



Biên dịch:

Đan Châu – Hữu Nam – Tâm Hằng – Thế Lâm

- Hãy mua sách in hợp pháp để ủng hộ các Đơn vị xuất bản và các Tác giả.



BÌA 4

Sức mạnh của trí tuệ cảm xúc là công cụ hữu hiệu trong cái túi khôn của nhà đàm phán. Quyển sách hé lộ các phương thức giúp khơi dậy những cảm xúc tích cực, đồng thời triệt tiêu các cảm xúc tiêu cực. Khi đó, chúng ta có thể ứng phó linh hoạt, biết cách làm chủ cảm xúc cho bản thân và cả những người khác. Các cuộc đàm phán sẽ diễn ra trong bầu không khí thoải mái hơn, thuận lợi hơn và hiệu quả hơn. Kế sách này có khả năng giúp bạn giải quyết ổn thỏa mọi cuộc đàm phán dù là khó khăn nhất, bất kể sự khó khăn ấy đến từ nguyên nhân chủ quan nào: sự thiếu tinh thần cộng tác của đồng nghiệp, sự chi li của người khéo mặc cả, hay ngay cả những rối rắm nảy sinh từ phía người bạn đời của bạn...

Qua quyển sách này, chúng tôi mong muốn chia sẻ và cùng bạn khám phá những điều lý thú của ý tưởng: CẢM XÚC trong quá trình đàm phán.



LỜI NÓI ĐẦU

*Là con người thì không ai không có cảm xúc,
hiển nhiên như việc chúng ta không thể ngừng suy nghĩ vậy.
Điều quan trọng là chúng ta phải biết cách khơi dậy những cảm xúc tích cực
ở cả người khác lẫn chính bản thân mình.*

Trong đời sống hằng ngày, có vô số tình huống đòi hỏi chúng ta phải tiến hành thương lượng, chẳng hạn như khi bàn bạc xem nên đi đâu ăn tối, thỏa thuận giá cả của một chiếc xe đạp cũ, hay khi nào là thời điểm thích hợp để chấm dứt hợp đồng với một nhân viên. Và trong bất cứ khoảnh khắc nào của cuộc đời, cảm xúc luôn luôn hiện hữu trong mỗi chúng ta. Cảm xúc đó có thể là tích cực nhưng cũng có thể là tiêu cực. Những cảm xúc như hân hoan, mãn nguyện được gọi là tích cực; trong khi đó, giận dữ, tuyệt vọng, mặc cảm tội lỗi là những đại diện cho dạng cảm xúc tiêu cực.

Vậy, chúng ta nên làm gì để những cảm xúc của người khác và của cả chính chúng ta không ảnh hưởng đến quá trình thương lượng? Cho dù chúng ta có cố tình không quan tâm đến cảm xúc của mình thì chúng vẫn không thể tự nhiên biến mất được. Cảm xúc có thể là nguyên nhân khiến cho chúng ta trở nên rối trí, thậm chí làm tiêu tan mọi nỗ lực hướng đến sự thỏa thuận. Mặt khác, chúng có thể đánh lạc hướng, làm phân tán sự chú ý và kéo chúng ta chệch ra khỏi quỹ đạo của những vấn đề chính yếu và cấp thiết.

Nghệ thuật thương lượng bậc cao là công cụ hữu hiệu trong cái túi khôn của nhà đàm phán giúp chúng ta hóa giải vấn đề này. Quyển sách hé lộ các phương thức giúp khơi dậy những cảm xúc tích cực, đồng thời triệt tiêu các cảm xúc tiêu cực. Khi đó, chúng ta có thể ứng phó linh hoạt, biết cách làm chủ cảm xúc cho bản thân và cả những người khác. Các cuộc đàm phán sẽ diễn ra trong bầu không khí thoải mái hơn, thuận lợi hơn và hiệu quả hơn. Kế sách này có khả năng giúp bạn giải quyết ổn thỏa mọi cuộc đàm phán dù là khó khăn nhất, bất kể sự khó khăn ấy đến từ nguyên nhân chủ quan nào: sự thiếu tinh thần cộng tác của đồng nghiệp, sự chi li của người khéo mặc cả, hay ngay cả những rối rắm nảy sinh từ phía người bạn đời của bạn.

Qua quyển sách bạn đang cầm trên tay, chúng tôi mong muốn chia sẻ và cùng bạn khám phá những điều lý thú của ý tưởng này: CẢM XÚC trong quá trình đàm phán.

- Roger Fisher & Daniel Sapiro



PHẦN I

TỔNG QUAN VỀ CẢM XÚC



Chương 1

CẢM XÚC LÀ CON DAO HAI LƯỠI

Có bao giờ bạn rơi vào một tình huống căng thẳng như thế này chưa? Một khách hàng tiềm năng khuyến cáo sẽ hủy bỏ việc ký kết hợp đồng khi các hồ sơ cần thiết gần như đã hoàn tất. Người chủ đại lý xe hơi thông báo rằng chiếc xe mà bạn mới mua không được bảo hiểm các vấn đề liên quan đến động cơ. Con bạn tỏ vẻ ngoan cố, nhất mực không chịu mặc áo ấm đến trường dù ngoài trời đang lạnh.

Vào những trường hợp này, khi mà máu trong người bạn như muốn sôi lên thì hẳn là việc khuyên bạn sử dụng lý trí để thương lượng dường như không thích hợp. Dù rất muốn tự chủ, tránh những biểu hiện tiêu cực, vô lý, nhưng có lúc bạn vẫn không thể ngăn mình thốt ra những câu đại loại như:

- Ông đừng bao giờ làm như vậy với tôi. Ông có biết là tôi sẽ bị đuổi việc nếu bản hợp đồng này bị hủy không?
- Làm ăn kiểu gì mà bê bối vậy hả? Ông không sửa xe cho tôi thì không xong đâu đấy!
- Dù muốn hay không thì con cũng phải mặc áo khoác. Mặc vào ngay cho mẹ!

Hoặc bạn cố kiềm chế để không biểu lộ cảm xúc của mình ngay lúc đó, nhưng sau đó trong lòng bạn cảm thấy bức rứt, khó chịu suốt cả ngày. Điều đó chứng tỏ rằng cho dù bạn có bộc lộ cảm xúc của mình hay không thì chúng vẫn chi phối bạn. Bạn có thể gây ra những tổn hại đến cơ hội đi đến thỏa thuận với phía đối tác, ảnh hưởng không tốt đến mối quan hệ hiện tại, có khi buộc bạn phải trả một cái giá rất đắt!

Việc thương lượng thành công một vấn đề liên quan cả đến cái đầu táo bạo và cái gan dám nghĩ dám làm, cả về lý lẫn tình. Những lúc như thế, bạn cần đến những lời khuyên để xử lý các cảm xúc của mình. Đàm phán, thương lượng không chỉ đơn giản là một cuộc đấu lý, và con người cũng không phải là chiếc máy vi tính được lập trình sẵn. Cùng với những mối quan tâm sẵn có, bạn chính là nhân tố, là phần không thể thiếu của cuộc đàm phán. Cảm xúc của bạn và của cả những người khác nữa cũng sẽ hiện diện và tham gia vào quá trình đàm phán đó.

Cảm Xúc Là Gì?

Theo nhận định của hai nhà tâm lý học Fehr và Russell thì “*cảm xúc là thứ mà tất cả mọi người đều biết nhưng không thể định nghĩa được*”. Về ngữ nghĩa, cảm xúc có thể được coi là sự trải nghiệm bằng cảm giác. Bạn chỉ cảm nhận được cảm xúc chứ không nghĩ ra nó. Khi nghe một lời nói, hay chứng kiến một hành động có ý nghĩa đối với bản thân, các cảm xúc của bạn sẽ lập tức hiện ra, đồng thời xuất hiện những suy nghĩ tương đồng, những thay đổi về mặt sinh lý và cảm giác thôi thúc muốn được làm một điều gì đó. Chẳng hạn, nếu một sinh viên khóa dưới bảo bạn ghi lại nội dung của một buổi thảo luận ở trường, có lẽ lúc ấy bạn sẽ tức giận và nghĩ rằng: “*Thằng nhóc đó nghĩ nó là ai mà dám sai bảo mình chứ?*”. Kết quả là tình trạng áp lực máu trong cơ thể bạn tăng cao, dẫn đến những thay đổi về mặt sinh lý, đồng thời bạn cũng rất muốn cho cậu ta một trận ra trò.

Có hai loại cảm xúc, đó là cảm xúc tích cực và cảm xúc tiêu cực. Những cảm xúc tích cực như tự hào, hy vọng, thư thái sẽ tạo cho chúng ta cảm giác hưng phấn, vui tươi và

thoải mái. Trong một cuộc đàm phán, nếu trong bạn tồn tại những cảm xúc tích cực về một người nào đó, thì cơ hội hình thành một mối quan hệ trên nền tảng của thiện chí, sự tín nhiệm, hiểu biết lẫn nhau và cảm giác “*đồng bộ*” là rất lớn. Ngược lại, những cảm xúc tiêu cực như nóng giận, thất vọng,... sẽ khiến cho chúng ta rơi vào trạng thái kém vui, và điều này ảnh hưởng nghiêm trọng đến khả năng tạo dựng các mối quan hệ tương thông¹.

Cảm xúc và những trở ngại trong quá trình đàm phán

Cảm xúc có thể đánh lạc hướng chú ý của bạn khỏi những vấn đề chính yếu. Chỉ cần một trong hai người cảm thấy không vui, cả hai sẽ phải đối mặt với tình trạng cảm xúc bị xáo trộn. Bạn sẽ bỏ ngoài tai mọi lý lẽ? Sẽ nhận tất cả lỗi về phần mình? Sẽ im lặng trong khi cơn tức giận đang bùng lên trong người? Và rút cuộc, mọi nỗ lực mong đạt được một thỏa thuận có thể làm hài lòng đôi bên phải nhường chỗ cho cái tôi cố hữu hay ý định công kích đối phương.

Cảm xúc có thể làm hỏng một mối quan hệ. Trong tình yêu, những cảm xúc thiếu kiểm soát vẫn có thể được chúng ta chấp nhận, nhưng trong đàm phán, chúng là chướng ngại vật làm giảm khả năng hành xử khôn ngoan của bạn. Một khi những cảm xúc tiêu cực trỗi dậy, chúng có thể che mờ cả lý trí, hủy hoại các mối quan hệ của bạn với mọi người. Khi tức giận, bạn có thể mất kiểm soát bản thân và có những hành động không đúng mực, như ngắt ngang lời đối tác mà bạn cho là có cách nói chuyện dông dài trước khi người ấy kịp đề cập đến triển vọng của một thỏa thuận khả thi giữa hai người. Bất mãn trước hành động khiếm nhã đó, đối phương có thể sẽ từ chối giúp đỡ hay ủng hộ bạn về sau này như một cách ăn miếng trả miếng.

Cảm xúc có thể khiến bạn bị lợi dụng. Nếu bạn chần chờ khi đưa ra một lời đề nghị hay ngập ngừng khi nêu các quyền lợi bản thân thì bạn đã tự bộc lộ điểm yếu của mình cho người khác thấy. Lúc ấy, chỉ cần chú ý quan sát, họ có thể biết được rằng bạn xem trọng lời đề nghị, các vấn đề và mối quan hệ của đôi bên ở mức độ nào từ chính các biểu hiện cảm xúc của bạn. Và có thể họ sẽ dùng những cơ sở thông tin này để lợi dụng bạn.

Sức mạnh của cảm xúc

Mặc dù mọi người vẫn thường cho rằng cảm xúc chính là tác nhân gây ra không ít trở ngại cho quá trình đàm phán và thực tế cũng đã chứng minh điều này, nhưng cảm xúc cũng có những giá trị nhất định. Cảm xúc có thể giúp chúng ta đạt được mục đích của cuộc đàm phán, dù nó nhằm thỏa mãn quyền lợi cá nhân hay để cải thiện một mối quan hệ đang trên đà lung lay. Câu chuyện sau sẽ giúp chúng ta hiểu hơn về vai trò của cảm xúc trong đàm phán trên chính trường.

~n

¹ Theo một chiến lược đàm phán thông thường thì cảm xúc tích cực có khả năng thúc đẩy sự hình thành các mối quan hệ tương thông và quan hệ cộng tác lớn hơn so với cảm xúc tiêu cực. Tuy nhiên, nếu được vận dụng một cách khéo léo, cơn nóng giận của cảm xúc tiêu cực cũng có thể tạo nên cơ hội để hai bên ngồi lại với nhau và làm rõ vấn đề.

Tổng thống Hoa Kỳ Jimmy Carter¹ từng vận dụng thành công sức mạnh của cảm xúc vào tiến trình đàm phán hòa bình giữa Israel và Ai Cập. Ông đã mời Thủ tướng Israel là Menachim Begin và Tổng thống Ai Cập Anwar Sadat đến Trại David để bàn bạc về vấn đề này. Mục đích chính của động thái này là nhằm giúp cho hai vị nguyên thủ quốc gia có thể đi đến việc ký kết một hiệp ước hòa bình. Nhưng sau 13 ngày đàm phán, việc thương lượng đã không đạt được kết quả như mong đợi. Phần vì người Do Thái (chỉ Thủ tướng Israel) đã không nhìn thấy triển vọng tốt đẹp nào một khi hạ bút ký kết thỏa thuận giữa ba bên.

Tổng thống Jimmy Carter đã bỏ không ít thời gian và công sức cho tiến trình hòa bình này, nên ông hoàn toàn có lý do để thể hiện sự thất vọng của mình. Như một biện pháp cứng rắn nhằm văn hồi tình thế, Tổng thống Carter đã gửi đến Thủ tướng Begin lời cảnh báo buộc phía Israel phải chấp nhận đề xuất của ông nếu không muốn gánh chịu hậu quả. Nhưng cùng lúc, Tổng thống Carter cũng nhận ra rằng nếu gây áp lực thì Thủ tướng Begin có thể trở mặt, quay lưng lại với tiến trình đàm phán; và có thể khiến cho mối quan hệ cá nhân giữa hai nhà lãnh đạo trở nên xấu đi.

Hiểu được điều này, Tổng thống Carter đã có một cử chỉ khiến Thủ tướng Begin vô cùng xúc động. Trước đó, Thủ tướng Begin có hỏi xin những bức hình chụp ba nhà lãnh đạo có chữ ký riêng của từng người để làm quà tặng cho những đứa cháu mình. Jimmy Carter đã khéo léo đề tên của những đứa trẻ trên mỗi bức ảnh tặng rồi trao chúng cho Thủ tướng Begin. Cầm những tấm ảnh trên tay, đôi môi của người đứng đầu nhà nước Israel đã run lên vì xúc động khi đọc thành tiếng từng cái tên thân thương ấy. Sau đó, tiến trình đàm phán đã chuyển sang một trang mới khi cuộc trò chuyện giữa Carter và Begin xoay quanh những vấn đề riêng tư và cả quan điểm của họ về chiến tranh. Đến cuối ngày, Begin, Sadat và Carter đã cùng đặt bút ký vào Hòa ước Trại David.

Cuộc trò chuyện có tính khai thông giữa Tổng thống Carter và Thủ tướng Begin đã không thể diễn ra như mong đợi nếu như giữa họ không hiện hữu một mối quan hệ tốt đẹp. Thủ tướng Begin đã trình bày một cách thẳng thắn, không úp mở hay né tránh với Tổng thống Carter những vấn đề khó khăn về phía mình. Những cảm xúc tích cực đã làm nền tảng cho cuộc trò chuyện diễn tiến trong bầu không khí hết sức thoải mái, ngay cả khi đề cập đến các vấn đề khác biệt nghiêm trọng tưởng chừng như không thể hòa hợp được.

Nền tảng ấy không phải từ trên trời rơi xuống. Nó là thành quả mà cả Carter lẫn Begin cùng làm việc với nhau trên cơ sở của sự chân thành. Từ khoảng hơn một năm trước thời điểm diễn ra cuộc đàm phán, giữa họ đã bắt đầu hình thành một mối quan hệ khá thân thiết. Đó là lần gặp mặt tại Nhà Trắng khi cả hai bên cùng trò chuyện hết sức cởi mở, chân tình những vấn đề riêng về sự xung đột ở Trung Đông. Vài tháng sau, Tổng thống Jimmy Carter cùng phu nhân đã có nhã ý mời vợ chồng Thủ tướng Begin đến dùng buổi tối thân mật. Hai người đã nói chuyện rất nhiều về những vấn đề liên quan đến cuộc sống cá nhân, đề cập đến cả vấn đề Đức Quốc Xã đã sát hại cha mẹ và người anh em duy nhất của Begin trong vụ thảm sát Holocaust. Sau đó, trong quá trình diễn ra cuộc đàm phán ở Trại David, Tổng thống Jimmy Carter đã tỏ rõ thiện chí trong việc tìm kiếm con đường bình ổn và đem lại sự phát triển tốt đẹp chung cho các bên liên quan.

