quan điểm. Một mục tiêu thật sự phản ánh quyền lợi của người đàm phán và trả lời cho câu hỏi “tại sao”. Lấy ví dụ trong trường hợp hai đồng nghiệp tranh luận xem ai sẽ là người được nhận phòng làm việc rộng rãi hơn. Việc cả hai người đều nói “Tôi muốn căn phòng rộng hơn” là điều dễ hiểu. Đó là nhu cầu. Khi những đồng nghiệp này lý giải tại sao họ muốn căn phòng rộng hơn đồng nghĩa với việc họ sắp sửa tuyên bố mục tiêu của mình. Ví dụ, một đồng nghiệp muốn căn phòng rộng hơn vì cô ta có thể tổ chức những buổi họp nhóm với

quy mô vừa phải, không cần thiết phải tổ chức trong phòng họp của công ty, hơn nữa cô ấy phải chịu áp lực về thời hạn hoàn thành công việc. Người còn lại có thể muốn văn phòng rộng hơn để gây ấn tượng với những khách hàng quan trọng.

Bất cứ khi nào, để đạt được mục đích, bạn cần có sự hợp tác của những người khác, và bạn phải đàm phán.

Nhu cầu của mọi người có thể khác nhau, nhưng mục đích của họ thì hoàn toàn giống nhau hoặc ít nhất có sự tương đồng. Ví dụ, nếu hai đồng nghiệp đều muốn đạt được mục đích của mình, họ có thể thu xếp cùng sử dụng căn phòng rộng hơn, khi tiến hành những cuộc họp hoặc gặp mặt khách hàng.

Suy nghĩ về các lựa chọn

Đàm phán không phải lúc nào cũng kết thúc trong sự đồng thuận. Một đồng nghiệp có thể nhất quyết muốn sử dụng căn phòng rộng, cô trông trẻ có thể nghỉ việc, công ty có thể không chấp nhận yêu cầu của bạn. Vì thế bạn cần phải đối mặt với những câu hỏi hóc búa về việc bạn sẽ làm gì khi không đạt được thỏa thuận. Nói tóm lại, hành động ứng phó của bạn là gì? Hầu hết mọi người đều thấy mù mờ khi ở trong tình huống đó. Họ quá tập trung vào nhu cầu mà không nhìn thấy hết những hướng đi khác để giải quyết vấn đề. Xác định những lựa chọn bằng cách sử dụng bốn quy tắc cơ bản dưới đây để tìm ra ý tưởng:

- Dừng việc phán xét ban đầu và chỉ liệt kê tất cả các lựa chọn có thể, thậm chí là cả những ý tưởng kỳ lạ.
- Nỗ lực để tìm ra nhiều ý tưởng nhất – một ý tưởng hay thường xuất phát từ vài ý tưởng có vẻ ngớ ngẩn.
- Đừng vội đưa ra phán quyết và đánh giá.
- Trộn lẫn, lắp ghép và kết hợp các lựa chọn khác nhau.

Lên kế hoạch cho bước đi đầu tiên

Lời mở đầu nên thể hiện rõ ràng mục tiêu của bạn và gợi ý cách để đạt được nó. (“Tôi muốn căn phòng trong góc vì số lượng khách hàng của tôi nhiều nhất công ty, và nhóm của tôi cần một không gian rộng hơn hiện tại.”) Bạn không cần phải thốt ra yêu cầu đầu tiên ngay khi gặp đối tác. Nhưng ở một khía cạnh nào đó, sau màn chào hỏi hoặc có lẽ là sau khi đối tác đưa ra một số vấn đề, đó mới là thời cơ để bạn “vào cuộc”.

Bạn nên tạo cho mình một khởi đầu tốt đẹp. Hãy trình bày mạch lạc yêu cầu của bạn, nhưng đừng biến yêu cầu đó thành nhu cầu. Đây là một cách mở đầu trực diện nhưng không quá khắt khe: “Để bắt đầu cuộc thảo luận, về phần mình, tôi đã sẵn sàng...” hoặc “Tôi không muốn làm mất thời gian của anh/chị, do đó tôi muốn biết thái độ của anh/chị đối với...”

Kiên quyết giữ vững quyền lợi, nhưng linh hoạt trong cách giải quyết. Đừng biến nó thành những nhu cầu “được ăn cả, ngã về không”. Nếu bạn cảm thấy quá nôn nóng hoặc bức bối trước cuộc “đàm phán”, một lần nữa hãy thể hiện sự quan tâm của bạn (với vợ/chồng hoặc bạn bè) – thậm chí nếu bạn không thực sự quan tâm đến người đối diện. Nguy cơ đặt ra những yêu sách hay xảy ra xung đột là điều mà hầu hết mọi người đều muốn hạn chế.

# Sự thật 2

Đàm phán: Món quà của tạo hóa?

Tôi chưa bao giờ gặp một nhà đàm phán bẩm sinh. Những nhà đàm phán tốt nhất mà tôi từng gặp đều do rèn luyện mà thành, không phải do di truyền. Mọi người đều có thể tiếp thu và cải thiện kỹ năng đàm phán bằng sự nỗ lực và thực tế, đó là con đường duy nhất để trở thành một nhà đàm phán thành công.

Tuy nhiên, rất nhiều người tin rằng đàm phán thành công là bản năng, và rằng giống như khả năng lãnh đạo, nó là một điều gì đó thuộc về tư chất bẩm sinh.

Bạn chẳng cần phải đi đâu xa để hiểu được rằng những kinh nghiệm đúng đắn có thể cải thiện được đáng kể khả năng đàm phán của bạn. Những “gạch đầu dòng thần kỳ” dưới đây sẽ giúp bạn nâng cao kỹ năng đàm phán, đó là quy tắc I – C – E.

- Phản hồi *ngay lập tức* (Immediate) – Tốt nhất là trong vòng một giờ.

- Phản hồi phải *rõ ràng* (Clear) – chính xác đến từng chi tiết.

- Đưa ra những công cụ *hiệu quả* (Effective) để thuyết phục đối tác.

Đàm phán là kỹ năng có thể luyện tập và cải thiện theo thời gian. Nếu ngay sau khi thử nghiệm (khoảng hai mươi phút), ai đó áp đảo bạn, chỉ ra điểm yếu của bạn và đưa cho bạn những công cụ để đảm bảo bạn không lặp lại sai lầm, thì bằng cách luyện tập, bạn sẽ cải thiện được kỹ năng đàm phán của mình. Kỹ năng của mọi người thường có thể được cải thiện đáng kể, trung bình khoảng trên 20%.

Khi bạn đọc cuốn sách này, tôi nghĩ bạn nên học hỏi từ những lời khuyên dành cho những người tìm đường đến với Carnegie Hall. “Luyện tập.” Hãy kiểm chứng mỗi *Sự thật*, và nếu có thể, hãy tiếp thu ý kiến, vượt qua rào cản, và bạn sẽ đàm phán hiệu quả hơn. Thử đàm phán và tự kiểm tra. Bạn càng đầu tư nhiều thời gian và công sức vào việc thử nghiệm những *Sự thật* đã được chia sẻ bao nhiêu, sự chuẩn bị của bạn càng tốt bấy nhiêu.

Khả năng thực hiện tốt các cuộc đàm phán quan trọng nhất trong cuộc đời không được quyết định bởi tính cách hoặc yếu tố di truyền. Yếu tố đơn giản để quyết định khả năng của bạn đó là: ước muốn cải thiện bản thân.

# Sự thật 3

Khổ luyện có thể giúp bạn tới được Carnegie Hall, nhưng không giúp bạn đàm phán thành công.

Hầu hết mọi người đều tìm kiếm những “cách thức thần kỳ” khi chuẩn bị đàm phán, và đây có một cách. Bạn đã sẵn sàng chưa? Rồi, vậy thì nó đây. Hãy chuẩn bị. Sau nhiều năm đưa ra lời khuyên này để mọi người thử nghiệm và trông chờ “điều kỳ diệu” chưa từng xảy ra, cuối cùng tôi nhận ra: Luyện tập không hữu hiệu bằng chuẩn bị.

Có hai cách chuẩn bị, nhưng chỉ có một cách hiệu quả. Hãy gọi hai cách này là Mẫu X và Mẫu Y.

Mẫu X:

- Những hoạt động này có vẻ hữu ích nhưng thực tế thì không.
- Nhắc lại nhu cầu của bạn.
- Đẩy cao giá trị bản thân.
- Tự nhủ sẽ cố gắng hết mình và thể hiện điều đó với đối tác.
- Tìm cách làm xao nhãng đối phương hoặc khiến họ không thoải mái, ví dụ sắp xếp lại đồ đạc (đặt ghế của họ vào những chỗ không thích hợp).
- Chuẩn bị những lời khen ngợi dí dỏm và phê bình thẳng thắn.
- Nhắc lại các cụm từ như: “Đây là lời đề nghị cuối cùng của tôi”; “Lời cuối”; “Vấn đề này không ngã ngũ được”; “Không thể đàm phán được”; và “Cuối cùng chúng ta không đạt được thỏa thuận”.
- Trình bày lời mở đầu như một yêu sách.

Mẫu Y

Những hành động dưới đây vô cùng hữu ích nhưng những người đàm phán lại không tin tưởng chúng.

- Cân nhắc khi liệt kê tất cả các vấn đề (ví dụ: chi phí, kỳ hạn và tình trạng, các khoản bồi thường, mức độ, phân phối).

- Sắp xếp những vấn đề này theo mức độ quan trọng hoặc ưu tiên với bạn (vừa bằng cách sắp xếp đơn giản hoặc đánh giá chúng theo thang điểm 100 để nắm rõ mức độ quan trọng của từng vấn đề.)
- Đối với mỗi vấn đề, tìm ra tất cả những phương án thay thế (ví dụ: thời hạn thanh toán có thể xếp loại từ 0% đến thanh toán toàn bộ).
- Liệt kê những phương án mà đối tác có thể đưa ra.
- Xác định những giải pháp khả thi nhất đối với mỗi vấn đề.
- Xác định và ưu tiên những hành động thay thế để đàm phán với từng người (ví dụ: thanh lý sản phẩm).
- Xác định những hành động tiềm năng của đối tác.
- Chuẩn bị lời mở đầu giống như cách bắt đầu những cuộc thảo luận.

Nếu người đàm phán thực hiện đều đặn những hành động này, họ có thể đạt được tiến bộ đáng kể. Nói cách khác, những người đàm phán theo Mẫu Y gặt hái được kết quả tốt hơn những người đàm phán theo Mẫu X. Mẫu X giống như đề ra kế hoạch, nhưng Mẫu Y sẽ giúp bạn thành công.

Câu hỏi sau đó là làm thế nào để mọi người thực hành theo Mẫu Y khi hầu hết họ đều sử dụng Mẫu X? Rõ ràng là dựa vào bản năng tự nhiên sẽ không có kết quả. Do đó, tôi sẽ hướng dẫn bạn sử dụng một chiến lược mà tôi gọi đó là cầm nang hướng dẫn. Nếu người đàm phán làm bất cứ điều gì họ muốn khi chuẩn bị mà không được hướng dẫn, những chuẩn bị được hướng dẫn sẽ chỉ cho họ cách thực hiện từng bước từng bước một. Jeanne Brett thuộc Trường Kellogg đã tạo ra một kiểu mẫu để thực hiện mà bạn có thể sử dụng, bao gồm các bước sau:

1. Liệt kê các vấn đề cần đàm phán ở cột đầu tiên (Hãy sẵn sàng thêm các vấn đề mà đối tác có thể nghĩ đến).
2. Với mỗi vấn đề được liệt kê, ở cột hai, hãy chỉ ra mức độ quan trọng của nó đối với bạn (sử dụng thứ tự sắp xếp hoặc tính theo thang điểm 100 cho các vấn đề), vấn đề nào quan trọng nhất theo thứ tự giảm dần.
3. Với tất cả các vấn đề, trong cột thứ ba, bạn hãy đoán thử những quyền lợi, thứ tự sắp xếp và những vấn đề quan trọng nhất của đối tác.

Nếu hoàn thành được ba điều trên, bạn có thể nghỉ ngơi một chút và biết rằng mình đã chuẩn bị rất hiệu quả.

# Sự thật 4

Sức mạnh của việc mở lời trước.

Những trải nghiệm trong đàm phán thường thể hiện sự cảnh báo với những người đàm phán rằng không nên mở lời trước nhằm tránh tiết lộ bí mật. Nếu ai cũng làm thế, có khả năng các bạn đang tham gia trò mèo vờn chuột khô hài, cuộc thương lượng sẽ diễn ra theo hướng cả hai bên đều dùng cách thức phức tạp để trì hoãn trả lời các câu hỏi lâu nhất có thể, và thậm chí kết thúc cuộc đàm phán mà không đạt được bất kỳ thỏa thuận nào.

Tôi không biết nguồn gốc của những lời khuyên tồi tệ này, nhưng tôi muốn loại bỏ nó ngay lập tức. Tôi đã tham khảo các tài liệu khoa học và những nghiên cứu quy mô lớn, điều tra những mẫu lời đề nghị và kết quả của những người đàm phán. *Không* có điều tra nào trong số đó chứng tỏ người mở lời đầu tiên là người bất lợi. Sự thật, người mở lời đầu tiên luôn chiếm ưu thế. Nhưng *trong những tình huống hiếm hoi và không mong đợi, khi đối tác biết về bạn nhiều hơn bạn biết về anh ta, thì việc mở lời trước có thể gây bất lợi.*

Tại sao mở lời trước lại hiệu quả?

Lời đề nghị đầu tiên của bạn tạo tâm lý vững chắc trong cuộc đàm phán. Nó thực sự rất có tác dụng. Lời mở đầu thể hiện điều mà bạn (thường) mong muốn nhất. Đừng đánh giá thấp tầm quan trọng của lời mở đầu đó. Thực tế, lời đề nghị đầu tiên của người đàm phán có thể thể hiện phần lớn kết quả của cuộc đàm phán. Adam Galinsky và Tomas Mussweiler nhận ra rằng lời mở đầu tương đương khoảng 85% kết quả.

Rất nhiều người đàm phán e ngại *cảm giác bị “hớ” của người chiến thắng*, tin rằng đối tác sẽ hào hứng và nhanh chóng chấp nhận lời đề nghị đầu tiên. Đừng kết luận ngớ ngẩn rằng bạn có thể đưa ra những đề nghị thái quá và hy vọng mình sẽ làm tốt. Thật không may, những lời đề nghị tách biệt khỏi *vùng có khả năng thỏa thuận* (ZOPA), thường đánh mất sức mạnh vững chắc của chúng, dẫn đến hiệu ứng *đóng băng*. Hiệu ứng này khiến người đàm phán trở nên cứng nhắc hơn trong những vụ thương thảo, bởi anh ta cảm thấy rằng đối tác thương lượng không công bằng, hay thậm chí dẫn đến hiệu ứng “gậy ông đập lưng ông,” thường xảy ra khi đối tác đáp trả lời đề nghị lỗ bịch của bạn bằng một lời đề nghị cũng lỗ bịch không kém. Đó là hệ quả tất yếu. Với những lý do trên, lời đề nghị lý tưởng của bạn nên sát với những gì mà đối tác có thể chấp nhận được.



Nói một cách có chiến lược, nguyện vọng của bạn nên bớt quá đáng (với đối tác) so với những phỏng đoán của bạn về *biện pháp dự phòng tốt nhất để tiến tới thỏa thuận* (BATNA) của đối tác. Có nghĩa là: Không ai có ý định chấp nhận lời đề nghị đầu tiên của bạn, do đó việc nhượng bộ chắc chắn sẽ xảy ra. Hay kể cả khi bạn mở đầu với một lời đề nghị mà đối tác có thể chấp nhận được, hai bên cũng sẽ không bao giờ kết thúc thỏa thuận ở đó. Tốt nhất, hãy mở đầu với một lời đề nghị bớt quá đáng so với *những điều khoản đối tác có thể chấp nhận*. Nếu mở đầu tồi tệ, bạn sẽ gây ra hiệu ứng *đóng băng*. Còn khi sơ sẩy một chút, bạn sẽ nằm trong vùng có thể chấp nhận được của đối tác. Lời đề nghị trong vùng này được xác định là không có tính công kích.

# Sự thật 5

Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn không đưa ra lời đề nghị trước?

Khi hiểu được rằng những chứng cứ khoa học cho thấy người đàm phán đưa ra lời đề nghị đầu tiên sẽ có nhiều cơ hội hơn, bạn có thể lờ đi dấu hiệu rằng đối tác đang có ý định mở lời trước.

Tuy nhiên, sẽ không khôn ngoan khi phớt lờ đối tác nếu cô ấy chuẩn bị đưa ra lời đề nghị với bạn. Một chiến lược tốt hơn chỉ đơn giản là nhắc nhở bản thân về lời đề nghị của riêng bạn trước khi đối tác đưa ra lời đề nghị của cô ấy. Lời đề nghị đã được chuẩn bị của bạn sẽ là sự phòng thủ tốt nhất. Tuy nhiên, trong một số tình huống cụ thể, hầu hết mọi người lại chưa chuẩn bị lời mở đầu và họ chấp chới giữa dòng trong khi đối tác đã mở lời trước.

Dưới đây là một vài phương án hữu ích mà bạn nên xem xét:

- Nếu chưa chuẩn bị lời mở đầu, đừng “ngồi vào bàn đàm phán”. Hãy nhớ, lời đề nghị của bạn là biểu hiện của những điều bạn mong muốn. Do đó, việc chuẩn bị lời mở đầu là thực sự cấp thiết.

- Nếu trình bày lời đề nghị mở đầu của mình như một yêu cầu, bạn sẽ rơi vào hiệu ứng *đóng băng* hay *gậy ông đập lưng ông*. Tuy nhiên, bạn có thể đưa ra đề nghị của mình theo cách không đòi hỏi. Đây là cách đàm phán của riêng tôi:

Tôi biết thời gian của anh là vàng bạc, vì vậy tôi đã thảo sẵn một số thỏa thuận của mình. Tuy nhiên, tôi biết, chắc chắn anh sẽ có những ý kiến hoàn toàn khác. Vì thế tôi đã đưa ra một số yêu cầu như thế này (tôi đã trình bày ở tấm bảng đằng kia), như là lời mở đầu cho một cuộc thảo luận cụ thể hơn (tôi hy vọng thế). Với tinh thần đó, tôi rất mong được nghe ý kiến của anh.

Giả sử rằng đối tác giáng cho bạn một đòn chí mạng và đưa ra một ý kiến “quỷ tha ma bắt”. Trong tình huống đó, tôi sẽ nói:

Rất cảm ơn anh/chị đã chia sẻ ý tưởng với tôi. Tôi cũng đã dành thời gian và tâm huyết của mình để chuẩn bị những kế hoạch này. Anh cũng nên nhớ rằng các ý tưởng của tôi khác rất nhiều so với những điều mà anh vừa phác thảo. Nhưng với tinh thần tôn trọng thời gian của anh và để bắt đầu cuộc thảo luận của chúng ta, tôi muốn trình bày thêm về chúng. Tôi sẵn sàng trả lời hết những thắc mắc của anh.

- Vâng, bạn rất bối rối. Mọi người đôi khi vẫn như thế. Thế nên, đây là ý tưởng: *Luôn luôn*, ý tôi

là *luôn luôn*, viết ra những lời đề nghị đầu tiên (lời mở đầu) của bạn. Nếu rơi vào thế bí, bạn có thể mở cuốn sổ ghi chép hay laptop và chia sẻ ý tưởng của mình. Những ý tưởng của bạn được củng cố hơn khi được viết ra. Do đó hãy viết những lời đề nghị của bạn lên giấy hay bảng đen. Bằng cách đó, bạn có thể tiếp tục đề cập đến nó trong suốt quá trình thảo luận.

# Sự thật 6

Đừng là người đàm phán quá cứng nhắc hay quá tốt bụng

Hầu hết mọi người đều nghĩ rằng để đàm phán thành công, họ cần cứng rắn hoặc cạnh tranh. Điều đó khiến nhiều người không thoải mái bởi họ muốn giành chiến thắng nhưng lại không thích những hành động quá thô bạo. Vì thế họ lựa chọn những cách thức mềm mỏng, bởi họ muốn đối tác quý mến và tin tưởng họ, và thành thật mà nói, điều đó chỉ nhằm mục đích tạo hòa khí. Thế nhưng biểu hiện của họ thường khá khiên cưỡng.

Một vài người thể hiện thái độ hợp tác trong suốt cuộc đàm phán mô phỏng bởi họ hành động theo bản năng nhưng rồi lại “nghệt mặt” khi thấy kết quả không mấy tốt đẹp. Những người khác lại gặp một số vấn đề trái ngược. Họ không thấy việc hợp tác có gì là khôn ngoan, do đó họ xử sự rất cạnh tranh trong suốt các cuộc thương lượng hay đàm phán và rồi lại tự hỏi tại sao không ai thích họ.

Rồi sau đó, những người đàm phán lại liên tục hỏi: “Tôi nên cứng rắn và cạnh tranh hay mềm mỏng và hợp tác? Tôi muốn thành công hay xây dựng quan hệ?”:

Tôi tin tưởng rằng *cứng rắn* hay *mềm mỏng* đều là *lựa chọn sai lầm*. Bạn không cần phải chọn thái độ nào trong đó. Để trở thành một nhà đàm phán chuyên nghiệp, bạn cần am hiểu “ngôn ngữ” của cả trường phái cộng tác lẫn cạnh tranh. Hãy lấy ví dụ về thuật ngữ “tạo nên giá trị” và “khẳng định giá trị” trong các chi tiết cụ thể hơn dưới đây.

- *Tạo giá trị*: Tạo giá trị hay còn gọi là nghệ thuật đàm phán đôi bên cùng có lợi. Đó là quá trình phát triển những thỏa thuận thể hiện được lợi ích cho cả hai bên. Để tạo ra giá trị, chúng ta cần cộng tác với các đối tác khác, chân thành tôn trọng và cân nhắc những lợi ích của họ.

Nhà quản lý nổi tiếng hàng đầu, Mary Parker Follett, kể một câu chuyện về hai chị em tranh giành nhau một quả cam. Cả hai đều rất khỏe, cứng rắn và ganh đua nhau, và cuối cùng họ đi đến một thỏa thuận duy nhất đó là chia đôi quả cam. Một người thì vắt nửa quả cam đó để lấy nước và vứt vỏ cam đi. Người còn lại thì nghiền vỏ cam để làm bánh và không dùng đến phần nước ép. Chỉ vì quá nóng vội trong cuộc tranh giành, hai chị em đã bỏ qua một phương án vô cùng đơn giản mà có lợi cho cả hai đó là một người nhận hết phần vỏ còn người kia thì dùng cả phần nước ép. Trước khi họ nhận ra sai lầm đó thì phần vứt bỏ của quả cam đã không còn hữu dụng nữa. Bằng việc cư xử quá ganh đua nhau, hai nhân vật trong câu chuyện “Hai chị em và

quả cam”, – chúng ta sẽ còn gặp trong những *Sự thật* tiếp theo – đã chuyển từ đàm phán đôi bên cùng có lợi thành bất lợi cho cả hai. Theo những nhà đàm phán uy tín, hai tác giả Roger Fisher và Bill Ury của cuốn sách “*Getting to Yes*” (Yes! Hãy nói mỗi ngày), hai chị em kia chỉ trao đổi với nhau về quan điểm của họ mà quên mất lợi ích của cả hai.

- *Khẳng định giá trị*: Ai cũng muốn nhận về mình một phần của quả cam cho dù chỉ là cái vỏ. Việc khẳng định quan điểm trong cuộc thương lượng là cần thiết. Nhưng hãy khẳng định điều đó theo cách khác so với việc đưa ra đòi hỏi.

Đôi lúc, mọi người bị cuốn vào việc tạo ra giá trị đến nỗi quên đi cả những lời nói của mình. Do đó, việc khẳng định giá trị thể hiện cách các nhà đàm phán thu nhận những phương sách cho chính họ và cho công ty.

Hầu hết mọi người đều suy nghĩ sai lầm về việc tạo giá trị (cộng tác) và khẳng định giá trị (cạnh tranh) là những giá trị trái ngược nhau trong cùng một vấn đề:

Cạnh tranh ----- Cộng tác

Tôi không đồng ý. Cạnh tranh và cộng tác có thể song hành cùng nhau. Phương án tốt nhất đó là một người đàm phán cộng tác với đối phương để hiểu rõ và phát hiện ra những vấn đề và quyền lợi của mình, đồng thời cũng đủ cạnh tranh để khẳng định phương án phù hợp với anh ta.

# Sự thật 7

Bốn bẫy cát trong trò golf đàm phán

Bố tôi là một người chơi golf lão luyện. Ông áp dụng tinh thần golf vào tất cả các khía cạnh của cuộc sống. Lần đầu tiên ông dạy tôi chơi golf, tôi đã đánh thẳng vào cái bẫy cát đầu tiên. “Con làm tốt không bố?”. “Không. Sẽ khó thoát ra khỏi đó đấy. Con cần phải tránh khỏi những cái hố cát trong lần đầu tiên.”

Khi tôi bắt gặp những đề nghị kém hiệu quả mà những người thông minh đưa ra trên bàn đàm phán, nó khiến tôi liên tưởng đến những cái bẫy cát. Mỗi bàn đàm phán giống như một sân chơi golf. Trước đó, chúng ta có thể chưa từng chơi tại chính sân golf đó, nhưng tất cả các sân golf đều có bẫy cát, điều đó giúp chúng ta xác định được vị trí của những cái bẫy. Như vậy, nếu hiểu rõ vấn đề, chúng ta ở vào vị trí dễ dàng đạt được mục đích hơn. Nếu đánh trái bóng vào “đầm lầy” ngay ở lỗ golf đầu tiên, chúng ta có thể không bao giờ sửa chữa được nữa.

Sự thật này chỉ ra bốn bẫy cát. Tôi đã trải qua lần lượt cả bốn, và tôi muốn các bạn cũng tránh được chúng.

Bẫy 1: Không chú trọng đến các ích lợi cũng như mọi khía cạnh của vấn đề

Đây là tình huống về cuộc đàm phán bất lợi cho cả hai bên (thua – thua). Không ngạc nhiên khi cuộc đàm phán này trái ngược với cuộc đàm phán đôi bên cùng có lợi. Thông thường, cứ năm cuộc đàm phán thì có một cuộc đàm phán trong đó người đàm phán giải quyết theo chiều hướng gây bất lợi cho cả hai bên. Vấn đề là họ không nhận thức được rằng những thỏa thuận cả hai bên cùng có lợi (thắng – thắng) thực sự tồn tại.

Bẫy 2: Thương lượng quá ít

Tình huống này được biết đến như *cảm giác bị “hớ”* của người chiến thắng. Lấy Ron làm ví dụ, ông ở Kuwait suốt cuộc chiến tranh Vùng Vịnh. Trong quãng thời gian phục vụ chiến đấu, Ron đã đính hôn, và ông muốn mua tặng vợ sắp cưới một chuỗi hạt bằng vàng trước khi quay về Mỹ. Ron đã chọn được một chuỗi hạt tuyệt đẹp trong một cửa hàng trang sức ở Kuwait. Nó trị giá khoảng 600 đô-la Mỹ. Ron trả giá 300 đô-la. “Nhất trí.” Người bán hàng ngay lập tức trả lời. Ron rất tự hào về khả năng trả giá của mình. Nhưng người bán hàng thì vui vẻ không kém và thậm chí còn tặng kèm cho Ron một đôi hoa tai. Điều đó khiến Ron hối hận. Ông cảm giác như mình vừa bị hớ, điều này xảy ra khi lời đề nghị đầu tiên của người đàm phán ngay lập tức được

đối tác chấp nhận, thể hiện rằng lời đề nghị đó quá hấp dẫn.

Khi Ron nhận ra rằng mình đã bị hớ, ông không thể dễ dàng rút lại lời đề nghị. Người bán hàng lúc đó đã gói chuối hạt và đôi hoa tai vào một hộp quà xinh xắn, ôm hôn Ron và chúc ông “Một cuộc sống gia đình hạnh phúc!”

Bẫy 3: Rời khỏi bàn đàm phán

Đây là vấn đề về “sự ngạo mạn”. Có những người đàm phán kiêu hãnh đến nỗi họ đột ngột rời khỏi bàn đàm phán, thậm chí khi không có mục tiêu thu hút nào khác để cần rời đi. Đó thực sự là một hành động khiếm nhã. Họ mất đi khả năng kiểm chế tính tự cao của bản thân để quay lại bàn đàm phán.

Tôi biết có vài người đàm phán cảm thấy tội lỗi về tính tự cao của mình. Họ thường xuyên tự chuốc lấy tai họa bởi khi đưa ra lời đề nghị “được ăn cả ngã về không”, họ không thể chịu đựng được cảm giác mất hết thể diện khi quay lại bàn đàm phán. Bạn có thể tự biện minh rằng việc thể hiện sự cứng rắn và quyết tâm trước đối tác cũng rất quan trọng. Tuy nhiên, việc nhận lấy tai tiếng về thái độ quá cứng nhắc là điều không hay ho cho bạn trên bàn đàm phán. Sự thật, tiếng là một người đàm phán cứng nhắc sẽ dẫn đến một vài kết quả không mong đợi – ví dụ, các đối tác sẽ bước vào vòng đàm phán với bạn với thái độ cảnh giác cao và cũng hành động cứng rắn hơn bình thường. Trong những nghiên cứu gần đây về mức độ ảnh hưởng của tai tiếng trong thương lượng tới cách ứng xử của đối tác dành cho bạn, Cathy Tinsley của Trường Đại học Cornell đã phát hiện ra rằng “những gã cứng nhắc luôn là những người về đích cuối cùng”, điều đó có nghĩa là mọi người thường có thái độ gay gắt hơn với những người có tai tiếng về độ cứng nhắc.

Bẫy 4: Đàm phán để đạt được những thỏa thuận tồi hơn cả hiện tại

Tôi gọi đó là “khuyênh hướng đồng thuận”. Tôi dùng nó để đề cập đến những người đàm phán quá liều lĩnh đi đến thỏa thuận đến nỗi quên mất rằng cô ta có một phương án thay thế tốt hơn và nhanh chóng chấp nhận lời đề nghị trong lúc nóng vội.

Ví dụ, nếu hiện tại tôi được người ta trả giá mua căn hộ của mình với giá 300.000 đô-la, còn bạn chỉ có thể trả cho tôi mức giá tối đa là 295.000 đô-la, tôi không có ý định sẽ thỏa thuận với bạn, mọi thứ khác cũng tương tự như vậy.

Tuy thế, những người đàm phán thường bị cuốn theo guồng đàm phán. Sự thật là khi ngồi vào bàn đàm phán và đầu tư vào một mối quan hệ, chúng ta thường xuyên có cảm giác khó “đứng

lên mà về”. Nói một cách đơn giản, những người đàm phán hợp lý hóa việc chấp nhận những điều khoản thấp hơn.

