

BETTER NEGOTIATING

GIAO TIẾP
không chỉ bằng
NGÔN TỪ



Kỹ năng
giao tiếp hiệu quả
trong kinh doanh

JUTTA PORTNER

Quỳnh Mai dịch

1988
BOOKSTM

NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

**Địa chỉ: Số 207 đường Giải
Phóng, Q. Hai Bà Trưng, Hà
Nội**

**Điện thoại/Fax: (024)3 628
2468**

Email: nxb@neu.edu.vn

**Website:
<http://nxb.neu.edu.vn>**

GIAO TIẾP KHÔNG CHỈ BẰNG NGÔN TỪ

**Chịu trách nhiệm xuất
bản**

**TS. NGUYỄN ANH TÚ, Giám
đốc Nhà xuất bản**

Chịu trách nhiệm nội

ĐỐI TÁC LIÊN KẾT:
CÔNG TY TNHH VĂN HÓA
VÀ TRUYỀN THÔNG 1980
BOOKS

Trụ sở chính tại Hà Nội:

15C, ngõ 193 Trung Kính,
Cầu Giấy, Hà Nội.

Tel: 0243.7880225 / Fax:
0243.7880225

**Chi nhánh tại TP. Hồ Chí
Minh:**

134/11, Lý Chính Thắng,
Phường 7, Quận 3, TP. Hồ Chí
Minh.

Tel: 0283.933.3216

Website/link đặt sách:
www.1980edu.vn

Email: right@1980books.vn

Mục lục

Chỉ một thế giới

Chương 1: Học cách đàm phán hiệu quả hơn

Chương 2: Chuẩn bị tốt là đã thắng nửa trận đấu

Chương 3: Hiểu quy trình đàm phán

Chương 4: Các chiến thuật đàm phán cơ bản

Chương 5: Phương pháp Harvard - Tiến tới nói "có"

Chương 6: Sức mạnh của ngôn từ

Chương 7: Ngôn ngữ cơ thể và trực giác

Danh mục sách tham khảo

*Dành tặng Jannic, Julien và
Justin*

CHỈ MỘT THẾ GIỚI¹

¹ Chơi chữ “world” với “word”: chỉ một từ, ý nói chỉ một từ nhưng bao hàm cả thế giới (ND).

Yếu tố quan trọng nhất tạo nên thành công của một cuộc đàm phán là gì? Trong những năm qua, tôi đã yêu cầu học viên các khóa đào tạo đàm phán của tôi chia sẻ kinh nghiệm của mình bằng một từ duy nhất. Kết quả thu được là một bộ sưu tập các ý kiến đa dạng. Hãy thoải mái và hào hứng bổ sung thêm bất cứ

từ nào bạn thích.

Hoạt động. Các bước hành động. Chủ động lắng nghe. Liên kết. Lựa chọn thay thế. Trân trọng. Chú ý. Tự chủ. BATNA. Tin tưởng. Hơn cả lý lẽ. Động não. Khả năng diễn đạt. Rõ ràng. Cam kết. Giao tiếp. Tiếp xúc. Hợp tác. Uy tín. Dũng cảm. Sáng tạo. Văn hóa. Chiều sâu. Định hướng. Nguyên tắc. Cảm thông. Tham gia. Thỏa sức trải nghiệm. Trao đổi. Phản hồi. Linh hoạt. Tập trung. Vui vẻ. Đem lại kết quả. Tiến tới nói CÓ. Vượt qua nói KHÔNG. Trung thực. Hài hước. Thông tin. Cường độ. Sở thích. Thỏa mãn chung. Cùng giải quyết vấn đề. Sứ mệnh. Động lực. Lợi ích chung. Lãnh đạo. Trách nhiệm. Mục tiêu.

Tiêu chí mục tiêu. Cởi mở. Vượt giới hạn. Đạo đầu. Quan hệ đối tác. Khao khát thành công. Chơi bời. Bền bỉ. Thuyết phục. Người chơi. Quyền lực. Tâm lý. Câu hỏi. Tường trình. Thư giãn. Tin cậy. Tôn trọng. Quy tắc. Nghiêm túc. Chân thành. Tinh thần. Vị thế. Chiến lược. Ngạc nhiên. Bền vững. Chiến thuật. Làm việc nhóm. Tinh thần đồng đội. Suy nghĩ. Thời gian. Mưu kế. Lòng tin. Giá trị. Ý chí thay đổi. Đôi bên cùng có lợi.