¹n

¹ Jimmy Carter (sinh năm 1924): Tổng thống thứ 39 của Hoa Kỳ (nhiệm kỳ 1977 – 1981).

Không một ai trong số ba vị nguyên thủ quốc gia mong muốn cuộc đàm phán này thất bại. Bởi lẽ nếu thành công, thì cả ba bên đều sẽ đạt được những lợi ích nhất định. Và chính nhờ những cảm xúc tích cực đã giúp cỗ xe tam mã thẳng tiến theo một con đường hết sức thuận lợi.

Từ đó cho thấy, trong các cuộc thương lượng bất kể là mang tính quốc tế hay chỉ đơn thuần là những giao tế thường ngày, cảm xúc tích cực luôn đóng vai trò vô cùng quan trọng. Chúng có thể mang lợi ích đến cho bạn theo ba cách sau:

Cảm xúc tích cực mang lại những lợi ích quan trọng. Nếu trong bạn tồn tại những cảm xúc tích cực dành cho một đối tượng nào đó, những cảm xúc ấy sẽ giúp bạn xoa dịu nỗi sợ hãi, ngờ vực, và là động lực chuyển mối quan hệ giữa hai người từ thế đối đầu sang hợp tác. Thông qua quá trình cùng nhau đẩy lùi những khó khăn chung, bạn dần tạo dựng được niềm tin và cởi bỏ được tâm lý phòng thủ đối với người khác. Lúc ấy, bạn sẽ tự tin thổ lộ những ý tưởng mới mà không còn mang cảm giác sợ bị người khác lợi dụng.

Nhờ đó, bạn trở nên năng nổ hơn trong công việc và mối quan hệ giữa bạn với những người xung quanh ngày càng thắt chặt hơn. Bạn cũng trở nên cởi mở hơn để lắng nghe cũng như tìm hiểu những vấn đề mà đối phương quan tâm trong nỗ lực mong đạt được sự hợp tác và thông hiểu giữa đôi bên.

Cảm xúc tích cực củng cố một mối quan hệ. Cảm xúc tích cực có thể làm cho tình thần bạn phấn chấn, đó là kết quả của quá trình tương tác giữa người với người. Cảm xúc tích cực cũng có thể biến quá trình thương lượng thành một kỷ niệm đáng nhớ mà bạn có thể nuôi dưỡng thành một mối quan hệ thân tình. Nhờ vậy, bạn có thể tham gia vào quá trình thảo luận bằng một tinh thần thoải mái, thư thái mà không hề lo ngại rằng mình sẽ đánh mất sự tự chủ đến mức lạc đề khi bị người khác công kích trên phương diện cá nhân.

Mối quan hệ thân tình có thể là tấm khiên bảo vệ cho bạn. Nó cho phép bạn thẳng thắn bộc lộ ý kiến của mình, ngay cả khi ý kiến đó có bất đồng với người khác đi chăng nữa. Vì vậy, bạn hãy tin rằng cho dù hôm nay tình hình có trở nên căng thẳng thì ngày mai, mọi người sẽ lại cùng nhau tháo gỡ mọi gút mắc của vấn đề.

Cảm xúc tích cực hạn chế nguy cơ bị kẻ khác lợi dụng. Cảm xúc tích cực tuy có thể giúp bạn đạt được thỏa thuận như kỳ vọng, nhưng đôi khi chúng lại khiến bạn chủ quan mà hành động nhân nhượng hay tự tin thái quá. Tuy nhiên, không phải vì thế mà chúng tôi khuyên bạn nên kìm chế các cảm xúc tích cực của mình, thay vào đó bạn hãy cân nhắc thận trọng hơn trước khi đưa ra bất kỳ quyết định nào. Bạn cần xem xét bản thỏa thuận có đáp ứng được những lợi ích chính đáng của bản thân trước khi tiến hành việc cam kết. Việc xem xét, đánh giá này cần dựa trên những tiêu chuẩn mang tính công bằng. Hơn nữa, bạn cũng cần nắm rõ giải pháp thay thế với sự đồng thuận từ phía những người tham gia và sử dụng nó một cách linh hoạt.

Xử lý cảm xúc

Những biện pháp không phát huy tác dụng

Dù hầu hết chúng ta đều đã có nhận thức về mặt lợi và hại của cảm xúc, biết rằng chúng ảnh hưởng không nhỏ đến tiến trình đàm phán, nhưng có mấy ai được trang bị cách thức xử lý cảm xúc sao cho thỏa đáng. Làm thế nào để tận dụng tối đa những lợi ích do cảm xúc mang lại? Để trả lời cho câu hỏi này, các nhà nghiên cứu đã đưa ra một vài

phương án, trong đó họ khuyên những nhà đàm phán nên triệt tiêu cảm xúc, bỏ mặc cảm xúc hoặc là xử lý chúng tức thời. Nhưng không có lời khuyên nào là thiết thực cả.

Triệt tiêu cảm xúc ư? Bạn đừng hòng làm được điều đó!

Cũng như suy nghĩ, cảm xúc là yếu tố tồn tại hiển nhiên mà bạn không thể ngăn chặn được. Ở bất cứ thời điểm nào, dù ít hay nhiều bạn cũng đều cảm nhận được sự hiện diện của cảm xúc bản thân. Đó là niềm vui hay nỗi buồn, sự hứng khởi hay chán chường, hài lòng hay bất mãn... Bạn biết đấy, điều khiển cảm xúc của con người không chỉ đơn giản như việc đóng mở một công tắc đèn.

Trường hợp của Michele là một ví dụ, cô đang làm việc cho một công ty được phẩm lớn. Ban đầu, cô cảm thấy rất hài lòng với mức lương khởi điểm mà công ty trả cho mình. Nhưng sau khi Michele phát hiện ra mức lương của hai nhân viên khác mới được nhận vào công ty cao hơn, cô cảm thấy rất khó chịu và vô cùng bức bối. Vì theo đánh giá của Michele, năng lực của hai nhân viên mới không thể so sánh với cô được.

Thế là Michele dự định sẽ thẳng thắn đề nghị một mức lương cao hơn với ban quản trị công ty. Và khi được hỏi về kế hoạch thương lượng như thế nào, Michele cho biết cô sẽ trình bày lý lẽ phải trái với họ. Cô sẽ tránh không cho cảm xúc làm ảnh hưởng đến cuộc nói chuyện. Cô dự định chỉ “*nói về các con số*”, chỉ nói lý, không nói tình. Vấn đề mấu chốt mà Michele muốn thương lượng với ban quản trị công ty chính là sự công bằng trong việc trả lương theo năng lực, vì cô xứng đáng nhận được mức lương cao hơn. Có thể nói, phương pháp này là một sự lựa chọn không tồi và cũng rất hợp nguyên tắc. Nhưng thật không may là thực tế cuộc thương lượng đã không diễn ra thuận lợi theo như dự tính ban đầu. Michele đã không thể thực hiện được ý muốn triệt tiêu cảm xúc của mình, dù cô luôn khẳng định rằng mình không chế được chúng.

Cô thú thực: “*Khi nghe tôi trình bày, người quản lý lầm tưởng là tôi đang làm mình làm mẩy. Tôi đã hoàn toàn bất ngờ khi ông ấy bảo rằng không chỉ nhân viên mới như tôi, mà bất kỳ một ai khác cũng đừng mong có thể ép buộc ông chấp nhận yêu sách đòi tăng lương như thế. Thực tình mà nói thì dù không muốn nhưng lúc ấy dường như trong tôi có sự tác động của những dòng cảm xúc khiến tôi không thể làm chủ được mình. Giọng nói của tôi bắt đầu cáu kỉnh hơn bình thường*”.

Điều đó cho thấy, dù bạn có ý định triệt tiêu cảm xúc của mình hay ngay cả khi bạn làm được điều đó đi chăng nữa thì đấy không hẳn là một quyết định sáng suốt. Việc làm này không những không giúp ích được gì mà còn gây thêm nhiều khó khăn cho công việc của bạn. Nhờ vào việc truyền tải những thông tin cần thiết, cảm xúc có thể giúp bạn nhận định tương đối về các mối quan tâm của bản thân, chẳng hạn như sự tôn trọng hay mức độ tiến hành công việc. Đồng thời, bạn cũng sẽ nhận biết được các mối quan tâm của đối phương thông qua việc quan sát những biểu hiện cảm xúc của họ, như họ có nhiệt tình hay không khi đề cập đến một vấn đề nào đó. Bạn sẽ tiết kiệm được thời gian và công sức để tìm hiểu những vấn đề mà người khác quan tâm và cân nhắc cách thức ứng xử thông qua những biểu hiện cảm xúc của họ.

BẢNG 1
NHỮNG TÁC ĐỘNG THƯỜNG GẶP CỦA CẢM XÚC

Các thành tố của quá trình thương lượng	Cảm xúc tiêu cực <i>(có khuynh hướng phát triển)</i>	Cảm xúc tích cực <i>(có khuynh hướng phát triển)</i>
Mối quan hệ	Căng thẳng, đầy hoài nghi.	Cộng tác.
Sự truyền đạt	Thông tin bị giới hạn và có tính đối đầu.	Thông tin hai chiều, thoải mái và cởi mở.
Quyền lợi	Các lợi ích bị bỏ mặc; những yêu cầu thái quá; nhượng bộ một cách lố bịch.	Chú tâm lắng nghe và tìm hiểu những nhu cầu cũng như những vấn đề quan tâm của đối phương.
Sự lựa chọn	Có hai khả năng: hoặc là chúng tôi hoặc là các anh chiếm lợi thế. Nghĩ ngờ về khả năng chọn lựa giải pháp có lợi cho các bên.	Đưa ra nhiều lựa chọn nhằm tiến tới mục tiêu đảm bảo cho lợi ích của tất cả các bên. Lạc quan về khả năng chọn lựa giải pháp để đem lại lợi ích cho các bên.
Tính hợp pháp	Cuộc chiến “ <i>một mất một còn</i> ” nhằm chứng minh lý lẽ của mình là đúng, còn người khác thì sai. Nỗi sợ bị “ <i>lợi dụng</i> ”.	Nhờ vào các tiêu chuẩn đánh giá để đưa ra sự lựa chọn tốt nhất cho cả hai phía. Ý thức về tính công bằng.
Giải pháp thay thế tối ưu khi đàm phán	Quay lưng lại với một thỏa thuận khả thi, ngay cả khi giải pháp thay thế chúng ta đưa ra không thuyết phục.	Sẵn sàng thực hiện một cam kết có tính khả thi, miễn là giải pháp thay thế của đối phương tốt hơn của chúng ta.
Sự cam kết	Quan điểm kiên quyết không chấp nhận bất cứ một thỏa thuận hay cam kết nào thiếu rõ ràng hay thiếu khả thi. Tỏ vẻ nuối tiếc vì đã ký kết hay bỏ qua một thỏa thuận.	Bản thỏa thuận được soạn thảo tốt với nội dung rõ ràng, thực tiễn và khả thi. Tỏ rõ sự hài lòng, cùng cam kết ủng hộ và hỗ trợ nhiệt tình cho việc thực hiện thỏa thuận.

Bỏ mặc cảm xúc – Một giải pháp không tác dụng

Cố tình bỏ mặc cảm xúc là tự hại mình! Cảm xúc luôn tồn tại và có những ảnh hưởng nhất định đến trải nghiệm của chính bạn. Đi sâu vào một quá trình đàm phán, có lẽ bạn sẽ hình dung được phần nào những ảnh hưởng quan trọng của cảm xúc lên cơ thể, suy nghĩ và hành vi của mình.

Ảnh hưởng của cảm xúc lên cơ thể. Cảm xúc có thể ảnh hưởng tức thời lên chức năng sinh lý của cơ thể, nó khiến bạn toát mồ hôi, đổ mặt hay rơi vào tình trạng hồi hộp. Khi cảm nhận được những ảnh hưởng của cảm xúc, bạn thường có xu hướng cố gắng kiểm soát và kiềm nén những biểu hiện của chúng, chẳng hạn như nín cười khi vui hay kìm giữ không hét toáng lên khi thất vọng. Dù nỗ lực cách mấy, bạn vẫn không thể ngăn được những thay đổi sinh lý diễn ra bên trong cơ thể, và dù có kìm nén thế nào thì cảm xúc vẫn cứ tiếp tục ảnh hưởng lên cơ thể bạn. Việc kiềm nén cảm xúc đôi khi buộc bạn phải trả giá. Dù tích cực hay tiêu cực, cảm xúc cùng với sự căng thẳng từ bên trong do nó gây ra sẽ làm phân tán sự tập trung chú ý của bạn và cũng vì thế mà việc tiếp cận vấn đề càng trở nên khó khăn hơn.

Ảnh hưởng của cảm xúc đến suy nghĩ. Những cảm xúc như thất vọng hay giận dữ một khi lan tỏa trong tâm trí bạn sẽ dọn đường cho một loạt những suy nghĩ tiêu cực trỗi dậy. Bạn sẽ có khuynh hướng hoặc là phê phán chính mình, hoặc là buộc tội người khác. Lối suy nghĩ tiêu cực như thế sẽ hạn chế hay vô hiệu hóa chức năng của phần bán cầu não phải vốn điều khiển việc học tập, tư duy và ghi nhớ. Trong nhiều trường hợp, đã có không ít những nhà đàm phán rơi vào trạng thái mất tự chủ như những con rối và để mặc những cảm xúc và suy nghĩ tiêu cực giắt dây; hậu quả là, họ đã hoàn toàn đứng đưng trước những quyết định nhượng bộ từ phía đối tác.

Với các cảm xúc tích cực, sự việc sẽ diễn ra theo chiều hướng ngược lại. Các cảm xúc này sẽ hướng sự tập trung của bạn nhiều hơn vào những điểm tốt trong chính bản thân mình hay ở những người khác, và trong việc đề xuất các ý kiến. Chúng cũng giúp bạn giải tỏa tâm lý sợ bị lợi dụng. Nhờ vậy, bạn sẽ trở nên cởi mở, sáng tạo và linh hoạt hơn trong cách nghĩ: bạn thiên về hướng lựa chọn khả thi hơn là chỉ biết phủ nhận những ý kiến người khác đưa ra.

Ảnh hưởng của cảm xúc đến hành vi. Hầu hết mọi cảm xúc đều thúc đẩy bạn hành động. Nếu phấn khởi, có thể bạn sẽ cảm thấy như có một động lực thôi thúc bạn ôm lấy người đối diện với vẻ thân mật, hào hứng. Còn nếu nóng giận, có thể bạn lại muốn thực hiện một hành vi khiếm nhã nào đó.

Thường thì bạn có đủ khả năng tự chủ để ngăn bản thân không sa vào những hành động đáng tiếc. Tuy nhiên, các cảm xúc mạnh mẽ có thể lấn át cả những suy nghĩ chín chắn và thận trọng, buộc bạn phải chấp nhận để cho cảm xúc điều khiển hành vi của mình. Vào những lúc như vậy, khả năng kiểm soát suy nghĩ đúng đắn cũng như cân nhắc hành động hợp lý của bạn sẽ bị giới hạn đi rất nhiều. Và bạn nhận ra rằng mình đang nói và làm những việc khiến bản thân sẽ phải hối tiếc về sau.

Xử lý cảm xúc tức thời – Một nhiệm vụ không hề đơn giản

Đây là một việc không dễ dàng, và không nhiều người có thể thực hiện. Tuy nhiên, có một số người có khả năng đặc biệt trong lĩnh vực này – một khả năng có thể

được tăng cường và hoàn thiện theo thời gian. Nếu một nhà đàm phán thường xuyên phải đối mặt với những tình huống khiến bản thân cảm thấy bức tức, người ấy sẽ dần rút ra được kinh nghiệm cùng với những kỹ năng cần thiết để nhận biết và chế ngự cơn nóng giận của mình.