Để tránh được điều đó, hãy viết những điều khoản mà bạn muốn tránh lên một mảnh giấy, lúc đó bạn có thể đề cập tới nó trước khi đồng ý một thỏa thuận. Chắc chắn, bạn nên “mã hóa” danh sách đó để nếu đối tác của bạn có vô tình nhìn thấy, họ sẽ nghĩ đó không là gì ngoài một danh sách mua sắm tạp phẩm!



# Sự thật 8

Lĩnh vực đàm phán của bạn là duy nhất (và những lời đồn khác)

Trái với những suy nghĩ thông thường, mô hình cơ bản của đàm phán không khác nhiều so với những lĩnh vực khác.

Lời đồn 1: Lĩnh vực đàm phán của bạn là duy nhất

Cho dù đó là lĩnh vực gì, người đàm phán đều có những vấn đề cụ thể mà họ cho là quan trọng. Ví dụ, một người mua nhà có thể tập trung vào giá cả, thời hạn bán và các vấn đề tài chính. Một nhà xuất bản có thể tập trung vào phí bản quyền, giấy cấp phép, lưu giữ bản quyền và những ấn bản miễn phí bản quyền. Điều quan trọng đối với cả hai nhà đàm phán này không phải là vấn đề phí bản quyền hay hạn ngày chào bán, mà trên hết họ đều quan tâm đến những vấn đề nhất định, rằng liệu họ có sẵn sàng nhượng bộ trong những vấn đề này hay không. Tương tự, cả người mua nhà và nhà xuất bản có thể có một “mức thấp nhất” và có khuynh hướng đưa ra lời đe dọa. Sự tương đồng giữa những nhà đàm phán trong các lĩnh vực khác nhau lớn hơn rất nhiều so với bất kỳ sự khác biệt nào.

Đây là một ví dụ. Giả sử con trai của bạn nói, “Con thật sự muốn học cách chơi bài, và con muốn biết các con số trên thẻ bài. Bố dạy cho con được không?”. Rồi tối đó, thằng bé lại nói: “Bố dạy con các con số trong môn bóng rổ để hiểu rõ điểm số của các đội chơi nhé?” Và đến giờ đi ngủ nó lại liên tưởng: “Con phải học cách đếm kẹo để khi mua kẹo con đếm được số tiền thừa.”

Bạn có thể trả lời. “Bố có vài tin tốt này con yêu: Không có sự khác nhau nào giữa các phép toán trong bóng rổ, chơi bài hay mua kẹo. Xét về khía cạnh toán học này, không có sự khác nhau nào giữa các con số ở cửa hàng tạp hóa, trên tấm chi phiếu hay trong hóa đơn thanh toán món tráng miệng. Toán học là toán học. Đó là những nguyên tắc và toán tử cơ bản nhất định mà con có thể sử dụng bất kể con đang chơi bài poker, tính điểm bóng rổ hay mua kẹo ngọt. Một khi con biết các nguyên tắc, con có thể sử dụng chúng bất cứ nơi nào.”

Đàm phán là đàm phán. Các nguyên tắc khoa học có thể được ứng dụng vào tất cả những cuộc đàm phán thường ngày, từ những vấn đề rất tế nhị cho đến những vấn đề mang tính kinh tế cao. Nói cách khác, bạn có thể sử dụng những nguyên tắc chung để đàm phán với nhân viên tín dụng, đồng nghiệp và cả người bạn đời.

Tất cả các cuộc đàm phán (dù với người giúp việc hay những nhà tài chính Phố Wall) đều có những điểm tương đồng, đó là một tin tốt. Tại sao? Điều đó có nghĩa là có một ngành khoa học về đàm phán, và một khi nắm được các quy tắc, chúng ta có thể sử dụng các kỹ năng này bất cứ khi nào và với bất cứ ai.

Bạn cũng có thể khởi đầu đàm phán trong lĩnh vực tư vấn, chuyển sang lĩnh vực ngân hàng và cuối cùng kết thúc với những vấn đề liên quan đến chính phủ. Do có những đặc điểm tương đồng giữa các lĩnh vực, bạn sẽ không cần phải tự đổi mới sau mỗi lần thỏa thuận, ít nhất với tư cách một nhà đàm phán.

Trong Sự thật này tôi còn muốn làm rõ với các bạn ba lời đồn sai lầm nữa.

Lời đồn số 2: Doanh nhân chỉ quan tâm tới tiền

Điều đó là sai lầm. Những doanh nhân tìm kiếm cơ hội nhằm tối đa hóa lợi nhuận của bản thân. Ngay cả những giáo sư, sinh viên, người mua nhà, cha mẹ, con cái, vợ chồng hay các đồ vật chuyên dụng cũng đều như vậy. Lợi nhuận không đồng nghĩa với tiền. Lợi nhuận thể hiện sự hài lòng của bạn đối với một tình huống cụ thể. Khi đàm phán với đứa con nhỏ hay bất cứ ai mà tôi quan tâm, tôi cũng muốn họ thấy hài lòng. Thế nên sự hài lòng cũng là một phần lợi nhuận mà tôi có được, và trong khi đàm phán với họ, tôi cố gắng tối đa hóa lợi nhuận của mình, bao gồm cả sự hài lòng của mình cũng như của họ. Những người bán hàng xuất sắc hiểu được rằng khách hàng rất quan trọng, do đó một phần trong lợi nhuận của họ là làm hài lòng khách hàng.

Lời đồn 3: Luôn che quân bài poker: không tiết lộ bất cứ điều gì

Điều này cũng thật sai lầm. Chúng ta sẽ trao đổi kỹ hơn về vấn đề này sau. Còn bây giờ, hãy nghĩ về cách che giấu quân bài và không bao giờ tiết lộ mong muốn của mình cũng giống như trong câu chuyện “Hai chị em và quả cam” trong phần trước. Và hãy xem chuyện gì xảy ra với họ!

Lời đồn 4: Không bao giờ mở lời trước

Lại thêm một sai lầm nữa. Không có bất cứ cuộc điều tra khoa học được công bố nào xác minh cho lời khuyên này. Tôi đã bạn tìm được bất cứ dẫn chứng khoa học nào cho lời đồn này. Tuy thế, lại có rất nhiều các nghiên cứu chứng minh sự khôn ngoan của những người mở lời đề nghị đầu tiên.

# Sự thật 9

Xác định biện pháp dự phòng tốt nhất để tiến tới thỏa thuận (BATNA)

Cách đây vài tháng, vợ chồng tôi đã phạm phải một sai lầm nghiêm trọng khi không cân nhắc kỹ việc đồng ý cho cả hai con trai (10 và 11 tuổi) đăng ký tham gia đội bóng rổ di động. Vào thời điểm đó, tôi không đánh giá đúng ý nghĩa thực sự của từ “di động”, nhưng tôi nhanh chóng nhận ra rằng cứ 10 tuần một lần, cả gia đình tôi lại lên đường và ngồi trong một phòng thi đấu nặng mùi không kém gì câu lạc bộ Greater Midwest! Hơn nữa, các trận đấu của bọn trẻ thường bắt đầu vào 8 giờ sáng, thế nên chúng tôi phải ngủ tại một khách sạn vào đêm trước đó. Do đó, các hóa đơn khách sạn của chúng tôi bắt đầu tăng chóng mặt.

Một dịp, cả đội đi Wisconsin hai ngày. Tôi chợt nhận ra rằng tất cả các gia đình trong đội bóng của bọn trẻ cũng rơi vào hoàn cảnh tương tự như chúng tôi, tôi phát hiện ra mình bị biến thành một nhà đàm phán đầy tiềm năng trong việc đặt phòng khách sạn.

Tôi bắt đầu tiến hành cuộc đàm phán. Tôi lập một danh sách Excel tất cả các khách sạn trong vòng bán kính 16km tính từ phòng thi đấu. Đứng đầu danh sách là Holiday Inn, nơi có công viên nước cho bọn trẻ. (Không có khách sạn nào khác gần đây mà lại có công viên nước, nên rõ ràng đó là lựa chọn đầu tiên của tôi.) Tôi đã gọi cho giám đốc tổ chức sự kiện và thỏa thuận giá đặt phòng. Giá phòng thích hợp thường khoảng trên 200 đô-la một đêm.

Khi tìm thấy Holiday Inn với công viên nước, tôi cũng đã có sẵn một phương án dự trù dù không hấp dẫn lắm. Khách sạn Comfort Inn không tốt bằng Holiday Inn, nhưng nó rẻ hơn. Tuy nhiên, nó không có “sức hút đối với bọn trẻ” (các ông bố bà mẹ bị ép phải tham gia tất cả các cuộc vui chơi). Comfort Inn là *biện pháp dự phòng tốt nhất để tiến tới thỏa thuận* (BATNA) với khách sạn Holiday Inn. Do đó Comfort Inn là BATNA của tôi! Có một BATNA giúp tôi đẩy cao vị thế trong cuộc đàm phán với Holiday Inn, nơi chúng tôi đã thỏa thuận được giá rất tốt.

Cách đây không lâu, một người bạn đến gặp tôi xin lời khuyên. Cuộc nói chuyện của chúng tôi đề cập tới một vài vấn đề như:

*Anh bạn tôi:* “Tôi rất vui khi công ty X mời làm việc, nhưng lời đề nghị đó không hấp dẫn lắm. Tôi muốn mức lương cao hơn, chế độ đãi ngộ tốt hơn, thêm hỗ trợ và các chi phí đi lại. Bạn bè của tôi đều được như vậy.”

*Tôi:* “Cậu sẽ làm gì nếu họ không cân nhắc lời đề nghị đó?”

*Anh bạn:* “Ý cậu là gì?”

*Tôi:* “Có bao nhiêu công ty đề nghị cậu làm việc cho họ?”

*Anh bạn:* “Chỉ một thôi. Nhưng đó là một công ty tốt!”

*Tôi:* “Cậu đã bao giờ nghe qua về BATNA chưa? Nguồn sức mạnh quan trọng nhất của cậu trong cuộc thương lượng là khả năng rời khỏi bàn đàm phán, điều đó phụ thuộc vào BATNA của cậu. Đó là sức mạnh của phương án dự phòng.”

*Anh bạn:* “Nhưng tôi chẳng có BATNA nào cả.”

*Tôi:* “Hãy bình tĩnh. Cậu có một BATNA. Cậu luôn luôn có một BATNA. Những điều cậu nói chỉ có nghĩa rằng cậu *không thích* BATNA đó mà thôi. Có thể nó không hấp dẫn đối với cậu, nhưng cậu luôn có nó.”

Ý của tôi khi nói câu “Bạn luôn có một BATNA” là bạn luôn có thể làm gì đó nếu không đạt được thỏa thuận với đối tác khác, thậm chí cả khi bạn thất nghiệp, không nhà cửa hay phá sản. Tất nhiên, đó là những trường hợp đặc biệt. Trong hầu hết các cuộc đàm phán, mọi người đều có một vài phương án dự phòng, dù không được như mong muốn nhưng có thể chấp nhận được.

Trở lại câu chuyện của bạn tôi. BATNA của anh ấy là mở rộng khả năng tìm việc theo chiều hướng khách quan. Anh ấy chọn từ chối lời đề nghị của công ty X bởi lạc quan cho rằng vài công ty Y sẽ đưa ra những lời đề nghị hấp dẫn hơn.

Tương tự, một người bán nhà có thể từ chối một lời ngã giá quá thấp từ một người mua không thiện chí và hy vọng rằng sẽ có một đề nghị tốt hơn trong tương lai.

Cuối cùng, trở lại cuộc đàm phán với khách sạn. Nếu cuộc đàm phán của tôi với khách sạn Holiday Inn không mang lại kết quả tốt hơn những gì mà Comfort Inn đề nghị, tôi có thể rời khỏi cuộc đàm phán đó.

# Sự thật 10

Luôn duy trì!

Không ngừng cải tiến BATNA của bạn

Hãy nghĩ về BATNA giống như thú cưng hay cây cảnh bạn yêu thích: Bạn cho chúng ăn, bạn tưới nước cho chúng. Các BATNA cũng cần được quan tâm và chăm sóc để phát triển. Nếu bạn ngừng cung cấp năng lượng cho chúng, chúng sẽ chết.

BATNA của bạn ở trong tình trạng thay đổi liên tục.. Dù bạn có làm gì thì cũng đừng thờ ơ với nó. Ví dụ, một người bán nhà có thể có ba lời đề nghị mua nhà vào hôm nay. Thật là những BATNA tuyệt vời, bạn có thể nghĩ vậy. Nhưng ba ngày sau đó, một người mua có thể xem xét kỹ và thấy không hài lòng lắm, một người có thể không thuê được công ty chuyển nhà như đã đoán trước và rút lui, và người thứ ba có thể đã tìm được một ngôi nhà hấp dẫn hơn. Và thế là bây giờ những BATNA của người bán nhà biến mất. Trong tình huống này, tôi khuyên người bán nên gia hạn thời gian bán nhà, rao quảng cáo trên báo và tiến hành công việc sơn sửa. Thậm chí khi người bán có ba lời đề nghị trong tay, sẽ khôn ngoan hơn nếu cứ tiếp tục tiến hành cho đến khi thỏa thuận được ký kết, được đóng dấu hay được giao nhận.

Tôi đã thấy rất nhiều người đàm phán từ bỏ BATNA của mình trước khi “gươm đã tuốt vỏ, nỏ đã giương dây”. Một người mua có thể mê mẩn ngôi nhà thứ hai cô ấy nhìn thấy và từ chối xem thêm bất cứ ngôi nhà nào khác. Một nhà tuyển dụng có thể hủy tất cả các ứng viên còn lại một khi ứng viên đầu tiên đáp ứng hết tất cả các yêu cầu của mình. Vội vàng từ bỏ BATNA sẽ làm giảm hiệu quả của bạn.

Trong bất cứ cuộc đàm phán nào, con đường chắc chắn nhất để cải thiện kết quả và tận dụng sức mạnh là tăng độ hấp dẫn của BATNA. Ví dụ, để bắt đầu một cuộc đấu thầu, một người chào bán phải có vài người mua cạnh tranh cho sản phẩm hay dịch vụ của mình. Tương tự, một người mua ô tô mới cũng để cho người bán đọ sức với nhau, yêu cầu gấp và ngã giá với mỗi đối tác.

Khi nói như vậy, tôi không có ý ủng hộ cho các cuộc đấu thầu. Sẽ nguy hiểm nếu người đàm phán sử dụng BATNA theo cách thức đe dọa. Vậy thì chúng ta nên làm gì? Đầu tiên, hãy liệt kê những lựa chọn của bạn theo mức độ hấp dẫn. Giả sử bạn là một người tìm việc và có bốn công ty đưa ra lời đề nghị: Công ty W, Công ty X, Công ty Y, Công ty Z. Và bạn thích công ty W nhất,

những lựa chọn còn lại được bạn yêu thích theo thứ tự giảm dần. Việc khởi xướng một cuộc đấu thầu nghe có vẻ rất hấp dẫn, nhưng tôi tránh làm điều đó. Thêm vào đó, tôi khuyên bạn nên tiếp cận Công ty W và nói vài điều như:

Nếu công ty đưa ra lời đề nghị mà có lựa chọn A, B và C trong đó, tôi sẽ đồng ý ngay lập tức mà không lăn tăn gì. Nhưng nếu các anh không thể đưa ra lời đề nghị bao gồm những điều khoản đó, tôi cần có thêm thời gian để quyết định. Hãy hiểu rằng tôi vẫn quan tâm tới lời đề nghị này và có thể chấp nhận nó.

Điều tôi thích trong chiến lược này đó là đối tác an tâm khi bạn không có ý định bắt đầu một cuộc đấu thầu nào và cô ấy có thể kết thúc thỏa thuận với bạn ngay lập tức.

Cách tốt nhất để cải tiến BATNA là tìm hiểu đầy đủ về tất cả các khả năng hành động.

Ví dụ về câu chuyện của anh bạn nhận được lời đề nghị công việc thuận lợi từ Công ty X. Anh ấy có thể liệt kê các phương án dự phòng như sau:

- Tiếp tục công cuộc tìm việc. (Tôi biết rằng bạn tôi có cuộc phỏng vấn vòng hai tại hai công ty, trong danh sách ứng viên được lựa chọn tại một công ty thứ ba, và đang có thêm nhiều kế hoạch phỏng vấn khác. Dựa vào đó, có 80% cơ hội anh ấy sẽ nhận được đề nghị làm việc tại một công ty khác trong vòng ba tuần.)
- Làm việc cho một giảng viên trong một thời gian ngắn. (Anh ấy đã nhận được một giấy mời viết tay từ một giảng viên kế toán đề nghị làm việc trong một dự án ngắn hạn tuy không được trả lương cao nhưng mang lại uy tín và phần thưởng xứng đáng.)
- Lật bánh burgers. (Điều này nghe có vẻ như đang đùa, nhưng mọi người đều nên biết mở rộng các cơ hội cho mình.)

Anh bạn của tôi sắp xếp các phương án dự phòng theo thứ tự hấp dẫn (có lợi đối với anh ấy). Và với tất cả các phương án đó, anh ấy gần như hài lòng tiếp tục mở rộng tìm kiếm công việc và quyết định tập trung vào buổi phỏng vấn sắp tới.

Những người đàm phán có kỹ năng luôn mở rộng các phương án dự phòng của họ và cố gắng cải tiến chúng.

# Sự thật 11

Đừng tiết lộ BATNA của bạn

“Tại sao việc tiết lộ BATNA lại không tốt?”, bạn có thể thắc mắc như vậy. Một khi bạn tiết lộ BATNA, đối tác không còn động cơ để đưa ra lời đề nghị nào hấp dẫn hơn BATNA đó. Hãy xem xét tình huống sau:

*Người bán nhà:* “Căn hộ của tôi niêm yết giá là 250.000 đô-la. Một người mua khác đã trả giá 175.000 đô-la nhưng giá đó thấp quá. Tôi nghĩ chị nên trả giá cao hơn, tầm khoảng 225.000 đến 240.000 đô-la.”

*Người mua nhà:* “Căn hộ của anh thật sự rất đẹp. Tuy nhiên, tôi phải xem xét lại tài chính của mình. Tôi đề nghị trả tiền mặt 176.000 đô-la, và chúng ta sẽ thỏa thuận nếu anh đồng ý.”

Nếu bạn cảm thấy có gì đó không đúng trong cách đặt vấn đề của người bán nhà, thì bạn đúng rồi đấy: Người bán đã tiết lộ BATNA cho đối tác. Và hơn thế nữa, phương án đó lại không hấp dẫn chút nào. Một khi người mua biết thông tin này, cô ấy ngay lập tức chẳng còn động lực để đề nghị với người bán mà thay vào đó sẽ hạ giá thấp nhất có thể, nhưng vẫn cao hơn so với BATNA như trong trường hợp trên. Một khi bạn tiết lộ BATNA, đối tác sẽ dồn bạn vào thế bí.

Mọi người cam đoan rằng các đối tác sẽ tìm thông tin về BATNA của bạn theo hàng triệu cách khác nhau. Họ sẽ khích tướng bạn, liên tục đặt câu hỏi, hay chế giễu bạn. Cách tốt nhất là bạn hãy coi mình như một điệp viên CIA, người đã tuyên thệ sẽ không bao giờ tiết lộ BATNA của mình, vì ít nhất điều đó có thể làm tổn hại đến an ninh quốc gia.

Những trường hợp đặc biệt nào có thể tiết lộ BATNA? Tôi nghĩ có hai trường hợp:

- Đến phút chót mà những cuộc thương lượng vẫn bế tắc. Bạn đã dành cả ngày trời đàm phán nhưng chẳng thu được kết quả gì. Nếu không thỏa thuận được, bạn sẽ nhớ chuyển bay về nhà. Trước khi bước ra khỏi cửa, bạn có thể nghĩ tới tiết lộ BATNA của mình. Đó là một cơ hội cho đối tác tiếp nhận và quyết định.

- Bạn có một BATNA tuyệt vời và đơn giản, bạn thấy vui khi để đối tác cạnh tranh hay nâng thỏa thuận cao hơn BATNA đó. Nhưng nếu bạn chọn việc tiết lộ BATNA, hãy hiểu một điều rằng: Bạn sẽ không nhận được một lời đề nghị nào hấp dẫn hơn BATNA từ một đối tác biết tính toán.

Đây là những tình huống thực hiểm hoi. Nếu giống tôi, bạn sẽ không muốn đối tác dễ dàng biết được BATNA của mình, bạn muốn anh ta nghĩ rằng nó hấp dẫn hơn bản chất thực sự, sau đó anh ta sẽ đưa ra một lời đề nghị hay ho hơn. Thế nên, đừng chia sẻ BATNA cho đến khi bạn bắt buộc phải làm thế. Và, thậm chí sau đó, hãy tiếp tục đàm phán một cách cẩn thận.



# Sự thật 12

Đừng nói dối về BATNA

BATNA là “chìa khóa vàng” để thể hiện sức mạnh của bạn trong các cuộc đàm phán. Và tôi thật trọng cảnh báo bạn không được tiết lộ về BATNA. Điều đó có thể khiến bạn có những suy nghĩ tệ hại như: Tại sao lại không nói dối về BATNA để nhận được phần lớn hơn trong chiếc bánh đàm phán?

Ví dụ, giả sử tôi bịa ra một kế hoạch cho việc tăng lương. Tôi dự định nói chuyện với sếp rằng tôi có một lời đề nghị đáng ngạc nhiên từ một nhà tuyển dụng khác (điều này hoàn toàn là lừa dối), vậy để giữ tôi lại, sếp hoặc là phải chấp nhận yêu cầu của tôi hoặc là quyết định từ chối. Bây giờ, bạn cố bảo tôi tránh xa khỏi cái kế hoạch giả dối đó!

Bạn có thể bảo tôi tránh xa kế hoạch đó bằng cách nói rằng: “Bạn chắc chắn sẽ hủy hoại danh tiếng của mình nếu bạn nói dối. Thế giới này nhỏ bé lắm, và sếp của bạn sẽ dễ dàng phát hiện ra rằng bạn nói dối. Cô ấy sẽ không bao giờ tin tưởng bạn nữa. Bạn sẽ đánh mất tất cả sự tôn trọng trong công việc.” “Chẳng lẽ một chút liêm khiết không quan trọng sao?” “Bạn có thể chấp nhận được không nếu ai đó cũng nói dối bạn như vậy? Bạn không muốn sa thải anh ta sao?”

Được thôi, tôi bắt đầu nhận ra rồi. Cố gắng lừa dối sếp giống như một người đem quan điểm đạo đức của mình ra làm trò chơi.

Còn có lý do nào nữa khiến tôi không nên thực hiện kế hoạch của mình không?

Bạn có thể nói: “Giả sử sếp của bạn bắt thóp được bạn và nói ‘Chúc mừng cậu vì lời đề nghị đó. Chúng tôi rất tự hào về cậu và sẽ rất nhớ cậu đấy. Tôi hy vọng rằng cậu sẽ thích công việc mới của mình.’”

Ôi bạn thân yêu, bạn lại đúng rồi. Nếu tôi nói dối về BATNA, đối tác có thể bắt thóp và sau đó tôi chẳng còn mặt mũi nào để nói: “Ồ sếp, tôi vẫn chưa quyết định có nhận lời đề nghị đó không, tôi vẫn đang suy nghĩ, bọn trẻ nhà tôi thực sự thích học tập ở đây... và tôi không muốn thay đổi những điều không đáng có. Thế nên sếp đừng bận tâm.”

Và đây, bạn đã hầu như thuyết phục được tôi đừng nói dối. Còn điều gì nữa không?

À có một ý này, bạn nói: “Bạn có nhận thức được rằng nói dối về một sự thật hiển nhiên sẽ bị khởi tố không?” Bạn chỉ cho tôi luật lệ và giải thích nếu sếp tôi tranh luận dựa trên một sự thật

rằng tôi đã cố tình lừa dối, tôi có thể bị kiện.

Tóm lại, có ba lý do hợp lý để bạn không nói dối về BATNA

- Khía cạnh đạo đức/phẩm hạnh: Bạn không muốn hành xử theo cách này bởi vì điều đó hoàn toàn khuyến khích người khác cũng cư xử tương tự và tạo ra một xã hội thối nát. Thêm vào đó, bạn sẽ hủy hoại danh tiếng của mình.
- Giữ thể diện: Giống như trong một ván poker, ai đó có thể lật tẩy bạn bất cứ lúc nào. Trong đàm phán, sẽ có nhiều điều cần bàn luận hơn là chỉ đơn thuần “nói chuyện” – vì thế cơ hội để phát hiện ra ai đó đang nói dối là rất nhiều.
- Về khía cạnh luật pháp/hợp đồng: Nói dối về những sự thật hiển nhiên (giống như việc nói rằng bạn có lời đề nghị công việc khác hay một ngôi nhà khác trong khi thực tế không phải như vậy) là một hành động tội lỗi có thể dẫn đến những vụ khởi tố hay kiện tụng.

# Sự thật 13

## Phát tín hiệu về BATNA

Bạn cần lưu ý tới Catch – 22 (một tình thế lưỡng sự) liên quan tới BATNA: “Tôi không thể nói sự thật trong khi không chắc rằng người ta không lừa dối tôi, hơn nữa, tôi cũng không thể nói dối mà không phải trả giá về mặt đạo đức-thể diện-luật pháp. Bạn khuyên tôi nên làm gì bây giờ?”

Để khiến mọi việc trở nên tồi tệ hơn, các đối tác thường thẳng thắn hỏi bạn về BATNA. “Anh còn có lời đề nghị nào khác không?” Tương tự, một người mua nhà sẽ hỏi: “Có ai đề nghị mua căn hộ của anh nữa không?” Và một nhà sản xuất bị một giám đốc kinh doanh hỏi rằng, “Anh có nguồn hàng nào khác cho sản phẩm này không?”

Vậy, bạn nên làm gì khi gặp phải câu hỏi kiểu “BATNA của bạn là gì?”

Đầu tiên, có hai điều bạn không nên làm:

Đừng lảng tránh câu hỏi và hy vọng nó sẽ qua đi. Không có chuyện đó đâu.

Đừng vòng vo câu trả lời bằng cách nói: “Tôi sẽ cho bạn biết nếu bạn cho tôi biết BATNA của bạn.”

Tốt hơn hết, hãy phát tín hiệu cho đối tác biết rằng bạn có một BATNA, nhưng không tiết lộ nó: “Nếu anh đang dò hỏi xem liệu tôi có bất cứ lựa chọn nào khác không. Câu trả lời là có. Nhưng tôi chắc anh có thể hiểu lý do tôi không thảo luận về chúng vào thời điểm này.”

Ở đây còn có một chiến lược khác mà tôi còn cảm thấy thích thú hơn. Một công ty đầy tiềm năng hỏi một ứng viên xem cô ấy có bao nhiêu lời đề nghị làm việc, và cô ấy trả lời như sau: “Có 80% khả năng tôi sẽ nhận được đề nghị từ một công ty thuộc danh sách *Fortune 100* trong vòng hai tuần tới. Tôi có ba cuộc phỏng vấn vòng hai. Tôi cũng là một trong những ứng viên được tám công ty khác lựa chọn. Và tôi có hai cuộc phỏng vấn qua điện thoại trong tuần này cùng với năm sự kiện tuyển dụng sắp tới.”

Đọc những dòng này, có thể thấy rất rõ rằng ứng viên này không có bất cứ đề nghị làm việc nào trong tay, nhưng cô ấy đang phát tín hiệu rằng cô ấy có rất nhiều BATNA, chúng rất phong phú và cực kỳ hứa hẹn. Tất nhiên, tôi chỉ ủng hộ việc nói những điều này khi chúng thật sự đúng

như vậy. Điều này một lần nữa chỉ ra tầm quan trọng của việc không vội vã tiết lộ các phương án thay thế. Thậm chí, nếu bạn nhận được một lời đề nghị hấp dẫn, hãy cứ tiếp tục đi phỏng vấn và lưu tâm tới các sự kiện tuyển dụng khác!

Việc phát tín hiệu bằng cách nói những câu như: “Tôi có X % cơ hội trong một sự kiện Y” mặc dù sự thật không chắc diễn ra như vậy là một ưu sách. Đó chỉ là một khả năng chủ quan theo suy nghĩ của bạn.

Đừng phát tín hiệu về BATNA để đe dọa đối tác. Tốt hơn hết, hãy gửi tín hiệu khi gặp các tình huống sau:

- Đối tác hỏi trực tiếp. (“Anh có lời đề nghị làm việc nào khác không?”)
- Đối tác đang nghiêm túc đánh giá phương án thay thế của bạn.
- Đối tác đang làm việc với những thông tin sai lệch về bạn và bạn muốn đính chính lại.
- Đối tác đang đánh giá thấp bạn, và bạn muốn phát tín hiệu để anh ta biết rằng cần phải nhanh chóng nâng giá trị của lời đề nghị.

# Sự thật 14

Tìm hiểu về BATNA của đối phương

Nếu đôi chân bạn là nguồn sức mạnh chính trong cuộc đàm phán, hãy nhớ rằng đối tác cũng có chân.

Tôi rất ngạc nhiên vì sao các nhà đàm phán lại tìm hiểu rất ít về đối tác. Các nhà đàm phán quá miệt mài với những BATNA của mình đến nỗi luôn sai lầm khi đánh giá ai mới thực sự là đối tác trên bàn đàm phán. Điều đó thậm chí còn khó hiểu hơn khi bạn có sẵn tài liệu thích hợp, thường xuyên được công khai về đối tác.

Trong công việc đầu tiên, mức lương của tôi khá thấp. “Cũng chấp nhận được. Tôi đang làm những việc mình quan tâm.” Tôi tự nhủ. May mắn thay, một vài đồng nghiệp ám chỉ rằng mức lương hiện tại không xứng đáng với năng lực của tôi. Lương bổng là vấn đề công khai ở bang của tôi. Do đó tôi tới thư viện và dành vài giờ tìm kiếm chính xác mức lương của mọi người. Sau đó, tôi phân tích sâu hơn về lương bổng dựa trên giới tính, số năm kinh nghiệm, các công việc đảm nhận... Bằng việc sử dụng các thông tin, tôi lập bảng và đồ thị để chấm điểm bản thân sau một vài so sánh. Sau đó tôi đề nghị một cuộc hẹn với sếp, và tôi đã được tăng lương chưa đầy hai tuần sau đó.

Nếu không tìm hiểu trường hợp của mình, bạn có thể cho rằng BATNA của đối tác tốt hơn, điều đặt bạn vào thế yếu. Hơn nữa, nếu chỉ tập trung vào BATNA của bản thân, bạn bị luẩn quẩn trong đó. Thậm chí nếu bạn không được tiết lộ các tài liệu liên quan về BATNA của đối tác, việc suy nghĩ về BATNA của người khác sẽ cải thiện dần dần kết quả của bạn.

Dưới đây là 5 điều nên và không nên khi tìm hiểu BATNA:

- Không tiết lộ BATNA của bạn, trừ một vài trường hợp đặc biệt.
- Hãy tìm hiểu càng nhiều càng tốt về BATNA của đối tác.
- Đừng biến việc tìm hiểu thành những “cuộc chiến đấu giá”, nhưng hãy cố gắng để cải thiện BATNA của bạn.
- Đừng nói dối về BATNA của bạn.
- Hãy ám hiệu cho đối tác rằng bạn có một vài lựa chọn dự phòng có giá trị.