Nếu bạn muốn biết nhiều hơn về hoàn cảnh của mỗi một từ trên và biết cách làm thế nào để đàm phán giỏi hơn trong hội thảo tiếp theo, trong hội nghị gia đình sắp tới, trong một cuộc họp tương lai với

khách hàng hoặc nhà cung cấp, hãy cho phép bản thân có được vài giờ đồng hồ nhàn rỗi yên tĩnh để đọc cuốn sách này. Đó là tất cả những gì bạn cần làm. Hãy tận hưởng khoảng thời gian đọc sách thú vị và điều này sẽ đưa bạn đến một thời khắc sáng chói.

**Jutta Portner & nhóm C-
TO:BE**

CÔNG TY HUẤN LUYỆN

Chương 1

HỌC CÁCH ĐÀM PHÁN HIỆU QUẢ HƠN

ĐÀM PHÁN THỰC SỰ LÀ NHƯ THẾ NÀO?

Lần gần đây nhất bạn đàm phán là khi nào? Có phải đó là khi lên kế hoạch cuối tuần vào sáng hôm nay cùng với nửa kia? Có phải

đó là khi bạn nói chuyện với cậu con trai tuổi teen về tiện ích công nghệ mới nào đó mà cậu bé cần? Hay là khi nói chuyện với sếp về khoản tăng lương đã quá hạn từ lâu? Với một đồng nghiệp muốn đi nghỉ cùng khoảng thời gian với bạn? Với một khách hàng khó tính và hay đòi hỏi, liên tục đưa ra những yêu cầu ngày càng vô lý? Đàm phán là một phần cuộc sống hàng ngày của chúng ta. Đó là điều mà chúng ta thực hiện hàng ngày. Nhưng bạn có thường nghĩ kỹ trước rằng bạn sẽ đàm phán thế nào không? Không ư? Không vấn đề gì cả, hầu như mọi người ai cũng vậy. Chúng ta thường chỉ có sao làm vậy trong các cuộc đàm phán hàng ngày, đơn giản là nghe theo trực giác thay vì

lên kế hoạch chi tiết các công việc cần làm.

Sau khi đọc xong cuốn sách này:

- Bạn sẽ hiểu bản chất và các nguyên tắc căn bản của cả đàm phán hợp tác lẫn đàm phán cạnh tranh, cũng như sự khác biệt giữa chúng,
- Bạn sẽ tự phản ánh – và cải thiện được – hành vi đàm phán của cá nhân mình, và
- Bạn sẽ có thể đối phó với các đối tác khó nhẫn cũng như các sự vụ bất công một cách chuyên nghiệp.

Đây là quyển sách đào tạo – điều làm cho nó khác biệt với các tài liệu truyền thống về

chủ đề đàm phán. Hầu hết các chương bắt đầu với một bản tự đánh giá, qua đó bạn có thể đánh giá kiến thức ban đầu của mình về mỗi chủ đề mà từng chương đề cập đến. Bạn có thể tìm thấy các giải pháp cho mỗi bản tự đánh giá ở cuối mỗi chương. Sách cũng bao gồm các ví dụ điển hình cho mỗi chủ đề chính được đưa ra; các trường hợp “mô phỏng đàm phán” này sẽ cho bạn cơ hội được thực hành những gì đã học. Bên cạnh đó, lượng thông tin nền sâu rộng xuyên suốt cuốn sách cũng giúp bạn hiểu sâu sắc về chủ đề được đưa ra hơn.

BẢN TỰ ĐÁNH GIÁ 1.1

Neil Reubens mới gấp một cô

gái tên là Nellie. Họ đã đi chơi vài lần và anh thực sự thích cô gái đó. Tối nay, anh sẽ đưa cô gái đi xem opera; sau đó, anh định sẽ mời cô một ly rượu ở nhà anh. Rượu thì đã mua, nhưng bây giờ Neil cần một trạm nối cho chiếc iPod. Anh đang ở cửa hàng điện tử, nơi anh tìm thấy một mẫu trông rất thú vị và sành điệu.

Người bán hàng: Đây là một hệ thống được thiết kế vô cùng trang nhã – trạm nối iPod S-AIR có khả năng nối radio và hai loa vệ tinh. Anh vừa chọn được một mẫu rất tuyệt đấy. Giá của nó là 589 đô la.