Tuy vậy, ngay cả đối với những chuyên gia lão luyện trong lĩnh vực tâm lý hay tâm thần học cũng không hề đơn giản chút nào khi đưa ra một biện pháp xử lý tức thời cho từng cảm xúc khi chúng tác động đến mình hay người khác. Và nhiệm vụ này lại càng bất khả thi khi đặt trong bối cảnh một cuộc đàm phán, bởi lẽ bạn phải khéo léo phân chia khoảng thời gian hạn hẹp cho vô số những công việc cần thiết để nắm bắt quan điểm của mỗi người về các vấn đề đang bàn bạc nhằm tìm ra giải pháp cho tiến trình hợp tác giữa các bên... Việc này chẳng khác nào một người đang biểu diễn màn ảo thuật, vừa chạy xe đạp vừa tung hứng và giải quyết công việc qua điện thoại.

Việc đưa ra giải pháp xử lý tức thời cho từng cảm xúc ngay khi vừa trỗi dậy sẽ khiến bạn vô cùng bận rộn. Trong suốt quá trình đàm phán, bạn không những rà soát các dấu hiệu cảm xúc của bản thân mà còn của những người xung quanh. Bạn có đang đổ mồ hôi không? Họ có đang ở tư thế khoanh tay trước bụng không? (Xem danh sách các ngôn từ của cảm xúc ở Bảng 2 và ước tính xem bạn sẽ phải mất bao nhiêu thời gian chỉ để đọc một lượt từ trên xuống các cung bậc của cảm xúc, chứ chưa đề cập đến việc nhận dạng chính xác đâu là cảm xúc của bạn và đâu là của người khác). Dựa vào vốn hiểu biết của mình, bạn hãy đưa ra những dự đoán về nguyên nhân của cảm xúc, và thường thì những nguyên nhân ấy sẽ không rõ ràng và có tính đan xen, chồng chéo vào nhau. Chẳng hạn, bạn phải tìm hiểu nguyên nhân gây nên sự khó chịu của đối tác đến từ bạn hay từ cảm xúc sót lại của anh ta sau trận cãi vã với người thân hồi sáng nay?

Trước tiên, bạn cần chọn lựa thái độ ứng xử sao cho thỏa đáng, thực hiện chúng một cách trơ trụi; và sau đó, hãy lưu ý đến các hệ quả cảm xúc của hành động vừa qua lên bản thân và người khác. Nếu quả thực chúng dọn đường cho những cảm xúc tiêu cực và mạnh mẽ thì sớm muộn chúng cũng leo thang rồi lan tỏa đến cảm xúc của mỗi thành viên tham gia.

Cảm xúc thường có tính lan truyền, chúng không dừng lại ở đó mà vẫn tiếp tục tác động đến những người khác và bạn có thể dễ dàng đọc được qua thái độ lầm lì hoặc lặng thinh của họ. Ảnh hưởng của các cảm xúc tiêu cực sẽ lưu lại khá lâu sau khi tưởng rằng chúng đã tạm lắng xuống. Cảm xúc càng gay gắt và khó chịu thì nguy cơ mọi người đánh mất khả năng tự chủ lại càng cao.

BẢNG 2
NGÔN NGỮ CỦA CẢM XÚC

Cảm xúc tích cực	Cảm xúc tiêu cực
Phấn chấn Sung sướng Thú vị Hứng khởi	Có lỗi Hỗ thẹn Bẽ mặt Ngượng ngùng

Niềm nở Vui vẻ Hứng khởi Ngất ngây	Hối hận Ganh tỵ Ghen ghét Chán nản Phẫn nộ Khinh khỉnh
Tự hào Hài lòng Hạnh phúc Hân hoan Rạo rức	Nóng lòng Tức tối Cáu giận Nổi loạn Bị xúc phạm
Nhẹ nhõm Được vỗ về, an ủi Toại nguyện Thanh thản Nhấn nại Bình yên Điềm tĩnh	Bị đe dọa Lo lắng Kinh ngạc Sợ hãi Hốt hoảng Hãi hùng
Trần trề hy vọng Kính phục Ngạc nhiên	Buồn rầu Tuyệt vọng Tự ti Bị bỏ rơi

Tóm tắt

Quyển sách này không chỉ dành cho những nhà đàm phán chuyên nghiệp, mà còn cho tất cả chúng ta, những người mà bất kể là trong công việc hay trong cuộc sống hàng ngày không ít thì nhiều đều phải đối mặt với các tình huống cần đến việc thương lượng, và những vấn đề về cách xử lý cảm xúc. Cảm xúc, dù có được nhận diện hay không, vẫn có một sức ảnh hưởng to lớn đến quá trình đàm phán.

Dõi theo những chương sau, bạn sẽ được trang bị cách thức để có thể phần nào tránh được những tác động của vô số những cảm xúc liên tục thay đổi và hướng sự tập trung của mình vào năm mối quan tâm hàng đầu vốn được xem là nguyên nhân của nhiều, nếu không muốn nói là hầu hết các cảm xúc ảnh hưởng đến quá trình thương lượng. Chúng tôi hy vọng bạn sẽ tìm thấy được câu trả lời ở chương tiếp theo.



Chương 2

NHỮNG MỐI QUAN TÂM HÀNG ĐẦU

Thay vì chú tâm vào từng cảm xúc đang phát sinh ở bản thân và người khác, hãy hướng sự chú ý của bạn đến gốc rễ của những cảm xúc ấy.

Những *mối quan tâm hàng đầu* chính là nhu cầu của con người, có ý nghĩa quan trọng đối với hầu hết chúng ta trong gần như tất cả các cuộc thương lượng. Thường thì chúng không biểu hiện thành lời nhưng nếu so với những sở thích hữu hình của chúng ta thì sự tồn tại của chúng cũng không phải là một ẩn số. Ngay cả đến những nhà đàm phán giàu kinh nghiệm cũng thường không nhận thức được hết các cách thức mà các mối quan tâm này đã thúc đẩy hình thành nên các quyết định của họ.

Những mối quan tâm hàng đầu xây dựng cho bạn một nền tảng vững chắc và hiệu quả để xử lý các vấn đề của cảm xúc, không cho chúng có cơ hội khống chế bạn. Trong chương này, chúng tôi sẽ giúp bạn có một cái nhìn tổng quát về cách thức vận dụng các mối quan tâm này.

Năm mối quan tâm hàng đầu có khả năng kích thích cảm xúc

Cả năm mối quan tâm hàng đầu đều có khả năng kích thích, dù tốt hay xấu, tích cực hay tiêu cực, lên rất nhiều các dạng cảm xúc khác nhau trong quá trình đàm phán. Năm mối quan tâm đó chính là *sự trân trọng, mối liên kết, quyền tự quyết, địa vị và vai trò*.

Nếu được xử lý tốt, năm mối quan tâm này có thể trở thành những công cụ hữu ích khơi dậy nguồn cảm xúc tích cực trong bạn và những người khác. Bạn hoàn toàn có khả năng làm được điều đó bởi vì chúng chính là mẫu số chung cho tất cả các vấn đề mà mọi người quan tâm. Khả năng này còn có hiệu lực ngay cả khi bạn đem ra áp dụng đối với những người mà bạn chỉ mới gặp lần đầu. Bạn cũng có thể gạt hái được thành quả từ hiệu ứng của những cảm xúc tích cực mang lại mà không cần phải mất công quan sát, nhận diện, phán đoán trong vô số các dạng cảm xúc khác nhau và không ngừng biến đổi bên trong bản thân bạn cũng như những người khác.

Có một thực tế hiển nhiên rằng những dạng cảm xúc tiêu cực có thể xuất phát do tình trạng thể chất như cơn đói, khát, tình trạng thiếu ngủ, hay sự đau đớn về mặt thể xác... Tuy nhiên, những mối quan tâm hàng đầu không hướng về những điều này mà lại tập trung vào mối quan hệ của bạn với người khác, suy rộng ra là mối quan hệ giữa người với người. Theo nội dung của Bảng 3, chúng ta có thể nói rằng từng mối quan tâm hàng đầu đều có liên quan đến cách bạn nhìn nhận bản thân trong mối tương quan giữa bạn với những người khác và ngược lại.

Giữa các mối quan tâm hàng đầu này không có sự phân biệt rạch ròi, chúng pha trộn, lẫn lộn và hòa vào nhau. Tuy nhiên, bản thân từng mối quan tâm lại có một vai trò đặc biệt trong việc kích thích cảm xúc. Những vấn đề này nếu gắn kết lại với nhau có thể khắc họa một cách đầy đủ toàn bộ khía cạnh cảm xúc trong một cuộc đàm phán hơn là chỉ riêng lẻ từng vấn đề một. Điều này hôm nay cũng giống như trường hợp năm nhạc công

cùng hòa tấu bản giao hưởng của Mozart. Chúng ta khó có thể phân định được đâu là phần hòa điệu của sáo, kèn ô-bo-a, kèn clarinet, kèn phagot hay kèn co. Nhưng chính nhờ sự cộng hưởng của năm nhạc cụ này mà chúng ta có thể thưởng thức được âm thanh và nhịp điệu của bản nhạc trọn vẹn hơn rất nhiều so với sự tấu nhịp của từng khí cụ riêng lẻ.

Chúng ta luôn muốn các mối quan tâm hàng đầu này phải được đáp ứng ở một mức độ hợp lý vừa phải nào đó, không cao hơn cũng không thấp hơn, không nhiều cũng không ít. Để đánh giá mức độ thỏa đáng của các mối quan tâm, ta có thể căn cứ vào ba tiêu chuẩn sau:

- *Công bằng.* Cách xử sự công bằng là phải phù hợp với phong tục, tập quán, luật pháp, tổ chức và sự kỳ vọng của cộng đồng. Đó là khi chúng ta cảm thấy mình được đối xử như mọi người trong cùng một hoàn cảnh, một tổ chức.
- *Trung thực.* Chúng ta được đối xử trung thực khi những gì người khác nói với chúng ta đều là sự thật. Chúng ta không nhất thiết phải biết hay muốn biết mọi vấn đề của người khác nhưng chắc chắn không ai muốn bản thân mình bị qua mặt hay bị lừa dối. Một khi có ai đó đề cập đến những vấn đề mà chúng ta quan tâm bằng thái độ chân thành, điều đó có nghĩa rằng họ không có ý định lừa dối chúng ta, rằng những thông tin và kinh nghiệm mà họ truyền đạt đều đảm bảo tính xác thực.
- *Hợp lý.* Sẽ là một đòi hỏi vô lý nếu chúng ta nghĩ rằng mọi mối quan tâm của mình phải được đáp ứng trong bất kỳ hoàn cảnh nào. Chuẩn mực trong cách thức xử lý các vấn đề thường nhật so với một cuộc khủng hoảng là không giống nhau. Một sự đối xử hợp lý, thuận theo lẽ tự nhiên thường tạo nên một sự tương thích mang tính gắn kết hơn.

BẢNG 3
NĂM MỐI QUAN TÂM HÀNG ĐẦU

Các mối quan tâm hàng đầu	Vấn đề quan tâm bị bỏ qua khi...	Vấn đề quan tâm được đáp ứng khi...
<i>Sự trân trọng</i>	Ý tưởng, cảm giác và hành vi của bạn giảm sút về mặt giá trị.	Ý tưởng, cảm giác và hành vi của bạn được đánh giá cao.
<i>Mối liên kết</i>	Bạn nhận được thái độ đối xử thù địch và ghẻ lạnh.	Bạn được mọi người đối xử công tâm, trân trọng như với một đồng sự.
<i>Quyền tự quyết</i>	Quyền tự quyết của bạn bị xâm phạm.	Quyền tự quyết của bạn được tôn trọng. Bạn hoàn toàn tự do đưa ra quyết định trong những vấn đề quan trọng.
<i>Địa vị</i>	Địa vị của bạn bị đặt dưới người khác.	Bạn đang có một chỗ đứng xứng đáng và được mọi người thừa nhận.

Vai trò	Vai trò hiện thời cùng phạm vi hoạt động của bạn không thỏa đáng với tư cách cá nhân.	Bạn nhận thức rõ ràng về vai trò và phạm vi hoạt động của mình; chúng được thể hiện rất thỏa đáng.
----------------	---	--

Sự khác biệt giữa việc đáp ứng hay không đáp ứng một mối quan tâm hàng đầu của bạn cũng quan trọng không khác gì việc bạn có được cung cấp đủ dưỡng khí hay không. Ví dụ, khi bạn đang kỳ vọng được người khác tôn trọng và thừa nhận nhưng lại không được thỏa nguyện, cảm giác của bạn lúc ấy sẽ tương tự như một người sắp chết đuối, cô đơn, lạc lõng và ngột ngạt. Các cảm xúc của bạn sẽ ngay lập tức lên tiếng, kích thích bạn thực hiện những hành vi thù địch. Ngược lại, nếu kỳ vọng của bạn được đáp ứng, bạn sẽ cảm thấy mình tự tin và thoải mái hơn, có thể tự do quan sát khắp nơi, có thể tự mình quyết định sẽ làm gì, sẽ đi đâu... Với sự tiếp sức của các cảm xúc tích cực, bạn sẽ phát huy một cách hiệu quả hơn tính hợp tác, khả năng sáng tạo và mức độ tin cậy của bản thân. (Xem chi tiết ở Bảng 4).

BẢNG 4
NHỮNG NGUY CƠ KHI BỎ QUA CÁC MỐI QUAN TÂM HÀNG ĐẦU

Những mối quan tâm hàng đầu của tôi không được đáp ứng mỗi khi:	Ảnh hưởng của những cảm xúc gây cho tôi cảm giác:		Khi sự việc xảy ra, tôi có khuynh hướng:
Tôi bị mọi người xem thường	Tức giận! Điên tiết Giận dữ Phẫn nộ Cáu gắt Bực mình	Chán ghét Bị cự tuyệt Chán chường Tức tối Khinh bỉ	Phản ứng tiêu cực, trái với kỳ vọng ban đầu
Tôi bị đối xử như kẻ thù	Căm ghét Hằn học Sốt ruột	Có lỗi và hổ thẹn Ăn năn Bị xúc phạm Bối rối	Tự mình gánh lấy mọi việc
Quyền tự quyết của tôi bị xâm phạm	Lo âu Hối hận Lo sợ Căng thẳng Bứt rứt Cảnh giác	Buồn rầu Đau khổ Tuyệt vọng U sầu Choáng váng Thờ ơ	Suy nghĩ cố chấp và cứng nhắc
Địa vị của tôi bị hạ thấp	Ghen ăn tức ở		Hành xử thiếu trung thực dẫn đến đánh mất lòng tin của người khác
Vai trò của tôi bị giới hạn và vô hiệu hóa			

Các mối quan tâm hàng đầu vừa là một lắng kính vừa là một đòn bẩy

Sức mạnh của các mối quan tâm hàng đầu nằm ở chỗ chúng vừa có thể đảm nhận vai trò của một lắng kính giúp chúng ta quan sát và nhận định một cách thấu đáo hơn những diễn biến cảm xúc, lại vừa có thể làm một đòn bẩy khơi dậy các cảm xúc tích cực ở cả bản thân lẫn người khác.

Khi các mối quan tâm hàng đầu là một lắng kính

Các mối quan tâm hàng đầu có thể đóng vai trò của một lắng kính nhằm giúp bạn chuẩn bị, kiểm soát và xem xét lại những diễn tiến cảm xúc của bản thân và các thành viên tham gia đàm phán.

Chuẩn bị cho cuộc đàm phán. Bạn có thể sử dụng các mối quan tâm hàng đầu như một bản liệt kê những “khu vực” nhạy cảm, dễ bị tổn thương của bạn và người khác. Bạn phải cân nhắc xem trong tình huống nào thì lời nói của bạn có thể gây phản cảm đối với người khác khiến họ có những hành vi thiếu suy xét? Liệu một trong những người dẫn đầu nhóm đàm phán có cảm thấy quyền tự quyết của họ bị xúc phạm hay không nếu bạn không hề hỏi ý kiến họ mà lại đơn phương giải quyết vấn đề? Hay bạn có cảm thấy bản thân mình bị tách biệt không khi mọi người trong nhóm đi dùng cơm trưa nhưng không một ai ngỏ ý mời bạn theo cùng?

Kiểm soát tình hình cuộc đàm phán. Ý thức về các mối quan tâm hàng đầu sẽ giúp bạn nhận thức được đâu là động lực thúc đẩy hành vi của những người khác. Ví dụ, qua những biểu hiện, bạn nhận thấy người đứng đầu nhóm đàm phán của phía đối tác không hài lòng với cách đánh giá của bạn về những nỗ lực mà ông ấy đã vận động trong nhiều tuần liền nhằm kêu gọi mọi người ủng hộ cho bản thỏa thuận. Nhờ đó, bạn có thể điều chỉnh hành động của mình sao cho tương thích với vấn đề mà ông ấy đang quan tâm.