# Sự thật 15

Nâng tầm “giá giới hạn” của bạn

Cách đây vài năm, tôi đã bán căn hộ của mình. Tôi thử thực hành những điều đã được học trên lớp: Phát triển một BATNA hấp dẫn, đặt ra một mục tiêu khả thi (nguyên vọng)... Nhưng thật đáng buồn là tôi đã không nhận được một lời đề nghị nào cho căn hộ của mình!

Tôi đã phạm một sai lầm nghiêm trọng đó là kể cho bạn tôi về thất bại đó, nó khiến mọi việc trở nên tồi tệ hơn. Từ đó, mọi người đã rất thích thú tra tấn tinh thần tôi mỗi ngày: “Này, BATNA của cậu là gì thế?” Ngày tiếp ngày cứ trôi qua, và tôi vẫn chưa nhận được một lời đề nghị nào. Tôi chỉ nghe những câu đại loại như: “Tôi có cuốn sách này hay lắm, cho cậu mượn nhé!”

Một ngày tôi đi làm và đặt một bức ảnh những gã say bí tỉ làm màn hình máy tính. Xung quanh đầy những chai bia rỗng và những đồ dùng khác của một buổi tiệc. Một lời thì thầm nhỏ trong văn phòng. Có phải tôi đã quên thay màn hình chờ sau một lần xả hơi điên dại? Hay tôi đang bị khủng hoảng tuổi trung niên?

“Đây chính là BATNA của tôi” tôi công bố đồng dục. Mọi người ngây ra. Tôi giải thích rằng trong tình huống mà tôi chẳng nhận được lời đề nghị mua căn hộ nào, lựa chọn tốt nhất của tôi đó là cho thuê lại – cho những bữa tiệc kiểu như thế này. Tôi đã mô tả những người trong bức tranh là những sinh viên chưa tốt nghiệp và thi rớt. Các đồng nghiệp của tôi có vẻ quan tâm: “Anh không sợ những người trẻ tuổi này phá hỏng ngôi nhà của mình ư?” Điều đó mở ra một cuộc thảo luận về nguy cơ cũng như lợi nhuận của món tiền đặt cọc nếu có tổn hại. Sau đó có rất nhiều câu hỏi đại loại như: “Những gã đó có đồng ý khi bạn có người tới xem nhà không?” Điều này lại mở ra một thảo luận khác về sự khôn ngoan trong việc đảm bảo một thỏa thuận có hợp đồng, cái này bao gồm một điều khoản rõ ràng về giờ giấc cho phép người khác tới xem mua nhà nhất định. Sau đó còn nhiều các cuộc thảo luận khác về việc hàng xóm có thể bức mình với sự náo động từ căn hộ, tên tôi có thể nằm trong danh sách theo dõi của cảnh sát hay những điều tương tự như thế.

Cuối cùng, ai đó lên tiếng: “Vậy mức giá thấp nhất mà tôi có thể đề nghị anh bán căn hộ bây giờ là bao nhiêu?” Tóm lại, số tiền tương đương với BATNA của tôi là bao nhiêu? Nói cách khác, giống như ý tưởng của những bữa tiệc, dù chỉ là những BATNA rất lộn xộn, chủ quan và duy lý, nhưng chúng ta phải biết cách biến chúng thành tiền, nếu không thì chúng không được đánh

giá là những phương án dự phòng có ý nghĩa.

Do tôi tính toán các giá trị về những khía cạnh mang tính chủ quan như thời gian, sự yên ổn, đời sống vợ chồng hài hòa, các mối quan hệ với hàng xóm, các khoản đầu tư thị trường và tránh các vấn đề liên quan đến pháp luật, cuối cùng tôi cũng rút ra được một con số. Nếu số tiền thấp có nghĩa tôi nên cho thuê hơn là bán. Số tiền lớn có nghĩa tôi nên bán hơn là cho thuê. Thái độ trung lập là *giá trị giới hạn* của tôi. Đó cũng là ý của các nhà đàm phán khi đề cập tới “điểm giới hạn”.

Một người khác khi rao bán căn hộ và có cùng BATNA giống tôi có thể có một “điểm giới hạn” khác bởi họ có hệ thống định giá khác, tâm lý khác...

Do vậy, “điểm giới hạn” thể hiện giá trị của nó ở việc định lượng các giá trị chủ quan.

Bài học: Sau khi xác định được BATNA, hãy chuyển nó sang dạng *giá trị giới hạn*.

Nhớ lại chuyện anh bạn đang tìm việc của tôi. Được biết rằng anh ấy đã nhận thấy khoản tiền mà công ty X đề nghị thấp đến nỗi anh ấy hầu như không quan tâm là nên chấp nhận hay từ chối nó, và tiếp tục mở rộng tìm kiếm cơ hội nghề nghiệp. Và quyết định chấp nhận hoặc từ bỏ chính là *điểm giới hạn* của anh ấy.

# Sự thật 16

## Cẩn thận tật cận thị ZOPA

Bây giờ hãy kết nối những gì mà bạn đã học được từ trước đến nay. Nếu tôi có BATNA, bạn cũng có. Nếu tôi có điểm giới hạn, bạn cũng có. Câu hỏi trị giá 64 triệu đô-la (cường điệu hóa một chút) là liệu có sự đan xen tích cực nào giữa điểm giới hạn của bạn và của tôi không.

*Vùng thương lượng* thể hiện sự đan xen (hoặc không) giữa điểm giới hạn của bạn và của tôi. Và vùng thỏa thuận tiềm năng, hay còn gọi là ZOPA, thể hiện sự đan xen giữa hầu hết những người mua sẵn sàng trả giá và số ít người bán sẵn sàng chấp nhận.

Tôi luôn nghĩ về ZOPA như một “sàn nhảy”. Tôi hình dung hai người đàm phán đang nhảy, mỗi người đều cố gắng dẫn người kia theo điểm giới hạn của mình. Có khả năng sẽ không có chỗ trên sàn nhảy, nghĩa là người mua sẵn sàng trả số tiền lớn nhất nhưng vẫn ít hơn số tiền nhỏ nhất mà người bán đồng ý. Đôi khi có thể sàn nhảy lại có kích cỡ như một sân bóng.

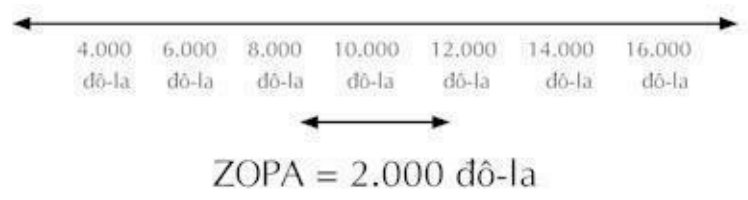
Hầu hết các sai lầm mọi người thường mắc phải đó là cho rằng vùng thương lượng nhỏ hơn thực tế. Tôi gọi đó là tật cận thị ZOPA. Tật cận thị ZOPA thường xuất hiện bởi mọi người quá tập trung vào giá giới hạn của riêng mình.

Chúng ta hầu như không bao giờ biết về kích cỡ thật của ZOPA. Tuy nhiên, mọi người lại thường có cảm giác hối hận của người mua khi lời mở đầu đề nghị của họ được chấp nhận quá dễ dàng. Tương tự, người bán lại chột dạ nếu giá họ đưa ra khiến người mua móc hầu bao ngay lập tức. Để nhận biết vùng thương lượng, hãy xem xét ví dụ của một người thuyết trình chuyên nghiệp. Thay mặt cho tập đoàn, tôi muốn hỏi người thuyết trình rằng mức giá để anh ta xuất hiện trong cuộc họp tập đoàn thường niên là bao nhiêu. Người thuyết trình nói với tôi rằng anh ta đồng ý với số tiền tối thiểu là 10.000 đô-la, nhưng anh ta muốn tầm 15.000 đô-la. Do đó tôi biết rằng giá trị giới hạn của người thuyết trình và giá trị mong muốn của anh ta. Tôi đã thử xem đó có thực sự là giá trị giới hạn không: Anh có từ chối lời đề nghị không nếu khách hàng tiềm năng đề nghị anh ta với mức giá 9.500 đô-la? Anh ta đáp lại rằng sẽ từ chối.

Để những phân tích của chúng ta thêm phần sống động, giả sử chúng ta có cùng thông tin về công ty đang tuyển dụng. Công ty hy vọng sẽ trả cho người thuyết trình 5.000 đô-la nhưng thực sự vẫn sẵn sàng trả chi phí cao đến 12.000 đô-la, điều đó chứng tỏ rằng họ muốn xác minh về kế hoạch cuộc họp trong vòng 48 giờ tới.



Bảng sau thể hiện ZOPA, hay là sự đan xen giữa các giá trị của hai bên đối tác:



Trong ví dụ trên, ZOPA khá tích cực. Khoảng đan xen tầm 2.000 đô-la. Tuy nhiên, sự đan xen trong những yêu cầu mà các bên đối tác đưa ra, với đòi hỏi của nhà thuyết trình là 15.000 đô-la và đề nghị của công ty thuê là 5.000 đô-la là tiêu cực. Nhưng hành động thực sự của công cuộc đàm phán nằm ở những lời chưa nói: giá cả giới hạn của 2 bên đối tác.

Rõ ràng, người thuyết trình muốn biết rằng công ty sẵn sàng trả 12.000 đô-la; và tất nhiên, công ty cũng muốn biết về mức giá giới hạn của người thuyết trình. Nhưng cả hai bên đều không có ý định tiết lộ các điểm giới hạn đó.

Tất nhiên là không ai, trừ người môi giới trung lập hay bên thứ ba, có thể có các thông tin hoàn hảo về các mức giá giới hạn của bên đối tác, nhưng quan điểm đó vẫn là một sàn nhảy và nó thường có nghĩa là hai bên cùng nhảy điệu tango theo cách của họ trong một thỏa thuận, chứ không phải là thực hiện BATNA của riêng mình.

# Sự thật 17

Hãy đề đạt những nguyện vọng lạc quan nhưng thực tế

Trong khi việc có một BATNA là quan trọng, thì việc bạn quá tập trung vào những BATNA của mình và các điểm giới hạn đến nỗi bạn chấp nhận vụ thương lượng đầu tiên có giá trị còn cao hơn cả các BATNA của bạn và trên cả mức giới hạn sẽ là một hành động vô cùng nguy hiểm. Thay vào đó, bạn nên nhận lấy một thỏa thuận hấp dẫn hơn, đáp ứng tốt nhất các kỳ vọng của bạn.

Những BATNA nói với bạn lúc nào thì nên *từ chối* chứ không phải lúc nào nên *ký kết*.

Nếu bạn đồng ý với lời đề nghị đầu tiên có giá trị vượt xa những BATNA của mình, bạn có thể là nạn nhân của hội chứng những người đàm phán không mấy mặn mà. Các triệu chứng ban đầu là: bạn cảm thấy tuyệt vời khi đạt được thỏa thuận. Bạn nhận thấy vùng thương lượng nhỏ và do đó cảm thấy may mắn khi cuộc đàm phán đi đến hồi kết. Tuy nhiên, sau đó khi nhận ra kích cỡ thật sự của vùng thương lượng, sự hứng khởi ban đầu của bạn có thể chuyển dần thành thất vọng.

Tất cả những gì bạn cần đó là *điểm kỳ vọng*. Một điểm kỳ vọng đại diện cho những giá trị tương xứng với những ý tưởng liên quan đến điều bạn đang cân nhắc. Giả sử bạn đang bán nhà. Bạn có thể nói với tôi rằng giá trị giới hạn của bạn là 250.000 đô-la (và ngôi nhà của bạn đang được chào bán với giá 275.000 đô-la). Tôi sẽ hỏi bạn nếu điều đó đại diện cho một số điểm thuận lợi. Tôi muốn bạn lạc quan, nhưng thực tế. Sau đó, bạn có thể nói rằng 275.000 đô-la rất hấp dẫn và thực tế bởi những ngôi nhà với các trang bị tương tự và sơ đồ tầng lầu đã được bán đi ở khu của bạn. Đó là điểm kỳ vọng. Người mà bạn đang đàm phán sẽ tự hỏi liệu cô ta có biết điều đó không, đó cũng là một điểm kỳ vọng. Đó là lý do quan trọng mà bạn nên biết về điểm kỳ vọng của mình.

Bạn cần xây dựng các điểm kỳ vọng này trước khi có ý định đàm phán. Việc chỉ hy vọng rằng mình sẽ làm tốt là chưa đủ cũng như sẽ không đủ nếu chỉ hy vọng nó sẽ cao hơn BATNA của bạn. Tôi cũng không phải là người hâm mộ “phạm vi” kỳ vọng. Các phạm vi kỳ vọng vốn rất nhạt nhẽo và không ngạc nhiên khi đối tác có xu hướng lắng nghe phần phạm vi gần với các điểm kỳ vọng của cô ấy nhất (giá thấp nhất mà bạn sẵn sàng bán). Do đó, để phát triển một điểm giới hạn thực sự là điều rất quan trọng – tôi gọi đó là *mục tiêu* – đàm phán. Không có và không biết các *điểm kỳ vọng* trong đàm phán cũng giống như đàm phán với thái độ kiên quyết

phỏng thủ chứ không tấn công.

Nhưng bạn cũng có thể đi quá xa với những kỳ vọng của mình. Bạn có thể đặt ra các kỳ vọng điên rồ không thực tế. Sự nguy hiểm của việc đề ra các mục tiêu kỳ quặc đó sẽ làm đối phương nhụt chí và vục lại tinh thần của bạn.

Hiệu ứng đóng băng xảy ra khi lời đề nghị mở đầu quá tẻ nhạt đến nỗi đối tác thậm chí không thèm trả lời bởi anh ta không muốn thừa nhận nó. Giả sử một người đưa ra lời đề nghị 100.000 đô-la cho ngôi nhà trị giá 275.000 đô-la của bạn. Bạn thậm chí không muốn trả lời người mua đó một cách lịch sự. Đó là hiệu ứng đóng băng. Ngược lại với cảm giác chán nản này là cảm giác “hớ”. Nếu bạn ngay lập tức vui vẻ chấp nhận lời đề nghị của tôi, điều đó sẽ khiến tôi thấy rằng lời đề nghị của mình quá hấp dẫn. Bạn không nên đồng ý ngay từ lời đề nghị đầu tiên khi nó có giá trị cao hơn giá giới hạn của bạn.

Dưới đây là một số điều nên làm đối với điểm kỳ vọng:

- Hãy nghĩ về BATNA của đối tác. Tất nhiên, bạn không biết đó là gì nhưng bạn vẫn có thể suy nghĩ về nó. Và khi nghĩ ra, nếu bạn có ý định phát triển một điểm kỳ vọng gần chính xác với BATNA/điểm giới hạn của đối tác, thì đó là lời mở đầu tuyệt vời nhất.
- Hãy tìm kiếm các tài liệu so sánh và tập trung vào các điểm thuận tiện với bạn nhất (giống như bạn làm khi bạn tìm hiểu về lương thưởng mà những người có cùng bằng cấp và kinh nghiệm tương đương bạn kiếm được).

Hãy hành động theo những bước sau:

1. Xác định các mục tiêu quan trọng
2. Suy nghĩ về các lựa chọn
3. Lên kế hoạch hành động

Bạn nên có khát vọng để khi đưa ra điều kiện và các đối tác đồng ý ngay lập tức, bạn sẽ thấy hài lòng.

Đây là một số điều không nên thực hiện:

- Đừng sử dụng BATNA của bạn như điểm khởi đầu và sau đó nâng lên hạ xuống cho đến khi đạt được kỳ vọng.

- Đừng đưa ra một kỳ vọng mãnh liệt mà sau đó, bạn không thể đảo ngược tình thế.
- Đừng che giấu các kỳ vọng của bạn và chờ cho đến khi đối phương tiết lộ kỳ vọng của họ.
- Đừng thông báo phạm vi của điểm kỳ vọng.

# Sự thật 18

## Lên kế hoạch nhượng bộ

Rất ít các cuộc đàm phán kết thúc trong một phạm vi. Hơn nữa, sẽ luôn có hiện tượng đá qua đá lại khi một đối tác đưa ra lời đề nghị và rồi đối tác kia đáp lại bằng đề nghị trái ngược. Đó là “vũ điệu của đàm phán”. Tôi khuyên bạn nên phác thảo những lời đề nghị của mình và của cả đối tác. Nói cách khác, để chuẩn bị cho cuộc đàm phán sắp tới, bạn nên biết trước tất cả mọi điều về những cuộc đàm phán: bạn đã nhượng bộ bao nhiêu lần, mức độ trung bình của những nhượng bộ đó, đối tác đã nhượng bộ bao nhiêu lần và lời đề nghị mở đầu của hai bên đã đi đến đâu...

Tại sao? Bởi mọi người thường tiến hành theo quán tính của cuộc đàm phán và quên suy nghĩ cẩn thận về các khía cạnh nhượng bộ. Điều này sẽ dẫn tới một hoặc nhiều sai lầm sau:

- Bạn nhượng bộ quá nhanh, trước khi bạn hiểu rõ các lợi ích.
- Bạn nhượng bộ quá nhiều (Ngược lại, ít nhượng bộ sẽ phát đi tín hiệu thiện chí và rằng bạn là người biết điều, nhưng tiến gần tới “giá giới hạn” của bạn).
- Bạn nhượng bộ trong khi đối phương kiên quyết không khoan nhượng.

Để nắm vững luật chơi của đàm phán, tôi thành thật khuyên bạn nên có một cuốn sổ ghi nhớ, thậm chí phác thảo một bài rõ ràng, thay vì những đoạn văn rời rạc. Theo cách đó, bạn có thể nói những điều như:

Nào Pat, tôi muốn nói rằng tôi đã hạ xuống những 50.000 đô-la so với lúc bắt đầu cuộc thảo luận, và thuận theo ý tôi, anh cũng đã nâng lời đề nghị lên nhưng chỉ có 10.000 đô-la, chỉ bằng 1/5 số tiền mà tôi đã giảm (giống như một lời tuyên bố ép buộc đối tác phải nhượng bộ.)

Francis, tôi đã nhượng bộ hết tất cả các khoản mà chúng ta đã thỏa thuận, nhưng thuận theo ý của tôi, anh cũng mới chỉ nhượng bộ có một lần. Bây giờ, tôi muốn anh xem xem còn những khía cạnh nào khác mà anh có thể nhượng bộ thêm nữa hay không.

Thỉnh thoảng, các nhà đàm phán lên kế hoạch mà họ không thể thực hiện theo. Ví dụ, tôi từng được nghe vài nhà đàm phán lên kế hoạch rằng sẽ không nhượng bộ. Lời khuyên “Nếu bạn không nhượng bộ, cuộc đàm phán sẽ nhanh chóng rơi vào bế tắc” là hoàn toàn vớ vẩn.

Thỉnh thoảng, các nhà đàm phán có thể phạm những sai lầm trái ngược nhau: Họ mở đầu với lời đề nghị tuyệt vời, nhưng chắc chắn bị đối tác từ chối. Sau đó, họ nhượng bộ quá nhiều và rồi đầu hàng ở tất cả các hạng mục thương lượng.

Như một nguyên tắc chung, các nhà đàm phán nên nhượng bộ trong các vấn đề ít quan trọng nhất với mình. Đừng mong đợi đối tác tin tưởng bạn khi bạn nhượng bộ như vậy. Họ sẽ không thể đâu. Vì lý do này, bạn cần tuyên bố sự nhượng bộ của mình. Kiểu như:

Tôi đã lắng nghe anh rất cẩn thận. Lời đề nghị hiện tại của tôi về vấn đề số lượng ngày nghỉ lễ được trả lương là 7 ngày trong cả năm. Tôi biết anh muốn con số cao hơn. Do đó tôi đã suy nghĩ về điều đó và tôi có thể chấp nhận được 10 ngày nghỉ phép có lương trong một năm. (Nâng lên, xóa số 7 và viết số 10). Tôi sẵn sàng chấp nhận vấn đề này bằng cách tăng 7 ngày lên thành 10 ngày.

Khi xem xét kỹ lời tuyên bố trên, chúng ta thấy người đàm phán đang thực hiện 4 điều: (1) nhắc nhở đối tác rằng lời đề nghị ban đầu là 7 ngày nghỉ; (2) thể hiện sự quan tâm tới vấn đề sẵn sàng nhượng bộ trong khía cạnh đó; (3) viết con số mới lên bảng, một cách khác để gây áp lực tương tác tương đương; (4) yêu cầu đối tác đưa ra ý kiến phản hồi một cách rõ ràng.

Nếu bạn không yêu cầu đối tác đưa ra ý kiến phản hồi, anh ta sẽ không cảm thấy được khuyến khích để nhượng bộ bạn.

Là người đàm phán trong tình huống này, tôi khuyên bạn không nhượng bộ quá nhiều trong bất cứ khía cạnh nào cho đến khi đối tác cũng khoan nhượng. Khi nhân nhượng, nếu đối tác không viết ra con số được đề nghị, bạn hãy tự viết lấy. Tôi đã thấy rất nhiều cuộc đàm phán thất bại chỉ bởi “sự hiểu lầm trong giao tiếp”. Các câu nói và các đề nghị bay tới bay lui, nhưng ai cũng bối rối khi viết nên những điều khoản chính xác.

Giả sử đối tác thực sự nhân nhượng. Lúc đó, bạn cũng muốn nhượng bộ – hơn nữa, vấn đề nhân nhượng không quan trọng lắm với bạn. Tôi khuyên các nhà đàm phán nên giảm bớt mức độ nhân nhượng của họ với mỗi lần nhân nhượng thành công, để phát tín hiệu cho đối tác rằng họ đang chạm gần tới “điểm giới hạn” của mình.

# Sự thật 19

Nhận biết về mảnh khoe “những mảnh vỡ công bằng”

Tình huống trao đổi dưới đây thật sự đã xảy ra. Theo bạn có điều gì không đúng trong tình huống này?

*Đối tác A:* Tôi sẽ đề nghị mua công ty của anh với giá 15 triệu đô-la.

*Đối tác B:* Chị đùa đấy à? Nó đáng giá hơn thế nhiều, và tôi cũng có vài lời đề nghị khác nữa. Ít nhất là 47 triệu đô-la.

*Đối tác A:* Quá nhiều so với những khoản tôi muốn chi. Tôi có thể trả nhiều nhất là 18 triệu đô-la.

*Đối tác B:* Vậy thì chúng ta không thể đạt được thỏa thuận rồi, bởi công ty đáng giá 47 triệu đô-la, nhưng tôi có thể đồng ý với mức giá 46 triệu đô-la.

*Đối tác A:* Vẫn không thể chấp nhận được. Giá cao nhất mà tôi đưa ra là 22 triệu đô-la thôi. Nhưng lời đề nghị này chỉ có hạn trong vòng 30 ngày tới.

*Đối tác B:* Tôi nghĩ rằng tôi sẽ không chấp nhận lời đề nghị đó. Tôi không muốn thương lượng quá cứng nhắc, nhưng tôi nghĩ chúng ta đều nhận ra rằng công ty này rất đặc biệt. Tôi đồng ý bán với giá 45 triệu đô-la.

*Đối tác A:* Đề nghị cuối cùng của tôi là 25 triệu.

*Đối tác B:* Thôi được, tôi có ý kiến này. Tại sao chúng ta không chia đôi, 35 triệu đô-la là công bằng. Kết quả này công bằng cho cả hai chúng ta.

*Đối tác A:* Nghe cũng ổn đấy!

Xem qua đoạn đối thoại trên, chúng ta thấy có 3 bước nhảy vọt trong cuộc đàm phán này.

Đầu tiên, lời đề nghị của hai bên là 15 triệu và 47 triệu đô-la có khoảng cách khá xa. Và nếu chia đôi thì sẽ là 32 triệu đô-la. Điều này thật vô lý.

Thứ hai, cả hai bên đối tác đều nhượng bộ trong sự tương tác lẫn nhau. Theo Sự thật trước, đó là thuận lợi. Tuy nhiên tôi khuyến khích đối tác A yêu cầu sự nhượng bộ từ đối tác B, bởi đối

tác A đã đưa ra 3 lần nhượng bộ, trong khi đối tác B chỉ nhượng bộ có 2 lần.

Tuy nhiên, vấn đề thật sự của đối tác A không phải là số lần cô nhượng bộ, mà là mức độ của những lần nhượng bộ đó. Đối tác A đã nhượng bộ tới 10 triệu

đô-la (ban đầu là 15 và gần cuối là 25 triệu đô-la). Đối lại, bên B chỉ thay đổi có một phần năm so với bên A, là 2 triệu đô-la (ban đầu từ 47 và gần cuối là 45 triệu đô-la). Bên A sẽ không bao giờ có khả năng rút lại từ sai lầm ngớ ngẩn này.

Trong hầu hết các cuộc đàm phán sẽ có một người gợi ý về “việc chia đôi cho cân bằng” để rút ngắn khoảng cách. Bằng việc ám chỉ rằng những người ích kỷ và tự cao tự đại sẽ từ chối chia đôi, mảnh khoe này lấn át hầu hết những đối tác có tính công bằng. Vấn đề trong cuộc đàm phán trên là bên A đã quá nhượng bộ so với bên B. Dù khi bên B gợi ý chia đôi cân bằng, nó cứ như thể chưa từng có điều gì xảy ra.

Đó là lý do tại sao tôi cần trọng khuyến cáo những người đàm phán nên lên kế hoạch cẩn thận cho sự nhượng bộ của họ. Khi bị cuốn vào cuộc thương lượng và thể hiện thiện chí, chúng ta thường nhượng bộ quá nhanh và quá mức.



# Sự thật 20

## Giai đoạn tiền đàm phán

Cuộc đàm phán có phần mở đầu, phần giữa và kết thúc. Nếu chúng ta nghĩ về tinh thần trong môn golf, đó là phần mở đầu, là khi những người chơi hòa nhập với nhau và thậm chí trò chuyện về các luật lệ trong cuộc giao đấu. Tiếp theo là trò chơi chính (từ 9 đến 18 lỗ). Và đến phần sau chơi, đó là thời điểm để thích hợp cho những người chơi golf hòa nhập và thảo luận về môn này.

Rõ ràng, có sự khác nhau đáng kể trong “trò chơi đàm phán” giữa các nền văn hóa khác nhau. Ví dụ, trong cuốn sách của mình *Tough Choices: A Memoir* (Những lựa chọn khắc nghiệt), Carly Fiorina, CEO của Hewlett-Packard từ năm 1999 đến 2005, có nói về “giai đoạn tiền đàm phán” trong các cuộc đàm phán của cô với công ty Lucky GoldStar của Hàn Quốc. “Tiền đàm phán” gồm một bữa tiệc nhỏ với món thịt nướng truyền thống của Hàn Quốc, tại đó Carly được coi như một nữ hộ tống đáng yêu và bị mời rượu trong vài giờ đồng hồ. Ngày tiếp theo, họ mới bắt đầu cuộc đàm phán thực sự. Fiorina nói rằng việc tham gia “giai đoạn tiền đàm phán” đó là rất cần thiết để xây dựng nền tảng cho cuộc đàm phán thật sự. Nếu cô ấy từ chối tham gia giai đoạn này của công ty Lucky GoldStar, cuộc đàm phán có thể đã không thành công.

Giai đoạn tiền đàm phán bắt đầu khi những người trong cuộc gặp và trao đổi với nhau. (Vài nền văn hóa và các công ty như Lucky GoldStar của Hàn Quốc có các nghi lễ rất phức tạp.) Giai đoạn đàm phán bắt đầu khi một đối tác bắt đầu trò chuyện về các vấn đề cần thương lượng. Cuộc đàm phán kết thúc khi thỏa thuận được ký kết hoặc khi một người bước ra khỏi bàn đàm phán. Giai đoạn hậu đàm phán bao gồm các cuộc trò chuyện và các nghi thức diễn ra sau khi các thỏa thuận đã được ký kết.

Tôi đã chân thành khuyên những nhà đàm phán nên đưa ra lời đề nghị đầu tiên hoặc lập tức đưa ra lời đề nghị khác của bản thân. Lời khuyên này ngụ ý rằng bạn nên lập tức bắt đầu đưa ra lời đề nghị của mình khi bắt đầu cuộc đàm phán.

Nhưng tôi cũng lưu ý rằng, lời đề nghị đó của bạn không nhất thiết cứ phải là những lời nói đầu tiên bạn thốt ra. Quan trọng là bạn tiến hành đúng cách những hoạt động của giai đoạn tiền đàm phán.

Có thể có những người từ vài nền văn hóa khác không tán thành với những hoạt động của giai

đoạn tiền đàm phán này. Hãy dành từ 5 đến 20 phút để tiến hành các cuộc trò chuyện tập trung vào mối quan hệ ở bất cứ nơi nào. Một số nơi gọi đó là chuyện phiếm. Một số gọi là những cuộc nói chuyện xã giao. Nhưng cũng có vài nơi lại gọi đó là chuyện tầm phào. Dù là gì thì nó cũng rất hiệu quả.

Hơn nữa, các tài liệu khoa học đã chỉ ra rằng các nhà đàm phán dành ít nhất 5 phút để chuyện phiếm thì khả năng thành công sẽ cao hơn những nhà đàm phán đi thẳng ngay vào vấn đề kinh doanh. Chuyện phiếm là một kiểu trò chuyện không cần phải đề cập tới nội dung của cuộc đàm phán sắp tới. Nó gây dựng nhiều niềm tin hơn.

Đến một thời điểm, cần kết thúc câu chuyện phiếm và bắt đầu cuộc thương lượng. Sự chuyển đổi từ những lời buôn chuyện sang lời đề nghị có thể bị rời rạc, do đó, việc phát tín hiệu rằng bạn đang sẵn sàng thay đổi nội dung cuộc trò chuyện là rất quan trọng. Phát tín hiệu rằng bạn sẵn sàng tập trung vào thảo luận bằng việc dứt khoát tuyên bố một trong những câu sau:

- Thôi chúng ta vào việc nhỉ?
- Tôi biết anh sắp có một chuyến bay, nên tôi không muốn làm mất thì giờ. Tôi đã chuẩn bị một vài điều và muốn biết ý kiến của anh.
- Tôi đã nghĩ về ý tưởng kinh doanh, và theo tôi có lẽ đây là thời điểm thích hợp để chúng ta tập trung thảo luận nó.
- Anh có bị bó buộc về thời gian không? Tôi có chút việc vào lúc 5 giờ chiều, thế nên tôi nghĩ chúng ta nên bắt đầu.

# Sự thật 21

## Giai đoạn đàm phán

Hầu hết mọi người không gặp khó khăn bất ngờ gì trong những cuộc hội thoại xã giao vì họ giao tiếp mọi lúc mọi nơi. Tuy nhiên, họ thường không học các bài học đàm phán, do đó họ không biết nên bắt đầu từ đâu. Bạn có thể tự hỏi: “Ai nên bắt đầu trước?” Đó là quyết định mang tính chiến lược của bạn.