Neil: Đắt phết nhỉ. Có chương trình giảm giá nào không anh?

Người bán hàng: Thực ra giá

của thiết bị này là đã giảm rồi đấy – thường thì giá nó cao hơn khoảng 70 đô la cơ. Anh thực sự đang vớ được giá hời của mẫu này đấy – anh sẽ thích nó mà.

Neil: Tôi vừa mới mua một cái máy giặt với một cái bếp ở chỗ anh cách đây một tháng. Tôi nghĩ nên có mức chiết khấu hợp lý.

Người bán hàng: Rất tiếc, tôi không thể giúp anh được. Theo nguyên tắc thì chúng tôi không bán mặc cả. (chỉ về một tấm biển tương ứng trên tường)

Neil: Không thể tin được! Nghe này, anh có thể cho tôi một mức giá tốt cho cái trạm nối này hoặc tôi sẽ đặt hàng

trên mạng.

Người bán hàng: Không, không, đừng hiểu nhầm ý tôi – tất nhiên tôi muốn bán cho anh cái trạm nối này. Nhưng chỉ là chúng tôi không thể giảm giá thêm. Rất xin lỗi anh.

Bạn đánh giá hành vi của Neil như thế nào?

- Tôi sẽ làm y như thế!
- Cứ dai dẳng là thành công.
- Neil đã có thể xử lý tình huống tốt hơn. Hãy đọc ý kiến chuyên gia ở cuối chương này. Thật là thú vị khi thấy mọi người có xu hướng tiếp cận việc đàm phán một cách quá vô tư và không có chiến lược. Sau đây là những thực tế phổ

biến mọi người hay mắc phải khi đàm phán:

- Nhầm lẫn giữa những tranh cãi của thương trường truyền thống với đàm phán thật sự.
- Chỉ nghĩ đến thứ mình đàm phán mà quên mất mối quan hệ với đối tác đàm phán.
- Nghĩ rằng đàm phán sẽ thất bại bất cứ khi nào gặp phải bế tắc.
- Nghĩ rằng mình đang giữ thái độ nhất quán trong khi thực chất đó là cứng đầu.
- Cảm thấy mình phải “nhượng bộ” khi thực ra đang cùng làm việc với đối tác để tìm ra giải pháp.

- Bắt lỗi người khác trong khi không nhìn thấy khuyết khuyết trong cách đàm phán của chính mình.
- Không nhận ra những mánh khóe và ý đồ thao túng của các đối tượng khác và thường bất lực ngay cả khi nhận ra được những chiến thuật đó.
- Nhìn nhận các động thái chậm rãi là dấu hiệu của sự yếu thế.
- Không biết rằng các biểu cảm gương mặt và ngôn ngữ cơ thể của mình có ảnh hưởng đến kết quả đàm phán như thế nào.

Chúng ta thường hay tức giận với kết quả do đàm phán chỉ bằng trực giác đem lại. Cảm xúc lên cao và chúng ta

thường nói hoặc làm những điều mà sau này sẽ phải hối hận. Chúng ta phá hoại các mối quan hệ với đối tác đàm phán. Chúng ta thay đổi nhanh chóng hoặc cảm thấy bị lừa phỉnh. Chúng ta kết thúc với kết quả không bền vững – và sớm hay muộn cũng phải đàm phán lại từ đầu.

PHƯƠNG PHÁP HARVARD

Vì thế, việc đàm phán có lý lẽ thường hiệu quả hơn đàm phán theo trực giác. Nghĩ trước khi hành động – và nghĩ trước khi phản ứng. Năm được điều này, các nhà nghiên cứu từ Trường Đại học Harvard đã phát triển một phương pháp thực tiễn, thường được biết đến như là “Phương pháp

Harvard”, và phấn đấu để đưa nó trở thành một mô hình dành cho việc đàm phán có lý lẽ. Phương pháp Harvard đã được thử nghiệm và kiểm tra nhiều lần trong nhiều năm. Phương pháp này xuất hiện lần đầu tiên trong quyển sách năm 1981 có tựa đề Tiến tới nói Có: Đàm phán một thỏa thuận mà không phải nhượng bộ, của Roger Fisher, William Ury và sau đó là Bruce Patton, bây giờ trở thành công trình tham khảo tiêu chuẩn về chủ đề đàm phán một cách có lý lẽ và chắc chắn. Cuốn sách thuộc hàng bán chạy nhất này đã được dịch ra hơn 20 thứ tiếng trên toàn thế giới và bán được hơn hai triệu bản.