Ý thức của bạn về các mối quan tâm hàng đầu đóng một vai trò thiết yếu trong việc xoa dịu các cảm xúc tiêu cực đang leo thang. Nếu đối tác có nói điều gì đụng chạm đến lòng tự tôn của bạn, thì không vì thế mà bạn lại đánh mất khả năng tự chủ của mình. Thay vì phản ứng quyết liệt với sự công kích lộ liễu ấy, hãy hít thở thật sâu và tự mình rà soát lại xem đích xác mối quan tâm nào của bản thân vừa bị đối phương đả động đến.

Xem xét lại cuộc đàm phán. Căn cứ vào các mối quan tâm hàng đầu, bạn có thể xem xét lại những diễn biến của cảm xúc trong tiến trình đàm phán. Nếu xảy ra tình huống một thành viên đột ngột giận dữ bỏ ra ngoài khiến cho tiến trình đàm phán bị ngưng trệ, bạn hãy tranh thủ rà soát nhanh các mối quan tâm hàng đầu để tìm ra đâu là nguyên nhân sâu xa khơi nguồn cho cơn nóng giận đó. Việc này không chỉ giúp bạn đưa ra giải pháp ứng phó kịp thời, mà còn ngăn không cho tình huống tương tự tiếp diễn. Nếu cuộc đàm phán diễn ra theo chiều hướng tốt đẹp, bạn vẫn có thể tận dụng phương pháp này để tiếp tục phát hiện những yếu tố góp phần làm nên tính hiệu quả cho tiến trình đàm phán và từ đó, bổ sung chúng vào bản danh sách những thói quen cần rèn luyện của riêng mình.

BẢNG 5
HIỆU ỨNG ĐẠT ĐƯỢC KHI ĐÁP ỨNG NHỮNG MỐI QUAN TÂM HÀNG ĐẦU

Những mối quan tâm hàng đầu của tôi được đáp ứng khi	Hiệu ứng của những cảm xúc tạo cho tôi cảm giác	Khi sự việc xảy ra, tôi có khuynh hướng
Tôi được mọi người đánh giá cao	Hăng hái! Phấn khởi Vui tươi Thú vị Ngất ngây	Hợp tác
Tôi được đối xử như một đồng nghiệp	Yêu thương Có cảm tình Quan tâm Đồng cảm	Chung vai góp sức cùng mọi người
Mọi người tôn trọng quyền tự quyết của tôi	Tự hào Giỏi giang Đầy dũng khí	Thể hiện khả năng sáng tạo
Địa vị của tôi được đặt ở một vị trí xứng đáng	Hạnh phúc Mãn nguyện Hài lòng Vui vẻ Dễ chịu Hứng khởi	Thể hiện sự đáng tin cậy của mình
Vai trò của tôi được thể hiện thỏa đáng. Tôi tin vào năng lực của mình.	Điềm tĩnh Nhẹ nhõm Thư thái Hy vọng	

Khi các mối quan tâm hàng đầu là một đòn bẩy

Không nhất thiết phải sẫm soi vào suy nghĩ, cảm nhận của đối phương cũng như cất công đi tìm hiểu nguyên nhân của chúng, bạn vẫn có thể vận dụng các mối quan tâm hàng đầu như một đòn bẩy để khơi nguồn cho các cảm xúc tích cực. Công việc này dễ dàng hơn rất nhiều so với việc chú tâm rà soát từng cảm xúc trong vô số các cảm xúc tiêu cực để tìm ra một phương thức ứng phó khả thi. Bạn có thể lựa chọn hành vi và ngôn từ sao cho thích hợp với các yếu tố của một mối quan tâm hàng đầu nào đó, rồi nâng cao hay hạ thấp những yếu tố được các nhà đàm phán đặc biệt quan tâm, bao gồm sự trân trọng, mối liên kết, quyền tự quyết, địa vị và vai trò của họ. Khi đó, các cảm xúc tích cực chắc chắn sẽ lan tỏa trong bạn và người khác.

Bạn cũng có thể dùng các mối quan tâm hàng đầu để đưa cảm xúc của mình phát triển theo hướng tích cực. Chỉ cần nhắc nhở bản thân luôn nhớ về *quyền tự quyết* của mình, bạn hoàn toàn có thể đồng ý hoặc từ chối thỏa thuận; và vì thế áp lực trước khi đưa ra một quyết định quan trọng sẽ ít nhiều được giảm bớt. Hay với việc chia sẻ với mọi người một lĩnh vực liên quan, bạn đã phần nào nâng cao địa vị của mình trong mắt của người đối diện.

Một trong những lý do chính khiến chúng ta tìm mọi cách để đáp ứng các mối quan tâm hàng đầu là nhằm ngăn chặn mọi khả năng chi phối của các cảm xúc tiêu cực. Quả thực, ai cũng muốn tận hưởng niềm vui khi được hít thở không khí tự do, và không ai muốn thu mình cam chịu nỗi đau khi giá trị bản thân bị hạ thấp.

Tóm tắt

Những mối quan tâm hàng đầu là những vấn đề mà tất cả mọi người đều chú trọng trong gần như bất kỳ cuộc thương lượng, đàm phán nào. Thay vì nghĩ đến việc trực tiếp xử lý vô số các cảm xúc đang ảnh hưởng đến bạn và những người khác, sẽ hiệu quả hơn nếu bạn hướng sự chú ý của mình vào năm vấn đề sau: sự trân trọng, mối liên kết, quyền tự quyết, địa vị và vai trò. Trước tiên, hãy dùng chúng như một chiếc đòn bẩy kích thích các cảm xúc tích cực phát triển trong bản thân và đối tác. Đồng thời, bạn nên tận dụng thời gian có thể để biến chúng thành một lăng kính quan sát diễn tiến của sự việc nhằm rà soát lại những mối quan tâm nào chưa được đáp ứng thỏa đáng, và từ đó có sự điều chỉnh hướng hành động sao cho thích hợp.

Những mối quan tâm hàng đầu này đơn giản đến mức cho phép bạn có thể áp dụng chúng trong tất cả các tình huống, từ những tình huống mang tính tức thời đơn giản cho đến những tình huống phức tạp. Trong một cuộc đàm phán đa phương với tính tranh chấp cao, sự hiểu biết tường tận về năm mối quan tâm hàng đầu này là một đòi hỏi bức thiết mà các bên tham gia cần đáp ứng.

Các chương tiếp theo sẽ đề cập một cách chi tiết với sự phân tích chuyên sâu về cách thức sử dụng từng mối quan tâm cụ thể trên bình diện chúng vừa là một lăng kính vừa là một đòn bẩy để thúc đẩy cuộc đàm phán của bạn đi đến thành công.

PHẦN II

HÃY LÀM NGƯỜI TIÊN PHONG



Chương 3

SỰ TRÂN TRỌNG

*Tìm kiếm giá trị trong mỗi suy nghĩ,
cảm giác hay hành vi của người khác
rồi bày tỏ sự trân trọng đó đúng lúc, đúng cách.*

Cách đây vài năm, Roger vẫn còn đang ở Tbilisi, làm việc cùng người dân xứ South Ossety và chính phủ Georgia (thuộc Liên bang Xô Viết cũ). Trước khi rời khỏi Tbilisi, Roger quyết định sẽ dành cả ngày cuối cùng đi dạo phố và mua sắm. Ông để mắt đến một người thợ mộc đang say sưa ngồi gọt đẽo một chiếc khay bên đường, xung quanh bày bán vài món hàng điêu khắc khác nữa. Roger dừng lại và chăm chú vào đôi tay khéo léo của người thợ.

Tôi đứng ngắm nghía mấy món đồ điêu khắc được bày bán một hồi lâu nhưng vẫn cảm thấy thích cái khay người thợ đang làm nhất. Tôi liền tiến lại gần và hỏi:

- Chiếc khay này anh bán bao nhiêu?

- Nó vẫn chưa xong! - anh ta đáp.

Tôi hỏi lại về nóng ruột:

- Vậy thì khi nào anh mới làm xong?

- Một vài ngày nữa.

- Tôi muốn mua nó bây giờ, chưa xong cũng được. Nếu tôi mua nó lúc chưa hoàn thành thế này thì anh bán cho tôi giá bao nhiêu?

- Tôi không bán nó bây giờ. - Anh ta thẳng thừng nói.

Cách trả lời của người thợ mộc làm tôi bức tức. Tôi thích tác phẩm của anh ta và sẵn lòng mua nó ngay cả lúc nó chưa hoàn chỉnh. Vậy mà chẳng buồn suy nghĩ về lời đề nghị đó của tôi, anh ta đã vội buông lời từ chối. Trong cơn bốc đồng, tôi chỉ muốn quay sang lăng mạ tác phẩm cùng bản thân chủ nhân của nó hoặc là quay lưng bỏ đi ngay lập tức. Nhưng thay vào đó, tôi hít một hơi thật sâu và từ từ nhận ra những gì tôi cảm thấy lúc này chính là cảm giác bất mãn vì bị đối xử thiếu tôn trọng.

Một ý nghĩ sáng suốt len qua đầu tôi. Nếu tôi tỏ thái độ không tốt, có lẽ người thợ ấy cũng sẽ rơi vào cảm giác bị xem thường như mình. Thái độ của tôi lúc ấy chưa chắc gì đã tốt đẹp hơn của anh ta. Tôi đã không thể hiện sự tôn trọng tối thiểu đối với bản thân anh và cách nghĩ của anh. Có lẽ, trong thâm tâm người thợ ấy đã tồn tại những cảm xúc chẳng khác tôi là mấy.

Rồi anh quay về phía tôi và nói:

- Nếu tôi bán chiếc khay này bây giờ thì giá của nó sẽ rất đắt đấy!

- Tại sao? - Tôi ngạc nhiên nên hỏi.

Anh ta lại quay đầu nhìn tôi, nhướn cười với vẻ triết lý:

- Tôi bán nó cho anh ngày hôm nay cũng đồng nghĩa với việc tôi bán cả niềm vui được hoàn tất nó.

Tôi đáp lại anh ta cũng bằng một nụ cười, không hề triết lý nhưng rất đổi chân thành:

- Anh biết không, tôi sẽ rời Tbilisi trong sáng hôm nay. Thực tình là tôi rất thích tác phẩm của anh. Tôi muốn có được cái khay này để nhắc cho tôi nhớ về một người biết quý trọng tác phẩm của mình và tìm thấy niềm vui to lớn trong việc hoàn thiện nó.

Anh ta lại cười nhưng không hề nói gì mà chỉ lặng lẽ chăm bẵm vào tác phẩm.

- Tôi không thể chờ đến vài ngày nữa, - tôi “mặc cả” lần cuối. - Vậy anh có thể cho người
lữ khách xa lạ như tôi một đặc ân bằng cách bán cho tôi chiếc khay hãy còn đang dở của anh
được không? Tất nhiên là tôi sẽ trả nó với cái giá của một tác phẩm hoàn chỉnh.
Sau một hồi suy nghĩ, anh ấy đã chấp nhận lời đề nghị của tôi.

Khái niệm về sự trân trọng

Qua câu chuyện giữa Roger và người thợ mộc, chúng ta có thể thấy sự trân trọng là một yếu tố vô cùng quan trọng. Tầm quan trọng đó nằm ở sức ảnh hưởng của nó lên đối tượng muốn được trân trọng. Chúng ta, dù với địa vị, nghề nghiệp nào trong xã hội, từ giới lãnh đạo, nhà sư phạm, nhà ngoại giao, cho đến công nhân xây dựng, tất cả đều muốn được người khác trọng thị.

Sự trân trọng thường đem lại kết quả tức thời và trực tiếp. Nếu không được coi trọng, chúng ta sẽ cảm thấy phật ý, bất mãn. Ngược lại, khi được trân trọng, chúng ta sẽ cảm thấy vui sướng và hào hứng hơn. Sự tôn trọng dành cho bạn sẽ tăng chẳng khác gì dành cho một loại cổ phiếu đang tăng giá. Lúc ấy, bạn sẽ lắng nghe một cách cởi mở hơn, cảm thấy hứng thú hơn khi bắt tay hợp tác cùng với những người khác.

“*Sự trân trọng*” không chỉ đơn thuần là một ngữ danh từ chỉ thái độ quan tâm về một vấn đề nào đó, mà nó còn là một hành động. Giá trị của việc trân trọng người khác được nâng cao vì nó không chỉ là một mối quan tâm chủ đạo mà còn là một chiến thuật hành động, bởi vì một khi bạn thể hiện sự trân trọng của mình cũng là lúc bạn vạch ra cho mình con đường hiệu quả để có thể đáp ứng cùng lúc nhiều mối quan tâm hàng đầu của người khác. Hay nói cách khác, việc *trân trọng người khác* có thể được ví như một cuốn sổ tay bỏ túi, bạn có thể lần giở theo các chỉ dẫn hướng đến những cảm xúc tích cực từ phía đối tác trong quá trình đàm phán.

Nếu sự trân trọng đến từ cả hai phía, thì khả năng đạt được một thỏa thuận như mong muốn là hoàn toàn trong tầm tay. Thực tế là khi bạn làm cho đối tác cảm thấy bản thân họ được trân trọng thì điều đó cũng đã có thể mang lợi ích đến cho bạn; bạn chỉ cần bộc lộ những hành vi hàm chứa sự trân trọng chứ không nhất thiết phải là một sự đền đáp cụ thể nào đó. Khi đối tác cảm nhận được sự trọng thị ấy, họ sẽ nhanh chóng hợp tác và giảm bớt sự căng thẳng, lo ngại hơn. Và đồng thời, bạn cũng nhận về phía mình một sự trân trọng tương tự từ phía đối tác.

Ba nguyên nhân khiến chúng ta cảm thấy không được trân trọng

Có ba nguyên nhân gây trở ngại và hạn chế khả năng bộc lộ sự trân trọng lẫn nhau giữa các bên tham gia đàm phán.

Nguyên nhân đầu tiên, chúng ta *không hiểu* quan điểm của người khác. Chúng ta đứng ở góc độ bản thân để tranh luận mà không hề xét đến các góc độ khác. Và khi người khác nói, chúng ta lại không biết cách lắng nghe mà chỉ chăm chú vào những ý định của mình. Vì vậy, một khi nhận thấy không được lắng nghe, đối tác sẽ mang cảm giác như mình không được trân trọng.

Nguyên nhân thứ hai, chúng ta luôn giữ thái độ *chỉ trích* trong bất kỳ lời nói hay hành động nào của người khác khi không đồng tình với ý kiến của họ. Nguyên nhân này bắt nguồn từ quan điểm cho rằng một phần công việc của một nhà đàm phán đó chính là công kích đối phương. Chúng ta đầu tư quá nhiều vào việc phát hiện những điểm yếu

trong nội dung trình bày của họ mà bỏ qua không ít những ưu điểm đáng lưu ý. Mỗi người đều nhìn thế giới qua một lăng kính riêng, và vì vậy sẽ khó tránh khỏi cảm giác bị xem thường nếu cách nhìn của mình không được người khác thừa nhận hay bị chối bỏ một cách tùy tiện. Nếu chúng ta dành thời gian và công sức để chuẩn bị một bản báo cáo hoàn chỉnh nhưng cuối cùng chỉ nhận được toàn những lời chỉ trích, tất nhiên là chúng ta sẽ có cảm giác chán nản và tức giận.

Nguyên nhân thứ ba, chúng ta *không trình bày ý kiến của mình* về những ưu điểm trong suy nghĩ, cảm nhận và công sức của đối tác. Và khi đối phương không ngừng lên tiếng phản đối lại ý kiến của chúng ta, thì sẽ dẫn đến khả năng nảy sinh cuộc tranh cãi gay gắt, ai cũng nhằm bảo vệ ý kiến của mình là đúng, kết quả có thể dẫn đến sự đơn phương chấm dứt cuộc đàm phán.

Ba yếu tố hỗ trợ nhằm biểu hiện sự trân trọng

Sự trân trọng không chỉ đơn giản là một tiếng cảm ơn suông hay những lời khuôn sáo. Trên thực tế đã có không ít những trường hợp gặp nhiều khó khăn khi bày tỏ sự trân trọng của mình với đối tác. Vì vậy, để tránh thất bại, chúng ta cần phải:

- Thông hiểu lẫn nhau.
- Tìm thấy ưu điểm, giá trị trong mỗi suy nghĩ, cảm nhận và hành động của đối tác.
- Bộc lộ những hiểu biết của mình qua lời nói và hành động cụ thể.