Một vài nhà đàm phán luôn thực hiện quá bài bản, nghĩa là quá cứng nhắc, quy tắc và nhiều chuẩn mực tư cách. Ví dụ, một người niêm yết căn hộ của cô ấy khi bán nó. Giá niêm yết là lời đề nghị đầu tiên của cô ấy. Người mua thường sẽ đề nghị thông qua một công ty môi giới, và hầu hết các thỏa thuận là những lời đề nghị được ghi chép.

Việc mua một chiếc xe cũng là một cuộc đàm phán theo kịch bản. Bảng giá có sẵn là giá mà người bán đưa ra đầu tiên. Người mua cũng thường đưa ra một lời đề nghị miệng. Tôi khuyên người mua nên đưa ra những lời đề nghị thông qua giấy tờ. Chúng sẽ hiệu quả hơn.

Những cuộc đàm phán khác ít tính “kịch”, khi đó bạn thấy rất tự do. Khi mọi người không chắc chắn nên làm gì, họ thường trở nên bị động. Nếu bạn nghĩ rằng mình nên thực hiện theo một quá trình nhưng lại không biết về nó, hay lo lắng về việc nói hớ, tôi chân thành khuyên bạn nên thực hiện các điều sau:

- Tham khảo ý kiến của các chuyên gia từng đàm phán trong lĩnh vực này. Ví dụ, bạn đang đàm phán về giá cả đầu tư mua một cửa hàng hay một chuỗi các cửa hàng, bạn có thể hỏi ý kiến của người thiết kế cửa hàng hay các nhà kinh doanh dịch vụ gần chỗ bạn ở, người chuyên về lĩnh vực đó. Cô ấy có thể khuyên bạn nên liệu tính trước điều gì.
- Nếu bạn không có chuyên gia nào để tham khảo ý kiến trong phạm vi đó, hãy hỏi đối tác liệu công ty của anh ta có một thủ tục nhất định nào không.
- Nói rõ rằng bạn không chắc về cách thức bắt đầu, nhưng bạn sẽ cố gắng hết sức.

Chỉ bởi những lời buôn chuyện cần phải kết thúc nên những người đàm phán khá lo lắng nếu đi thẳng vào vấn đề của cuộc đàm phán, hãy chắc chắn rằng bạn có thể trả lời có cho tất cả các câu hỏi tiếp theo. Nếu không thể, đừng vội đàm phán.

- Trong một cuộc thương lượng về công việc, có phải bạn đã nhận được lời đề nghị làm việc?

Rất nhiều nhà đàm phán bắt đầu thương lượng trước khi họ có một lời đề nghị làm việc. Đừng quá phấn khởi cho đến khi thật sự nhận được một lời đề nghị làm việc. Khi nhận được lời đề nghị nhưng chưa đồng ý là thời điểm bạn nắm trong tay quyền kiểm soát cuộc thương lượng.

- Đối tác có quyền kết thúc vụ thỏa thuận không, hay chỉ là người thu thập thông tin để chuyển cho một người khác thực sự có quyền hạn? Đó là vấn đề mà những người mua xe thường gặp phải: Họ đàm phán với người bán hàng khéo miệng, người không có quyền hoặc khẳng khái bảo họ không có quyền gì. Hãy chỉ đàm phán với người có quyền ra quyết định mà không cần tham khảo ý kiến cấp trên.

- Hãy hỏi đối tác xem cô ấy đã sẵn sàng đàm phán chưa hay cô ấy chỉ đơn thuần là đang thu thập thông tin. Tôi thường xuyên nhận được điện thoại từ các công ty thu thập thông tin khách hàng, ví dụ như khách hàng làm việc như thế nào, họ sản xuất gì. Cuối cùng, họ hỏi tôi về giá cả, nhưng tôi không trả lời câu hỏi của họ. Tôi nói rằng một khi họ muốn nói chuyện chi tiết về các cam kết và thu hẹp phạm vi, hãy thu xếp thời gian để hai bên nói chuyện với nhau. Một trong những câu nói ưa thích của tôi là: “Tôi muốn tập trung xứng đáng cho cuộc thảo luận chứ không chỉ nói về những suy nghĩ thoáng qua trong đầu.”

# Sự thật 22

## Giai đoạn hậu đàm phán

Bạn có thể tưởng tượng khi mời một vị khách quý tới bữa tiệc tối, người ấy xuất hiện, bước vào cửa, ngồi vào bàn ăn, ăn và sau đó ra về? Thật phi lý. Bạn thật sự mong vị khách mời này sẽ trò chuyện với bạn cả trước và sau bữa tiệc.

Thông thường, những người đàm phán phải tìm hiểu, thích nghi với nhau trước khi đàm phán. Tuy nhiên, họ thường xuyên bực tức ngắt cuộc trò chuyện và lập tức ra về. Các phép xã giao là điều bắt buộc trong cuộc đàm phán, cả phần mở đầu, phần giữa và phần kết.

Những giai đoạn hậu đàm phán thành công nên thực hiện hai mục tiêu sau:

- Thắt chặt thỏa thuận (khiến đối tác gặp khó khăn hoặc không thể rút lại thỏa thuận vừa đồng ý trước đó).
- Mở đường cho mối quan hệ lâu dài trong tương lai.

Howard Raiffa đã đưa ra một lời khuyên về giai đoạn hậu đàm phán trong cuốn sách *The Art and Science of Negotiation* (Tạm dịch: Nghệ thuật và Khoa học đàm phán) đó là: “Đừng vội hả hê”. Những người đàm phán hả hê chỉ khiến đối tác thấy ác cảm và phải chịu rủi ro khi đối tác có thể sẽ rút lại thỏa thuận hoặc ít nhất là chưa hoàn toàn kết thúc cuộc thương lượng.

Thái độ hả hê có thể là thảm họa, ít nhất trong cách người đàm phán cảm nhận về thỏa thuận. Đối tác có khuynh hướng cảm thấy thất vọng, không vui và khả năng thành công sẽ bị hạn chế. Điều đó có thể dẫn tới sự trả giá, ngay lúc đó hoặc lần sau khi bạn đàm phán với đối tác đó. Bạn có thể phải hứng chịu thái độ gay gắt hoặc ít nhất không còn nhận được sự thiết đãi rộng rãi trong cuộc đàm phán tiếp theo. Hãy gửi một lời cảm ơn lịch sự sau cuộc đàm phán 24 giờ qua email hoặc thư tay để bày tỏ sự hài lòng về cuộc gặp gỡ với đối tác và niềm vui khi được cùng hợp tác trong thỏa thuận này. Khía cạnh quan trọng khác của giai đoạn hậu đàm phán là khẳng định lại thỏa thuận. Nếu các điều khoản thỏa thuận chưa được viết ra và ký kết, bạn hãy chủ động viết ra và chuyển tới các đối tác có liên quan.

Trong một sự kiện mà giai đoạn hậu đàm phán kết thúc trong bế tắc (không đạt được thỏa thuận), hãy kìm chế mong muốn nói xấu đối tác hay phản ứng ra ngoài. Nên nhớ rằng, bạn là đại sứ của công ty. Và bạn có thể trở lại bàn đàm phán với đối tác đó sớm hơn bạn nghĩ, đặc

biệt nếu BATNA của bạn bỗng nhiên giảm giá trị. Vậy nên theo nguyên tắc chung, hãy thừa nhận rằng thế giới thật nhỏ bé, và giúp mọi người “giữ thể diện” (giữ gìn nhân phẩm).

Câu nói ưa thích của tôi là: “Tôi biết chúng ta không đồng thuận trong vấn đề này, nhưng tôi tôn trọng ý kiến của anh.”

# Sự thật 23

Ý nghĩa thật sự của những cuộc đàm phán “đôi bên cùng có lợi” là gì?

Hầu hết mọi người đều thích ý tưởng về một cuộc đàm phán đôi bên cùng có lợi (thắng – thắng). Những nhà đàm phán giàu kinh nghiệm sẽ cho bạn biết rằng chỉ có một cuộc đàm phán tốt đẹp mới kết thúc cùng có lợi. Tuy nhiên, có vài người nghĩ rằng nó đơn giản chỉ là đạt được một thỏa thuận. Một vài người khác nghĩ rằng đó là một cuộc đàm phán mà các bên đối tác đều được nói nhiều hơn. Lại có vài người cho rằng có lợi cho đôi bên nghĩa là chia đều mọi thứ đến mức trung bình. Mặc dù tất cả những kết thúc trên đều lý tưởng, nhưng không cái nào trong đó đạt được đến khái niệm thật sự của một cuộc đàm phán có lợi cho cả đôi bên.

Nói đơn giản, một cuộc đàm phán đôi bên cùng có lợi là một kết quả đàm phán mà hai bên đều đạt được một thỏa thuận không thể tốt hơn. Do đó, cụm từ “cuộc đàm phán đôi bên cùng có lợi” thật sự phản ánh một khái niệm kinh tế quan trọng: Kết quả đôi bên cùng có lợi là điều các nhà kinh tế học muốn đề cập khi nói tới hiệu quả Pareto (sự tối ưu Pareto) của nhà kinh tế học người Ý Vilfredo Pareto.

Cuộc thử nghiệm của Pareto rất đơn giản: Nếu không có cách nào có được thỏa thuận tốt hơn, thì nghĩa là lúc đó các nhà đàm phán đã đạt tới hiệu quả Pareto. Tuy nhiên, nếu có một thỏa thuận khác mà hai bên đều ưa thích hay là một bên ưa thích và bên còn lại không quan tâm lắm, thì người đàm phán mới chỉ chạm tới “gần điểm tối ưu”, chưa đủ đạt tới hiệu quả Pareto. Khi tình huống đó xảy ra, tôi gọi đó là “thỏa thuận hai bên cùng bất lợi” (thua – thua). Nếu đơn giản như vậy, tại sao những người đàm phán không cố gắng đạt được thỏa thuận hiệu quả Pareto? Một vấn đề quan trọng đó là: trong hầu hết các cuộc đàm phán, cả hai bên đối tác đều không có ý định tiết lộ điều mà họ thật sự muốn, do đó không có cách rõ ràng nào để nhận ra ranh giới tối ưu. Vậy làm thế nào các nhà đàm phán có manh mối để đạt tới hiệu quả tối ưu?

Đáng tiếc, thường họ không biết điều đó. Nhưng có nhiều dấu hiệu rõ ràng của các kết quả “gần điểm tối ưu” cho một cuộc đàm phán:

- Lời đề nghị đầu tiên của bạn được đối tác chấp nhận ngay lập tức.
- Bạn đưa ra một lời đề nghị, đối tác đưa ra lời đề nghị của họ, và sau đó các bạn đồng ý chia đôi.
- Bạn và đối tác xem xét ít hơn năm thỏa thuận tiềm năng.

- Bạn không hỏi đối tác bất cứ câu hỏi nào.
- Đối tác không hỏi bạn bất cứ câu hỏi nào.
- Không bên nào cố gắng “chỉnh sửa” thỏa thuận để tối đa hóa nó.
- Bạn không tiết lộ điều gì cho đối tác.
- Hai bên đàm phán duy nhất một vấn đề (ví dụ như giá cả).
- Các bạn đàm phán nhiều hơn một vấn đề, nhưng mỗi bên lại đàm phán độc lập, không liên quan gì đến nhau.

Nếu thỏa thuận của các bạn có đặc điểm của ba hay nhiều hơn các dấu hiệu trên, thì đó là một cơ hội tốt để các bạn đến “gần điểm tối ưu” và kết thúc đàm phán với một thỏa thuận bất lợi cho cả đôi bên. May mắn thay, bạn có thể thực hiện vài nguyên tắc để chắc chắn mình không bao giờ rơi vào tình trạng thỏa thuận đôi bên cùng bất lợi nữa.

Sự thật tiếp theo sẽ cho thấy một cái nhìn sâu sắc về các nhân tố có thể dẫn đến thỏa thuận “gần điểm tối ưu”, song song đó là các chiến lược bạn có thể sử dụng để tránh xa chúng.



# Sự thật 24

Phương án thỏa mãn và phương án tối ưu nhất

Đạt được một thỏa thuận đôi bên cùng có lợi thật không dễ dàng. Thông thường từ quan điểm khách quan, bạn có thể định vị được một thỏa thuận hai bên cùng mong muốn nhiều hơn đáng kể so với thỏa thuận mà họ chấp nhận được. Điều này có nghĩa là cả hai bên đều chưa đạt được những gì họ nên có.

Xem xét trường hợp được giới thiệu ở Sự thật 6: về hai chị em và một quả cam duy nhất. Một người chỉ muốn uống sinh tố, trong khi người kia chỉ muốn dùng toàn bộ vỏ để làm bánh. Thay vì rõ ràng tuyên bố những điều họ muốn, cả hai chỉ yêu cầu như nhau: “Chị/em muốn quả cam.” Cuối cùng họ chia đôi quả cam. Người kia uống sinh tố từ một nửa của cô và vớt vỏ đi, người còn lại dùng nửa vỏ cam và bỏ phí nước. Giám đốc và ban chấp hành cũng thường đi đến kết luận tương đương với việc cắt đôi quả cam. Họ quên mất sự tồn tại của một thỏa thuận khả thi khác có nhiều lợi ích hơn, giống như câu chuyện về hai chị em chắc hẳn đã kết thúc tốt hơn khi họ chia quả cam thành hai phần: nước cam và vỏ cam!

Câu chuyện dạy cho chúng ta bài học quan trọng: Tại sao mọi người lại hài lòng với những thỏa thuận đôi bên cùng bất lợi? Có 3 lý do chính:

- Phương án hài lòng
- Thiếu hồi đáp
- Nhận thức phạm vi cố định

Phương án có thể chấp nhận

Nobel Laureate Herb Simon gọi cụm “phương án có thể chấp nhận” thay cho xu hướng “gần điểm tối ưu” của mọi người – làm việc chỉ vừa đủ để đạt được mục tiêu tầm thường. Simon đối chiếu phương án có thể chấp nhận với một thái độ hữu ích hơn: phương án tối ưu nhất.

Đầu tiên và trước hết, các nhà đàm phán đặt quyết tâm quá thấp.

Một thí nghiệm về “phương án có thể chấp nhận” gần đây nhất đã yêu cầu mọi người làm phép tính nhân  $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$ . Hầu hết mọi người xử lý bằng cách nhân các số đầu tiên sau đó đưa ra một phỏng đoán có tính toán làm câu trả lời. Tuy nhiên, trung bình, các câu trả

lời của họ thường không chính xác. Một nhóm khác được yêu cầu phép nhân với cùng các con số, tuy nhiên thứ tự sắp xếp chuyển thành  $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$ . Nhóm này đã đưa ra các phỏng đoán tốt hơn, nhưng câu trả lời của họ vẫn hoàn toàn sai. Kết quả chỉ ra rằng mọi người quá dựa dẫm vào những phép tính nhẩm và “những suy nghĩ chớp nhoáng” dẫn đến nhiều sai lầm đáng tiếc. Nói tóm lại, mọi người quá lười nhác.

Một nghiên cứu khác so sánh cuộc đàm phán giữa một đôi vợ chồng, một cặp đang hẹn hò và giữa những người xa lạ với nhau. Dường như rất hợp lý khi đoán rằng đôi đã cưới và đôi đang hẹn hò có xu hướng quan tâm tới việc chăm sóc một mối quan hệ lâu dài nên sẽ đạt thỏa thuận đôi bên cùng có lợi. Nhưng họ không như thế. Những người hoàn toàn xa lạ mới có nhiều thỏa thuận có lợi cho đôi bên hơn các cặp đôi. Vì sao thế? Đó là phương án hài lòng. Trung bình, các cặp đôi sẽ nhanh chóng hài lòng với các điều khoản có thể chấp nhận được. Ngược lại, những người lạ sẽ có khuynh hướng nghĩ về các mong muốn cơ bản của mình, và tìm kiếm nhiều giải pháp để đạt được điều đó. Phương án tối ưu này sẽ dẫn tới những thỏa thuận có lợi cho đôi bên.

## Thiếu hồi đáp

Lý do thứ hai khiến mọi người không đạt được thỏa thuận đôi bên cùng có lợi là họ đơn giản không phản hồi về những thỏa thuận. Do đó hầu hết mọi người không có ý tưởng cụ thể nào về kết quả của cuộc đàm phán. Kết quả là họ có thái độ thờ ơ. Điều đó gần giống như việc một người ăn những thực phẩm chứa chất béo cao không bao giờ chịu tập thể dục, không bao giờ kiểm tra huyết áp và tự hào kết luận rằng: “Tôi không chết, thế nên huyết áp của tôi chắc chắn khỏe mạnh lắm.” Người ấy đang nói mà không biết gì về sức khỏe thực sự của mình, và quan trọng hơn, cô ấy có thể làm gì để tăng cường tối đa sức khỏe? Tôi chân thành khuyến khích mọi người tìm kiếm các cơ hội rèn luyện những kỹ năng đàm phán để kiểm tra – bằng việc tìm kiếm các phản hồi.

## Nhận thức về phạm vi cố định

Lý do thứ ba của các thỏa thuận đôi bên đều bất lợi liên quan đến nhận thức phạm vi cố định, hoặc niềm tin khá phổ biến rằng lợi ích của một ai đó ngược lại hoàn toàn với lợi ích của đối tác. Đó là hình ảnh thu nhỏ của kiểu thắng – thua trong suy nghĩ của hầu hết các cuộc đàm phán. Nếu tôi tin rằng bạn hoàn toàn có suy nghĩ trái ngược với những mong muốn của tôi, chắc chắn chúng ta sẽ không có nhiều cơ hội tạo nên một thỏa thuận có lợi cho đôi bên.

Bạn sẽ được thấy những nhận thức về phạm vi cố định đáng cảnh báo, vì rất nhiều người sai

lầm khi tin rằng đối tác có những ưu tiên trái ngược hoàn toàn với những ưu tiên của họ trong tất cả các khía cạnh, trong khi sự thật không phải như vậy. Trong trường hợp hai chị em và quả cam, điều đó giống như việc một người cho rằng người chị/em của mình muốn nước cam trong khi điều cô ấy muốn thật sự chỉ là vỏ cam.

Thế nên nếu cứ kỳ cục không chịu tìm hiểu, bạn sẽ nhận được cơ hội hướng tới kết cục đàm phán đôi bên cùng bất lợi. Và Sự thật tiếp theo sẽ chỉ ra cách để đạt được kết quả đôi bên cùng có lợi.

# Sự thật 25

Chỉ có hai kiểu đàm phán

Chỉ có hai kiểu đàm phán cơ bản: kết cục cố định và kết cục biến thiên.

Trong những đàm phán có kết cục cố định, lợi ích của các bên là trái ngược hoàn toàn, ví dụ như một bên giành được rất nhiều, bên còn lại thua rất nhiều, và ngược lại. Giả sử tôi và bạn đang đàm phán về giá cả. Tôi là người mua còn bạn là người bán. Quan điểm đầu tiên của tôi là 80 đô-la, nhưng tôi rõ ràng không có ý định nói với bạn. Điểm bắt đầu của bạn là 60 đô-la, nhưng bạn không muốn tự nguyện nói ra điều đó.

Tôi bắt đầu đàm phán bằng lời đề nghị kém hấp dẫn (“Tôi sẽ trả 25 đô-la”), và bạn đề nghị giá của mình rất cao (“Không dưới 120 đô-la”), và chúng ta tiếp tục thỏa thuận có được mức giá tốt hơn cho mình. Vùng thỏa thuận (ZOPA) bạn có thể nhìn thấy ở đây khoảng 20 đô-la (khoảng cách giữa 80 đô-la mà tôi bí mật sẵn sàng trả và 60 đô-la bạn bí mật sẵn sàng chấp nhận).

0 --- 10 --- 20 --- 30 --- 40 --- 50 --- 60 --- 70 --- 80 --- 90 --- 100 --- 110 --- 120

ZOPA

Trong những cuộc đàm phán có kết cục biến thiên, vùng thỏa thuận được mở rộng hơn. Ví dụ, giả sử với tình huống trên, điểm giới hạn của tôi là 80 đô-la tiền mặt, nhưng tôi sẵn sàng trả đến 100 đô-la nếu bạn chấp nhận tín dụng. Bạn bán với giá 60 đô-la tiền mặt và 70 đô-la cho thẻ tín dụng. Nếu chúng ta nhìn vào ZOPA của các thỏa thuận trả tiền mặt, con số chính xác là 20 đô-la ( $80 \text{ đô-la} - 60 \text{ đô-la} = 20 \text{ đô-la}$ ). Tuy nhiên, ZOPA lại nhiều hơn 10 đô-la khi chúng ta xem xét thỏa thuận thông qua thẻ tín dụng ( $100 \text{ đô-la} - 70 \text{ đô-la} = 30 \text{ đô-la}$ ).

Những cuộc đàm phán chỉ về một vấn đề duy nhất được coi là những cuộc đàm phán cố định. Trong trường hợp đầu tiên, nếu bạn và tôi đàm phán về giá cả, sau đó tôi giành chiến thắng và bạn thua. Hoặc là bạn thắng, tôi thua. Tuy nhiên, nếu chúng ta xem xét đến các vấn đề khác mà ít nhất một trong hai bên quan tâm, chúng ta có thể tạo ra một tiềm năng cho thỏa thuận đôi bên cùng có lợi. Chúng ta đã làm được điều đó trong trường hợp thứ hai khi tách riêng giá trị và phương thức thanh toán (tiền mặt hay thẻ tín dụng).

Rất nhiều cuộc đàm phán bề ngoài tưởng như chỉ là một vấn đề duy nhất. Nhưng người đàm

phán có thể thực hiện hai điều để khiến chúng không thể trở thành cuộc đàm phán cố định.

- Thêm một vấn đề từ bên ngoài phạm vi đàm phán hiện tại. (“Con ếch cung của anh cũng để bán đấy à?”)

- Chia (các) vấn đề bế tắc thành nhiều vấn đề nhỏ. (“Nếu tôi thanh toán bằng tín dụng thì sao?”)

Quá trình tìm kiếm nhiều hơn một vấn đề trong đàm phán gọi là tách bạch vấn đề. Bằng việc tách một vấn đề đàm phán thành nhiều khía cạnh nhỏ, người đàm phán có thể tạo ra nhiều cơ hội cho những lời đề nghị trao đổi có lợi cho đôi bên.

Hãy xem xét một trường hợp kinh doanh ban đầu giống như cuộc đàm phán cố định. Đội ngũ nhân viên bán hàng của một công ty nhận ra rằng nhóm sáp nhập và mua lại (M&A) muốn mua nguồn khách hàng doanh nghiệp tốt nhất của đội ngũ bán hàng. Phía bên kia, dường như bị đặt trong tình huống hoặc - hoặc. Nhưng khi thảo luận với nhau và tách nhỏ cuộc đàm phán, họ tìm thấy các nhân tố để thêm vào cuộc đàm phán – mở rộng khu vực cho đội ngũ bán hàng, các mục tiêu thay thế cho nhóm M&A, điều chỉnh ngân sách và mục tiêu – và với những vấn đề mới được tìm hiểu, họ có khả năng đạt tới một thỏa thuận đôi bên cùng có lợi.

Rất nhiều người đàm phán không thể chia nhỏ các vấn đề bởi họ nhìn thế giới một cách thiên cận. Thông thường những cái nhìn thiên cận như thế chỉ loanh quanh trong một vấn đề: giá tiền. Giá cả rất quan trọng, tất nhiên, nhưng thậm chí khi quan tâm tới giá cả, chúng ta cũng có rất nhiều vấn đề để có thể chia nhỏ nó. Điều này bao gồm cả việc xem xét các điều khoản, ví dụ như khoản tiền đặt cọc, tỷ lệ lợi tức, loại tiền thưởng, tương tự như thế, cả việc hạ giá.

Tóm lại, nếu thật sự chỉ có một vấn đề, cuộc đàm phán sẽ có kết cục cố định. Nhưng thậm chí trong những cuộc đàm phán có vẻ chỉ có một vấn đề, việc tìm ra các vấn đề bên ngoài tạo ra rất nhiều tiềm năng để biến cuộc đàm phán cố định đó thành biến thiên. Và điều đó nghĩa là có nhiều tiềm năng cho thỏa thuận đôi bên cùng có lợi.

# Sự thật 26

Hãy đặt câu hỏi “ba-I”

Trong một thỏa thuận chuyển giao công nghệ lớn giữa hai bộ phận của một công ty lớn, kinh doanh đa dạng, hàng triệu đô-la lợi nhuận kinh doanh đang gặp nguy hiểm. Dưới đây là một đoạn trích từ một cuộc đàm phán về thỏa thuận liên quan đến vấn đề này. Hãy gọi người đàm phán đó là Chris.

Chris: George, thời gian còn lại ngày càng ít, do đó tôi muốn đưa ra đề nghị tiềm năng nhất của tôi, theo tôi thì nó thực sự công bằng.

Như anh thấy đấy, tôi đã thực hiện một số nhượng bộ:

Chúng ta sẽ chia đôi chi phí triển khai – tổng số tiền trả cho anh là 600 nghìn đô-la.

Chúng ta sẽ chia đôi tất cả lợi nhuận 50/50. Chúng ta cũng chia đôi tổn thất trong đợt chuyển giao công nghệ này. Tôi thật sự không thể công bằng hơn nữa, và điều này bao hàm cả việc nhận sự rủi ro ngang nhau trong tương lai. Tôi thật sự cố gắng để chia công bằng và xem xét cả quan điểm của anh trong lời đề nghị này. Tôi hy vọng anh sẽ nhận thấy sự nhượng bộ này có thể chấp nhận được và sẽ đồng ý.

Ấn tượng ban đầu của bạn về người đàm phán này là như thế nào? Chris tập trung vào “sự công bằng” để tạo tiềm năng cho thỏa thuận đôi bên cùng có lợi?

Bây giờ, đối chiếu phương pháp tiếp cận này với phương thức dưới đây, được thực hiện bởi một nhà đàm phán khác là Saba.

Saba: Ước lượng của chúng ta về lợi nhuận từ bán hàng mở rộng trong lĩnh vực công nghệ là 12 triệu đô-la. Chúng ta ước lượng thị trường nội địa là 2 triệu đô-la. Tôi nghĩ một thỏa thuận công bằng trong trường hợp này là trả cho anh chi phí triển khai là 1,2 triệu đô-la, chia đôi lợi nhuận nội địa là 50/50, và sau đó chia cho anh 25% lợi nhuận từ bán hàng mở rộng. Có nghĩa rằng chi phí trọn gói cho phía anh là 5,2 triệu đô-la. Hãy cho tôi biết các ước tính của anh có khác gì với các thông tin ở trên không. Anh cần gì khác để cảm thấy hài lòng? Sẽ rất hữu ích nếu anh đóng góp vài ý tưởng về việc sản phẩm được tung ra thị trường sẽ ảnh hưởng như thế nào tới các doanh số của bộ phận của anh. Chúng ta không muốn ảnh hưởng quá nhiều tới doanh số của anh, nhưng tôi thật sự không biết anh mong đợi điều gì.

Bạn có ấn tượng gì về người đàm phán này? Bạn có nhận ra rằng Saba đã hỏi vài câu và chia sẻ quan điểm của cô ấy, yêu cầu một cách kiên định về cách hiểu của đối tác?

Sự khác biệt quan trọng trong phong cách của những nhà đàm phán đó là Saba đã hỏi nhiều câu hỏi hơn Chris, bao gồm cả những điều đề cập tới cách hiểu. Sự thật, Chris không hỏi bất cứ câu nào, nhưng đã có một lời đe dọa và vài lời yêu cầu. Chris cũng áp đặt quan điểm của anh ấy lên đối tác mà không cần tìm kiếm sự chọn lọc. Ngược lại, các câu hỏi kết hợp giữa thẳng thắn và hàm ý (ví dụ, “Chúng ta không muốn ảnh hưởng quá nhiều tới doanh thu của anh, nhưng tôi không biết thực sự anh mong đợi điều gì?”) tìm hiểu thông tin từ đối tác bao gồm cả một vài vấn đề chứa thông tin giá trị. Thông tin Saba tiết lộ cho phép cô ấy nhận hồi đáp, đó là điều rất tốt cho điểm giới hạn của riêng cô và của cả đối tác. Ngược lại, sự tiếp cận ngớ ngẩn của Chris chỉ dẫn đến việc nâng khả năng giành lợi thế với đối tác và một kết cục bế tắc.

Hầu hết các nhà đàm phán đều không đưa ra đủ các câu hỏi. Không mấy ngạc nhiên là sau đó họ cũng không trao đổi đủ thông tin. Chia sẻ thông tin hầu như chỉ chiếm chưa đến 10% toàn bộ cuộc nói chuyện của họ. Một vấn đề khác là khi đặt câu hỏi, các nhà đàm phán thường đặt sai câu hỏi. Ví dụ, nhiều người thường hỏi các câu hỏi quá sâu về BATNA để tiến tới thỏa thuận của đối phương; những chất vấn này sẽ không giúp nhà đàm phán mở rộng phạm vi. Một quy tắc hay là: Hãy đặt cho đối phương những câu hỏi mà bạn cũng cảm thấy hài lòng khi trả lời.

Tóm lại, các câu hỏi đôi bên cùng thắng sẽ thỏa mãn một hoặc nhiều quy tắc “ba-I”: quan tâm, khuyến khích và chất vấn.

Đầu tiên và trước hết, câu hỏi đôi bên cùng thắng giúp đôi bên tìm hiểu thông tin về những vấn đề đối tác quan tâm thay vì về các yêu cầu của họ. Ví dụ, một chủ đất đàm phán về sử dụng đất của anh ta cho việc chặn thả có thể hỏi: “Anh có thấy các đường nước dẫn thẳng hay dự phòng cho việc chặn thả là quan trọng không?”

Thứ hai, câu hỏi đôi bên cùng thắng không khuyến khích đối tác nói dối hay thể hiện sai ý của họ. Nếu chủ trại gia súc hỏi có thể cho bao nhiêu gia súc ăn và uống trong một mẫu đất, người chủ đất sẽ không có động lực gì để nói dối về nhu cầu cho thuê quá dư thừa.

Thứ ba, câu hỏi đôi bên cùng thắng hay cho phép đối tác khẳng định hoặc bác bỏ. Kiểu hỏi câu hỏi này là một dạng chất vấn, đối ngược với bào chữa. Những người đàm phán, giống như Saba, theo kiểu thẩm vấn có thể tạo ra những thỏa thuận phong phú hơn, họ kiểm tra giả thuyết và dự đoán về thỏa thuận nào sẽ giúp đôi bên cùng có lợi. Do đó, những người đàm phán dựa trên chất vấn đặt rất nhiều câu hỏi, giống như các nhà khoa học. Những câu trả lời

cũng cung cấp nhiều tài liệu để bác bỏ hoặc ủng hộ lời phán đoán của họ



# Sự thật 27

## Tiết lộ quyền lợi của bạn

Một khi mài dũa các kỹ năng đặt câu hỏi của mình, bạn sẽ cải thiện đáng kể cơ hội thu thập thông tin có giá trị từ đối tác. Nhưng điều đó không có nghĩa rằng đối tác sẽ cung cấp những câu trả lời giá trị từ những câu hỏi được đặt ra. Họ có thể không lắng nghe bạn, họ thường che giấu thông tin, sợ bị lợi dụng hoặc bị đẩy vào tình thế nguy hiểm.