DỰ ÁN ĐÀM PHÁN

HARVARD

Dự án Đàm phán Harvard là một dự án nghiên cứu về tất cả các khía cạnh của đàm phán. Nó là một phần của Chương trình Đàm phán (PON), một tổ hợp liên kết với Trường Luật Harvard, bao gồm các khoa và dự án từ Đại học Harvard, Viện Công nghệ Massachusetts (MIT), và Trường Luật và Ngoại giao Fletcher của Đại học Tufts. Nó hoạt động trong bốn lĩnh vực:

- Xây dựng lý thuyết – Chương trình Đàm phán xây dựng các lý thuyết và mô hình, như một phương pháp có thương hiệu được biết đến là Phương pháp Harvard.
- Giáo dục và đào tạo – Dự án

cung cấp các chương trình và khóa học dành cho mọi người (bao gồm các nhà ngoại giao, lãnh đạo lao động, luật sư, và quan chức chính phủ), những người có chuyên môn về giải quyết mâu thuẫn, đàm phán và hòa giải.

- Xuất bản phẩm – Trung tâm Nguồn lực Giảng dạy Đàm phán, trước đây có tên là Nhà thanh toán bù trừ của Chương trình Đàm phán (PON Clearinghouse), cung cấp các tài liệu phong phú bao gồm danh mục kiểm tra, ví dụ điển hình, các tình huống đóng vai mô phỏng, video và sách dành cho mục đích giảng dạy và đào tạo.
- Nghiên cứu hành động – Các

điểm nóng về khủng hoảng hiện thời được giám sát một cách chuyên nghiệp và đưa ra hỗ trợ giải quyết mâu thuẫn cho các bên liên quan theo mong muốn.

Triết lý đằng sau Phương pháp Harvard

Làm thế nào để đạt được kết quả ngay cả trong những cuộc đàm phán khó khăn mà không bên nào bị mất mặt? Trong điều kiện nào để các bên với lập trường trái ngược nhau đạt được một thỏa thuận công bằng? Vào năm 1979, một đội ngũ nghiên cứu liên ngành do Roger Fisher, William Ury và Bruce Patton dẫn dắt đã có những cống hiến để trả lời cho những câu hỏi này. Kết quả là

“Phương pháp Harvard” ra đời với tính chất là một cách tiếp cận thực tiễn hơn là lý thuyết nhằm hướng đến kết quả đàm phán hợp lý và đem lại lợi ích chung. Chúng ta đều quen thuộc với ý tưởng phấn đấu cho một tình huống “đôi bên cùng có lợi” – trong trường hợp này chúng tôi nói đến đàm phán hợp tác.

Tại sao lại đàm phán theo Phương pháp Harvard?

Nếu bạn thành công trong việc hợp tác với đối tác hướng đến một kết quả khiến cả hai bên cùng hài lòng, là bạn đã thực sự chiến thắng. Và nếu bạn sử dụng thành công kết quả đó để đặt nền móng cho một mối quan hệ hợp tác lâu dài và tin

cậy, thì bạn còn thu được nhiều hơn thế nữa. Phương pháp Harvard đóng vai trò là một công cụ hướng dẫn đã được thử và kiểm nghiệm nhằm phục vụ mục đích này.

“Phương pháp Harvard mài giũa ý thức của một người về quá trình đàm phán. Biện pháp ‘mở rộng ý thức’ này là bước quan trọng đầu tiên giúp nâng cao kỹ năng đàm phán của người đó. Nó giúp các bên đàm phán mở rộng tầm mắt... Cách tiếp cận rủi ro và bất định của phương pháp này cho thấy bất cứ ai, dù là non tơ hay lão luyện, cũng đều có thể đàm phán một cách vững chắc và hướng đến con người.”

(Ulrich Egger, Cố vấn đàm

phán, trong phần Lời nói đầu của cuốn Tiến tới nói Có bản tiếng Đức)

KHI NÀO CÓ THỂ COI LÀ “ĐÀM PHÁN”?

Trước khi tiếp tục cuốn sách này về đàm phán, trước tiên chúng ta hãy cùng làm rõ một số khái niệm căn bản: Chính xác là những yếu tố nào cấu thành nên một “cuộc đàm phán”? Có phải mỗi cuộc họp hay trao đổi thì tự nó đã là một cuộc đàm phán? Làm thế nào để đo lường được mức độ thành công của đàm phán? Những sai lầm nào là tệ hại nhất mà người ta có thể mắc phải khi đàm phán?