Thông hiểu lẫn nhau

Để biết cách trân trọng người khác, trước tiên bạn phải bắt đầu bằng việc đặt mình vào vị trí của người đó để nhìn và cảm nhận sự việc. Công cụ hữu hiệu giúp bạn làm được việc này chính là khả năng lắng nghe hiệu quả và đặt ra những câu hỏi thông minh.

Nhiều người vẫn nghi ngại bạn không thể thông hiểu được quan điểm của họ nếu không được nghe chính họ trình bày. Điều này không sai nhưng bạn vẫn có khả năng hình dung ra được phần nào vấn đề nếu biết đặt mình vào vị trí của họ. Một điểm đáng lưu ý là, trong trường hợp dù bạn chưa thấu đáo cách nhìn của người khác thì họ vẫn mong muốn bạn tiếp tục lắng nghe những điều họ nói. Vì vậy, hãy chuẩn bị sẵn sàng để làm công việc này.

Trong quá trình đàm phán, bạn có thể linh hoạt áp dụng rất nhiều các kỹ năng lắng nghe để nắm bắt tường tận vấn đề. Sau đây là hai kỹ năng cần được lưu tâm:

Lắng nghe không chỉ mỗi “ca từ” mà nghe cả “giai điệu của bản nhạc”. Quá trình tìm hiểu sẽ không chỉ giới hạn ở việc tập trung lắng nghe những ngôn từ của người nói. Một người lắng nghe hiệu quả là biết cách kết hợp giữa lời nói và những yếu tố môi trường xung quanh, nắm bắt trạng thái tâm lý, cá tính, bầu không khí và những biểu hiện cảm xúc qua giọng nói cùng tất cả những yếu tố làm nền cho nội dung trình bày.

Điều này cũng giống như việc thưởng thức một bản nhạc. Lắng nghe ca từ không thôi chưa đủ, bạn còn phải cảm nhận được giai điệu đang chuyển tải những ngôn từ ấy. Tiếng trống dồn dập, chát chúa có thể biến một bản tình ca êm ả thành tiếng gào thét náo nùng của chiến tranh. Những cảm xúc biểu hiện qua giọng nói cũng tương tự thế. Nhờ đó,

chúng ta có thể đoán được phần nào vấn đề thông qua cảm xúc biểu hiện của người đó. Chẳng hạn như khi nghe ai đó nói “*Tôi không tức giận!*”, bạn sẽ biết được đấy là thật nếu giọng nói của người ấy không có chút biểu hiện nào của sự giận dữ, còn không thật nếu như họ nói cao giọng, gắt gỏng hay thậm chí là gào lên.

Lắng nghe các “siêu thông điệp”. Nếu để ý lắng nghe, bạn sẽ nhận thấy hiện tượng lồng thông điệp (bên trong thông điệp này còn có một thông điệp khác). Hình thức các “siêu thông điệp” như thế thực tế vẫn rất thường xảy ra. Ví dụ, trong một buổi tiệc tối, khi gia chủ nhìn đồng hồ và nói: “*Tối nay thật vui, thời gian qua nhanh quá, không ngờ trời đã khuya thế này rồi*”, thì khách mời cần biết rằng buổi tiệc đã đến hồi kết thúc.

Những “siêu thông điệp” thường gợi mở cho chúng ta biết ý muốn ủng hộ, từ chối hay sự trù trừ của đối phương về vấn đề đang thảo luận. Cách đơn giản nhất để nhận biết các “siêu thông điệp” chính là chú ý lắng nghe các từ được đối phương cố ý nhấn mạnh. Bốn ví dụ sau đây sẽ minh họa cho những sắc thái ngữ nghĩa khác nhau, chuyển tải một thông điệp khác nhau khi từ nhấn mạnh khác nhau.

Tôi thích bản kiến nghị này. [Nhưng có thể những người khác không chấp nhận].

Tôi thích bản kiến nghị này. [Tôi hết mình ủng hộ ý kiến này].

Tôi thích bản kiến nghị này. [Tôi thích nó ở phương diện là một lời đề nghị, nhưng tôi vẫn chưa đưa ra bất cứ sự cam kết nào].

Tôi thích bản kiến nghị này. [Tôi thích kiến nghị này hơn các kiến nghị khác].

Bạn đừng bỏ qua bất kỳ thái độ ngần ngừ hay phản đối nào. Đôi khi ngôn ngữ hình thể lại biểu đạt những thông điệp rất khác so với những gì một người muốn gợi gắm. Nhờ vào việc ý thức về các thông điệp chồng lên nhau hay các “siêu thông điệp” mà chúng ta biết cách trân trọng quan điểm của người khác hơn.

Tìm điểm giá trị trong suy nghĩ, cảm nhận và hành động của đối tác

Điều này có nghĩa là chúng ta phải đi tìm cái có giá trị, cái lý lẽ chính đáng trong những điều người khác nói, nghĩ và làm. Hãy mừng tưởng đến những việc diễn ra xung quanh ngôi nhà bạn và đặt mình vào tình huống khi mọi nỗ lực của bạn dành cho các công việc như dọn dẹp nhà cửa, trồng cây, tưới hoa đều chẳng được ai quan tâm, hay nếu có thì cũng không nhận được dù chỉ là một lời động viên khích lệ nào. Chắc hẳn, bấy nhiêu thôi cũng đủ khiến bạn cảm thấy thất vọng. Bảng 5 trình bày và minh họa các cách thức để tìm ra điểm giá trị trong những điều người khác nói, làm và cảm nhận để từ đó bạn biết cách thể hiện sự trân trọng.

BẢNG 5
TÌM ĐIỂM GIÁ TRỊ Ở ĐÂU

Tìm điểm giá trị trong những điều người khác:	Những phát biểu minh họa
Nghĩ Lập luận lô-gíc	“Tôi thấy những lý lẽ ông đưa ra rất

Quan điểm	<i>thuyết phục.”</i> <i>“Tuy không đồng ý với kết luận vừa rồi của ông, nhưng tôi nhận thấy trong đó có rất nhiều điểm đáng lưu ý.”</i>
Cảm thấy Cảm xúc Các mối quan tâm hàng đầu	<i>“Tôi ngưỡng mộ niềm tự hào của ông trong những suy nghĩ về bản thân.”</i> <i>“Tôi biết anh không muốn bị loại ra khỏi cuộc họp ngày mai.”</i>
Làm Hành động Nỗ lực	<i>“Tôi đánh giá rất cao những đóng góp của anh trong thời gian qua.”</i> <i>“Tôi đặt kỳ vọng vào bản dự thảo sơ bộ này của anh.”</i>

Nếu bất đồng quan điểm, hãy tìm kiếm những điểm giá trị trong cách lập luận của người khác. Cho dù không đồng ý với quan điểm của người khác về một vấn đề nào đó, bạn cũng nên tìm hiểu nguyên nhân nào thúc đẩy họ đưa ra quan điểm như vậy. Có phải họ đã chịu sự tác động từ một cảm giác mạnh mẽ, từ một niềm tin không lý trí hay từ một luận cứ thuyết phục nào đó.

Chúng ta hãy xem xét một ví dụ sau đây để hiểu thêm về vấn đề này.

Roger, với tư cách là người đại diện chính phủ đã ra làm chứng trước Tòa án tối cao Liên bang Hoa Kỳ để trình bày những luận cứ chống lại bên nguyên đơn. Roger nói: *“Phía bên nguyên đã đưa ra những lập luận rất thuyết phục. Thật tình, tôi thấy nó còn vững chắc hơn những gì mà luật sư đại diện phía chính phủ đã đưa ra sáng nay. Nếu tôi là luật sư bên nguyên, tôi sẽ bổ sung những điểm sau...”*

- Ông Fisher! - Thẩm phán Frankfurter liền nhắc nhở Roger. - Ông có mặt ở đây là để đại diện cho chính phủ.

- Vâng, thưa ngài thẩm phán. - Roger nói. - Tôi muốn Tòa hiểu rằng ở đây chúng ta đang cần một câu trả lời không chỉ cho phán quyết cuối cùng mà còn cho cả một lập luận có giá trị khác mà tôi nghĩ bên nguyên cũng nên đưa ra. Những lý lẽ họ đưa ra không hề tầm thường và cường điệu chút nào...

Roger vẫn tin rằng, nếu ông thể hiện chân thành sự trân trọng đối với những lập luận của đối phương sẽ hiệu quả hơn rất nhiều so với chiến thuật tấn công, nhất mực phủ nhận những lập luận của họ để đưa ra lý lẽ của riêng mình. Và với hành động này, Roger đã thành công trong việc gia tăng tính thuyết phục cho phần trình bày của mình. (Kết quả, phía chính phủ đã thắng trong vụ kiện này).

Không chỉ có thế, Roger cũng đã chứng tỏ cho các vị luật sư bên nguyên thấy rằng quan điểm của họ đã được lắng nghe và trân trọng. Kết thúc phiên xử của ngày hôm đó,

ngay tại phòng xử án, luật sư đại diện bên nguyên đã đến gặp Roger, bắt tay và cảm ơn vì tinh thần thiện chí của ông khi xem xét những luận cứ của họ.

Tìm thấy cái lý trong lập luận của người khác sẽ giúp bạn phát huy được tính hiệu quả của công việc và đến gần mục tiêu đề ra hơn. Ở đó, sự chân thành là điều kiện tiên quyết, giúp người khác cảm thấy bản thân họ được trân trọng. Bạn cần phải chứng minh cho người khác thấy rằng bạn thấu hiểu được cách họ suy nghĩ, cảm nhận và hành động. Mấu chốt của vấn đề nằm ở chỗ bạn tìm thấy giá trị bên trong mỗi lời nói và việc làm của họ để có thể thúc đẩy các cảm xúc này.

Khi số đông không đồng tình với ý kiến của đối phương, hãy làm người hòa giải. Thời điểm khó khăn nhất để tìm thấy giá trị bên trong quan điểm của một người chính là lúc bạn cùng người ấy tranh luận về một vấn đề có ý nghĩa sâu sắc đối với cá nhân mỗi người. Việc lắng nghe những luận điểm giá trị của họ có thể làm thay đổi cách thức lắng nghe của bạn.

Để làm được điều này, bạn cần phải đặt bản thân ở vào tâm thế của một người hòa giải. Nhiệm vụ của một người hòa giải chính là nhìn nhận và tìm kiếm những giá trị bên trong quan điểm của từng thành viên tham gia cuộc tranh luận. Là một người hòa giải, bạn không phải phân định xem bên nào đúng bên nào sai, mà bạn cần khách quan xem xét để tìm ra những giá trị cốt lõi tiềm tàng bên trong những quan điểm khác nhau.

Để có thể nhìn nhận sự việc dưới góc độ của một người hòa giải, hãy bắt đầu bằng việc tìm hiểu: Nguyên nhân nào khiến cho một cá nhân tin rằng quan điểm của bản thân mình là hợp lý, thuyết phục và có ý nghĩa? Quan điểm đó được xây dựng trên cơ sở niềm tin và lập luận như thế nào? Bạn có thể không đồng ý với quan điểm của một người về vấn đề nào đó, nhưng như vậy không có nghĩa là bạn xem quan điểm đó hoàn toàn vô giá trị. Khi đã tìm thấy một giá trị nhất định nào đó, có thể bạn sẽ nói:

“Tôi hiểu cách nghĩ, và tôi đánh giá cao lập luận cùng cơ sở niềm tin của bạn”.

Để làm rõ hơn về vấn đề này, chúng ta hãy tìm hiểu trường hợp một người đứng đầu nhóm ủng hộ quyền phá thai của phụ nữ đi tìm kiếm giá trị trong quan điểm của nhóm phản đối. Người đứng đầu nhóm ủng hộ quyền phá thai hoàn toàn không tìm thấy sự hợp lý trong luận điểm của nhóm phản đối cho rằng phá thai là một hành động phi đạo đức. Tuy nhiên, bà vẫn nhận thấy điểm giá trị của một số lý do và niềm tin tạo cơ sở cho luận điểm đó. Bà có thể nói:

Tôi hiểu quan điểm của các bạn khi cho rằng sự sống của một con người bắt đầu từ khi phôi thai được hình thành. [Bà ấy đã cho đối phương thấy sự thông hiểu của mình].

Và cùng với niềm tin này, tôi có thể thấu hiểu và tôn trọng mong muốn bảo vệ cho sinh linh vô tội theo như các bạn định nghĩa. [Bà ấy đã chứng minh việc nhìn nhận giá trị trong lập luận của đối phương]

Sự trân trọng không phải là thứ có thể giành được từ việc mặc cả. Thậm chí, nếu bạn xem sự đánh giá cao một cá nhân hay một quan điểm như là một nghĩa cử đền đáp cho sự tôn trọng mà người đó đã dành cho bạn, như thế bạn đã tự hạ thấp việc làm tốt đẹp của mình. Quay trở lại với trường hợp trên, nếu người đứng đầu nhóm phản đối cũng hành

động tương tự, bằng cách tìm kiếm và thừa nhận giá trị trong cách lập luận của nhóm ủng hộ, ý thức về một sự trân trọng lẫn nhau sẽ tồn tại giữa hai người. Ý thức này không khiến họ thay đổi cơ sở niềm tin của mình về vấn đề quyền phá thai của phụ nữ, mà trái lại còn cung cấp động lực để mỗi người củng cố cho quan điểm của mình thêm rõ ràng và vững chắc. Hơn nữa, với sự hiểu biết rạch ròi về những điểm giá trị trong lập luận của đối phương, họ vẫn có thể làm việc cùng nhau bằng sự hợp tác đôi bên, chẳng hạn như việc khởi động một dự án giảm thiểu số lượng các trường hợp mang thai ngoài ý muốn.

Có rất nhiều nguyên nhân khiến cho bạn không muốn kiếm tìm giá trị trong quan điểm của người khác. Chúng tôi xin nêu ra đây hai trong số những nguyên do ấy. Thứ nhất, nếu làm như vậy, bạn cảm thấy như đang đi ngược lại đức tin của chính bản thân mình. Thứ hai, một khi thừa nhận những giá trị của đối phương, bạn sợ sẽ gây nên những ngộ nhận từ phía bạn bè, người thân hay các thành viên khác. Họ có thể nghĩ rằng sự thừa nhận ấy đồng nghĩa với việc bạn thuận theo quan điểm đó.

Thể hiện sự hiểu biết của bản thân

Việc này nhằm chứng tỏ cho đối phương biết được rằng bạn đã nỗ lực phát hiện ra những điểm giá trị trong quan điểm của họ. Lời nhận xét của bạn cũng cần phải thích đáng, dễ hiểu, đi thẳng vào vấn đề, phù hợp với hoàn cảnh, và trên hết là phải thể hiện được sự chân thật. Những cách nói hoa mỹ, vòng vo là thừa thãi trong trường hợp này. Bạn cần phải bộc lộ cho đối phương hiểu ngay rằng cách nghĩ, cảm nhận và hành động của họ đã được ghi nhận. Rõ ràng và đơn giản, yêu cầu dành cho sự trình bày của bạn chỉ có thể!

Dường như anh đang lo rằng việc bán đi cổ phần của mình sẽ gây ảnh hưởng xấu đến mối quan hệ với các thành viên khác trong nhóm. [Bạn đã cho thấy sự hiểu biết của mình].

Tôi rất hiểu và cảm thông với anh về mối quan ngại này, nhất là khi anh vẫn muốn tiếp tục làm việc trong ngành này. [Bạn đã chứng minh việc nhìn nhận giá trị trong lập luận của đối phương].

Tránh trường hợp cách lập luận của bạn có thể gây nên cảm giác nghi ngờ, ngần ngại ở đối phương, hãy thể hiện quan điểm của mình bằng sự quả quyết. Thay vì chọn lối nói cường điệu, kiểu như *“Đúng vậy! Tôi hoàn toàn hiểu được lý do anh nghĩ mình xứng đáng được tăng lương”*, hãy xác nhận lại cách nghĩ của người đó. Đây là một cách nhận xét:

Tôi nghĩ anh có lý do chính đáng để yêu cầu mức lương cao hơn. Anh đã cống hiến cho công ty trong một thời gian dài, đã làm việc siêng năng và thực hiện thành công hai dự án có liên quan đến hai trong số những khách hàng lớn nhất của chúng ta.