Mức độ ảnh hưởng của việc tiết lộ thông tin đến việc kết thúc của nhà đàm phán lớn như thế nào? Những nhà đàm phán cung cấp thông tin cho đối tác về quyền lợi của họ sẽ cải thiện được kết quả hoặc lợi nhuận, lên đến trên 10%.

Vậy, tại sao có quá nhiều trở ngại khiến các nhà đàm phán không tiết lộ thông tin? Có một số lý do như sau. Đầu tiên, kinh nghiệm đàm phán thông thường chỉ ra rằng các nhà đàm phán nên úp mặt bài poker về phía mình trong suốt ván bài. Thật không may là rất nhiều đồng nghiệp đầy thiện chí và những nhà cố vấn thông thái lại thường xuyên khuyên các nhà đàm phán nên che giấu mọi thứ. Lời khuyên này dẫn đến việc thu hẹp phạm vi nguồn thông tin trong đàm phán. Thứ hai, hầu hết mọi người đều khẳng định nghĩa “thông tin có thể tiết lộ” nên liên quan đến BATNA, chứ không phải bất cứ thông tin gì về quyền lợi mở rộng của họ.

Các nhà đàm phán có thể tiết lộ hoặc “phát tín hiệu” những quyền lợi của họ theo một vài cách. Thẳng thắn tiết lộ là một phương pháp; ra hiệu tế nhị cũng là một cách. Tất cả những câu nói sau đây đều có thể mở rộng đáng kể phạm vi. Hãy xem xét và thêm chúng vào vốn từ vựng đàm phán của bạn:

- “Vấn đề X đối với tôi quan trọng hơn vấn đề Y, tuy vậy tôi quan tâm đến cả hai.”
- “Giành được 10% trong vấn đề X có giá trị với tôi hơn là đạt được 10% trong vấn đề Y.”
- “Nếu tôi sắp xếp các vấn đề theo thứ tự quan trọng, vấn đề X sẽ cao hơn Y.”

Cũng nên xem xét thêm những câu hỏi sau vào vốn từ vựng đàm phán của bạn:

- “Vấn đề nào quan trọng với bạn hơn: X hay Y?”
- “Điều gì mang lại nhiều giá trị hơn cho bạn: tăng X hay Y?”
- “Nếu tôi tăng chi phí cho X nhưng giảm chi phí của Y thì có phù hợp với anh không?”

Một lợi ích lớn khi tiết lộ quyền lợi của bạn đó là bạn đã làm tăng gấp đôi khả năng tiết lộ quyền lợi của đối tác. Sự phản chiếu này phản ánh *nguyên tắc có đi có lại*. Trong các nghiên cứu về sự trao đổi qua lại, trong một vài tình huống, sự tác động của việc cung cấp thông tin cho đối tác là khoảng 19%. Nhưng khi các nhà đàm phán cung cấp thông tin cho đối tác, dựa vào nguyên tắc có đi có lại này, con số nhảy lên đến 40%. Tuy nhiên, hãy ghi nhớ, sự trao đổi qua lại này cũng áp dụng với thái độ đối kháng.

# Sự thật 28

Hãy đàm phán đồng thời nhiều vấn đề, thay vì nối tiếp

Rất nhiều người đàm phán theo cách họ vẫn thực hiện trong cuộc họp kinh doanh: tuyệt đối tuân theo trình tự. Họ chỉ liệt kê tất cả các vấn đề để đàm phán và cố gắng đạt được thỏa thuận trong từng vấn đề một.

Hãy cố gắng trả lời câu hỏi này trước khi đọc thêm: Điều bất lợi từ cách tiếp cận thẳng thắn là gì?

Nếu bạn cho rằng các nhà đàm phán thực hiện theo một trình tự chặt chẽ là cách thức tiếp cận hoàn toàn định kiến, bạn đã đúng. Chìa khóa cho các nhà đàm phán là giải quyết nhiều phần trong một thỏa thuận cùng một thời điểm. Sự tiếp cận đó mang lại vài thuận lợi. Đầu tiên, nó giúp các nhà đàm phán tránh khỏi việc đòi hỏi quá khắt khe. Thứ hai, nó thúc đẩy họ sắp xếp giá trị và các điểm ưu tiên trong các vấn đề của mình. Thứ ba, nó có thể khơi mào cho một ý tưởng hết sức tuyệt vời về việc xem xét các vấn đề riêng biệt hay kết hợp các thỏa thuận.

Hãy xem xét một trường hợp trong đó các nhà đàm phán giải quyết 3 vấn đề trong một thỏa thuận kinh doanh: giá cả, số lượng và giao hàng. Người mua muốn giá thấp, số lượng ít và giao hàng nhanh. Người bán muốn giá cao, số lượng nhiều, và giao hàng chậm. Bề ngoài, những quyền lợi của họ có vẻ hoàn toàn trái ngược nhau. Nói cách khác, nó giống như cuộc đàm phán cố định.

Bây giờ ,hãy tưởng tượng người mua đã cẩn thận sắp đặt thứ tự ưu tiên của cô ấy đối với mỗi vấn đề theo tổng 100 là: giá cả chiếm 50 điểm, 35 điểm cho giao hàng và 15 điểm cho số lượng (xem bảng).

Người mua	Giá cả (tổng 50)	Số lượng (tổng 15)	Tốc độ giao hàng (tổng 35)
Kém (chậm)	20	5	0
Trung bình kém	15	4	2
Trung bình	10	3	6
Trung bình khá	5	2	12
Tốt (nhanh)	0	1	15

Người mua	Giá cả (tổng 50)	Số lượng (tổng 15)	Tốc độ giao hàng (tổng 35)
Kém (chậm)	20	5	0
Trung bình kém	15	4	2
Trung bình	10	3	6
Trung bình khá	5	2	12
Tốt (nhanh)	0	1	15

Theo tiết lộ của người bán hàng, các giá trị của người bán hàng dành cho ba vấn đề có chút khác biệt: giá cả vẫn là vấn đề quan trọng nhất (50 điểm), nhưng số lượng đứng thứ hai (chiếm 35 điểm) và cuối cùng là giao hàng (15 điểm).

Chúng ta cũng có thể thấy người mua muốn giá thấp, số lượng ít và giao hàng nhanh. Nếu điều đó xảy ra, dựa vào bảng, cô ấy có thể đạt được  $20 + 5 + 15 = 40$  điểm. Điều đó thể hiện mục tiêu mong ước của người mua.

Giả sử các bên đối tác quyết định đàm phán mỗi vấn đề riêng rẽ. Hãy nhớ rằng đây là thế giới thực, họ không biết thứ tự ưu tiên của nhau. Đây là cách mà cuộc đàm phán diễn ra:

*Người mua:* Tôi thật sự rất hài lòng khi biết về sản phẩm của anh. Nhưng thành thật mà nói: Chúng tôi bị hạn chế về giá cả. Chúng tôi muốn mức giá thấp nhất của anh.

*Người bán:*Ồ, chúng tôi sở hữu một sản phẩm độc đáo với chất lượng cao. Do đó sản phẩm đó cũng xứng đáng với một cái giá cao như thế. Tiền nào của nấy mà.

*Người mua:* Vậy chúng ta không thể thỏa thuận được rồi.

(Một giờ trôi qua.)

*Người mua:* Có vẻ như chúng ta có hai quan điểm hoàn toàn khác biệt về vấn đề giá cả. Vậy thỏa thuận chia đôi thì thế nào?

*Người bán:* Hay là chúng ta thỏa thuận vậy đi.

*Người mua:* Tốt, vậy giờ chúng ta bàn đến số lượng nhé. Chúng tôi muốn một hợp đồng với số lượng nhỏ nhất, do đó chỉ yêu cầu một số ít sản phẩm thôi.

*Người bán:* Thật không may, chúng tôi chỉ ký kết những hợp đồng số lượng lớn thôi. Nhưng anh chắc chắn sẽ hài lòng với các sản phẩm của chúng tôi, do đó anh nên ký hợp đồng với số lượng lớn hơn đi.

*Người mua:* Tôi không có căn cứ gì để chấp nhận điều đó.

*Người bán:* Ồ vậy thì giá cả mà chúng ta bàn tới lúc này sẽ dựa trên tiêu chí số lượng lớn.

(Một giờ tiếp theo trôi qua.)

*Người bán:* Chúng ta không có cách nào để thỏa thuận về số lượng. Vậy chúng ta thỏa thuận chia đôi nhé.

*Người mua:* Thế cũng được.

*Người bán:* Hãy thảo luận về vấn đề giao hàng nào. Chúng tôi có thể đề nghị thời gian với chất lượng trung bình.

*Người mua:* Không, chúng tôi yêu cầu ngay lập tức!

*Người bán:* Rất tiếc. Những điều khoản của công ty chúng tôi rõ ràng rằng bình thường sẽ mất vài tuần để giao hàng.

*Người mua:* Như vậy thì không được. Tôi thật sự quá dễ tính đấy, chúng ta có lẽ lại phải chia đôi lần nữa rồi?

*Người bán:* Tôi có thể mất việc, nhưng với tinh thần hợp tác, tôi đồng ý.

Người mua và người bán kết thúc thỏa thuận với 19 điểm (người mua nhận tổng là: điểm trung bình của giá cả: 10; điểm trung bình của số lượng: 3; điểm trung bình giao hàng: 6; và người bán cũng nhận  $10+6+3$ ).

Nếu đàm phán nhiều vấn đề trong một thời điểm, họ có thể nhận ra rằng số lượng khá quan trọng đối với người bán, trong khi tốc độ giao hàng mới quan trọng với người mua.

Điều đó có thể dẫn tới cuộc đàm phán sau:

*Người mua:* Tôi nhận thấy có vài phần cần thảo luận trong thỏa thuận này: giá cả, số lượng và thời gian giao hàng. Tất cả chúng ta đều quan tâm tới những vấn đề này, nhưng giá cả là quan trọng nhất. Và chúng tôi yêu cầu nhận hàng nhanh, do đó chúng tôi cũng rất quan tâm tới giao hàng.

*Người bán:* Tôi cần một mức giá thích hợp, do đó tôi dứt khoát không thể nhượng bộ quá nhiều về mức giá được. Nhưng công ty chúng tôi lại rất quan tâm đến số lượng, do đó chúng tôi chỉ có thể thỏa thuận được giá tốt nếu hợp đồng lớn. Chúng tôi cũng có khả năng thực hiện được yêu

cầu giao hàng của các anh.

*Người mua:* Vậy anh có sẵn sàng giao hàng nhanh cho tôi nếu tôi ký hợp đồng với số lượng lớn hơn không?

# Sự thật 29

Có đi có lại mới toại lòng nhau

Dồn phiếu cho nhau là tạo ra lời đề nghị trao đổi có lợi cho nhau trong các vấn đề trên bàn đàm phán.

Cụm từ *dồn phiếu cho nhau* được suy ra từ kiến thức chính trị, cụm từ dùng để thể hiện một đảng này ủng hộ dự luật hay pháp chế của đảng khác để nhận về sự ủng hộ ngược lại. Trong khía cạnh đó, dồn phiếu cho nhau có một chút ý nghĩa không minh bạch. Nhưng trong đàm phán, ủng hộ nhau lại là một cách làm khôn ngoan, hoàn toàn trong sáng.

Để ủng hộ nhau một cách hiệu quả, những người đàm phán cần thực hiện các bước sau:

- Nhận biết rằng có nhiều hơn một vấn đề trong đàm phán (Nếu không, sẽ không có khả năng trao đổi có lợi cho nhau).
- Có sự ưu tiên trong các vấn đề quan tâm.
- Có khả năng kết hợp và lắp ghép những phương án dự phòng khác nhau cho mỗi vấn đề.

Nếu một người đàm phán có định kiến hoặc yêu sách, việc ủng hộ nhau sẽ khó khăn hơn rất nhiều. Việc ủng hộ nhau là một nghệ thuật và khoa học về tính chắc chắn, nhưng linh động. Một người đàm phán cần chắc chắn về các vấn đề quan trọng nhất đối với cô ấy nhưng lại linh hoạt trong những vấn đề không quan trọng lắm. Ví dụ, hãy xem Veronica, một viên chức bận rộn đang “đàm phán” với một cô công nữ. Lương tính theo giờ rất quan trọng với một người giữ trẻ, nhưng với Vicky, việc phải chăm sóc trẻ cả trong mùa nghỉ lễ mới là điều quan trọng nhất. Vậy đâu là giải pháp? Trả lương cao hơn thay cho kỳ nghỉ lễ theo điều chỉnh của người thuê?

Thật khó để tưởng tượng lý do tại sao những người đàm phán thất bại trong việc ủng hộ nhau khi rõ ràng đó là quyền lợi tốt nhất của họ. Rào cản quan trọng là phá hủy và thâm nhập nhận thức phạm vi cố định. Các nhà đàm phán có thể nhìn nhận sai lầm rằng quyền lợi của đối tác hoàn toàn trái ngược với quyền lợi của chính họ. Trong trường hợp này, họ sai lầm hướng những ưu tiên duy nhất của mình trái ngược với đối tác.

Hơn nữa, giống như việc đối tác sẽ có sự ưu tiên và các giá trị khác chúng ta. Sự không đối xứng này mang đến cho cuộc đàm phán nhiều tiềm năng để đạt được kết cục cùng có lợi.

Hãy xem sự ủng hộ nhau của người mua và người bán trong Sự thật 28:

*Người mua:* Dường như, có ba vấn đề cần xem xét: giá cả, số lượng và thời gian giao hàng. Anh cũng xem xét theo cách đó chứ? Tôi quan tâm tới những vấn đề này, nhưng thành thật mà nói thì giá cả là quan trọng nhất, sau đó đến giao hàng, và tôi có thể linh hoạt một chút trong số lượng, nhưng chỉ khi tôi nhận được vài điều khoản tốt trong những vấn đề này.

*Người bán:* Cảm ơn anh vì đã chia sẻ. Công ty của tôi quan tâm tới giá cả, do đó chúng tôi không thể linh hoạt trong vấn đề này được. Nhưng tôi rất quan tâm tới ý tưởng của anh về số lượng và giao hàng. Chúng tôi là những người kinh doanh dựa trên số lượng. Do đó, tôi cần chắc chắn về số lượng, nhưng tôi có thể thực hiện việc giao hàng đúng thời hạn, miễn là anh đáp ứng vấn đề về giá trị và số lượng.

*Người mua:* Điều đó gợi cho tôi một ý tưởng. Anh thấy cái nào hấp dẫn hơn: số lượng trung bình và giao hàng mức trung bình, hoặc là số lượng lớn và giao hàng nhanh? Chúng tôi thích số lượng lớn và giao hàng nhanh.

*Người bán:* Công ty chúng tôi cũng hoàn toàn đồng ý với thỏa thuận đó. Vậy cuối cùng chúng ta đồng ý với phương án số lượng lớn nhất và giao hàng nhanh nhất nhé?

*Người mua:* Đó cũng là những gì tôi muốn nói.

Chúng ta đều biết rằng người mua và người bán có trao đổi về vấn đề số lượng - giao hàng với 16 điểm. Hơn nữa, thỏa thuận giá cả trung bình cũng mang lại cho mỗi người 10 điểm. Và kết luận mỗi người có 26 điểm cho mình. Đó là một sự cải tiến ấn tượng vượt quá 19 điểm mà họ đã thỏa thuận mà không có trao đổi. Hơn nữa, cả hai bên đều tiến gần hơn đến mục tiêu của họ, quan trọng nhất, không có thỏa thuận thay thế nào đồng thời có lợi cho cả đôi bên như thế này.



# Sự thật 30

Đưa ra đồng thời nhiều lời đề nghị với giá trị ngang nhau

Một chiến lược đàm phán thật sự bảo đảm rằng những người đàm phán không “đặt tiền lên bàn” đó là chiến lược phân chia lời đề nghị. Điều đó hiệu quả ra sao? Đầu tiên trong giai đoạn tiền đàm phán, người đàm phán phải tách bạch các vấn đề.

Ví dụ, hãy xem xét câu chuyện của Evelyn. Khi tìm việc, cô đã xin lời khuyên từ một chuyên gia cố vấn nhân sự, và khi cuộc phỏng vấn của cô đến phần thảo luận về mức lương cũ, cô đã tránh chủ đề này bằng cách nói: “Hãy xem xem liệu chúng ta có thấy hài lòng với nhau hay chưa trước khi nói về vấn đề này.”

Cuộc phỏng vấn tiếp diễn tốt đẹp, và người ra quyết định rõ ràng rất thích thú và bắt đầu đàm phán về gói tổng tiền thù lao Evelyn đưa ra.

Rõ ràng, vấn đề tiền lương rất quan trọng đối với Evelyn, bởi vì cô là một người mẹ đơn thân, ngoài ra cô còn quan tâm đến nhiều vấn đề lớn khác như: giờ làm việc linh động, khả năng tư vấn công việc cá nhân ở văn phòng vào các buổi tối (Evelyn là một nhà trị liệu), học phí cho khóa huấn luyện và kỳ thi Bác sỹ lâm sàng (để có chứng chỉ), số ngày nghỉ phép hàng năm. Do đó, Evelyn đã xác định trước 5 vấn đề: lương, thời gian linh hoạt, công việc riêng, học phí theo học khóa học để có chứng chỉ và số ngày nghỉ phép.

Bước hai, Evelyn biết cô phải sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các vấn đề. Thật là khó. Do đó cô đã tưởng tượng ra 100 thẻ bài poker và sắp xếp theo năm chồng để phản ánh mức độ quan trọng của mỗi vấn đề trong mối liên hệ với các vấn đề còn lại. Đây là cách cô ấy so sánh các thẻ bài:

Lương (50)

Quyền lợi làm công việc riêng (20), một cách sinh lợi để nâng cao thu nhập

Thời gian linh hoạt (15)

Tiền phí thi chứng chỉ (5)

Số ngày nghỉ (10)

Evelyn cũng giống hầu hết mọi người. Vấn đề tiền lương rất quan trọng đối với cô. Nhưng như các bạn thấy, những vấn đề khác cũng có thể ảnh hưởng hoặc phá vỡ chất lượng cuộc sống của

cô ấy. Cụ thể, việc linh hoạt trong thời gian biểu cũng như khả năng dùng văn phòng để thực hiện công việc tư vấn cá nhân cũng là những vấn đề quan trọng.

Sau khi tách biệt và xem xét thứ tự ưu tiên của các vấn đề, bước tiếp theo của Evelyn là tạo ra ba sự kết hợp của những giá trị tương đương liên quan với cô ấy: Gói A, B và C:

*Gói A:* Lương khoảng 100.000 đô-la (theo lời đề nghị của công ty), thời gian làm việc hoàn toàn linh hoạt, ba tuần nghỉ lễ, tiền phí cho khóa huấn luyện, tư vấn không giới hạn.

*Gói B:* Lương khoảng 130.000 đô-la, thời gian làm việc không linh hoạt, ba tuần nghỉ lễ, không có chi phí khóa huấn luyện, cơ hội tư vấn phụ thuộc vào nhà quản lý.

*Gói C:* Lương khoảng 120.000 đô-la, ba ngày trong một tuần có thời gian làm việc linh hoạt, không có chi phí huấn luyện, cơ hội tư vấn là hai ngày trong một tuần, ba tuần nghỉ lễ.

Evelyn đã xem xét rất kỹ những vấn đề này cho đến khi cô ấy nhận ra mình không cảm thấy sự khác biệt nào giữa ba gói đề nghị. Cô ấy tiến đến điểm sẵn lòng tham gia trò chơi xúc xắc và để người tuyển dụng lựa chọn một trong ba phương án đó, và dù thế nào, cô ấy cũng vẫn cảm thấy hài lòng như nhau.

# Sự thật 31

## Những thỏa thuận sau thỏa thuận

“Anh ngưỡng mộ nhà đàm phán nào nhất?” mọi người thường hỏi tôi như vậy. Rất nhiều người mong tôi nhắc đến Henry Kissinger hay Donald Trump. Nhưng thay vào đó, tôi lại đề cập đến giáo sư Howard Raiffa của Trường Đại học Harvard. Chờ đã, anh có thể nói, giáo sư không phải là một nhà lý thuyết học sao? Chắc chắn Howard Raiffa là một giáo sư thiên về lý thuyết, nhưng ông cũng là một nhà đàm phán thiên tài. Do đó cuốn sách của ông, *The Art and Science of Negotiation* (Nghệ Thuật và Khoa học Đàm phán), đã thể hiện những cách tiếp cận của tác giả với những cuộc đàm phán có tính thực tế trong cuộc sống một cách đầy đủ và sâu sắc.

Lúc đầu, khi đọc những mô tả của Raiffa về những thỏa thuận sau thỏa thuận, tôi hoàn toàn bị ấn tượng bởi tính đơn giản và tao nhã tuyệt đối của chúng. Tuy nhiên, tôi vẫn chưa gặp một người kinh doanh nào biết cụ thể về nó. Một khi họ biết về nó, giống như tôi, họ sẽ bị thu hút ngay lập tức.

Vậy thỏa thuận sau thỏa thuận là gì?

Bob và Susan Sanderson rất yêu thích tập thể dục, tuy nhiên, họ lại gặp chút trục trặc trong việc vận chuyển các thiết bị tập thể dục mới về nhà, qua cầu thang và tới phòng tập của họ. Do đó, họ đã thỏa thuận với một nhân viên bán hàng ở cửa hàng Costco gần nhà để mua một dụng cụ thể dục mới rất nặng, và đàm phán giao hàng tận nhà. Những điều này thường nằm trong các điều khoản cam kết khi mua hàng.

Khi nhân viên giao nhận chuyển hàng tới, người lái xe này tỏ vẻ không hài lòng khi phải mang cái hộp quá nặng và cồng kềnh từ xe tải của ông ta vào nhà họ. Ý ông ta là chỉ có thể giao hàng tới trước chân cầu thang mà thôi. Không phải lên cầu thang mà chỉ tới cầu thang. Ngược lại, gia đình Sanderson, muốn ông ta bê hàng qua ga-ra, lên cầu thang tới phòng tập.

Gia đình Sanderson nhận thấy đây là dịp để đưa ra một thỏa thuận sau thỏa thuận. Họ hiểu rằng người giao hàng chủ yếu quan tâm tới tài chính, còn họ lại quan tâm đến sức khỏe – nghĩa là, Bob không muốn có thêm ca mổ thoát vị thứ ba. Thế nên, gia đình Sanderson nghĩ rằng có thể với khoản tiền 50 đô-la, người lái xe sẽ chấp nhận mang cái hộp cồng kềnh ấy qua gara, lên cầu thang và tới phòng tập. Trong khi đó, người giao hàng cũng không muốn phải chịu trách nhiệm về việc làm bẩn thảm trải nhà hay va chạm làm vỡ đồ đạc trong nhà họ. Gia đình

Sanderson đã đáp lại rằng họ không quan tâm đến chiếc thảm trải nhà và sẽ chịu hết trách nhiệm nếu xảy ra sơ suất gì. Họ cũng nhấn mạnh vào việc sẽ trả tiền mặt, càng làm cho người giao hàng thêm phần khởi bất tay vào việc vận chuyển.

Do đó, một thỏa thuận sau thỏa thuận thể hiện sự tận dụng cơ hội chung sau khi một thỏa thuận đã được ký kết và khiến cả hai bên đều vui vẻ chấp nhận.

Khoảng 75% các nhà đàm phán có cơ hội thỏa thuận sau thỏa thuận, có khả năng cải thiện kết quả cuộc đàm phán tốt hơn rất nhiều so với những người còn lại.

Hãy nghĩ về động lực mà các nhà đàm phán có được khi quay lại đàm phán sau khi kết thúc một thỏa thuận. Nếu nghĩ rằng họ có thể đe dọa, gây phiền nhiễu, hay ép buộc đối tác từ bỏ, họ đã phạm sai lầm đáng tiếc. Hơn nữa, các nhà đàm phán phải nhận ra rằng chỉ có duy nhất một cách để cải thiện kết quả thỏa thuận của họ đó là cải thiện kết quả của đối tác.

# Sự thật 32

Những giao kèo ngẫu nhiên

Nếu việc đồn phiếu ủng hộ nhau là những chiếc Chevy và thỏa thuận sau thỏa thuận là những chiếc BMW, thì các thỏa thuận ngẫu nhiên chính là những chiếc Ferrari.

Thỉnh thoảng, các nhà đàm phán bất đồng gay gắt về hiện trạng của vấn đề hoặc về những kết quả tiềm năng có thể xảy ra trong tương lai. Thỉnh thoảng những bất đồng như vậy có thể dễ dàng được các chuyên gia tư vấn hay các nhà nghiên cứu giải quyết. Tuy nhiên, các nhà đàm phán lại thường không thể giải quyết những bất đồng đó bởi không có tài liệu liên quan nào tồn tại, hoặc họ cố chấp không coi đó là những điều liên quan hay cần giải thích bằng tài liệu. Trong những trường hợp này, các nhà đàm phán có thể giải quyết bằng cách sử dụng các giao kèo ngẫu nhiên.

Các giao kèo ngẫu nhiên là những giao kèo “nếu – thì”, định rõ những điều kiện trong từng trường hợp để đem lại kết quả cụ thể. Những nhà đàm phán thông minh thường sử dụng các ký kết ngẫu nhiên trong nhiều, nếu không phải là hầu hết, các cuộc đàm phán kinh doanh. Họ làm vậy bởi những ký kết ngẫu nhiên mở ra nhiều khả năng cho một thỏa thuận đôi bên cùng có lợi – họ biết lợi dụng những quan điểm khác nhau về “thế giới” của các nhà đàm phán.

Lấy tình huống dưới đây làm ví dụ. Bang California bị động đất bất ngờ. Điều này chẳng có gì đáng ngạc nhiên, nhưng hậu quả của trận động đất thì không ai lường trước được. Cây cầu Nimitz bị đổ sập, chia cắt vịnh San Francisco. Cây cầu bị đổ và những con đường thông qua địa phận này của bang bị chặn đứng, chưa kể đến hệ thống thoát nước thải và các đường ống dẫn nước sạch bị vỡ và gây khó khăn cho sinh hoạt. Bang California cần được trợ giúp khẩn cấp. Bang sẽ nhận được một vài khoản viện trợ từ chính phủ Liên bang, nhưng ngoài sự hỗn loạn của tình trạng hiện thời, còn có hàng trăm hàng nghìn công nhân không thể đi làm. Vậy chính quyền bang cần phải làm gì? Giống như bất cứ bộ máy chính quyền nhà nước nào, các quan chức bang thay đổi sang phương án khả thi hơn đó là mở cuộc đấu thầu sửa chữa thiệt hại. Phương án đó có khả năng rất mất thời gian, các bạn có nghĩ vậy không?

Tuy nhiên, chính quyền bang lại thực hiện theo một phương án khác, rất thông minh, đó là khi hồ sơ đấu thầu thấp nhất được chọn – tôi sẽ không đi vào chi tiết làm sao các hệ thống mà chúng ta ủng hộ và yêu thích lại được xây lắp bởi nhà thầu có giá đấu thầu thấp nhất – chính quyền bang đã đàm phán một cuộc thương lượng. Các nhà đàm phán của bang biết rằng với

các nhà thầu thì tài chính là yếu tố quan trọng trong khi với chính quyền bang thì việc khôi phục lại tình trạng giao thông bình thường mới là điều thiết yếu.

Nhà thầu ước lượng được thời gian chính xác để xây hoặc sửa lại các con đường và hệ thống thoát nước bị hỏng. Nhưng họ cũng đặt ra một điểm giới hạn. Hãy tạm ứng trước tiền cho chúng tôi!

Do đó chính quyền bang đã đàm phán một hợp đồng ngẫu nhiên cho việc bàn giao toàn bộ những sửa chữa cần thiết. Họ đã đặt ra một thời hạn đầy thách thức: sáu tháng. Nếu nhà thầu bàn giao lại toàn bộ đúng thời hạn và đảm bảo chất lượng, họ sẽ được nhận một khoản thưởng hàng triệu đô-la. Thỏa thuận này đặt những nhà đàm phán lên bàn cân công bằng. Chính quyền bang muốn sửa chữa những thiệt hại ngay lập tức, còn nhà thầu muốn càng nhiều tiền càng tốt.

Những gì nhà thầu thật sự giành được đó là một thỏa thuận với khoản thưởng thêm, nhưng cũng chịu phạt nếu không hoàn thành đúng thời hạn. Nhà thầu sẵn sàng chấp nhận mạo hiểm từ việc kiếm ít tiền sang cơ hội kiếm được nhiều hơn. Và thật đáng kinh ngạc, mọi thứ đều được hoàn thiện đúng thời hạn với chất lượng rất tốt. Nhà thầu đã nhận khoản thưởng, còn hệ thống giao thông bang California trở lại hoạt động bình thường.

Hãy nghĩ về một cuộc đàm phán trong đó quan điểm của bạn và quan điểm của đối tác không đồng nhất. Bạn có thể tạo ra một giao kèo ngẫu nhiên không?

Bây giờ hãy nghĩ đến trường hợp bạn và đối tác của mình có những quan điểm quá khác nhau để có thể đi đến một thỏa thuận. Có thể đó là lúc bạn liều lĩnh phản đối trong khi đối tác của bạn lại mạo hiểm chấp nhận. Bạn có thể tạo ra một thỏa thuận ngẫu nhiên dựa trên sự chênh lệch này không? Lấy ví dụ chuyện bất đồng giữa tôi và chồng về việc liệu tôi có thể lái xe về nhà đúng giờ sau cuộc họp để cho anh ấy lái xe tới tham dự một sự kiện quan trọng hay không. (Vì rất nhiều lý do, chúng tôi đều muốn dùng xe của tôi.) Vì anh ấy không muốn mạo hiểm trong trường hợp này, tôi đã nói rằng nếu không quay về đúng giờ, tôi sẽ phải mua và chuẩn bị tất cả đồ ăn cho buổi tiệc tối mà chúng tôi sắp tổ chức vào tuần tới, một nhiệm vụ mà chúng tôi thường xuyên chia sẻ với nhau. Anh ấy đã chấp nhận lời đề nghị của tôi (cuối cùng thì lần này tôi đã thua).

Thỏa thuận ngẫu nhiên có thể được sử dụng trong một trường hợp khác là khi các nhà đàm phán có những ưu tiên khác nhau về thời gian. Một vài người muốn thỏa thuận ngay lập tức, trong khi đối tác có thể lại quan tâm tới những thỏa thuận dài hạn hơn.