Trong cuốn sách này, chúng ta nói về “đàm phán” với ý nghĩa

cổ điển nhất của từ này – đó là khi các cá nhân hoặc các bên khác nhau với các lợi ích khác nhau cùng giao tiếp để đạt được một thỏa thuận chung.

Điều kiện cần bao gồm:

- Các bên phụ thuộc lẫn nhau
- Có xung đột về lợi ích
- Có sự tương xứng về quyền lực
- Thỏa thuận được xem là mục tiêu của đàm phán

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH: GONZALES TỐC ĐỘ

Danh tiếng của Carlos Gonzales đi trước cả anh – anh được biết đến là một nhà đàm phán cứng rắn. Carlos là quản

lý kinh doanh mới của một công ty ô tô lớn và đã lên lịch cho một cuộc họp đàm phán với một nhà cung cấp quan trọng nhưng đang gặp khó khăn về tài chính. Mục tiêu của cuộc họp là để đàm phán về các điều khoản trong một hợp đồng lớn. Nhà cung cấp này có một mối quan hệ làm ăn thân thiết với công ty ô tô của anh trong nhiều năm; Carlos đã gọi và yêu cầu nhà cung cấp gặp anh tại nhà. Sau khi để khách đợi 20 phút, Senor Gonzales xuất hiện với tấm chi phiếu trong tay. Anh rút chiếc bút Montblanc ra, viết một con số vào tờ chi phiếu và đặt nó nằm sắp xuống bàn. Anh nhìn thẳng vào đối tác và nói: "Anh có thời hạn đến sáng mai để quyết

định xem có chấp nhận lời đề nghị của chúng tôi hay không.” Sau đó anh quay người và rời khỏi phòng, im lặng và đầy tự tin.

Bài tập

Hãy nghĩ xem liệu tình huống nêu trên có liên quan đến việc đàm phán hay không, theo định nghĩa của chúng ta về từ này.

Phân tích

Khi phân tích tình huống, bạn có thể nhanh chóng xác định rằng nó rõ ràng không mô tả một cuộc đàm phán theo nghĩa cổ điển của từ này.

Đối với điều kiện thứ nhất, chúng ta thiếu thông tin để

xác định xem các bên ở đây có phụ thuộc lẫn nhau hay không. Chúng ta không biết liệu nhà cung cấp có khách hàng khác, hoặc liệu Senor Gonzales có nhà cung cấp tiềm năng khác hay không.

Đối với câu hỏi liệu hai bên có mâu thuẫn về lợi ích hay không, có thể trả lời một cách chắc chắn là “có”. Cả hai bên rõ ràng đều có thứ mà bên kia muốn (sản phẩm/đơn hàng).

Tuy nhiên, ở đây rõ ràng không có sự tương xứng về quyền lực. Nhà quản lý kinh doanh của một công ty xe hơi lớn có vị thế mạnh hơn nhiều so với một nhà cung cấp đang gặp khó khăn về tài chính. Carlos Gonzales sử dụng vị trí

quyền lực này làm lợi thế cho mình. Đó là một trường hợp cổ điển về việc “lấy hoặc bỏ” - chỉ có một bên quyết định các điều khoản, thay vì việc cho-và-nhận chung vì lợi ích của cả hai bên.

Ở đây dường như có mong muốn đạt được một thỏa thuận – nếu không thì cả hai bên đã không cùng xuất hiện trong cuộc gặp.

Dựa vào ví dụ điển hình này, chúng ta có thể đi đến kết luận cuối cùng là không phải mỗi cuộc trao đổi giữa các bên có các mối quan tâm khác nhau đều nhất thiết là một cuộc đàm phán thật sự.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ ĐO ĐƯỢC MỨC ĐỘ THÀNH

CÔNG CỦA ĐÀM PHÁN?

Các yếu tố quyết định liệu một cuộc đàm phán có thành công hay không sẽ được minh họa dưới đây.