Cả hai lời nhận xét trên, đều chỉ ra rằng bạn thấu hiểu những gì cộng sự muốn nói. Nhưng chỉ có lời nhận xét sau mới chứng tỏ được sự nghiêm túc cũng như sự quan tâm đúng mực đến phần trình bày của anh ta. Hợp thức hóa cách nghĩ của một người không có nghĩa rằng bạn đã hoàn toàn đứng về phía lập trường của người đó.

Phản hồi lại những điều bạn đã nghe được. “Vâng, tôi hiểu”, chỉ một câu nói đơn giản như thế vẫn chưa đủ để thuyết phục người khác rằng bạn thật sự đã hiểu. Cái họ cần là một biểu hiện cụ thể. Đây là bài học chúng tôi rút ra được từ kinh nghiệm của Dan khi ông có dịp làm việc chung với hai nhà lãnh đạo nọ. Dan thuật lại:

Đó là thời gian tôi ở Lake Orchid, Macedonia, để xúc tiến một cuộc hội thảo trong một tuần giữa những giới chức lãnh đạo. Thành phần tham gia có cả những người dân tộc Albani và người Macedonia. Cùng thời điểm diễn ra cuộc hội thảo, bạo lực đã bùng phát giữa hai nhóm sắc tộc này. Cuộc chiến Kosovo đã đẩy lên làn sóng hàng ngàn người dân Albani đổ xô đến Macedonia. Chính vì vậy, nhiều người dân Macedonia lo ngại về sự xáo trộn và bất ổn trong đời sống văn hóa và chính trị ở quốc gia mình.

Trong giờ nghỉ giải lao giữa cuộc họp, tôi đã có “vinh hạnh” được ngồi cùng bàn với hai thành viên khác là Ivan (người Macedonia) và Bamir (người Albani). Ngồi chưa lâu, hai người họ đã nảy ra tranh cãi nhau.

Ivan khởi mào trước:

- Ông có biết ở ngoài kia, ngay lúc này đây, đang có hàng ngàn, hàng vạn người dân Albani tỵ nạn từ Kosovo đổ dồn về đây hay không? Làm sao mà chúng tôi có thể chăm lo cho từng ấy con người được cơ chứ?

Bamir đáp lời:

- Ông nghĩ liệu chúng tôi có còn sự lựa chọn nào khác không? Ông không thể nào hiểu được cảm giác của chúng tôi khi phải rơi vào tình cảnh tiến thoái lưỡng nan như hiện nay.

- Ông nghe đây! Nếu chúng tôi quay lưng với những người tỵ nạn ấy, dư luận thế giới sẽ buộc tội chúng tôi là tàn nhẫn. Nhưng nếu không làm như thế thì thử hỏi một đất nước có diện tích nhỏ hẹp như Macedonia liệu phải làm như thế nào?

- Ông không hiểu tình hình hiện nay, cũng làm gì biết được cái cảm giác của những người dân khi bị chối bỏ bởi chính đất nước mình là như thế nào!

Họ cứ như vậy, người này cãi qua, người kia cãi lại và ngày một to tiếng. Cả hai không ai chịu ai, họ đều muốn giành phần lý về mình. Ban đầu, tôi cũng chú tâm lắng nghe với hy vọng nắm bắt được quan điểm của mỗi người nhưng sự việc giờ đây có vẻ như đã vượt ra ngoài tầm kiểm soát.

Tôi quyết định chen ngang:

- Chờ một chút! Nếu hai người cứ tiếp tục tranh cãi như thế này thì cũng chẳng đi đến đâu cả.

Bất ngờ, cả hai đều ngừng lại và quay sang nhìn chăm chăm vào tôi. Tôi vội phân bua:

- Tại sao chúng ta không thử cùng tìm cách giải quyết vấn đề theo hướng tốt hơn?

Bamir không chờ cho tôi nói hết, nóng nảy ngắt ngang:

- Ông ta không chịu hiểu cho tình cảnh của tôi.

Ivan cũng không chịu lép vế:

- Ông mới là người không chịu hiểu!

Tôi cố giữ im lặng trong giây lát, khoảng thời gian đó cũng đủ để cả ba người đàn ông chúng tôi bình tâm trở lại. Tôi vận hỏi:

- Ivan, thế ông đã nghe thấy Bamir nói những gì?

- Bamir cho là người Macedonia ghét bỏ những người Albani, trong khi chúng tôi lại không hề có suy nghĩ đó.

- Đó không phải là điều tôi nói! - Bamir không nén được cơn giận dữ liền lớn tiếng.

- Vậy còn anh thì sao? - Tôi lại quay sang hỏi Bamir - Từ nãy giờ anh có hiểu được những gì Ivan nói không?

- Rõ ràng, anh ta chỉ muốn chăm lo cho người dân nước mình mà thôi!

Bây giờ thì lại đến lượt Ivan chen vào:

- Tôi không hề có ý như vậy!

Cả Ivan và Bamir đều thao thao bất tuyệt, không ai chịu lắng nghe, cũng không ai trả lời cho vấn đề mà đối phương đang quan tâm. Từng câu nói của mỗi người đều chỉ nhằm trả lời cho những giả thiết và cảm xúc của chính mình.

Bầu không khí đông đặc đến nghẹt thở bị phá vỡ khi Ivan bật cười thành tiếng. Trong ông dường như lóe lên một nhận thức khiến ông phải thốt lên:

- Chúng ta sẽ chẳng giải quyết được gì nếu cứ tiếp tục không chịu nghe người khác nói thế này.

Ivan nói đúng! Sự nôn nóng mong đến lượt mình phát biểu, bộc lộ ý kiến thường khiến chúng ta bỏ ngoài tai lời nói của người khác.

Nghe, không phải là một việc làm thụ động; trái lại, nó mang tính chủ động vì đòi hỏi chúng ta phải tập trung cao độ. Suốt thời gian còn lại của cuộc hội thảo, Ivan chân thành lắng nghe tâm tư nguyện vọng của Bamir và ngược lại. Tôi dám chắc rằng họ đã thấu hiểu và nhận ra vấn đề của nhau. Dĩ nhiên là họ không tránh khỏi đôi lần bị cảm xúc khống chế. Song cả hai đều đang cố gắng chia sẻ quan điểm của mình cũng như đưa ra ý kiến về cách nhìn của đối phương.

Khi nhận ra bản thân đang phớt lờ những điều người khác đang nói, bạn hãy tự vấn rằng: *“Là mình đã nghe xong hay do người khác đã nói xong?”*. Nói cách khác, bạn không nghe nữa vì không còn đủ kiên nhẫn hay là vì những biểu hiện cảm xúc của người nói khiến bạn cảm thấy không thoải mái?

Lắng nghe để phản hồi tạo động lực giúp bạn chú tâm vào nội dung của buổi nói chuyện. Qua đó, bạn sẽ lý giải được cả mấu chốt của vấn đề lẫn cảm xúc của người đối diện.

Đặt bản thân vào vị trí của đối phương. Chúng ta thường không nhận định đúng mức về những cảm xúc đang tác động đến một ai đó. Nếu có, cho dù đã rất cố gắng, đôi khi chúng ta vẫn có cái nhìn sai lệch và việc này vô tình làm tổn thương người khác.

Chúng ta hãy xem xét trường hợp của một cô gái đang muốn thương lượng giá cả thuê căn hộ với người chủ nhà - một luật sư đang sống ở căn hộ tầng dưới. Với mong muốn xây dựng một mối quan hệ tương thông, cô gái gọi chuyện: *“Tôi nghe nói anh vừa chuyển sang làm việc cho một công ty luật khác. Công việc mới chắc bao giờ cũng khó khăn”*.

Nghe nói như vậy, người chủ nhà đột nhiên biến đổi sắc mặt, ông gắt gỏng: *“Tôi không nghĩ là mình đang gặp khó khăn. Cô đến gặp tôi có chuyện gì?”*. Trong lúc ấy, suy nghĩ của ông ta bắt đầu đặt ra hàng loạt câu hỏi: *“Có phải cô ta muốn ám chỉ mình không có đủ khả năng thích ứng với công việc mới? Hay cô ta cho rằng mình là một kẻ bất tài vô dụng?”*. Người chủ nhà có cảm giác hình như mình đang bị xúc phạm – dù rằng trên thực tế cô gái chủ động đến gặp với một thiện chí.

Trước khi dùng phương pháp tiếp cận kiểu này, hãy hình dung mình sẽ cảm nhận thế nào nếu rơi vào trường hợp tương tự. Tốt nhất là hãy làm như thế sau khi đã hỏi trực

tiếp đối phương. Do đó thay vì bộc lộ quan điểm, cô gái có thể hỏi người chủ nhà thế này: “Tôi nghe nói anh vừa đổi chỗ làm. Công việc mới ấy như thế nào? Nếu là tôi, chắc hẳn tôi sẽ cảm thấy vô cùng khó khăn”. Những cách chia sẻ như trên thường mang lại hiệu quả hơn để bắt đầu cuộc trao đổi.

Trân trọng không có nghĩa là tán thành

Rất nhiều người thường đánh đồng việc trân trọng quan điểm của người khác với việc tán thành ý kiến của họ. Cách nghĩ này quả thật không thỏa đáng. Dù có đồng ý với quan điểm của người khác hay không, thì bạn cũng không thể phủ nhận những giá trị trong quan điểm của họ và công khai thừa nhận chúng. Không gì có thể ép buộc bạn từ bỏ quyền tự quyết của mình; bạn vẫn có thể gật hoặc lắc đầu trước các kiến nghị được đưa ra; nhưng đồng thời bạn cũng nên tìm cách gia tăng cơ hội hợp tác để đạt hiệu quả cao hơn.

Có khả năng bạn sẽ cho rằng những lập luận và quan điểm của người khác là ngớ ngẩn hay thậm chí là sai hoàn toàn. Cũng có khả năng bạn không thể phủ nhận tính thuyết phục, tầm quan trọng của những lý lẽ ấy. Thậm chí, bạn còn nhận thấy đó là những điểm cần phải quan tâm mặc dù chúng đi ngược lại hoàn toàn quan điểm của riêng bạn, hay theo nhận định cá nhân bạn là chúng vẫn còn rất nhiều hạn chế. Việc trình bày ý kiến để người khác nhận thấy bạn hiểu quan điểm của họ hoàn toàn khác với việc bạn tán thành hay thuận theo quan điểm đó.

Trong kinh doanh cũng vậy, trân trọng không đồng nghĩa với tán thành được xem là một trong những công cụ hết sức hữu dụng. Chúng tôi xin dẫn ra đây trường hợp của Mark để minh chứng cho lập luận này. Là một người có năng lực, Mark giữ ghế trưởng phòng ở một công ty hoạt động trong ngành sản xuất ô tô. Nhưng thật không may, sau đó ông mắc bệnh và mất dần khả năng nói cũng như giữ thăng bằng của cơ thể. Hơn một lần, Mark bị đột quỵ ngay trong lúc làm việc, nhưng may mắn là ông đã không bị tổn thương nào đáng kể.

Mark có mối quan hệ khá thân thiết với ban lãnh đạo công ty, đặc biệt là với Sam - người quản lý chi nhánh. Nhiều năm qua, cứ đến kỳ nghỉ hè là hai gia đình lại gặp gỡ nhau. Biết rõ bệnh tình của mình, Mark nghĩ có lẽ ban lãnh đạo công ty sẽ cho ông nghỉ hưu sớm, bởi lẽ giờ đây khả năng giao tiếp khách hàng của ông không còn nhạy bén như xưa nữa. Thế là Mark đã sắp xếp một cuộc gặp mặt riêng với người quản lý và bắt đầu trình bày những suy nghĩ của mình:

Sam, cảm ơn anh vì đã dành thời gian cho tôi. Tôi đã suy nghĩ rất nhiều: liệu nên dàn xếp công việc như thế nào cho ổn thỏa đây khi mà căn bệnh quái ác này khiến tôi ngày càng mất dần khả năng tự chủ trong giao tiếp. Là chỗ bạn bè nên tôi biết anh cũng chỉ mong muốn điều tốt nhất cho tôi và cũng không muốn tôi phải quá gắng sức. Song, tôi cũng hiểu rằng với cương vị người quản lý, anh cần phải quan tâm đến lợi ích chung của công ty. Nhiệm vụ của anh là đảm bảo các nhân viên thực hiện tốt trách nhiệm của mình. Thế nên tôi biết anh rất khó xử trong trường hợp này. Tôi muốn hai chúng ta ngồi lại với nhau, bỏ qua tất cả mọi ràng buộc để cùng nhau tìm ra giải pháp thỏa đáng cho cả đôi bên.

Bằng sự chân thành, Mark vừa cho thấy ông hiểu rất rõ suy nghĩ của Sam nhưng vừa không phải thực hiện bất cứ sự nhượng bộ nào. Hơn thế nữa, ông còn tỏ lòng biết ơn Sam đã quan tâm đến mình và đánh giá cao trách nhiệm công việc mà người bạn thân phải gánh vác. Lý lẽ của ông đã mang một không khí lạc quan, tích cực vào không gian

của cuộc nói chuyện; điều này gia tăng cơ hội tìm được một giải pháp thỏa hiệp và công bằng giữa ba phía (Mark, Sam và công ty).

Nghệ thuật của sự trân trọng

Một khi bạn đã biết cách đánh giá cao người khác, vậy thì hãy bắt tay thực hiện ngay điều đó. Tuy không thể đọc được suy nghĩ của đối phương nhưng bạn vẫn có thể hình dung được vấn đề khi đứng trên lập trường của họ.

Xác định đối tượng

Đây là bước khởi đầu trong nghệ thuật biểu lộ sự trân trọng. Con người, dù ở bất cứ độ tuổi nào, địa vị gì, dù giàu hay nghèo, đều luôn coi trọng sự đánh giá cao của người khác. Đó chính là vấn đề cốt lõi mà mọi người thuộc bất kỳ tầng lớp nào trong xã hội đều quan tâm. Chúng ta vẫn quan niệm rằng những người có địa vị và quyền lực thường xem nhẹ hoặc không màng đến thái độ trân trọng đối với thuộc cấp, từ đó chúng ta nghĩ rằng biểu hiện trân trọng chỉ lan tỏa theo một hướng duy nhất: từ cao xuống thấp mà thôi? Đó là một quan niệm hoàn toàn sai lầm. Cấp dưới cũng cần sự trân trọng như cấp trên. Đối tượng mà bạn muốn biểu đạt sự trân trọng không hề giới hạn ở một chủ thể nào cả. Nó bao gồm tất cả từ cấp trên, cấp dưới, đồng nghiệp, đồng trang lứa, và cả đối tác đàm phán của bạn nữa. Thậm chí, ngay cả trong trường hợp bạn cảm thấy dường như quyền lực của bản thân đã không còn phát huy tác dụng thì sự trân trọng có thể trở thành vũ khí hiệu quả giúp bạn chuyển biến tình thế.

Roger nhớ lại câu chuyện liên quan đến sự phân biệt thứ bậc trong chuỗi mắc xích của bộ máy chỉ huy. Năm 1949, Roger đến Paris trong chuyến công tác tiến hành “*Kế hoạch Marshall*¹”. Người bạn thân của Roger là Barry, một viên chức tài chính làm việc ở đây, cũng đã dành ra nhiều tuần để chuẩn bị cho một kế hoạch đẩy lùi nguy cơ khủng hoảng tài chính ở Áo.

Vào một buổi sáng đầu tuần, tờ *Herald Tribune* (Paris) thông báo rằng đã xảy ra một cuộc khủng hoảng tài chính thật sự. Tất cả các ngân hàng tại Áo đều phải đóng cửa và ngài đại sứ Averell Harriman, đồng thời cũng là người triển khai Kế hoạch Marshall ở châu Âu phải tức tốc đáp máy bay đến Vienna để đối phó với cuộc khủng hoảng. Và cũng vì vội vàng đến Áo nên Harriman không có cơ hội bàn bạc qua với Barry về tình hình đang diễn ra.

Đến cuối tuần, Harriman đã giải quyết ổn thỏa cuộc khủng hoảng. Tuy thật sự rất vui mừng trước thành công vang dội của Harriman nhưng Barry vẫn không khỏi mang cảm giác bất đắc chí vì đã không được trọng dụng – Harriman đã không hề đoái hoài gì

~n

¹ Kế hoạch Marshall (Marshall Plan), một chương trình phục hồi nền kinh tế châu Âu sau chiến tranh do Ngoại trưởng Hoa Kỳ là George Marshall phát động và nhanh chóng nhận được sự hậu thuẫn của các quan chức trong Bộ Ngoại giao Hoa Kỳ.