Để đàm phán hiệu quả, những thỏa thuận ngẫu nhiên cần đạt được ít nhất ba tiêu chuẩn sau:

có định hướng rõ ràng, thực thi chặt chẽ và hiệu quả tiềm năng. Thứ nhất, một thỏa thuận ngẫu nhiên phải rõ ràng nhằm tránh trường hợp các nhà đàm phán hiểu lầm đối tác của mình. Ngoài ra, một hợp đồng ngẫu nhiên nên xác định được mục đích, như trong ví dụ về công trình sửa chữa hệ thống giao thông ở bang California. Thứ hai, tôi mạnh mẽ khuyến khích các nhà đàm phán chính thức hóa các thỏa thuận ngẫu nhiên trên giấy tờ, với những quy định pháp luật hợp lý. Cuối cùng, nhưng không kém phần quan trọng, hãy xem xét trước cách tính toán những điều khoản trong thỏa thuận.

# Sự thật 33

Liệu bạn có phải là một nhà đàm phán tiềm năng?

Hãy tưởng tượng bạn đang đàm phán với người anh em sinh đôi có tính cách gần giống bạn. Cuộc đàm phán đó sẽ ra sao? Một cuộc đàm phán thiện chí? Một cuộc vờn đuổi? Hay cuộc chiến không phân thắng bại? Nếu câu trả lời là bất kỳ điều gì ngoài một thỏa thuận đôi bên cùng có lợi, nghĩa là các bạn đang gặp vấn đề. Một trong hai bạn cần phải thay đổi.

Giả sử bạn đang đàm phán với một đối tác bạn rất tin tưởng, ngưỡng mộ và mong muốn thiết lập mối quan hệ lâu dài. Bạn muốn đạt được kết quả lớn đến mức nào? Đó không phải là một câu hỏi khó. Bạn muốn phân chia kết quả đó ra sao? Đó mới là câu hỏi hóc búa. Bạn có thể trả lời: “Chia đôi cho đều”, hoặc “Công bằng đi”.

Tốt thôi, chúng ta hãy thử thay đổi câu hỏi. Giả sử bạn chuẩn bị đàm phán với người mà bạn không tin tưởng, không thích và không quan tâm. Bạn muốn đạt được kết quả lớn đến đâu? Nếu bạn trả lời: “Lớn nhất có thể” thì bạn đã đúng. Bây giờ, bạn muốn phân chia kết quả như thế nào? Hy vọng là bạn có thể hài lòng với những điều khoản mà đối tác có thể chấp nhận để tăng thêm giá trị cho mình.

Cả hai trường hợp hy hữu trên đều cho thấy rằng: Dù chúng ta không thích hay quý mến đối tác, tin tưởng hay không tin tưởng, còn gặp lại đối tác đó nữa hay không, chúng ta luôn muốn nhận được giá trị tiềm năng lớn nhất từ thỏa thuận. Nhưng chúng ta có thể có những lý do khác nhau khi mong muốn điều đó. Trong trường hợp đầu tiên (khi tôi yêu quý bạn), tôi muốn phân chia kết quả đều giữa hai bên bởi vì tôi định giá các quyền lợi của tôi và của bạn. Trong trường hợp thứ hai, lý do duy nhất tôi muốn phân chia kết quả có lợi về mình nhiều hơn là vì tôi muốn có chút tư lợi cho bản thân, và còn vì tôi biết rằng nếu cố gắng thêm nữa, tôi còn nhận được kết quả khả quan hơn.

Vậy nên, một trong những khám phá quan trọng liên quan đến những cuộc đàm phán đôi bên cùng có lợi là chúng ta nên có mong muốn tối đa hóa kết quả, trong bất cứ hoàn cảnh nào dù chúng ta là người vị tha hay là kẻ cơ hội. Đàm phán đôi bên cùng có lợi có thể chỉ vì quyền lợi cá nhân, và cũng là chiến lược tốt nhất trong những đàm phán hoàn toàn có tính thiện ý.

Tin rằng những đối tác bạn gặp không thông minh và thiếu động lực hơn bạn là một ý nghĩ hoàn toàn thơ ngây. Nhà đàm phán tiềm năng là người cho rằng đối tác của mình thông minh,



tham vọng và có nhiều động lực trên mọi lĩnh vực.

Tôi học được một trong những kinh nghiệm đầu tiên về đàm phán tại một công ty dược phẩm lớn khi tham gia chương trình huấn luyện đàm phán dài ngày. “Chúng tôi đã mời những khách hàng quan trọng tham gia chương trình huấn luyện này”, các nhân viên tiếp thị dược phẩm tham gia phát triển chương trình này nói với tôi. Tôi rất kinh ngạc – họ đã mời “kẻ thù” đến nghe tất cả những bí mật đàm phán của mình! Sau đó, bên phía công ty dược giải thích rằng họ rất mong muốn những người mà họ đàm phán hàng ngày cũng chuyên nghiệp như họ để đạt được những lợi ích chung thông qua thỏa thuận đôi bên cùng có lợi. Đó là một trong những khám phá thú vị của tôi. Một trong những điều tệ hại nhất có thể xảy đến với bạn với tư cách nhà đàm phán đó là phải đạt được thỏa thuận với người biết về đàm phán ít hơn bạn. Nhà đàm phán chưa được “khai sáng” thường không bó hẹp cuộc đàm phán hoặc giành ưu tiên – thậm chí là xem xét – các lợi ích của anh ta; vậy nên, anh ta trung thành cố hữu với những lập trường và yêu sách đó đến mức dám “giương buồm trong cơn bão”.

Mặt khác, nhà đàm phán được “khai sáng” là người nhận ra rằng đối tác tốt nhất là người chị em song sinh với cô ấy – người hiểu biết, thông minh và có động lực như chính bản thân mình.

# Sự thật 34

## Nguyên tắc nhấn mạnh

Một nhóm sinh viên bí mật họp với nhau trước giờ vào lớp và quyết định kiểm tra sức mạnh của nguyên tắc nhấn mạnh. Cứ khi nào thầy giáo bước sang phía bên phải của lớp học, họ mỉm cười, chăm chú lắng nghe, gật gù đầu và ngồi yên tại chỗ. Nhưng khi thầy di chuyển sang bên trái lớp học, các sinh viên đó tỏ ra uể oải, lơ đãng nhìn đi nơi khác. Vậy thầy ấy có khuynh hướng dành hầu hết thời gian ở phía bên nào của lớp học, trái hay phải? Câu trả lời rõ ràng đó là thầy sẽ dành phần lớn thời gian ở bên phải lớp học. Các sinh viên này đã ảnh hưởng đến hành vi của giáo viên. Tuy nhiên, thầy giáo lại không lý giải được tại sao ông ấy đứng ở phía bên phải phòng học vào cuối bài giảng. Điều đó chỉ ra một điểm hết sức quan trọng về sự nhấn mạnh: Nó nằm ngoài nhận thức của chúng ta.

Vậy bạn có thể sử dụng nguyên tắc nhấn mạnh này trong những tình huống đàm phán nào? Câu trả lời đó là: Bất cứ khi nào bạn muốn gia tăng một hành vi cụ thể nào đó của đối phương. Trong đàm phán, mỗi người thường có rất nhiều hành vi, một vài hành vi thoải mái và có tính xây dựng – một số khác có tính tấn công và không mang tính xây dựng. Chúng ta thường muốn khuyến khích đối tác có những hành vi giúp mở rộng kết quả đàm phán. Chúng ta có thể làm thế nếu tuân theo những nguyên tắc cụ thể về việc nhấn mạnh hành vi.

Đơn giản như những ấn tượng tâm lý và rất dễ ghi nhớ, những điểm quan trọng về nguyên tắc nhấn mạnh đó là:

- *Ngay lập tức*: Chúng ta đang thảo luận về thời điểm tỏ thái độ đáp trả. Nếu bạn mất vài phút rồi sau đó chỉ để gật đầu và mỉm cười với đối tác, cô ấy có thể bỏ lỡ biểu hiện đáp trả đó của bạn.

- *Hãy rõ ràng*: Hành vi phản hồi của bạn nên rõ ràng và đơn giản, có thể là một cái gật đầu nhẹ nhàng nhưng dứt khoát, một nụ cười tươi, một hành động giao tiếp bằng ánh mắt hoặc một lời khen chân thành.

- *Hành vi phản hồi, không phải sự hạ mình*: Nguyên tắc nhấn mạnh chỉ mang lại hiệu quả tuyệt vời khi nó hướng tới hành vi. Đừng nỗ lực buộc mình phải đáp trả một quan điểm, ý định, hay mục đích theo hướng của đối tác. Quy tắc hàng đầu của tôi là trung thành với bất cứ hành vi nào được nhấn mạnh. Ví dụ, tôi không cố gắng nhấn mạnh rằng một người nào đó phải nói

chuyện thành thật. Tuy nhiên, bạn có thể đáp trả ai đó bằng cách cởi mở với anh ta hơn hay chia sẻ một báo cáo của công ty.

- *Hãy nhất quán*: Nếu thỉnh thoảng bạn phản hồi lại một hành vi của đối tác, thỉnh thoảng lại không thừa nhận hay thậm chí còn thể hiện một hành vi "ngược đãi", bạn đã gửi đi một thông điệp phức tạp tới đối tác. Hãy nhất quán trong những hành vi đáp trả của bạn.

Trong hầu hết các trường hợp, tất cả những hành động dưới đây đều được coi là những hành vi phản hồi. Chúng xây dựng nên một nền tảng hợp tác và không đòi hỏi chúng ta từ bỏ bất cứ vùng thỏa thuận (ZOPA) nào trước đó:

- Mỉm cười

- Gật đầu

- Duy trì giao tiếp bằng mắt (tuy nhiên giao tiếp bằng mắt trong một vài nền văn hóa có thể được coi là dấu hiệu đe dọa hay dấu hiệu chứng tỏ ưu thế, chứ không phải dấu hiệu kết nối).

- Các câu nói cửa miệng, ví dụ "Tôi thích điều đó".

- Hoặc "Tôi đánh giá cao điều đó".

- Hoặc "Điều đó thật tuyệt".

- Hay thậm chí "Kể thêm cho tôi đi".

# Sự thật 35

## Nguyên tắc điểm tương đồng

Hãy nhớ lại buổi tiệc cocktail cuối cùng mà bạn tham gia, nơi bạn đã gặp ai đó lần đầu tiên. Bạn dành phần đầu của buổi nói chuyện để cố gắng tìm kiếm và tạo ra các điểm tương đồng. Khi người ta gặp nhau lần đầu tiên, họ không ngừng tìm kiếm các điểm chung. Ví dụ, “Anh cũng đến từ Texas phải không?”, “Anh có biết Rhonda bạn tôi không?”; “Anh đã học ở trường nào?”

Sự tò mò không thể kìm nén trong việc tìm kiếm điểm tương đồng ở những người khác luôn tồn tại trong mỗi người. Đó là bước cơ bản để đánh giá ai đó là bạn hay thù, là mối nguy hiểm hay là một cơ hội. Người nào có điểm chung với chúng ta có thể chia sẻ vài quan điểm phù hợp, hay không đối kháng với chúng ta.

Các nhà đàm phán cũng làm những điều tương tự. Họ cố gắng tìm kiếm điểm tương đồng ở đối tác. Và thực tế, trò chơi tìm kiếm điểm tương đồng thường diễn ra vào giai đoạn trước đàm phán.

Dẫn chứng cho nguyên tắc “điểm tương đồng” là không thể phủ nhận. Trong một cuộc khảo sát, đối tượng khảo sát ngẫu nhiên được chia thành hai nhóm: Nhóm đánh giá quá cao số lượng điểm và nhóm đánh giá quá thấp số lượng điểm. (Mọi người đều phải đoán có bao nhiêu dấu chấm/điểm trên tờ giấy.) Sau đó họ được thông báo là thuộc nhóm đánh giá quá cao hay quá thấp. (Tất nhiên, họ đã được báo trước rất ngẫu nhiên rằng họ thuộc nhóm nào.) Tiếp theo, họ tiến hành đàm phán với người được mô tả là một người đánh giá quá cao hoặc quá thấp. Kết quả không thể tin được: Mọi người cư xử mang tính hợp tác nhiều hơn với những người cùng thuộc nhóm đánh giá với mình. Điều đó thật đáng ngạc nhiên bởi họ không quan tâm gì đến số lượng các điểm? Tuy nhiên, điều đó cũng đáng lưu ý: Mọi người hợp tác nhiều hơn với những người được coi là giống họ và cạnh tranh nhiều hơn với người khác họ. Vậy có nghĩa là, tất cả chúng ta cần tìm kiếm điểm tương đồng ở đối tác.

Trong một cuộc khảo sát khác, khả năng những người tham gia một cuộc biểu tình chính trị ký ủng hộ vào một đơn kiến nghị sẽ cao hơn nếu người đưa ra đơn kiến nghị đó ăn mặc giống họ. Ngoài ra, họ thậm chí còn ký vào đơn kiến nghị đó mà không cần đọc xem nội dung của nó là gì khi người đề nghị ăn mặc giống họ!

Nguyên tắc “điểm tương đồng” cũng có hiệu quả trong cả những mối quan hệ xã hội. Nếu bạn có thể tìm thấy một điểm kết nối chung là một người bạn quen của cả hai, điều đó cũng tạo nên

tâm lý giống những người khác. Giả sử Mary đang đàm phán với Ned. Họ chưa từng gặp nhau, nhưng Mary biết rằng Ned quen (hoặc quý mến) Jose. Mary cũng quý mến Jose. Điều đó có nghĩa rằng Mary và Ned có nhiều khả năng sẽ muốn thân thiện với nhau, để đặt mối quan hệ xã hội của họ trong trạng thái hài hòa.

# Sự thật 36

Biết thời điểm đưa ra lời đề nghị đầu tiên

Trong một nghiên cứu, mọi người được yêu cầu đoán xem có bao nhiêu quốc gia ở châu Phi thuộc Liên Hợp Quốc. Hầu hết mọi người đều không biết câu trả lời chính xác nếu không tra cứu Google, vậy nên họ đành đoán. Trong một nghiên cứu cụ thể, mọi người đứng trước bánh xe may mắn. Nửa thời gian đầu, nhà nghiên cứu xoay chiếc bánh xe may mắn và nó dừng lại ở những con số lớn (ví dụ 100); nửa thời gian còn lại, con số lại quá thấp (chẳng hạn như 10). Làm sao những con số ngẫu nhiên của bánh xe may mắn lại ảnh hưởng tới dự đoán của mọi người về số lượng các quốc gia ở châu Phi thuộc Liên Hợp Quốc? Mặc dù sử dụng bánh xe may mắn để tạo ra một con số ngẫu nhiên rồi từ đó phỏng đoán kết quả là một việc làm hết sức phi lý, nhưng nó ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến quyết định của mọi người. Những người quay được số cao thì hạ thấp dự đoán của mình xuống, nhưng thế vẫn chưa đủ. (Con số trung bình mà người ta đoán là 50). Những người mà quay được con số thấp thì nâng dự đoán lên, nhưng lại không đủ lớn. (Phỏng đoán trung bình là 15). Và chính xác số nước châu Phi thuộc Liên Hợp Quốc là 53.

Điều thú vị của nghiên cứu bằng bánh xe may mắn đó là tất cả mọi người đều biết rằng nó dựa trên sự ngẫu nhiên. Vậy nên, ở mặt nào đó, mọi người nên hạ thấp hoàn toàn con số hiển thị trên bánh xe may mắn. Điều này còn chỉ ra một điểm quan trọng khác về hiệu quả của việc đưa ra lời đề nghị đầu tiên: Thậm chí khi lời đề nghị đầu tiên hoàn toàn ngẫu nhiên và có vẻ ngớ ngẩn, nó vẫn có khả năng ảnh hưởng đến quyết định của mọi người.

*Hiệu quả đưa ra lời đề nghị đầu tiên* đề cập tới một sự thật rằng mọi người có xu hướng quyết định dựa vào một điểm bắt đầu và sau đó nâng lên hay hạ xuống xung quanh điểm bắt đầu đó, nhưng họ thất bại vì điều chỉnh định mức lên xuống không thích đáng.

Một ví dụ khác: Mọi người được yêu cầu đoán xem có bao nhiêu bác sỹ được liệt kê trong cuốn danh bạ tại bang Manhattan. Đương nhiên, không ai biết được thông tin đó mà không phải suy nghĩ. Một vài người được yêu cầu đầu tiên đoán một con số lớn hay nhỏ hơn 100. Những người khác được yêu cầu đoán con số lớn hay nhỏ hơn 1.000.000. Rõ ràng, có hơn 100 bác sỹ ở Manhattan, nhưng dĩ nhiên sẽ ít hơn con số một triệu. Tuy nhiên, những phỏng đoán khác nhau giữa hai con số này đã khiến mọi người đưa ra rất nhiều phỏng đoán khác nhau về số bác sỹ ở bang Manhattan.

Trong đàm phán, lời mở đầu của bạn cũng như hành động đặt mỏ neo – và lời mở đầu của đối tác cũng vậy. Nếu bạn là người mua, con số thấp ban đầu bạn đưa ra có thể không được người bán chấp nhận nhưng dẫu sao nó cũng là điểm khởi đầu.

Lời mở đầu có thể là những con số, nhưng chúng cũng có thể là những dữ liệu và lý lẽ. Lời mở đầu có khả năng là cơ sở để tiếp tục cuộc đàm phán khi chúng được bổ sung bằng cơ sở lập luận, dữ liệu và logic. Như vậy, đưa ra lời mở đầu với những thông tin và cơ sở lập luận có liên quan sẽ hiệu quả hơn là chỉ đơn giản đưa ra một lời đề nghị.

# Sự thật 37

Hiệu ứng “lên khung”

Bạn thích cách nào hơn?

A. Chắc chắn có 10.000 đô-la

Hay

B. Một cơ hội 50-50 và bạn có thể nhận được 20.000 đô-la hoặc không gì cả

Một lời đề nghị “làm khó nhau” là một xung đột tiếp cận – tiếp cận bởi cả hai lựa chọn đều rất hấp dẫn. (Chúng ta thích cả hai!) Tuy nhiên, chúng ta lại có một chút mâu thuẫn nho nhỏ trong việc lựa chọn vì chúng ta rất muốn nhận số tiền 20.000 đô-la, nhưng cũng có 50% khả năng không có gì trong tay. Trong số những người bị buộc phải lựa chọn A hoặc B, phần lớn mọi người đều chọn A. (Khoảng 85% sinh viên theo học Thạc sỹ và các khóa cao học của tôi thích nắm chắc trong tay 10.000 đô-la hơn là cơ hội 50-50 và được gấp đôi.)

Hiện tượng này minh họa một nguyên lý cơ bản về thái độ của con người: được gọi là *không thích mạo hiểm*. Khi cần phải chọn giữa những điều hấp dẫn như nhau, hầu hết mọi người đều thích “giữ con chim nhỏ trong tay hơn là đánh loanh quanh nơi bụi rậm”.

Tuy nhiên, hãy lật ngược tình thế. Tưởng tượng rằng ai đó đang chĩa súng vào bạn trong một hẻm tối trong đêm khuya, và yêu cầu bạn lựa chọn:

Chắc chắn mất 10.000 đô-la

Hoặc

Khả năng 50-50 mất hết 20.000 đô-la hoặc không mất gì?

Đây là xung đột tránh – tránh bởi không có lựa chọn nào hấp dẫn. Sự thật là cả hai lựa chọn đều tệ hại. Tuy nhiên, nòng súng đang chĩa vào bạn, và bạn buộc phải lựa chọn. Phần lớn mọi người trong tình huống này đều chọn mạo hiểm – hay nói cách khác, chọn tung đồng xu. Hành vi ứng xử này chứng minh một nguyên lý cơ bản về một loại hành vi khác của con người được gọi là *Tìm kiếm sự mạo hiểm*.

Nhưng bây giờ, chúng ta có một câu hỏi hóc búa: Tại sao mọi người lại có thể vừa không thích



sự mạo hiểm mà vẫn tìm kiếm sự mạo hiểm?

Đó là điều mà Daniel Kahneman, nhà tâm lý học đoạt giải Nobel của Trường Đại học Princeton muốn tìm hiểu. Theo Amos Tversky và Daniel Kahneman, mọi người tránh xa hay lao vào mạo hiểm phụ thuộc vào cách một vấn đề hay một quyết định được “*lên khung*”? Khi mọi người được yêu cầu đưa ra những quyết định dạng tiếp cận – tiếp cận (lựa chọn một điều tốt chắc chắn hoặc trò may rủi để có thể đạt được điều hấp dẫn hơn), hầu hết mọi người đều không thích mạo hiểm. Tuy nhiên, nếu vấn đề đó được định dạng là vấn đề tránh – tránh, tình thế được lật ngược và mọi người lại thích chơi trò may rủi hơn!

Sự thật là hầu hết mọi quyết định trong đời chúng ta được hay mất đều liên quan đến một *điều gì đó*. Thực tế, điểm tham chiếu của chúng ta để xác định kết quả được – mất là khá ngẫu nhiên. Một điểm tham chiếu định rõ điều gì là mất, điều gì là được đối với một người. Những nhà đàm phán thông thái biết cách định dạng những lời đề nghị mà họ đưa ra cho đối tác bằng cách lựa chọn cẩn thận các điểm tham chiếu.

Max Bazement, Tom Magliozzi và Margaret Neale đã chứng minh được sức mạnh của hiệu ứng “*lên khung*” trong đàm phán. Họ đã nói với một số nhà đàm phán rằng những người này nên cố gắng “giảm thiệt hại cho bản thân”; những nhà đàm phán khác được đề nghị nên cố gắng “tối đa hóa lợi nhuận cho bản thân”. Tuy nhiên, trong cả hai trường hợp, những tình huống tài chính khách quan của họ hoàn toàn giống nhau. Nói cách khác, sự khác biệt duy nhất đó là cách các nhà đàm phán định dạng tình huống tài chính của mình.

Bazeman, Magliozzi và Neale hy vọng các nhà đàm phán được bảo giảm phần thiệt thòi có thể hành động giống những người phải đối mặt với mũi súng chĩa vào mình trong hẻm tối. Nói cách khác, họ có thể hành động theo hướng tìm kiếm sự mạo hiểm hơn. Và kết quả là những nhà đàm phán có quan niệm giảm thiểu thiệt hại thì thường ít nhượng bộ trong đàm phán và gặp nhiều bế tắc hơn những nhà đàm phán được đề nghị tối đa hóa lợi nhuận. Tóm lại, những nhà đàm phán chơi trò may rủi bằng cách từ chối tất cả các lời đề nghị trong tay và quyết định hành động có khả năng gặp rủi ro cao hơn.

Hiệu quả này cho thấy các nhà đàm phán có quan niệm tối thiểu hóa thiệt hại thường chấp nhận những chiến lược thương lượng nhiều rủi ro hơn, thích đạt được một thỏa thuận tốt hơn nhưng mạo hiểm hơn. Ngược lại, các nhà đàm phán được đề nghị tối đa hóa lợi nhuận dường như thích sự đảm bảo chắc chắn hơn.

Rõ ràng, lợi ích tốt nhất của bạn là đặt đối tác vào khung. Điều đó sẽ gia tăng cơ hội khiến đối

tác dễ dàng chấp nhận lời đề nghị của bạn. Nếu đối tác nhìn nhận lời đề nghị của bạn như một thiệt hại, anh ta sẽ làm gì đó mạo hiểm, ví như sẵn sàng bước ra khỏi phòng.

Hiệu ứng lên khung là một thanh gươm hai lưỡi đầy uy quyền: Bạn có thể “lên khung” những người khác nhưng cũng có thể là người bị “lên khung”! Vậy nên, trước bất cứ cuộc đàm phán nào, hãy suy nghĩ về những điểm tham chiếu của mình!

# Sự thật 38

Ứng phó với chiến thuật “ăn vạ”

Một vài nhà đàm phán, như Donald Trump, nổi danh với chiến thuật “ăn vạ” trên bàn thương lượng. Thông thường, nó có thể là hành động đập bàn, bước ra khỏi phòng, đe dọa hay dùng lời nói xúc phạm. Những hành vi này có ảnh hưởng tới lời kêu gọi nhượng bộ từ đối tác không?

Có rất nhiều hành động “ăn vạ” giả. Hơn nữa, chúng được cẩn thận sắp đặt để biểu lộ những trạng thái cảm xúc có mục đích nhằm khơi gợi phản ứng từ phía đối tác. Đó là sự khác biệt giữa cảm xúc và thể hiện cảm xúc có chiến lược.

Trong một tình huống nghiên cứu để xác định rõ việc thể hiện cảm xúc tiêu cực trên bàn thương lượng là tốt hay xấu, những người đàm phán được đưa cho một BATNA đã bị giảm giá trị, nghĩa là hành động lựa chọn dự phòng của họ đã nhanh chóng biến mất, và cuộc đàm phán duy nhất còn lại là thực hiện với nhà đàm phán X. Nhà đàm phán X đã được chỉ dẫn để chấp nhận một trong ba cách biểu lộ cảm xúc: rất chân thành và ân cần (Quý cô Tốt bụng); quá cứng rắn và yêu sách (Quý cô Cứng rắn); hoặc không cứng rắn cũng không tốt bụng (Quý cô Trung lập).

Tất cả các nhà đàm phán đều bị nhà đàm phán X đưa vào hoàn cảnh hoặc chấp nhận hoặc bỏ đi. Câu hỏi đặt ra là cách biểu đạt cảm xúc nào đạt hiệu quả nhất. Hóa ra “Quý cô Cứng rắn” kém hiệu quả nhất. Có lẽ do ác ý hoặc do họ quá giận dữ, không ai muốn làm việc với “Quý cô Cứng rắn”, thậm chí cả khi BATNA của họ bị giảm giá trị nhanh chóng.

Trong một cuộc khảo sát khác, một nhà đàm phán đưa ra lời đề nghị lựa chọn hoặc không và thỉnh thoảng pha trò (ví dụ: “Tôi sẽ thả con ếch cưng của mình đi”); nhưng toàn bộ thời gian còn lại, ông ta không đùa cợt tí nào. Dù nội dung của lời đề nghị là như nhau nhưng tỷ lệ được chấp nhận lại không giống nhau. Mọi người thích người đàm phán có tính hài hước hơn.

# Sự thật 39

Biểu tượng của bạn là gì?

(Hiểu rõ cách bạn tranh luận)

Những câu nói nào sau đây bạn thường sử dụng hoặc được nghe trong một cuộc đàm phán?  
Hãy thành thật. Để hiểu rõ hơn, hãy yêu cầu đồng nghiệp của bạn trả lời câu hỏi này. Chấm cho bạn 1 điểm nếu bạn từng nói câu đó, và 2 điểm nếu bạn thường xuyên nói điều tương tự. Nếu bạn chưa bao giờ nghĩ đến câu đó, bạn không được điểm nào.

- 1.\_\_ Chúng ta không làm như thế ở đây.
- 2.\_\_ Đó là lời đề nghị cuối cùng của tôi.
- 3.\_\_ Anh sẽ phải làm tốt hơn thế, nếu không chúng ta sẽ không thỏa thuận được.
- 4.\_\_ Vấn đề quan trọng nhất của anh là gì?
- 5.\_\_ Theo tôi nghĩ, đó không phải là những điều mà chúng ta đã thống nhất.
- 6.\_\_ Tôi muốn chia sẻ vài lợi ích của mình với anh.
- 7.\_\_ Tôi đang gọi cho luật sư của mình (Hoặc bất cứ đề cập nào đến luật sư).
- 8.\_\_ Đó là điều lỗ bịch nhất mà tôi từng được nghe.
- 9.\_\_ Tôi muốn hiểu nhiều hơn về những giá trị quan trọng của anh.

Đầu tiên hãy tính tổng số điểm “Sức mạnh” của bạn (ở câu số 2, 3 và 8). Sau đó hãy tính các điểm “Quyền lợi” của bạn (ở câu số 1, 5 và 7). Cuối cùng, tính điểm “Lợi ích” của bạn (ở câu 4, 6 và 9).

\* \* \*

Jeanne Brett đã làm việc vài năm tại các mỏ than và chứng kiến những cuộc đàm phán có tranh chấp giữa người lao động và ban quản lý. Cô ấy cũng đã tìm hiểu các cuộc đàm phán tại công ty hàng không giữa tiếp viên và ban quản lý. Trong cuốn sách *Getting Disputes Resolved* (tạm dịch: Những tranh chấp được giải quyết) với đồng tác giả Steve Goldberg và William Ury, Jeanne Brett đã khám phá ra rằng mọi người đều được xếp vào một trong ba nhóm chính: Lợi

ích, Quyền và Sức mạnh. Dựa vào đó, Brett và Goldberg đã phát triển lý thuyết của mình về những cách tranh luận có tên là Mẫu Lợi ích, Mẫu Quyền lợi và Mẫu Sức mạnh.

- *Sức mạnh*: Biện pháp sức mạnh là những lời tuyên bố nhằm thúc ép người khác làm điều mà anh ta không muốn. Bố mẹ thường làm thế với bọn trẻ, và nhiều người cũng thường làm như vậy trong cuộc sống của mình. “Nếu anh không thực hiện điều X, tôi sẽ kết thúc cuộc trò chuyện.” Biện pháp sức mạnh cũng bao gồm thuật giành lợi thế so với đối tác thậm chí sử dụng cả những lời xúc phạm nặng nề.

Lời đe dọa rút lui công việc của bạn cũng là một biện pháp dùng sức mạnh. Ví dụ, một trong hai chị em có thể nói: “Nếu em không đưa quả cam cho chị, chị sẽ mách mẹ là em đã vẽ lên chiếc ô tô của mẹ mà chưa hỏi trước.”

- *Quyền lợi*: Biện pháp quyền lợi đề cập tới những tiêu chuẩn, quy tắc, tục lệ, điều lệ, hướng dẫn, quyền pháp hay những tiền lệ. Ví dụ, “Chúng ta không làm những điều như thế này”. Tập trung quá mức vào các thủ tục hành chính cũng là những ví dụ về những biện pháp quyền lợi. Những người đàm phán dựa trên quyền lợi thường cố gắng dẫn ra các tiền lệ. Một trong hai chị em gái dựa trên quyền lợi có thể nói: “Chị đã gửi cho em một e-mail vào ngày 22 tháng Hai năm 2007, trong thư chị đã nói rằng chị muốn có quả cam đó.”

- *Lợi ích*: Những nhà đàm phán dựa trên lợi ích thường cố gắng chấp nhận bỏ qua những yêu sách của hai bên và tập trung vào những mục tiêu và lợi ích nhất định. Một trong hai chị em gái đàm phán dựa trên lợi ích có thể nói: “Em cần phần nào của quả cam? Chị muốn làm bánh, nên chỉ muốn phần vỏ để làm hương liệu thôi.”

Nếu điểm số S (sức mạnh) của bạn cao nhất, bạn có xu hướng sử dụng biện pháp sức mạnh trong các cuộc đàm phán của mình. Nếu điểm Q (quyền lợi) của bạn cao nhất, bạn có xu hướng sử dụng các quy tắc. Nếu điểm L (lợi ích) của bạn cao nhất, xin chúc mừng – bạn thường đàm phán dựa trên lợi ích.