đến những đóng góp chuyên môn và cả kế hoạch mà Barry đã dày công phác thảo trong nhiều tuần. Barry đã trút bầu tâm sự với Roger và có nói đến chuyện sẽ xin thôi việc.

Một tuần sau, khi có dịp cùng làm việc với Harriman và nhân lúc bàn về tinh thần làm việc của đội ngũ nhân viên trẻ, Roger đã thẳng thắn khơi mào:

- Ngài biết đấy, vẫn còn có những trường hợp một số cá nhân cảm thấy mình không được coi trọng và mang cảm giác thất vọng đến độ muốn xin nghỉ việc. Vâng, tôi muốn nói đến Barry. Anh ta rất vui mừng khi được biết những điều tốt đẹp mà ngài đã làm ở Áo dù bản thân anh không được tham gia đóng góp gì. Và cũng vì lẽ đó mà anh ta đang tính đến việc xin chuyển công tác.

Ngài đại sứ hỏi lại:

- Barry ư? Cậu ta cứ lăm đấy! Vào cuối tuần rồi, khi vừa nhận được cuộc gọi từ Vienna, tôi liền tìm cách liên lạc với Barry nhưng cậu ấy không có ở nhà. Chúng tôi đã phải chủ động nhờ đến bên an ninh để xin được xét phòng làm việc và cả kết sắt của Barry nữa, nhờ vậy nên chúng tôi mới tìm thấy một bản phác thảo dài bốn mươi trang trình bày về những vấn đề cần tiến hành trong trường hợp có khủng hoảng tài chính xảy ra ở Áo. Tôi cho người sao lại rồi mang nó theo bên mình. Tôi đã làm theo những chỉ dẫn được ghi trong đó và tất cả mọi chuyện đều đã đâu vào đấy.

- Ngài đã nói cho Barry biết điều này chưa? - Roger hỏi ngay.

- Tôi không nói gì cả! Đó là phần việc của cậu ta cơ mà! Tôi không có trách nhiệm phải khen ngợi bất kỳ ai vì người ấy đã làm những việc mình được trả công. Nhưng nếu muốn, anh có thể tự mình đi nói với Barry.

Ngay lập tức, Roger cho gọi thư ký của Harriman vào phòng. Trước sự chứng kiến của Harriman, Roger đã nói với người thư ký rằng:

- Cô vui lòng kiểm tra xem trong lịch làm việc của ngài đại sứ có trống mười hay mười lăm phút để ngài ấy có thể đích thân nói với ông viên chức tài chính những điều vừa rồi được không?

Đại sứ Harriman liền gạt phăng ý tưởng của Roger.

Nhưng Roger vẫn kiên quyết nói với cấp trên của mình, một người đàn ông có tuổi đời gần gấp đôi tuổi ông:

- Ngài phải làm điều này, vì nó rất quan trọng!

Harriman đáp lại:

- Chưa có ai khen ngợi tôi khi tôi làm việc tốt cả!

Roger hoàn toàn bất ngờ trước câu nói này. Roger bộc bạch:

- Có lẽ mọi người sẽ nghĩ rằng đó chỉ là nịnh hót khi một cấp dưới như tôi đưa ra lời khen về công việc của sếp mình. Tôi biết, dù buổi sáng ngài có đến văn phòng làm việc muộn hơn chúng tôi, nhưng trước đó, vào đêm qua ngài đã đọc toàn bộ các điện báo từ Washington hay từ các trụ sở khác gửi đến, và chắc hẳn ngài cũng đã bóp trán suy nghĩ tìm ra giải pháp cho các vấn đề. Ngài đến muộn nhưng cũng ra về muộn hơn các nhân viên của mình. Bây giờ đã là 8 giờ 30 phút tối nhưng theo cách nói của ngài thì chúng ta đang có buổi làm việc vào lúc 8 giờ 30 phút chiều.

Cũng cần phải thừa nhận rằng ngay từ tấm bé Harriman đã có thói quen khi làm bất cứ điều lớn nhỏ nào cũng không trông đợi người khác cảm ơn. Nhưng như thế không có nghĩa là bản thân Harriman không muốn nhận được sự đánh giá cao từ người khác. Sau

khi trưởng thành, ngài đại sứ hầu như không bao giờ thể hiện việc đánh giá cao thành quả của thuộc cấp bởi chính ông cũng không thường nhận được điều tương tự.

Thử áp dụng phương pháp hoán đổi vai trò

Đây cũng là một trong những bước quan trọng trong nghệ thuật biểu lộ sự trân trọng. Khi áp dụng phương pháp này, hãy nhờ một đồng nghiệp hỗ trợ bạn. Bạn sẽ đóng vai người mà mình muốn bày tỏ sự trân trọng, còn đối phương sẽ đặt ra những câu hỏi nhằm giúp bạn hiểu được rõ về người đó.

- Bạn [trong vai của đối phương] quan tâm nhất điều gì?
- Bạn đặc biệt nhạy cảm với điều gì?
- Trong số những yếu tố sau đây, bạn bận tâm đến điều gì nhất? Sự tôn trọng? Sự thừa nhận? Hay mong muốn được người khác chú ý lắng nghe?

Để trả lời cho từng câu hỏi trên, bạn hãy thử đặt mình ở ngôi thứ nhất, chẳng hạn: *“Tôi cảm thấy rất khó chịu khi không có ai quan tâm đến ý kiến của tôi cả”*. Việc áp dụng phương thức hoán đổi vai trò ngay từ đầu có thể tạo hiệu ứng nhanh chóng. Cũng nhờ vậy mà đồng nghiệp mới có thể dễ dàng giúp bạn làm tròn vai trò của người mà bạn xác định là đối tượng để tìm hiểu và trân trọng.

Dan kể lại câu chuyện của một phụ nữ tên là Ana khi phải đối mặt với những xung đột trong cuộc sống hôn nhân. Lúc nhận điện thoại từ người con trai đang sống xa nhà báo rằng anh ta sắp trở về quê, Ana vội vàng đề nghị ngay:

- Sao con không dọn đến sống với dưỡng và mẹ cho tới khi tìm được một chỗ thật vừa ý?

Lúc đó, bà không hề nghĩ rằng lời đề nghị đó sẽ gây ra những ảnh hưởng không tốt cho cuộc sống hiện tại của bà. Không giấu được cảm xúc vui mừng khi được đoàn tụ với con, Ana báo ngay cho ông Joe - chồng thứ hai của bà - về tin tốt lành này. Thế nhưng, bà không khỏi bất ngờ trước phản ứng tức giận của ông về việc có cậu con trai bà về sống chung.

Ana liền hỏi:

- Tại sao mình lại không vui vì chuyện này cơ chứ?

Joe đáp:

- Tôi không thích người nào đó đến đây ở trong một thời gian vô hạn định như thế. Con cái trưởng thành chẳng khác nào lũ chim đã rời tổ! Cũng đến lúc hai vợ chồng mình được tận hưởng không gian riêng tư rồi chứ.

- Nhưng nó có ở luôn đâu mà ông lo! - Ana vặn lại.

Joe vẫn rất quyết liệt:

- Tôi còn lạ gì cái tính khí của con trai mình. Rồi nó cũng sẽ coi nhà chúng ta như nhà nó vậy. Dầu gì thì nó cũng ngập ghé ba mươi rồi chứ có nhỏ nhút gì nữa đâu! Sống chung sẽ có nhiều điều bất tiện...

- Thế ông không muốn có con có cháu xung quanh cho vui cửa vui nhà à? - Ana hoạnh học - À, hay vì nó là con tôi chứ không phải con ông?

- Tôi không quan tâm nó là con ai. Vấn đề là nó đã không còn bé bỏng để sống chung với bố mẹ nữa!

Bỗng nhiên, Ana có cảm giác như người đàn ông đang đứng trước mặt mình là một người xa lạ. Đó không còn là người chồng, người cha tốt đã cùng bà nuôi dưỡng những đứa con riêng của cả hai nên người. Bà vừa rất giận lại vừa rất bối rối, cảm giác như mình đang phải đứng trước sự lựa chọn hoặc là chồng hoặc là con. Bà đứng dậy và bỏ ra ngoài mà không nói thêm lời nào nữa.

Không khí trong gia đình càng lúc càng căng thẳng. Cuộc sống riêng tư của họ bỗng chốc biến thành một mối ràng buộc khó chịu đối với cả hai. Mỗi khi gặp mặt, họ lại to tiếng cãi vã, điều mà trước đây chưa từng xảy ra. Nhằm cứu vãn cuộc hôn nhân, Ana đã tìm đến Dan như để xin một lời khuyên nhủ. Sau khi nghe Ana thuật lại chi tiết đầu đuôi câu chuyện, Dan bắt đầu giúp bà xoay chuyển tình thế.

Đơn giản, Dan đã yêu cầu Ana đặt mình vào địa vị của Joe để trả lời ba câu hỏi do ông đặt ra:

1. ***“Joe cảm thấy Ana không hiểu ông ấy ở điểm nào?”*** Ana nhận ra rằng bà đã hành động như thể chỉ mỗi bà xem cậu con trai là ruột thịt của mình. Bà trách ông không quan tâm đến con trai vì giữa hai người không có quan hệ huyết thống. (Như lời bà nói: *“Hay vì nó là con tôi chứ không phải con ông?”*). Ana đã tìm mọi cách bảo vệ quan điểm của mình và không thật sự cố gắng để tìm hiểu quan điểm của chồng.
2. ***“Cách nghĩ của Joe có lý ở chỗ nào?”*** Khi nhìn nhận sự việc dưới góc độ của Joe, Ana nhận ra rằng việc sống cùng với con cái trong một mái nhà khi chúng đã trưởng thành có thể gọi lại trong Joe những tháng ngày mang nặng trách nhiệm của một người cha. Ở vào tuổi này, một ông già như Joe hẳn không muốn phải tiếp tục chăm sóc, bảo ban con cái từng tý một.
3. ***“Ana đã thực sự bộc lộ sự cảm thông của mình chưa?”*** Ana nhận ra rằng bà đã không chân thành để Joe biết được bà cũng thấy những cái lý trong cách nghĩ của ông. Bà sợ rằng nếu cho ông biết, bà sẽ phải làm theo lời ông. Bà chưa bao giờ thừa nhận những gì bà hiểu về nỗi lo lắng và ước nguyện của chồng mình.

Sau đó, Ana cũng dành thời gian để suy ngẫm về mình. Bà nhận ra rằng thiên chức của người mẹ, người vợ đang giằng xé bà theo hai hướng khác nhau: bảo bọc con cái và gìn giữ hạnh phúc hôn nhân. Ana cũng đã nhận thấy cái lý trong cách nghĩ của mình. Bà cố gắng làm đẹp lòng cả chồng lẫn con. Bà muốn ông Joe cũng phải bộc lộ được sự cảm thông của ông đối với nỗi lo lắng của bà và công nhận cả cái lý trong quan điểm của bà nữa.

Chính vì vậy, Ana đã có một cái nhìn sâu sắc hơn về mối bất hòa giữa hai người. Không còn nổi đóa, không còn trách chồng như trước, giờ đây bà sẵn sàng lắng nghe và thấu hiểu. Để cho cuộc dàn xếp giữa hai người có thể diễn ra trong bầu không khí ôn hòa, bà chuẩn bị sẵn câu hỏi dành cho chồng: *“Mình có thể nói cho tôi biết vì sao mình lại quyết định như vậy?”*.

Khi đã đưa ra câu hỏi thì Ana cũng chuẩn bị tinh thần đón nhận câu trả lời của chồng theo cách không để cho quan điểm phán xét chi phối bản thân. Giờ thì bà đã biết

động cơ của Joe chỉ là muốn bảo vệ cuộc sống hôn nhân của hai người. Ông không muốn đánh mất sự riêng tư quý giá của hai vợ chồng, mất đi cơ hội tận hưởng những giây phút bình yên bên nhau. Một lý do khác nữa, đó là khi có con ở bên cạnh, người mẹ sẽ dành nhiều thời gian cho con hơn là cho chồng.

Vì Ana chịu khó lắng nghe và bộc lộ sự cảm thông cũng như suy nghĩ của mình để Joe hiểu, nên không khí của cuộc trò chuyện cũng dần thay đổi. Ông cảm nhận được tình yêu thương mà bà dành cho ông, cảm thông được nỗi khao khát của người vợ khi muốn được ở một mình bên chồng và nỗi lòng của người mẹ muốn đùm bọc con cái, nhất là khi cậu con trai vừa mới chia tay người bạn gái của mình. Joe cũng nhận thấy dường như ở Ana vẫn còn nguyên vẹn cảm giác của một người mẹ, và vẫn còn lưu giữ hình ảnh của ông trong vai trò của một người cha.

Để tháo gỡ những gút thắt của họ quả là một việc làm hết sức khó khăn; nhưng từ khi ông bà chấp nhận cùng nhau dần xé, tình hình trở nên dễ dàng hơn rất nhiều. Những lúc cùng nhau trò chuyện cũng tạo điều kiện để hai người càng hiểu nhau hơn. Cuối cùng, họ đã đi đến quyết định nhất trí cho phép cậu con trai ở nhờ nhà bố mẹ trong vòng một tháng, khoảng thời gian này đủ để cậu ta tìm được một căn hộ vừa ý.

Chuẩn bị trước những câu hỏi giúp hiểu thêm quan điểm của người khác

Với tư cách là một nhà đàm phán, sẽ không thừa nếu bạn chuẩn bị một loạt những câu hỏi chung giúp bạn nắm bắt được quan điểm của người khác. Những câu hỏi này có thể đã được chính bạn sử dụng trong một cuộc thương lượng khác và cũng có thể do một người nào đó đã từng hỏi bạn. Việc chúng đã được sử dụng qua hay chưa không quan trọng bằng chất lượng nội dung câu hỏi trong ý đồ nắm bắt quan điểm đối phương. Giống như câu Ana đã hỏi chồng: “*Mình có thể nói cho tôi biết vì sao mình lại quyết định như vậy?*” chính là một ví dụ điển hình cho câu hỏi dạng này. Nó có thể được dùng trong hầu hết các cuộc thương lượng ở những bối cảnh khác nhau. Sau đây là một số câu hỏi đồng dạng:

- Hãy nói cho tôi biết quan điểm của bạn về việc này?
- Cả ngày hôm nay chúng ta đã trao đổi với nhau rất nhiều điều, vậy theo anh thì điều nào là quan trọng nhất?
- Còn có những điểm nào trong cuộc thương lượng này khiến ông thấy cần phải quan tâm nữa không?

Các nhà đàm phán thường có thói quen đưa ra những câu hỏi nhằm mục đích chứng minh cho bằng được cái sai của đối phương. Họ cư xử với đối phương như thể đó là đối tượng đang phải ngồi ở ghế nhân chứng. Họ thường đặt ra những câu hỏi buộc đối phương chỉ được phép trả lời hoặc “*Có*” hoặc “*Không*” kiểu như:

- Đã bao giờ ông nghĩ cách hành xử của mình sẽ ảnh hưởng đến thân chủ của tôi hay chưa?
- Anh đang mưu tính đến chuyện lừa dối tôi thêm một lần nữa, phải không?

Nếu muốn hiểu được người khác nghĩ gì, tốt nhất bạn nên đặt ra những câu hỏi mở. Đó không phải là những kiểu tra vấn áp đặt, mà là những câu hỏi dò thành thật. Khi đưa ra những câu hỏi như thế nghĩa là bạn đang khuyến khích đối phương thẳng thắn bộc lộ những điều mà họ cho là quan trọng. Câu hỏi mở thường chứa những từ để hỏi như “*thế nào*”, “*ra sao*” hay “*điều gì*”. Ví dụ:

- Ông có nói rằng căn nhà mà thân chủ tôi định mua trị giá tối thiểu là 500.000 đô-la. Vậy thì ông đã dựa vào căn cứ nào để đưa ra mức giá này?
- Anh nhận thấy giải pháp này có những lợi thế và những nguy cơ gì?
- Bà cảm thấy sự việc đang diễn tiến *ra sao*?
- Bạn quan tâm đến những vấn đề nào trong lời đề nghị này?

Tạo cơ hội để người khác biểu lộ sự trân trọng đối với bạn

Bạn sẽ làm gì trong trường hợp dù đã cố gắng hết mức nhưng vẫn không nhận được sự trân trọng? Một cuộc đàm phán sẽ trở nên nặng nề khi chỉ có mình bạn là người coi trọng quan điểm của đối phương còn đối phương lại không thể làm được điều tương tự. Có thể, vì tức giận, bạn đã toan tính đến việc mang sự trân trọng ra làm vật trao đổi với ý nghĩ rằng: “*Nếu như ông đã không biết trân trọng tôi, thì tôi cũng chẳng đại gì dành điều đó cho ông*”. Tuy nhiên, như đã đề cập ở trên, cách hành xử này chẳng mang lại hiệu quả hay ích lợi gì bởi lẽ thái độ trân trọng cần phải xuất phát từ sự chân thành, chứ hoàn toàn không phải là cách để lấy lòng hay vụ lợi.

Bạn cũng đừng vội nản lòng thoái chí khi không được trân trọng hay tỏ ra nghi ngại về sự trân trọng mà đối phương dành cho mình. Vẫn còn rất nhiều cách cho phép bạn hé lộ cho người khác nắm bắt được quan điểm của mình, giúp họ tìm thấy điểm hợp lý và giá trị của chúng, và rồi bạn sẽ được họ chia sẻ.

Những điều đó cụ thể bao gồm:

Tạo điều kiện để người khác hiểu được quan điểm của bạn

Nếu nghĩ rằng người khác không nắm bắt được thông điệp mà bạn đang gửi đến họ, bạn không nên khoanh tay đứng nhìn mà hãy hành động ngay.

Đề nghị họ dành ra một chút thời gian để lắng nghe bạn. Hãy thông báo cho họ về một số điểm đặc biệt mà bạn muốn nhấn mạnh. Roger nhớ lại một câu chuyện:

John Laylin là một nhân viên của công ty luật Convington & Burling. Tôi có dịp cộng tác với ông trong một khoảng thời gian khá dài. Có một dạo, hai chúng tôi, mỗi người tự xây dựng một bản phác thảo để trình khách hàng. Sau khi hoàn thành, cả hai cùng trao đổi bản thảo để đọc và nhận xét. Cuối cùng, Laylin quyết định sẽ sử dụng bản của ông thay vì của tôi. Trước quyết định đó, tôi tin rằng phần nhận xét của tôi về những điểm còn thiếu sót trong bản kế hoạch của Laylin đã không được ông quan tâm đúng mức. Tôi khuyên ông nên sử dụng phần bản thảo của tôi thì hơn. Ông đã thẳng thừng từ chối và vẫn khư khư giữ quyết định ban đầu của mình. Chắc bạn cũng đang tò mò muốn biết tôi đã thay đổi quyết định của ông như thế nào?

Tôi xin Laylin dành ba phút để nghe tôi giải thích những điểm sai sót mà tôi đã phát hiện trong bản kế hoạch của ông. Lúc đầu, ông thẳng thừng từ chối, nhưng sau đó ông

quyết định tháo chiếc đồng hồ của mình ra, đặt lên bàn và nghiêm nghị nói với tôi: *“Thôi được! Anh có đúng ba phút thôi đấy”*. Tôi hắng giọng và bắt đầu trình bày. Đến phút thứ hai thì Laylin ngắt lời tôi, ông trách tôi sao trước đó không giải thích rõ ràng những điểm này rồi cầm tập bản thảo của mình lên và cho vào sọt rác. Thế là hai chúng tôi cùng bất tay hoàn thiện phần bản thảo mà tôi đã chuẩn bị trước đó.

Vậy là tôi đã được lắng nghe. Tôi đã có cơ hội trình bày lý lẽ của mình và lý lẽ ấy có đủ sức để thuyết phục người khác.

Biến đổi thông điệp sao cho dễ được tiếp nhận. Bạn biết không: dòng chữ *“cấp cứu”* ở phần mui xe cứu thương của Mỹ được ghi ngược từ sau ra trước. Sở dĩ người ta làm như vậy là để tài xế của những chiếc xe chạy trước khi nhìn vào kính chiếu hậu có thể đọc được dòng chữ này theo chiều thuận. Có lẽ chủ nhân của ý tưởng độc đáo này đã từng tự hỏi rằng: *“Chúng ta phải biến chuyển thông điệp này như thế nào để những người lái xe khác có thể đọc được nó?”*.

Trong đàm phán cũng vậy, bạn cần phải gọt giũa bức thông điệp của mình sao cho vừa có thể khiến cho người khác dễ dàng nắm bắt, lại vừa thật chuẩn và đắt trong việc sử dụng ngôn từ. Là một người quản trị, sẽ có lúc bạn phải nói với cấp dưới của mình rằng họ được hưởng 5% tiền hoa hồng trên mỗi sản phẩm bán được. Về phần mình, bạn cho rằng đó là mức thù lao vô cùng hào phóng. Tuy nhiên, đa số các nhân viên lại nghĩ rằng bạn sẽ bỏ túi 95% phần tiền còn lại. Và theo họ, việc *“ngồi mát ăn bát vàng”* đó là không thể chấp nhận được. Thông điệp cũng như ý định tốt đẹp của bạn đã không được truyền đạt một cách rõ ràng, thỏa đáng.

Một khi cảm xúc của bạn hay của người nghe trở nên gay gắt, chúng sẽ khiến cho nội dung của thông điệp không còn nguyên vẹn như ý định ban đầu nữa. Chẳng hạn mỗi khi tức giận, trong bạn thường xuất hiện sự thôi thúc khiến cho bạn có xu hướng đổ lỗi cho đối phương. Việc cáu gắt, cố đưa ra những lời buộc tội sẽ khiến cho đối phương càng thu mình lại, khả năng tập trung lắng nghe cũng sẽ nhường chỗ cho việc tìm kiếm các lý lẽ phản biện. Người này cứ đinh ninh rằng mình đã làm đúng và chỉ có người kia là sai. Hậu quả là cơ hội hợp tác sẽ nhanh chóng vụt qua.

Vì thế cho nên, nếu có tức giận, hãy khéo léo bộc lộ cảm xúc của mình như một phần của bức thông điệp hướng về tương lai. Đồng thời, hãy để cho đối phương hiểu rằng cơn nóng giận đó không gì ngoài mục đích muốn thay đổi bầu không khí ngột ngạt và mở ra cánh cửa cho mối quan hệ hợp tác đôi bên. Bạn có thể nói thế này: *“Thực tình là tôi đang rất tức giận, song, tôi cũng không muốn giấu anh điều này. Tôi muốn từ đây về sau, anh nên bàn bạc kỹ với tôi trước khi ký vào bất cứ bản thỏa thuận nào có ảnh hưởng đến công việc làm ăn của hai chúng ta”*. Làm được điều đó, bạn đã gieo vào lòng đối phương một hình ảnh đẹp, một khi bạn truyền tải cho họ không chỉ những lý lẽ thiệt hơn mà còn cả một bức thông điệp có ảnh hưởng đến tương lai chung.

Tạo điều kiện để đối phương nhìn thấy ưu điểm trong mỗi suy nghĩ, cảm nhận và hành vi của bạn

Để thực hiện tốt việc này, bạn có thể áp dụng theo những cách sau:

Đưa ra câu hỏi để người khác nhận ra ưu điểm trong quan điểm của bạn. Thay vì tranh luận gay gắt để buộc người khác phải thừa nhận những ưu điểm của mình, bạn hãy tạo điều kiện để họ tự suy nghĩ về những ưu điểm đó bằng cách đặt câu hỏi. Bạn có thể

nói: “Tôi không dám chắc đã trình bày rõ quan điểm của mình. Nhưng bạn có biết vì sao tôi lại tin vào tính thuyết phục trong lập trường của mình không?”.

Vận dụng các phép ẩn dụ nhằm tạo sự cộng hưởng cho những ưu điểm đó. Khi quan điểm của mình bị xem nhẹ, bạn sẽ không thể tránh khỏi cảm xúc tức giận. Có thể đối phương đang giả vờ như không hề hay biết gì về sự cay cú đang hành hạ bạn, cũng có thể họ đang tìm cách lấn lướt cảm xúc của bạn bằng những lời kêu ca, than phiền. Trong trường hợp này, bạn sẽ làm gì để tạo điều kiện cho đối phương nhận ra những điểm đáng chú ý trong quan điểm của bạn?

Một biện pháp tỏ ra vô cùng hữu hiệu nhằm giúp làm dịu bớt không khí căng thẳng chính là việc vận dụng lối nói hàm ẩn trong quá trình giao tiếp. Việc sử dụng cách nói này cho phép bạn và đối phương tránh được lối nói trực tiếp và thẳng thừng khi đề cập đến những vấn đề ảnh hưởng đến cảm xúc của đôi bên. Thay vì nói: “Tôi lấy làm lo ngại về tình hình của chúng ta hiện nay, thất bại thế này cũng bởi do anh mà ra. Tôi cũng thấy vô cùng khó chịu về cách hành xử của các cộng sự của mình”, bạn có thể nói cách khác: “Chúng ta là một đôi nháy nhưng tôi có cảm giác như hai ta đang nháy theo một điệu nhạc khác nhau”.

Phép ẩn dụ có thể giúp người nghe hình dung cảm xúc đang tuôn chảy trong quá trình đàm phán. Sau đây là những lối nói ẩn dụ thường thấy:

- Có vẻ như chúng ta là những người đang đi trên dây. Để an toàn, tốt nhất là nên có tấm lưới bảo vệ bên dưới.
- Dường như chúng ta đang bị cuốn vào một đợt sóng để rồi bị lôi tuột vào dòng nước xoáy. Nên đổi hướng đi thì hơn!
- Tôi có cảm giác như chúng ta sắp phải đương đầu với một cơn bão phía trước. Làm sao có thể lèo lái con thuyền tránh xa tâm bão đây?
- Hình như chúng ta đang tự đào cho mình một cái lỗ, và càng đào chúng ta càng bị lún sâu hơn. Có ai nghĩ ra cách đưa chúng ta ra khỏi đó không?
- Tôi nhận thấy dường như chúng ta là những kẻ đang bơi ngược dòng. Bạn có kế sách nào giúp cải thiện tình hình không?
- Có vẻ như vừa mới có một cơn gió lạnh thổi qua căn phòng này. Anh có thể giúp tôi làm ấm nó lên một chút không?

Phép ẩn dụ có thể giúp bạn chuyển tải được hết ý của mình mà không tác động đến cảm xúc của đối phương. Khi vận dụng phép ẩn dụ, cả hai có thể nhận biết và đẩy lùi những rào cản tâm lý trong nhau. Nếu bạn và đối phương đang “nháy theo những điệu nhạc khác nhau”, bạn có thể hỏi: “Chúng ta phải làm sao mới có thể phối hợp ăn ý đây? Liệu chúng ta có nên nghỉ ngơi một chút, sau đó lại tiếp tục và xem thử những bước chân của mình đã hòa nhịp với nhau hơn trước chưa?”. Còn nếu bạn và đối phương gặp phải một “vật án ngữ giữa đường”, bạn có thể hỏi: “Chúng ta phải làm gì để vượt qua chướng ngại này đây? Nên chẳng quay ngược trở lại cuộc đối thoại ban nãy và xem xét đến các vấn đề của đôi bên?”.
Tạo điều kiện để người khác cảm nhận được thông điệp của bạn

Nhằm tạo điều kiện cho đối phương cảm nhận được những điều mình đang trình bày, bạn có thể thực hiện theo những gợi ý sau:

Không nên trình bày quá nhiều luận điểm then chốt cùng một lúc. Hãy đơn giản hóa thông điệp mà bạn sẽ trình bày ngay từ lúc phác thảo. Bạn cần phải trả lời được một số câu hỏi quan trọng sau đây:

- Thông điệp này nhắm đến ai?
- Đối tượng của thông điệp này nên thực hiện điều gì? Họ có hiểu được điều mình nên làm không?
- Họ có thể nhìn thấy những điểm lợi và hại nào?
- Họ sẽ tiếp nhận hay bỏ mặc thông điệp này?

Bằng cách trả lời thật ngắn gọn và súc tích những câu hỏi trên, bạn sẽ có cơ sở để xây dựng cho mình những lý lẽ hết sức rõ ràng và vững chắc.

Kiểm tra em họ đã nghe được bạn nói những gì. Bạn khó có thể biết người khác có thật sự hiểu điều mình đang đề cập đến hay không nếu không trực tiếp nghe ý kiến từ họ. Trong trường hợp này, cách đơn giản nhất chính là thẳng thắn đặt câu hỏi với họ. Bạn có thể hỏi: *“Tôi không chắc những điều mình vừa trình bày có rõ ràng không. Vậy, anh có thể vui lòng nói cho tôi biết anh đã nắm được điều gì?”*. Nếu người ấy phản ánh lại thông điệp của bạn không chính xác, bạn có thể làm sáng tỏ lại vấn đề. Nhưng dù sự phản ánh này có chính xác hay không thì câu hỏi của bạn cũng đã tạo động lực cần thiết để về sau họ lắng nghe chú tâm hơn.

Hãy biết quý trọng bản thân

Ngay cả khi được người khác đánh giá cao, bạn cũng nên chú ý tính đến những nguy cơ tiềm tàng của nó. Đó chính là lúc bạn không thể kiểm soát được hành động của họ. Nếu không được trân trọng, bạn sẽ cảm thấy tức giận và thất vọng. Song đôi khi người khác có thể dùng sự trân trọng như một thứ công cụ nhằm thu hút sự chú ý của bạn, để làm đẹp lòng bạn nhằm đổi lấy sự dễ dãi trước một yêu cầu nào đó. Hoặc giả như họ cố chấp không chịu hiểu quan điểm của bạn, thì đôi lúc thái độ ấy cũng có thể khiến bạn bị kích động.

Tuy nhiên, bạn hoàn toàn có khả năng kiểm soát mức độ trân trọng dành cho người khác và cả cho chính bản thân mình.

Bạn cần phải tự khám phá những ưu điểm trong mỗi suy nghĩ, cảm nhận và hành động của bản thân, hoàn toàn tách bạch với sự ưu ái cá nhân. Khi đã hoàn toàn ủng hộ quan điểm của mình, bạn cũng nên mạnh dạn thực hiện theo quyết định đó. Hoặc nếu còn cảm thấy chưa thể phân định rõ tính đúng sai trong những hành động hay trong cách lập luận của mình, hãy nghĩ đến những người cố vấn có khả năng giúp bạn đưa ra những quyết định sáng suốt. Đó có thể là cha, mẹ, thầy hay một người bạn thân thiết. Họ thường nói với bạn điều gì? Hãy nói với bản thân những điều tương tự! Họ đã thể hiện sự trân trọng với những nỗ lực cũng như quan điểm của bạn ra sao? Hãy lắng nghe điều đó!

Nếu bạn nghĩ mình đáng được khen ngợi ở điểm nào thì hãy tự tin ở điểm ấy. Thành thật với bản thân sẽ chẳng lấy mất của bạn bất cứ thứ gì. Nói đúng hơn, nó còn là

sự tự hào về bản thân. Bạn xứng đáng với niềm hãnh diện này cho dù kết quả đó có là một lời tán thành nhiệt liệt hay là lời góp ý thẳng thắn về một số điểm còn chưa được tán đồng trong ý kiến của bạn. Bạn càng tỏ ra thành thật trong việc trân trọng ý kiến của đối phương (cả ưu lẫn khuyết điểm) cùng với việc tự xem xét khắt khe những điểm được và chưa được trong ý kiến của mình, thì khả năng thành công của cuộc đàm phán càng cao.

Có thể bạn không thật sự hứng thú với việc xây dựng mối quan hệ lâu dài với một nhà đàm phán nào đó, song hệ quả của việc thể hiện sự trân trọng dành cho người đó sẽ khiến bạn thay đổi quan điểm và cách hành xử của mình. Vậy nên, trong bất cứ trường hợp nào, sự hiểu biết tường tận cả về đối phương lẫn bản thân đều có tác động tích cực giúp cho sự cộng tác đôi bên trở nên dễ dàng hơn.



Tóm tắt

Mọi người đều mong muốn bản thân được người khác đánh giá cao. Khi chân thành thể hiện sự trân trọng, bạn không những có thể gia tăng khả năng cộng tác mà còn giảm bớt không khí thù địch có thể xuất hiện trong cuộc đàm phán.

Bạn có thể thể hiện sự trân trọng qua việc:

- Thông hiểu quan điểm của nhau.
- Tìm ra những ưu điểm trong từng suy nghĩ, cảm nhận, hành động của đối tác.
- Bộc lộ sự cảm thông của mình qua lời nói và hành động cụ thể.

Bạn có thể không đồng ý với ý kiến của người khác, nhưng vẫn có thể hiểu và nhận thức được những giá trị bên trong ý kiến đó.