Một khi biết rõ các kiểu mẫu S-Q-L, bạn không thể không phân loại mọi người một cách tự nhiên. Ví dụ, tôi từng thấy một chiếc ô tô màu xanh quyết liệt rẽ trái để chiếm một điểm chỗ đỗ xe nhỏ. Chiếc xe màu xanh tạt nhanh ngay trước chiếc xe trắng đang chuẩn bị rẽ phải vào vị trí đỗ xe đó. Người lái xe màu trắng ngay lập tức giơ ngón tay (thể hiện sức mạnh). Người lái xe xanh giải thích rằng anh ta đã xi nhan trước chiếc xe trắng, do đó được quyền đỗ vào vị trí này (biện pháp dựa trên quyền lợi).

Chuyện xảy ra tương tự tại sân bay. Hãy nhớ lần cuối cùng bạn đứng ở quầy bán vé và có một

khách hàng nóng tính yêu cầu đổi vé. Người bán vé từ chối. Rồi người khách giận dữ đòi gặp cấp trên của cô ta (biện pháp sức mạnh). Người bán vé đưa ra các luật lệ được in phía sau chiếc vé (Biện pháp quyền lợi). Sau đó người khách thậm chí giận dữ hơn nói: “Này, tôi biết đọc. Tôi đã được đi học” (Biện pháp sức mạnh). Người bán vé sau đó trả lời, “Thưa ngài, ngài nên rời đi, tôi cần phải phục vụ những người khác nữa.” (Biện pháp quyền lợi). Cuối cùng, cấp trên xuất hiện và nói: “Có vấn đề gì ở đây vậy? Hãy bình tĩnh xem chúng ta còn cách nào khác không?” (Biện pháp dựa trên lợi ích).

Bạn không bắt buộc phải luôn sử dụng các biện pháp lợi ích và loại bỏ hết những biện pháp quyền lợi cũng như sức mạnh của mình. Để đàm phán hiệu quả, bạn cần sử dụng cả ba cách đó. Bạn cần có khả năng sử dụng lợi ích, quyền lợi và sức mạnh đúng lúc, đúng nơi.

# Sự thật 40

## Sử dụng sức mạnh hợp lý

Trong các quảng cáo bia, người ta thường khuyên rằng mọi người nên uống bia hợp lý, có chừng mực. Lời khuyên này cũng rất đúng trong các cuộc đàm phán: Hãy sử dụng sức mạnh hợp lý. Sức mạnh được sử dụng để thúc giục hay ép buộc về mặt tâm lý, hành vi hoặc thể lực.

- Bạn đang sử dụng sức mạnh tâm lý khi dọa sẽ “không bao giờ tin tưởng ai đó nữa”.
- Bạn sử dụng sức mạnh hành vi khi dọa sẽ “rút hết tất cả tiền trong tài khoản chung”.
- Bạn sử dụng sức mạnh thể lực khi đánh vào bụng đối phương.

Đầu tiên và trước hết, tôi không ủng hộ việc sử dụng sức mạnh vũ lực trong bất kỳ hoàn cảnh nào, trừ trường hợp tự vệ. Tuy nhiên, đôi lúc trong cuộc sống, có thể hợp lý khi sử dụng sức mạnh hành vi hoặc sức mạnh tâm lý.

Động cơ chính khi sử dụng sức mạnh là đẩy đối tác vào một hoàn cảnh hay vị trí vô lý. Ví dụ, nếu kiệt sức trong một cuộc đàm phán, bạn có thể quyết định đứng dậy, bắt đầu thu dọn tài liệu và nói: “Đây là lời đề nghị cuối cùng của tôi.” Đó có thể là biện pháp sức mạnh, và bạn có thể sử dụng nó sau khi đã kiệt sức với tất cả chiến lược khác nhau trong suốt thời gian đàm phán.

Thứ hai, bạn luôn phải ghi nhớ khi dùng sức mạnh là bạn cũng nhân đôi khả năng đối tác sẽ làm điều tương tự với bạn. Vậy nên, bạn cần nghiêm túc sử dụng sức mạnh của mình. Và, bạn cần biết cách để khiến đối tác bình thường trở lại.

Điều cuối cùng cần ghi nhớ đó là mọi người thường cảm thấy xấu hổ với đối tác bởi họ muốn giữ lòng tự trọng của mình. Vì thế, bạn cũng nên chuẩn bị sẵn sàng một vài hành động giữ thể diện.

# Sự thật 41

## Giữ thể diện

Theo chuyên gia đàm phán Morton Deutsch, giữ thể diện là quyền sở hữu quan trọng nhất của các nhà đàm phán. Thể diện là giá trị chúng ta đặt vào hình ảnh, tiếng tăm và uy tín trong đàm phán của mình trước công chúng.

Một phần của việc sử dụng sức mạnh hợp lý là tạo ra một con đường để cả hai bên có thể quay lại bàn đàm phán mà không lo người khác dị nghị hay một trong hai người mất lòng tự trọng.

Các nhà đàm phán thường suy xét các quyết định ai đúng ai sai đến mức khiến mọi người không thể quay lại bàn đàm phán với lòng tự trọng.

Giữ thể diện được thực hiện theo hai cách: Giúp ai đó bảo vệ và duy trì phẩm hạnh của mình đồng thời kiểm soát nhu cầu tự trọng của chính bạn.

Tất cả chúng ta đều quan tâm đến việc người khác nghĩ gì về mình, và đều có nhu cầu về lòng tự trọng. Tuy nhiên, những tình huống sau sẽ thúc đẩy hơn nữa nhu cầu giữ thể diện của mọi người.

- Khi các cuộc đàm phán được công bố rộng rãi ra công chúng.
- Khi một người phải đại diện chịu trách nhiệm cho một nhóm hoặc cấp trên.
- Khi đàm phán theo nhóm (trái ngược đàm phán với cá nhân).
- Khi có những sự khác biệt về vị trí giữa các nhà đàm phán.
- Khi các nhà đàm phán nhạy cảm.

Bạn có thể xác định nhu cầu giữ thể diện của người đàm phán bằng cách sử dụng một thước đo, được gọi là thước đo độ nhạy cảm về những mối đe dọa thể diện (FTS). Nếu bạn muốn biết mình nhạy cảm đến mức nào thì hãy dựa vào những điểm sau:

1. Tôi phản ứng mạnh với những lời chỉ trích trực tiếp.
2. Tôi dễ bị tổn thương về mặt cảm xúc.
3. Tôi khá nhạy cảm với mọi vấn đề, hãy xem bài viết *“Độ nhạy cảm về mối đe dọa thể diện trong*



*đàm phán: Rào chắn đối với thỏa thuận và đạt được lợi nhuận.*) Những người có FTS cao thường ở ngưỡng thấp trong việc tìm kiếm và phản ứng với các đe dọa tới thể diện của mình. Nói cách khác, những người có FTS thấp thiếu sự nhạy cảm, họ không nhận ra những tình huống khiến họ thấy xấu hổ và họ không dễ bị đe dọa.

Trong cuộc thương lượng giữa người mua và người bán, những thỏa thuận đôi bên cùng có lợi sẽ càng khó đạt được hơn khi người bán nhạy cảm (chỉ số FTS cao). Thêm vào đó, trong các cuộc đàm phán về công việc, những ứng viên tìm việc với chỉ số FTS cao (nhạy cảm) dường như ít đạt được thỏa thuận đôi bên cùng có lợi.

Dưới đây là một vài chiến lược giữ thể diện của tôi khi biết đối tác là người nhạy cảm (thể nên mới cần giữ thể diện:

- Xin lỗi vì điều gì đó. (“Tôi cảm thấy có đôi lời quá đáng trong buổi tranh luận hôm nay. Tôi hy vọng anh có thể bỏ qua.”)
- Khen ngợi người đó. (“Tôi nghĩ những ý tưởng của anh về chương trình định giá rất hay và mới lạ.”)
- Hãy nói rằng bạn quan tâm tới mối quan hệ. (“Tôi biết chúng ta đang tập trung vào việc kinh doanh này, nhưng tôi muốn dừng lại ít phút và xem xét chúng, tôi muốn nhấn mạnh mức độ quan trọng của mối quan hệ giữa anh và công ty chúng tôi.”)
- Hãy trò chuyện về cách bạn đã học hỏi những điều quan trọng như là kết quả của một quá trình.
- Hãy yêu cầu ý kiến phản hồi về cách mọi chuyện tiếp diễn trong mối quan hệ. (“Hãy xem nào, Steve, tôi chưa biết nhiều về vai trò của mình ở đây, tôi rất muốn có một số thông tin phản hồi của anh về vấn đề này trong buổi nói chuyện.”)
- Hãy chỉ ra những nhượng bộ của bạn. (“Tôi đã nhượng bộ anh ở điểm X này đấy.”)
- Tập trung vào tương lai, không phải quá khứ. (Mọi người thường bận tâm với việc biện hộ cho những hành động trong quá khứ của mình.) Một trong những câu ưa thích của tôi trích từ Ury, Brett và Goldberg đó là: “Chúng ta sẽ không thể thỏa thuận về quá khứ, nhưng chúng ta có thể nhất trí về tương lai.”
- Nếu đối tác nói: “Đây là lời đề nghị cuối cùng của tôi,” đừng phản ứng lại rằng: “Anh chắc chứ?” Thay vào đó, hãy trả lời: “Thôi được rồi, tôi muốn chúng ta bàn thêm về một số điểm cụ

thể.”

# Sự thật 42

Cách đàm phán với người bạn không ưa

Chúng ta phải đàm phán với người đó. Bây giờ phải làm gì đây?

Chắc chắn sẽ có lúc bạn phải đàm phán với người nào đó có tính khí khó chịu. Bạn cần tìm ra một cách thức để đối phó với những trường hợp khó khăn đó. Tìm thuốc chữa trị cho người khác không phải là một lựa chọn tốt, vậy bạn có thể làm gì?

Có ba điều cần ghi nhớ khi đối phó với những người khó ưa trên bàn đàm phán.

- Thay những lời tuyên bố “T” (Tâm tính) thành tuyên bố “H” (Hành vi).

- Đặt tên cho những cảm xúc của bạn, không phải của mọi người.

- Thay đổi hành vi chứ không phải cảm xúc của bạn.

Hãy thực hiện lần lượt những điều đó, bởi nếu bạn luôn cảm thấy ghét bỏ và ghê tởm đối tác, bạn sẽ không thể đàm phán hiệu quả.

Thay tuyên bố T thành tuyên bố H

Hãy xem xét những tuyên bố được sử dụng bởi các nhà đàm phán sau đây:

“Không thể đàm phán cùng Jack được.”

“Larry luôn giống như một kẻ ngớ ngẩn khi chúng tôi họp bàn về ngân sách.”

“Nhà thầu cung cấp, Elizabeth, luôn mất kiểm soát trong các cuộc đàm phán kinh doanh.”

Có rất nhiều ví dụ cho loại tuyên bố T bởi họ tập trung vào tính cách của đối tác. Loại tuyên bố T (tuyên bố “Tâm tính”) được thể hiện với niềm tin rằng một người cư xử theo cách mà cô ta muốn bởi đó là tính cách hay tâm tính của cô ta. Dấu hiệu của lời tuyên bố T là những từ như: “luôn luôn” (ví dụ “Elizabeth luôn luôn làm những điều như thế”; “Jack luôn thế kia”). Lời tuyên bố T bắt nguồn từ nguyên nhân hành vi ứng xử của một người tới tâm tính cơ bản của người đó chứ không phải hành động phản ứng đối với một hình huống cụ thể mà anh ta mắc phải. Loại tuyên bố T là những cuộc mưu sát tính cách.

Vậy giải pháp ở đây là gì? Thay thế loại tuyên bố T (Tâm tính) bằng loại tuyên bố H (Hành vi).

Tất cả những điều sau thuộc tuyên bố H:

“Tôi không hài lòng khi Jack luôn đến họp muộn.”

“Tôi không thích cách Larry cư xử với cấp dưới trong nhóm.”

“Tôi bức bối khi Elizabeth thay đổi ý kiến ngay sau khi cam kết một thỏa thuận.”

Bố mẹ thường mắc bẫy khi đưa ra những tuyên bố loại T với bọn trẻ: “Con quá ồn ào đấy”; “Con khiến mẹ phát điên rồi đấy”; hay tệ nhất, “Con thật tệ”. Các bậc cha mẹ nên thay thế bằng những tuyên bố kiểu như:

“Cách con chơi nhạc làm phiền mẹ đấy.”

“Việc con cứ hỏi mãi một câu hỏi liên tục như thế sẽ khiến mẹ nổi giận đấy.”

“Phá hỏng những chiếc đĩa DVD là một hành động rất xấu đấy con biết không?”

Xác định cảm xúc của bạn, không phải của mọi người

Khi đưa ra những tuyên bố kiểu như “Bạn hành động thật điên rồ”, “Cô ấy thật hung hăng” hay “Cô ấy khiến tôi phát điên”, bạn đang buộc đối tác chịu trách nhiệm hoàn toàn về hành vi của mình.

Bạn càng nhận về thêm những mối quan hệ tiêu cực bằng cách nhận thêm nhiều trách nhiệm về cảm xúc của chính bạn. Thậm chí nếu không thể thay đổi cảm xúc, bạn vẫn có thể nhận trách nhiệm. Hãy xem bảng dưới đây. Ở phía bên trái là những lời tuyên bố phổ biến mọi người thường dùng trong những lúc tranh luận căng thẳng. Phía bên phải là những lời tuyên bố đã được thay đổi của các nhà đàm phán.

Những tuyên bố đặc trưng không thể hiện trách nhiệm cá nhân Những thay đổi của những lời tuyên bố này phản ánh quyền sở hữu và trách nhiệm cá nhân

“Anh đang làm tôi phát điên.” “Tôi đang cảm thấy khó chịu.”

“Cô ấy thật hung hăng.” “Tôi thấy không hài lòng khi mình nhận được những tối hậu thư.”

“Anh đang điều chỉnh thỏa thuận đấy.” “Tôi thấy lời đề nghị này có vẻ không khôn ngoan.”

“Lời đề nghị của anh thật lỗ bịch.” “Tôi rất thất vọng với những thay đổi mà chúng ta đang thực hiện.”

Những tuyên bố đặc trưng không thể hiện trách nhiệm cá nhân	Những thay đổi của những lời tuyên bố này phản ánh quyền sở hữu và trách nhiệm cá nhân
"Anh đang làm tôi phát điên."	"Tôi đang cảm thấy khó chịu."
"Cô ấy thật hung hăng."	"Tôi thấy không hài lòng khi mình nhận được những tối hậu thư."
"Anh đang điều chỉnh thỏa thuận đấy."	"Tôi thấy lời đề nghị này có vẻ không khôn ngoan."
"Lời đề nghị của anh thật lỗ bịch."	"Tôi rất thất vọng với những thay đổi mà chúng ta đang thực hiện."

## Thay đổi hành vi, chứ không phải cảm xúc của bạn

Bạn có thể có ít “các mối quan hệ phức tạp” trong những cuộc đàm phán của mình – có những mối quan hệ cần thiết để bạn tiến hành các đàm phán kinh doanh, nhưng cũng có những mối quan hệ khiến bạn lo lắng vì nhiều lý do. Bạn có thể đã cố gắng nhưng không thành công khi thay đổi cảm xúc của mình về đối tác – có lẽ các bạn đã thực hiện khá nhiều bài độc thoại vô tận, những cam kết cá nhân nhằm thay đổi cảm nhận về một người nào đó. Tuy nhiên, không có hiệu quả gì. Bạn vẫn nuôi dưỡng sự khó chịu đối với người này.

Có cảm xúc hằn học với một ai đó là một trạng thái tâm lý vô cùng bình thường. Đừng cố gắng thay đổi những cảm xúc đó, ít nhất là lúc này. Thay vào đó, hãy cam kết thay đổi hành vi. Hãy chủ động. Hãy nghĩ về ba hành động hợp tác mà bạn có ý định cam kết với một “mối quan hệ phức tạp” trong vòng mười ngày tới. Dưới đây là một vài bước bạn có thể sử dụng để thay đổi:

- Dừng trước văn phòng của người đó và mang cho cô ấy một cốc cà phê Latte.
- Gửi tới cấp dưới của người đó một e-mail để thương khen ngợi cô ấy đã hoàn thành công việc rất tốt.
- Nếu đánh giá cao, hãy gửi tới cấp trên của người đó một lời khen ngợi về cô ta.
- Mời người đó dùng bữa trưa mà không bàn đến chuyện công việc.
- Gửi tặng người đó một cuốn sách hoặc đĩa DVD mà theo bạn là sẽ phù hợp.

Bạn thậm chí còn có thể nhận trách nhiệm thêm một bước nữa: Lần tiếp xúc với “Quý cô Phức tạp” tới, hãy nêu các vấn đề về cách bạn muốn cải thiện mối quan hệ làm ăn đó cho dù có thể cô ấy không có chung mục đích. Thông thường, cũng có người coi bạn như một mối quan hệ phức tạp. Hãy đưa ra một vài ý tưởng. Hãy yêu cầu sự phản hồi. Và bắt tay nhau.

# Sự thật 43

## Cách đàm phán với người bạn yêu quý

Bạn có thể nghĩ rằng đàm phán với người mà bạn yêu quý, tôn trọng hay có một mối quan hệ lâu dài thường không dễ dàng. Những cặp vợ chồng hay các cặp đôi đang hẹn hò có khả năng thỏa hiệp (không đáng) và đạt được những thỏa thuận gây hại cho đôi bên (thua - thua).

Tốt nhất bạn nên có một chiến lược tiếp cận khi chúng ta nghĩ đến những cuộc đàm phán với người mình yêu quý, trong quá khứ, ở hiện tại và tương lai. Khi có quá nhiều nguyên tắc, cảm xúc có thể khó kiểm soát.

Hầu hết những cuộc đàm phán hàng ngày với những người chúng ta yêu quý đều có thể nảy sinh xung đột. *Xung đột* xuất hiện khi mọi người thấy họ có những lợi ích xung đột với nhau liên quan đến những vấn đề hiểm hoi (ai trông xe của cả nhà vào buổi tối), những mục đích (cả nhà sẽ đi đâu trong kỳ nghỉ tới), hay phương pháp (làm sao để dạy dỗ con cái).

Rất nhiều cuộc đàm phán kinh doanh mà chúng ta đã thảo luận trong cuốn sách này tập trung vào những mối quan hệ kinh doanh đơn thuần (người mua-người bán). Các đối tác trong những tình huống đó tìm kiếm một cuộc đàm phán bởi họ nhìn thấy cơ hội kinh doanh. Ví dụ, một người bán và mua có thể nhìn thấy cơ hội có lợi cho đôi bên. Cơ hội khiến mọi người bắt đầu đàm phán. Tuy nhiên, những người có mối quan hệ lâu dài hay quen thân nhau lại không đàm phán dưới khía cạnh cơ hội kinh doanh; thay vào đó, họ lấn át nhau và cần phải giải quyết xung đột.

Khi có xung đột trong những mối quan hệ cá nhân, nhìn nhận của bạn về những điều sẽ xảy ra có thể khác hoàn toàn những gì mà đối phương nhìn nhận. Thỉnh thoảng, xung đột không hề tồn tại, nhưng mọi người lại cho là có; lại có lúc, mọi người không nhận thức được xung đột họ đang gặp phải. Hãy xem bảng dưới đây:

	Xung đột có thực	Xung đột không có thực
Xung đột nhận thức được	Xung đột thực sự	Xung đột giả
Xung đột không nhận thức được	Xung đột tiềm năng	Tình trạng cân xứng

Hãy nhớ rằng khi xung đột thực sự tồn tại và mọi người nhận thức được nó, đó mới là xung đột *thực sự*. Khi xung đột không có thật nhưng người ta tin nó tồn tại, đó là trường hợp của xung

đột giả. Ngược lại, khi xung đột thực sự tồn tại mà mọi người không nhận thức được vấn đề, đó là xung đột *tiềm năng*.

Tình trạng cân xứng đã nói lên tất cả!

Một khi xác định được rằng xung đột đó có thật hay không, bạn cần phải quyết định những hành động tiếp theo của mình về vấn đề đó. Theo nhà tâm lý học Carol Rusbult, có bốn hành động khả thi trong những trường hợp như thế này: biến mất, trung thành, thờ ơ và lên tiếng.

*Biến mất* xảy ra khi một người rời khỏi mối quan hệ để tìm kiếm những mối quan hệ tốt hơn. Khi biến mất khỏi một mối quan hệ, bạn đã tích cực sử dụng biện pháp dự phòng tốt nhất cho thỏa thuận của mình (BATNA).

*Trung thành* nghĩa là bạn vẫn ngồi lại bàn đàm phán và chịu đựng đối tác. Điều đó cũng đồng nghĩa với việc bạn chấp nhận những điều khoản của anh ta và đầu hàng vô điều kiện. Bạn có thể đơn giản đồng ý những điều đầu tiên mà anh ta gợi ý và không bao giờ bày tỏ nguyện vọng của mình. Mọi người thường lo sợ rằng họ sẽ làm tổn thương hoặc xúc phạm đối tác, do đó họ đầu hàng vô điều kiện. Tất nhiên điều đó là cách cư xử tối thiểu trong mỗi một thỏa thuận. Mọi người thỏa hiệp trong những mối quan hệ cá nhân bởi họ đặt giá trị hay lợi ích vào việc giải quyết xung đột nhiều hơn những gì họ đặt vào thỏa thuận thực sự. Khi thực hiện những điều này trong một thời gian dài, họ hoặc có thể hợp lý hóa mọi vấn đề, hoặc trở nên bế tắc trong mọi tình huống.

**Thờ ơ** là chiến lược bị động khi đối phó với những xung đột. Nó xảy ra khi các đối tác không hòa hợp và gặp bế tắc trong các cuộc đàm phán. Họ không nghiêm túc tham gia cuộc thảo luận, nhưng cũng chẳng chịu tìm kiếm phương án thay thế tốt hơn để giải quyết vấn đề. Đáng tiếc là những kiểu giữ nguyên tình trạng của vấn đề như thế này nhất định sẽ khiến mối quan hệ giữa hai bên đối tác xấu đi.

*Lên tiếng* xảy ra khi một người quyết định chủ động nói chuyện về xung đột và gỡ rối vấn đề. Lên tiếng là một chiến lược hiệu nghiệm. Bởi nhờ nó mà cả hai bên đối tác đều hiểu rõ về mối quan tâm cũng như cách nhìn nhận của họ về xung đột. Khi lên tiếng, đừng đánh giá không đúng mức về sức ép khiến mọi người lên tiếng thể hiện bản thân. Dưới đây là một số câu nói ưa thích của tôi khi bắt đầu một cuộc thảo luận chủ động:

- Tớ cần nói chuyện với cậu về vài điều khiến tớ không mấy hài lòng. Tớ muốn giải quyết mọi chuyện trước khi cảm thấy không thể chịu đựng được.

- Em cảm giác không thoải mái khi nói chuyện về những vấn đề của chúng ta (xe cộ, đi lại, thời gian biểu và công việc vặt trong nhà), nhưng em không hài lòng về tình hình của chúng ta hiện tại và em nghĩ anh cũng cảm thấy thế.

- Vì gần đây đã có chút thay đổi trong những vấn đề của chúng ta (những kế hoạch du lịch hay thỏa thuận công việc...) điều đó gây ra một số ảnh hưởng bất ngờ và không mong đợi đến tôi. Vì thế tôi muốn thảo luận với anh vài điều để mọi chuyện ổn hơn.



# Sự thật 44

Đàm phán kiểu nào hiệu quả hơn: cá nhân hay nhóm?

Các nhóm thường khuyến khích những phương án đôi bên cùng có lợi bởi họ đặt những câu hỏi thích hợp và đưa ra những phán đoán chính xác hơn về lợi ích của đối tác. Ngược lại, các nhà đàm phán đơn lẻ hỏi ít câu hỏi hợp lý hơn và có khả năng nuôi dưỡng những giả thuyết bất biến hơn những giả thuyết được khai sáng mà lợi ích của hai bên có thể được bổ sung cho nhau chứ không phải mâu thuẫn với nhau.

Trong thế giới kinh doanh, các nhà đàm phán luôn có nhiều lựa chọn đối với các thành viên của nhóm, do đó bạn nên suy nghĩ cẩn thận về người mà bạn lựa chọn. Những lỗi sai mà hầu hết các nhóm đều gặp phải:

- Lập nhóm quá lớn. (Vâng, nhóm có thể quá lớn.)
- Lập nhóm quá giống nhau. (Mọi người cứ như là bản sao của nhau vậy.)
- Hành động của những cá nhân trong nhóm thiếu sự gắn kết. (Mỗi người đều thích làm theo cách của mình hơn là cộng tác để thể hiện tinh thần của một nhóm hợp nhất.)
- Thiếu những điều khoản kỷ luật mà mọi người cần tuân theo hay việc phân bổ công việc trong nhóm không rõ ràng.

Những lời khuyên để chuẩn bị hoặc thành lập nhóm một cách tối ưu nhất:

- Đầu tiên và trước hết, lựa chọn những cá nhân có đủ ba tiêu chuẩn sau: thành thạo đàm phán, có chuyên môn và kỹ năng giao tiếp. (Nếu có một thành viên trong nhóm không biết BATNA là gì thì chắc tôi phát điên mất!) Các thành viên trong nhóm cần thành thạo những vấn đề cụ thể. Ngoài ra, những kỹ năng giao tiếp rất quan trọng, bởi nếu chúng ta bước vào đàm phán mà thiếu kỹ năng giao tiếp thì chẳng khác nào đem đại bác bắn chim sẻ.
- Hãy phân loại. Chỉ tuyển chọn những thành viên đủ ba yếu tố đó. Một nhóm lý tưởng chỉ nên có 3 đến 6 thành viên, số thành viên không nên vượt quá 9 người.
- Hãy là một nhóm thống nhất với tinh thần chung. Nếu mỗi người trong đội có một cách làm việc, quan điểm về các vấn đề cũng như biện pháp dự phòng riêng, chắc chắn cuộc thảo luận sẽ không có tính khả thi.

- Phân công nhiệm vụ rõ ràng. Nhóm lý tưởng nên có người phát ngôn chính. Những người còn lại nên đảm nhận nhiệm vụ thiết lập và dùng bảng biểu với những lời mở đầu của nhóm cũng như của đối tác.
- Cả nhóm nên nhất trí với nhau về các giá trị, ví dụ như BATNA, những điểm giới hạn, điểm kỳ vọng...
- Cả nhóm cũng nên quyết định thông tin nào nên tiết lộ và thông tin nào không.

# Sự thật 45

Điều gì sẽ xảy ra nếu đối tác “kéo” cả đội đến bàn đàm phán?

Nếu đối tác là một nhóm còn bạn thì “đơn thương độc mã”, bạn nên thận trọng với những tuyên bố và cách phân chia quyền lợi. Khi đàm phán với một nhóm, cá nhân đó chỉ nên tuyên bố bằng 1/3 số lần những lời tuyên bố mà nhóm đối tác có thể đưa ra.

Bằng mọi cách, hãy mang một nhóm đến bàn đàm phán nếu bạn biết trước rằng đối tác sẽ xuất hiện cùng với đội của họ (tương quan lực lượng).

Hầu hết các nhà đàm phán có những nhận thức bản năng về sự thuận lợi của nhóm. Một giám đốc trẻ được chỉ định đi công tác đã kéo tạm một người đàn ông trung niên phong nhã có vẻ ngoài trông rất chuyên nghiệp vào phút cuối và bảo với ông này rằng: “Anh chỉ cần ngồi vào bàn và tỏ vẻ am hiểu”. Người đàn ông đáng chú ý này được chàng giám đốc trẻ gọi là “tài sản có mái tóc bạc của tôi”.

Nếu bạn không đủ thời gian tìm kiếm người đàn ông trung tuổi xuất sắc để đồng hành cùng mình trong chuyến công tác, tôi khuyến khích bạn thực hiện bước tốt nhất tiếp theo: Tạo ra một nhóm trong chính suy nghĩ của mình. Tôi gọi đó là *nhóm thành viên không thực*. Những người đã kết hôn thường làm những điều này một cách tự nhiên khi họ ngụ ý rằng họ muốn tham khảo ý kiến của người bạn đời, dù thậm chí họ không thực sự có ý định tham khảo ý kiến đó. Thậm chí những người độc thân cũng bảo với các nhà kinh doanh rằng họ “phải bàn bạc với vợ” (trong khi, thật ra họ chưa kết hôn). Tôi có một người bạn đeo một chiếc nhẫn cưới giả khi cô ấy đi mua xe ô tô.

Thật lố bịch nhưng cũng rất thực tế nếu chúng ta tuyên bố mình không có đủ quyền hành trong tình huống thương lượng này, điều này giúp chúng ta nâng cao vị thế trên bàn đàm phán. Các nhà tâm lý học đã không bỏ lỡ hiện tượng này, họ gọi nó là chiến lược “bó tay”. Khi nói với đối tác rằng chúng ta “bó tay”, chúng ta cho mình thêm thời gian để tìm hiểu và tạo áp lực lên đối tác nhằm khiến họ đưa ra những lời đề nghị hoặc điều khoản tốt hơn. Đó chính là lý do người bán xe ô tô nói rằng họ không thể giảm giá mà không tham khảo ý kiến của quản lý hay chủ xe.

Bạn sẽ nhận ra rằng bạn đàm phán hiệu quả hơn khi thay mặt ai đó đàm phán. Một lần nữa, điều này chỉ rõ thêm về *áp lực phải chịu trách nhiệm* của mỗi người, đó là khuynh hướng để mọi người chắc chắn hơn về quyết định của mình khi họ nghĩ có ai đó đang dõi theo kết quả

trên bàn đàm phán.

Nếu bạn muốn có thêm thời gian và năng lực, hãy đề nghị đàm phán kiểu thay mặt cho ai đó. Ví dụ, như khi một người bạn cố trả lại một món đồ đã qua sử dụng hoặc đã được mở nắp cho cửa hàng tạp hóa. Hoặc một đồng nghiệp đang cố gắng được tiến cử để có cơ hội làm việc trong một khách sạn.

# Sự thật 46

Về nam giới, nữ giới và việc phân chia quyền lợi

Có gì khác biệt giữa nam giới và nữ giới khi họ đàm phán?

Giống như tôi, bạn có thể cho rằng câu hỏi này rất khó trả lời. Thế nên, chúng ta hãy cùng xem xét vài nghiên cứu thực tiễn sau đây:

- Khi nam giới và nữ giới đàm phán với nhau, ví dụ, trong một thỏa thuận giữa người mua - kẻ bán, thì nam giới thường có xu hướng nhận được nhiều quyền lợi hơn, *nhưng đó không phải là vấn đề*.

- Lý do chính tạo nên sự khác biệt trên đó là khả năng tuyên bố rõ ràng những nguyện vọng ban đầu của hai giới – đó là lời mở đầu của họ cần chính xác. Rõ ràng là nữ giới thường không khát khao kiếm nhiều tiền như nam giới, ngay cả khi họ đang giữ một chức vụ rất quan trọng. Giáo sư Linda Babcock đã nhận ra điều này và xuất bản cuốn sách mang tính đột phá *Woment Don't Ask* (Tạm dịch: Phụ nữ không đòi hỏi), cuốn sách đã cung cấp những chứng cứ rất thuyết phục minh chứng cho sự khác biệt mà chúng ta có thể thấy trên bàn đàm phán.

Trong một nghiên cứu cộng tác với Laura Kray và Adam Galinsky về vấn đề hóc búa này, chúng tôi bắn khoản tự hỏi liệu kiểu mẫu tính cách đặc trưng của nữ giới là ngoan ngoãn, tốt bụng và có giáo dục có thật sự khiến họ dễ tổn thương trong nhiều tình huống hay không. Sự thật là chúng tôi phát hiện ra rằng khi nữ giới (và nam giới) được cho biết về một nguyên mẫu phái nữ – những người dễ bị chi phối bởi người khác, có giáo dục, tốt bụng, và dễ phục tùng, thì họ đều cho rằng phụ nữ thường có xu hướng đòi hỏi ít quyền lợi hơn nhiều trên bàn đàm phán.

- Rõ ràng, chúng tôi cần cố gắng thay đổi tình huống này. Chúng tôi phát hiện ra rằng có hai cách – hai lối tư duy – có thể thực sự giúp nữ giới trong các cuộc đàm phán. Có thể gọi tư duy số một là *hiệu ứng “phản hỏa”*. Trong một thử nghiệm khoa học của mình, chúng tôi quyết định thử nghiệm và tập trung nghiên cứu kiểu mẫu đặc trưng của nữ giới. Từ xưa đến nay, trong tiềm thức của mình, chúng ta đều cho rằng nữ giới thường là những người có tính cách dễ chấp thuận, dễ tha thứ, biết thông cảm... (Nhưng, những người phụ nữ có địa vị cao trong bộ máy quản lý và hành chính xã hội thì lại nghĩ rằng đó chỉ là một lối suy nghĩ phiến diện.). Họ rõ ràng đã khẳng định được điều đó. Những người phụ nữ này cuối cùng đã giành được nhiều quyền lợi hơn những người đàn ông, và đặc biệt họ thậm chí còn giành được nhiều quyền lợi hơn khi

chúng tôi hoàn toàn không đề cập tới mẫu người phụ nữ cổ điển. Vậy nên xét theo một khía cạnh nào đó, phụ nữ là vẫn chỉ là phụ nữ mà thôi.

Cách đây vài năm, giáo sư Howard Raiffa lập ra một danh sách bao gồm 38 đặc điểm của một nhà đàm phán thành công trong cuốn sách của mình *The Art and Science of Negotiation*. Theo đó, một vài trong số 38 đặc điểm này là đặc điểm của nam giới (quyết đoán, gia trưởng), một vài đặc điểm là của nữ giới (biết cảm thông, thấu hiểu), và một vài đặc điểm không thuộc giới tính nào (đúng giờ). Khi một nhóm những nhà đàm phán nhận được danh sách của giáo sư Raiffa mô tả “những đặc điểm đàm phán hiệu quả”, người ta nhận thấy những người phụ nữ trong nhóm đó thương lượng tốt hơn khi nhận danh sách các đặc điểm của nam giới hay nhóm trung lập. Mọi người cùng bước vào một cuộc đàm phán chung. Trong trường hợp mọi người đều được đặt vào một tình huống như nhau và có cùng một giá trị giới hạn, tư duy chúng ta cũng có ảnh hưởng sâu sắc lên mức độ đàm phán của những người phụ nữ trong nhóm. Chúng ta gọi đó là *tư duy trực giác – tư duy bán cầu não phải*, phần của bộ não chi phối ngôn ngữ, hành vi bằng cảm xúc...

Điểm mấu chốt không phải là nam giới có nhiều thuận lợi hơn nữ giới hay mọi người có tư tưởng trọng nam khinh nữ. Nhưng dù sao, giống như Louis Pasteur đã từng nói: “*Chance favors the prepared mind*” (Cơ hội chỉ đến với những ai đã sẵn sàng). Những người phụ nữ “có tư tưởng chuẩn bị” sẽ đàm phán tốt hơn những người khác.

# Sự thật 47

Tại sao cá lại biết bơi?

Những khác biệt về văn hóa có thể ảnh hưởng đáng kể tới đàm phán. Ví dụ, người Mỹ và người Trung Quốc cùng xem một bức ảnh về đàn cá vàng đang bơi lội và được yêu cầu phải mô tả bức tranh đó, những người này có cách mô tả hoàn toàn khác nhau. Người Mỹ viện dẫn đến khả năng lãnh đạo và quyền chỉ huy, đó là những câu chuyện về các CEO hay những báo cáo trực tiếp phổ biến của họ. Trong khi đó, người Trung Quốc kể về các thành viên trong nhóm đang cố gắng chiến đấu và bảo vệ nhau, cũng như những câu chuyện về tầm quan trọng của việc đề cao tinh thần đồng đội.

Những câu chuyện của người Mỹ thường mô tả khả năng lãnh đạo và nỗ lực cá nhân. Trong khi câu chuyện của người Trung Quốc kể về cộng đồng và nỗ lực của cả đội. Những câu chuyện khác nhau này đã chỉ ra một trong những điểm khác biệt sâu sắc giữa các nền văn hóa: chủ nghĩa cá nhân đối lập với chủ nghĩa tập thể.

*Những người theo chủ nghĩa cá nhân* nhìn nhận thế giới nhỏ như một con sò hay nói cách khác, họ có cái nhìn *thiển cận*. Họ coi bản thân như những thực thể độc lập so với những phần còn lại của thế giới. Họ không chấp nhận hoàn cảnh. Họ chiến đấu để đạt được những điều họ muốn.

Trái lại, đối với *những người theo chủ nghĩa tập thể*, thế giới trong mắt họ rộng lớn như một tấm thảm thần kỳ, mà trong đó mỗi cá nhân giống như những sợi chỉ nhỏ góp phần dệt nên tấm thảm. Những người theo chủ nghĩa tập thể luôn quan tâm tới thái độ của người khác trước khi đưa ra quyết định. Họ sẵn sàng điều chỉnh bản thân phù hợp vì quyền lợi chung nhất của tập thể.

Những người theo chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể đều có những đại từ riêng. Chủ nghĩa cá nhân thường thiên về những đại từ như: “tôi”, “của tôi”, “bản thân tôi”; còn chủ nghĩa tập thể thường dùng những đại từ như “chúng ta”, “của chúng ta”, “bản thân chúng ta”.

Những khác biệt về văn hóa có thể khiến một nhà đàm phán bước vào một cuộc tranh luận đầy cam go với rào cản là văn hóa của riêng mỗi người.

Một phụ nữ trẻ người Mỹ, Elisa, chia sẻ câu chuyện đáng nhớ về một cuộc đàm phán thất bại xảy ra do những bất đồng văn hóa trong thời gian cô làm việc cho một công ty. Cô gái 26 tuổi này là kỹ sư phát triển sản phẩm. Nhóm của cô, bao gồm ba người đàn ông, đã bầu cô là

“trưởng nhóm giàu kinh nghiệm”.

Chuyến công tác tới châu Á là một thất bại thảm hại. Tuy nhiên, đó không phải bởi cô chưa chuẩn bị. Từ khi mới gặp gỡ khách hàng, người ta coi cô chỉ là một thư ký. Cô được trông mong là người sẽ chịu trách nhiệm đón - tiễn, phục vụ trà và ghi chép. Đối tác trực tiếp liên hệ với những người đàn ông trong nhóm của cô mà không thừa nhận vị trí thực tế của cô. Cô thậm chí không được tham dự một số cuộc họp quan trọng – mặc dù cô là nhà đàm phán chính.

Elisa đã vô tình gặp phải một nền văn hóa phân cấp. *Nền văn hóa phân cấp* là nền văn hóa truyền thống xem trọng nam giới, người có chức vụ, người có thâm niên và địa vị xã hội. Những nền văn hóa phân cấp phần lớn dựa vào những người có địa vị trong xã hội. Elisa không có thâm niên công tác và không phải là nam giới. Đó không phải là những tiêu chí đánh giá để nhóm bầu cô là người đàm phán chính; chỉ có đối tác không chịu thừa nhận cô. Những người có cấp bậc cao trong nền văn hóa phân cấp luôn được tôn trọng, vì công việc của họ là chăm sóc thuộc cấp của họ.

Đương nhiên Elisa là một người sống trong xã hội bình đẳng. Mà trong những nền văn hóa bình đẳng, vị thế của một người trong mỗi tổ chức được khẳng định bởi công lao mà họ đóng góp. Những xã hội như vậy cũng tồn tại sự phân tầng địa vị nhưng địa vị đó được đánh giá bằng trí tuệ và công sức mà người đó bỏ ra.

Theo chuyên gia đàm phán Jeanne Brett, tác giả cuốn *Negotiation Globally* (Tạm dịch: Đàm phán toàn cầu), thì khi bạn đàm phán với ai đó có sự cách biệt văn hoá, hãy dành thời gian để tìm hiểu về văn hóa của họ. Đừng nghĩ rằng ai cũng có suy nghĩ giống bạn.



# Sự thật 48

Không nhất thiết phải luôn đạt tới điểm...

Một nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng có sự khác biệt khá lớn trong cách biểu lộ cảm xúc trên khuôn mặt của các nhân vật trong các cuốn sách có hình minh họa của trẻ em châu Á và châu Mỹ. Những cảm xúc trên khuôn mặt các nhân vật chính trong sách của trẻ em Mỹ có nụ cười rộng và thoải mái, đôi mắt nhìn thẳng vào người đối diện. Ngược lại, những nhân vật chính trong sách của trẻ em châu Á thường cười mỉm và ánh mắt có phần rụt rè.

Người ta quan niệm rằng những người đến từ nền văn hóa châu Á thường không thể hiện cảm xúc. Tuy nhiên, quan niệm đó là sai lầm. Vấn đề mà những người đến từ nền văn hóa khác gặp phải, đó là không biết cách đọc cảm xúc của họ.

Trong một vài nền văn hóa giống như Mỹ, mọi người rất thẳng thắn thể hiện cảm xúc và giao tiếp. Những nền văn hóa khác, như Nhật Bản, các cá nhân lại dè dặt hơn.

Những nhà đàm phán Mỹ thường đi thẳng vào vấn đề, nói điều họ muốn, thể hiện các tranh luận có chừng mực, duy trì giao tiếp bằng mắt và thẳng thắn thách thức đối tác. Ngược lại, các thành viên của những nền văn hóa như Nhật Bản hoặc Hàn Quốc lại coi trọng việc giữ thể diện cho người khác, vì thế họ sẽ không thẳng thắn thách thức đối phương khi hai bên chưa thể thống nhất quan điểm. Đó là lý do tại sao trong một vài nền văn hóa, câu trả lời “Yes” không có nghĩa là “tôi đồng ý với ý kiến của anh”, nó đơn giản chỉ là “tôi đang nghe anh nói đây”. Hơn nữa, những người đến từ nền văn hóa “đường vòng” nhận thấy những câu hỏi thẳng thắn về quyền lợi thật khiếm nhã và không thích hợp. Tốt nhất là mọi người nên gián tiếp phát tín hiệu về những quyền lợi của mình, thường bằng cách đơn giản là đưa ra những lời đề nghị.

Mọi người thường tự tạo ra khó khăn khi cố gắng tìm hiểu một người từ một nền văn hóa khác trong đó tin rằng có rất ít hoặc không hề có sự khác biệt nào giữa những người trong cùng một nhóm văn hóa. Đó là lý do giáo sư Jeanne Brett, tác giả cuốn *Negotiation Globally*, phân biệt giữa *nguyên mẫu văn hóa* với *bản sao văn hóa*. Bản sao văn hóa là những quan niệm đơn giản cho rằng tất cả những người đến từ một nền văn hóa cụ thể đều có hành vi và suy nghĩ giống nhau. Ngược lại, nguyên mẫu văn hóa nhận ra được các khuynh hướng thay đổi cũng như những biến đổi trong văn hóa.

Nếu bạn biết cách phân tích tâm lý của đối tác dựa trên ba khía cạnh văn hóa, thì có nghĩa rằng

bạn đang dần đạt được thành công trong những cuộc đàm phán xuyên văn hóa. Vậy, bạn muốn thay đổi đến đâu? Chúng ta cần cân nhắc hai điểm sau: Thứ nhất, tôi muốn xây dựng và duy trì một mối quan hệ với nền văn hóa khác đến mức nào? Thứ hai, tôi muốn duy trì những đặc điểm văn hóa của mình đến mức nào? Nếu tôi muốn giữ vững bản sắc của mình nhưng cũng muốn học hỏi nền văn hóa khác, tôi cần phải hòa nhập. Nếu tôi quan tâm tới các giá trị văn hóa của mình hơn của đối tác, tôi sẽ tồn tại độc lập. Trong vài trường hợp, nếu tôi sẵn sàng đặt các giá trị văn hóa của mình sang một bên và tiếp nhận giá trị của bạn thì có nghĩa là tôi chấp nhận hòa tan.

# Sự thật 49

Đàm phán qua điện thoại

Bạn thích đàm phán trực tiếp hay đàm phán qua điện thoại hơn?

Những người thích đàm phán trực diện cho rằng chúng ta sẽ nhận được nhiều thông tin hơn khi thương lượng trực tiếp. Sinh viên cảm thấy thích thú khi được tiếp cận những hành vi không lời cũng như những hành vi có lời của một người.

Những người thích đàm phán qua điện thoại thì lại cho rằng họ có thể sử dụng điện thoại như một bức bình phong – để có thêm thời gian sắp xếp ý tưởng.

Ai đúng? Thực sự thì cả hai đều đúng! Nếu bạn đang có lợi thế, tốt hơn hết là chọn đàm phán trực tiếp bởi đối tác không thể lập luận hiệu quả như bạn. Điều đó giúp bạn tạo ra những lợi thế vượt trội. Tuy nhiên nếu bạn có ít ưu thế hơn so với đối tác, cuộc đàm phán qua điện thoại sẽ tạo điều kiện để bạn có thời gian sắp xếp những lý lẽ của mình và lấy lại bình tĩnh.

Khi nói đến những thỏa thuận đôi bên cùng có lợi, thì những người đàm phán trực diện thường có xu hướng đạt được những kết quả tốt nhất; tiếp theo là những nhà đàm phán qua điện thoại, và cuối cùng là những nhà đàm phán trên giấy tờ.

Sự tương tác trực tiếp là hình thái tương tác phong phú nhất bởi nhờ nó, bạn có được bốn nguồn thông tin:

- *Dấu hiệu hành vi:* Hành vi là “sự tiếp xúc”, và trong mối tương tác xã hội, tiếp xúc là một cách để thiết lập mối quan hệ. Trong đàm phán, người ta thiết lập mối quan hệ bằng cách bắt tay, high - five, xích hai chiếc ghế lại gần nhau...

- *Dấu hiệu nhìn thấy được:* Những dấu hiệu nhìn thấy được bao gồm bất cứ điều gì mà bạn nhìn thấy từ đối tác, ví dụ cô ấy có duy trì giao tiếp bằng mắt không, cách cô ấy sử dụng đôi tay, ngôn ngữ cơ thể của cô ấy cho thấy cô ấy là người mềm mỏng hay cứng nhắc, biểu hiện cảm xúc trên khuôn mặt cô ấy ra sao...

- *Dấu hiệu ngôn ngữ:* Dấu hiệu ngôn ngữ là những lời nói mà các nhà đàm phán sử dụng trong giao tiếp, ví dụ mức độ lời đề nghị của họ.

- *Dấu hiệu kèm lời:* Những dấu hiệu kèm lời mô tả cách một người sử dụng ngôn ngữ. Ví dụ,

chúng ta có thể hiểu những ẩn ý đằng sau ngôn từ được nhấn mạnh của đối tác.

Khi đàm phán qua điện thoại, bạn đánh mất những nguồn thông tin động lực và nguồn thông tin có thể nhìn thấy được. Điều đó có nghĩa là bạn chỉ có thể dựa vào những dấu hiệu ngôn ngữ và dấu hiệu kèm lời. Vì lý do đó, những người này thường gặp khó khăn trong việc thiết lập mối quan hệ với người khác. Mối quan hệ là cảm giác mà bạn có khi bạn “hòa hợp” hoặc “thấu hiểu” người khác. Những hành vi không lời, ví dụ cách bạn dùng ngôn ngữ cử chỉ và duy trì giao tiếp bằng mắt hay những cái gật đầu, là chìa khóa để xây dựng mối quan hệ với ai đó. Bạn đã từng trao đổi qua điện thoại với một người nhưng hai người cứ liên tục ngắt lời nhau chưa? Nếu có thì đó là thất bại trong việc thấu hiểu nhau.

Giao tiếp trực diện với một người nghĩa là bạn đang tham gia một điệu nhảy phức tạp, trong đó bạn điều chỉnh ngôn từ và ngôn ngữ cơ thể nhằm hạn chế tối đa sự căng thẳng trong mối tương tác xã hội. Điệu nhảy mang tính xã hội này khiến con đường đến những thỏa thuận đôi bên cùng có lợi trở nên rộng mở hơn.

Trong một cuộc điều tra, một vài nhà đàm phán đứng đối diện nhau, trong khi một số khác phải đứng bên cạnh nhau (và vì thế, không dễ dàng tạo ra nhịp điệu của cuộc đàm phán dựa trên những ngôn ngữ cử chỉ). Những nhà đàm phán trực diện đạt kết quả nhanh hơn và thành công hơn mà không gặp khó khăn gì!

Nếu bạn thích đàm phán qua điện thoại hơn là đàm phán trực tiếp, hãy nghĩ về cách phát triển mối quan hệ với đối tác. Dưới đây là một số chiến lược có thể khiến sự tương tác giữa hai bên dễ dàng hơn.

- Dành khoảng 5 phút đầu tiên để trò chuyện hoặc chuyện phiếm, trước khi bước vào đàm phán.
- Hãy sắp xếp một buổi gặp trực tiếp trước khi liên lạc qua điện thoại. (Gặp mặt trực tiếp ai đó cho dù chỉ là một lần có thể giúp bạn có được những thông tin sơ bộ).
- Đừng quá ồm ồm khi đàm phán qua điện thoại. (Đừng vừa gọi điện cho đối tác vừa kiểm tra email hay đặt phòng khách sạn.) Nếu mối quan tâm của bạn bị phân tán, bạn không thể tập trung vào buổi đàm phán, đồng nghĩa với việc đối tác cảm thấy như thể họ không đáng để bạn dành thời gian.
- Một trong những bất lợi của việc gọi điện thoại là ‘lượt nói’ (turn-taking). Dấu hiệu để chỉ ra bạn kết thúc lượt nói của mình bằng cách nói một câu gì đó tương tự như là: “Tôi đã trình bày ý

kiến của mình rồi, bây giờ tôi muốn biết quan điểm của anh.”

- Hãy kết thúc cuộc điện thoại theo cách riêng. Mọi người thường ấn tượng với phần mở đầu và kết thúc. Hãy luôn ghi nhớ điều đó.

# Sự thật 50

## Uy tín của bạn

Hãy nghĩ về mười cuộc đàm phán gần đây nhất của bạn. Có bao nhiêu trong đó là những cuộc đàm phán một lần duy nhất mà sau đó bạn không muốn gặp lại đối tác nữa? Có bao nhiêu cuộc đàm phán lặp đi lặp lại mà sau đó bạn có khả năng gặp lại họ trong tương lai?

Thực tế, cuộc đàm phán một lần duy nhất chỉ chiếm khoảng chưa đến 10% trong số những cuộc đàm phán của bạn. Điều này có nghĩa là bạn cần suy nghĩ và giữ gìn uy tín của mình trong hầu hết các cuộc đàm phán.

Hãy coi danh tiếng của mình như là kết quả bạn đạt được trên bàn đàm phán. Danh tiếng của bạn được tạo nên bởi ba yếu tố. Thứ nhất là hình ảnh và thương hiệu cá nhân mà bạn biểu đạt; Thứ hai là cách đối xử trực tiếp mọi người dành cho bạn; Và cuối cùng là những thông tin mà mọi người nhận xét về bạn.

Trong một cuộc điều tra về uy tín do một nhóm sinh viên trong lớp học đàm phán thực hiện, các sinh viên đã đánh giá một người khác dựa vào những kinh nghiệm trực tiếp. Dưới đây là 4 loại uy tín:

- Kẻ cơ hội: Là người sẵn sàng làm bất cứ điều gì để đạt được thuận lợi.
- Người cứng nhắc nhưng trung thực: Là người đàm phán cứng nhắc, ít nhượng bộ nhưng không bao giờ gian dối.
- Người tốt bụng và hợp lý: Là người đàm phán sẵn sàng nhượng bộ.
- Anh chàng ngọt ngào: Những người đàm phán sẵn sàng nhượng bộ và cân nhắc những hành động của đối tác.

Trước khi đọc phần tiếp theo, bạn muốn danh tiếng của mình thuộc loại nào? Bởi mọi người sẽ đối xử với bạn dựa vào uy tín của bạn. Nếu bạn mang tiếng là gian manh, mọi người sẽ có thái độ cứng rắn với bạn.

Mọi người sẽ không nhìn nhận chúng ta như cách chúng ta tự nhìn nhận bản thân. Hầu hết các nhà đàm phán tin rằng họ bị đánh giá không đúng trong khoảng 40% số cuộc đàm phán (thỉnh thoảng tỷ lệ này lên đến 50%). Tuy nhiên, những người này cũng thừa nhận đã không thành

thật khoảng 25% trong số những cuộc đàm phán của họ. Liệu hai số liệu này có hợp lý không?

Không. Tại sao? Tôi nghĩ có một lý do chính: đó là hiệu ứng *thiên vị*. Khá đơn giản, bởi chúng ta thường đánh giá người khác khắt khe hơn bản thân. Tôi biết rằng bạn đã làm tôi hiểu lầm bạn, nhưng tôi hợp lý hóa hành vi của bản thân. Tôi thực sự không quan tâm đến việc bản thân mình như thế nào. Thay vào đó, bạn phải xem xét lại uy tín của chính bạn.

Hãy hiểu rõ các hiệu ứng có thể xảy ra bởi cách bạn tiếp xúc với đối tác trong suốt cuộc đàm phán. Hiệu ứng tự đề cao và hiệu ứng giới đường như có thể lường trước được. Nhưng hãy nhớ rằng cách bạn tuyên bố cũng có ảnh hưởng như vậy. Khi bạn bóc mẽ đối tác, giống như những lời tuyên bố tạo ra hai quan niệm về những người khác: *hiệu ứng hào quang* và *hiệu ứng hình chạc*. Hiệu ứng hào quang là xu hướng tin rằng nếu một người thông minh, thì cô ấy cũng tốt bụng. Hiệu ứng hào quang cũng có xu hướng tin rằng nếu một người có vẻ ngoài hấp dẫn thì cô ấy cũng rất hài hước. Tóm lại, hiệu ứng hào quang xảy ra khi mọi người lấy một chi tiết nhỏ rồi suy rộng ra. Bạn có thể đoán được hiệu ứng hình chạc là gì: nếu bạn vụng về, tôi nghĩ rằng bạn cũng không thông minh...

Cách bạn tiếp cận và tôn trọng người khác là hành động đáp phản hồi những gì mà họ đối xử với bạn, nói tóm lại, là uy tín của bạn.

# Sự thật 51

## Xây dựng niềm tin

Niềm tin trong đàm phán cũng giống như dầu nhờn trong động cơ ô tô: Giúp mọi thứ tiến triển thuận lợi hơn. Có ba loại niềm tin gây dựng các mối quan hệ trong đàm phán:

- Niềm tin dựa trên sự cản trở
- Niềm tin dựa trên sự hiểu biết
- Niềm tin dựa trên sự gắn bó

*Niềm tin dựa trên sự cản trở* được dựa trên nguyên tắc cây gậy và củ cà rốt. Nếu tôi muốn bạn làm việc cho tôi, tôi phải khuyến khích bạn hoàn thành một công việc bằng cách hứa thưởng nếu bạn hoàn thành trước kỳ hạn (tôi đưa cho bạn củ cà rốt). Tôi cũng có thể đưa ra một hình phạt (nếu bạn không hoàn thành công việc trước thời hạn cụ thể, tôi sẽ trừ khoản tiền công). Niềm tin dựa trên sự cản trở thường dựa trên hợp đồng và sự giám sát. Ví dụ, nếu tôi thuê bạn làm người trông trẻ, rồi bí mật lắp một chiếc camera để theo dõi bạn, đó là một dạng niềm tin dựa trên sự cản trở.

Phải trả một cái giá khá đắt để sử dụng niềm tin dựa trên sự cản trở. (Hãy nghĩ về cái giá của chiếc camera và phí thuê luật sư.) Một vấn đề khác đó là nếu bạn bắt gặp tôi đang giám sát bạn, bạn có thể tức giận. Ví dụ, có một khẩu hiệu trên đó ghi rằng: “Không được viết lên tường dưới bất kỳ hình thức nào” thực sự làm gia tăng mức độ phá hoại so với khẩu hiệu “Làm ơn đừng viết lên những bức tường này” hay là không viết gì cả.

Vì những lý do này, rất nhiều người trong giới kinh doanh sử dụng rất nhiều dạng khác nhau của niềm tin, được biết đến như niềm tin dựa trên sự hiểu biết. *Niềm tin dựa trên sự hiểu biết được biết đến như một “thỏa thuận lịch sự” hay “sự thấu hiểu”.* Niềm tin dựa trên sự hiểu biết là niềm tin phát triển giữa những người làm việc cùng nhau đủ lâu để hiểu rõ đối tác và có thể đoán trước được hành vi của người đó. Chắc chắn là những thỏa thuận dựa trên sự hiểu biết không bị bó buộc bởi những luật lệ, nhưng chúng thường bị chi phối bởi những cá nhân trong cuộc đàm phán.

Hầu hết mọi người muốn làm việc với bạn bè hoặc đồng nghiệp. Những nhà cung cấp thường xuyên đàm phán với những khách hàng cụ thể trên cơ sở niềm tin dựa trên sự hiểu biết. Thật



thứ vị, thị trường dịch vụ cao cấp ở New York cũng hoạt động trên cơ sở này. Niềm tin dựa trên sự hiểu biết dựa trên một thực tế rằng bạn và tôi thuộc cùng một nhóm trong đó cả hai chúng ta đều có uy tín và muốn duy trì uy tín đó.

Nếu niềm tin dựa trên sự hiểu biết thể hiện sự hiểu biết của tôi về bạn, niềm tin dựa trên sự gắn bó chỉ ra một thực tế rằng chúng ta có động lực khuyến khích. Trong nhóm niềm tin dựa trên sự gắn bó, chúng ta sẽ có sự đồng cảm dành cho người khác. *Niềm tin dựa trên sự gắn bó* có nghĩa là những người khác có chung những đặc điểm với bạn: quyền lợi, giá trị và phản ứng đối với các vấn đề cụ thể. Ví dụ, “Bạn và tôi có chung những nguyên tắc làm việc từ bé đến khi chúng ta vào đại học.” Bạn nên tìm hiểu để tìm ra những điểm tương đồng. Việc tin tưởng ai đó giống bạn là một việc tương đối dễ dàng.

# Sự thật 52

Gây dựng lại niềm tin đã đổ vỡ

Sẽ có những lúc niềm tin trong một mối quan hệ bị đổ vỡ. Làm cách nào bạn có thể gây dựng lại? Thật đáng tiếc, không có giải pháp cụ thể nào. Hãy xem xét một trong những chiến lược dưới đây:

Hãy cho họ nói biết

Mọi người muốn được lắng nghe. Để ai đó bày tỏ và xả cơn bực không có nghĩa là bạn cũng đồng ý với họ. Nó chỉ có nghĩa là bạn đang lắng nghe. Vậy nên, để người đó được thoải mái dốc bầu tâm sự, bạn không cần phải đồng ý, chỉ cần lắng nghe. Hãy kiểm tra chắc chắn rằng bạn hiểu bằng cách tóm tắt lại những gì người kia đang nói. Hãy hỏi đối tác liệu bạn đã hiểu đúng câu chuyện của họ hay chưa.

Xin lỗi

Nếu bạn làm một điều mà sau đó cảm thấy hối tiếc, hãy nói lời xin lỗi. Hãy nói lên nếu bạn không làm được điều mình mong muốn. Hãy chắc chắn rằng người khác nghe được lời xin lỗi của bạn một cách rõ ràng và mạch lạc. Một trong những cách để nói lời xin lỗi tốt nhất là tỏ vẻ hối lỗi. Hãy gửi cho đồng nghiệp một bó hoa hoặc một bức thư viết tay (không nên chọn viết email) hoặc gửi tặng cô ấy một chai rượu mà cô ấy thích kèm theo lời nhắn: “Tôi xin lỗi về những gì đã xảy ra”.

Tuy nhiên, rất nhiều người nghĩ rằng họ chẳng có gì phải xin lỗi. Hay nói cách khác, họ không cảm thấy mình đã làm sai điều gì. Trong trường hợp này, hãy xin lỗi vì đã hiểu nhầm. Tôi thích tất cả những câu trích dẫn dưới đây:

“Tôi rất tiếc vì có quá nhiều hiểu lầm và lo lắng về người quản lý mới.”

“Tôi rất tiếc khi bạn không nhận được email mà tôi đã gửi.”

“Tôi rất tiếc khi điều này gây nhiều áp lực cho bạn.”

Hướng tới tương lai

Chẳng ai thích khi phải nói lời xin lỗi. Đừng cố gắng gợi lại quá khứ không tốt đẹp. Thay vào đó hãy hướng tới tương lai. Bạn có thể làm gì để đảm bảo rằng hiểu lầm này sẽ không tiếp diễn?

## Xem xét lại mối quan hệ

Đừng để xảy ra hiểu lầm rồi mới giải thích. Hãy nhìn nhận lại mối quan hệ trước khi có vấn đề xảy ra. Hãy gặp người đó và nói: “Mọi chuyện đến đâu rồi (việc phát triển sản phẩm, phân vốn, thuê nhân công)? Tôi cần làm gì để thể hiện rằng mình quan tâm tới vấn đề đó? Việc chúng ta có thể hợp tác được với nhau và tôi không làm anh thất vọng là điều vô cùng quan trọng đối với tôi.”

## Bước lên mạn thuyền

Trớ trêu thay, thông thường khi niềm tin bị phá vỡ thì cũng là lúc bạn có một cơ hội duy nhất trong đời để làm điều gì đó tuyệt vời cho người đó đến mức họ không bao giờ có thể quên được. Hãy nói rằng những điều xảy ra không phải là lỗi của bạn, nhưng nó cũng có thể làm lung lay niềm tin giữa hai bạn. Hàng hóa bạn vận chuyển đến hơi muộn và bị bẩn, bị rách và méo mó. Bạn nhanh chóng gửi một món hàng thay thế, nhưng đừng dừng lại ở đó. Hãy gửi kèm theo một món quà của mình đến tất cả những người liên quan. Chắc chắn rằng nó có giá trị, niềm tin của đối tác thì thường được phục hồi và những nỗ lực nhằm khiến mọi chuyện trở nên tốt hơn có thể mang lại thêm những cơ hội kinh doanh có thể sẽ không bao giờ xảy ra.