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH: TRƯỢT TUYẾT Ở VERMONT

Bạn sống ở Boston. Đó là một ngày thứ Bảy đầy nắng vào giữa tháng Hai và trên mặt đất có lớp tuyết xốp mịn dày khoảng 8 inch. Là một nhà trượt tuyết đầy hăng hái, bạn đột nhiên quyết định đưa bạn gái đến trượt tuyết tại Vermont. Cũng hơi muộn, nhưng nửa ngày là đủ rồi. Bạn đến khu trượt tuyết vào đúng giữa trưa. Bảng giá tại quầy

cho biết vé một ngày có hiệu lực từ 8 giờ sáng đến 5 giờ chiều và có giá là 36 đô la, trong khi vé nửa ngày có hiệu lực từ 1 giờ đến 5 giờ chiều và có giá 21 đô la. Đột nhiên, một khách trượt tuyết tiếp cận bạn và hỏi xem bạn có muốn mua lại chiếc vé ngày của anh ta hay không.

Bài tập

Hãy tập tình huống thương lượng việc mua chiếc vé ngày, hoặc là một mình hoặc với một đối tác thảo luận thực tế. Kết quả cuộc đàm phán của bạn là gì? Bạn có hài lòng với kết quả không? Người khách trượt tuyết kia có hài lòng với kết quả không? Tiêu chí nào bạn sử dụng để đánh giá kết

quả cuộc đàm phán của mình?

Phân tích

- Bạn có quan tâm đến việc có thêm một giờ trượt tuyết từ trưa cho đến 1 giờ không?
- Bạn có quan tâm đến việc tiết kiệm được từng đồng nếu mua vé nửa ngày không?
- Việc ra sân trượt tuyết càng sớm càng tốt có quan trọng với bạn không, khiến bạn thấy đáng trả thêm tiền hơn cho chiếc vé so với giá của chiếc vé nửa ngày?
- Bạn có bị người khách dù dỗ đến nỗi bạn sẽ cắn câu anh ta, giá của chiếc vé chỉ là thứ yếu thôi?

- Bạn có cố gắng tính toán phương án tốt nhất, dựa vào giá mỗi giờ trượt tuyết hay không?
 - Không chỉ có một phương án đúng – mà hơn thế là một kết quả hoàn hảo cho bạn.
-

Chất lượng một cuộc đàm phán có thể được đo lường bằng:

- tính hiệu quả (chất lượng kết quả)
- tính năng suất (dựa trên thời gian đầu tư)
- môi trường đàm phán (chất lượng mối quan hệ)

Một kết quả đàm phán tốt là

một kết quả:

- rõ ràng – không mơ hồ
- khả thi – không xây lâu đài trong không khí
- công bằng – không ai bị thiệt thòi
- có lợi cho cả hai bên – dựa trên nguyên tắc đôi bên cùng có lợi
- bền vững – được cả hai bên ủng hộ

Trong các cuộc đàm phán một lần – như là việc mua vé trượt tuyết trong ví dụ điển hình nêu trên – giá cả sẽ quan trọng hơn mối quan hệ của bạn với đối tác đàm phán. Tuy nhiên, trong hầu hết các tình huống

chuyên nghiệp, bạn chắc chắn sẽ không muốn qua cầu rút ván. Nếu bạn tham gia vào việc đàm phán lâu dài và thường xuyên với ai đó, việc áp dụng phong cách đàm phán hợp tác và thực hiện theo Phương pháp Harvard là rất đáng làm.

Chúng ta sẽ cùng kiểm tra cả phong cách đàm phán hợp tác và phong cách đàm phán cạnh tranh trong cuốn sách này. Cả hai đều xuất hiện ngoài đời thực – và một nhà đàm phán giỏi cần làm chủ được cả hai phong cách này.

BẢN TỰ ĐÁNH GIÁ 1.2

Nellie Nelson được mời đến

xem vở opera. Bây giờ cô cần một đôi giày hoàn hảo cho phù hợp với bộ váy dạ hội tuyệt đẹp của mình. Tại cửa hàng quần áo thời trang nhất trong thành phố, cô tìm được chính xác thứ mà cô đang kiếm – một đôi sandal cao gót màu bạc. Giá của nó là 240 đô la. Nellie gần như đã nướng sạch tiền vào chiếc đầm dạ hội – nên bây giờ cô sẽ cần phải thương lượng!

Nellie: Tôi thích đôi giày này lắm. Xin lỗi nhưng liệu có giảm giá được chút xíu không?

...

Nellie: Đôi giày này tuyệt thật. Tôi sẽ lấy với giá 180 đô la!

...

Nellie: Giá ở đây như trên trời ấy. Cho tôi một mức giá phù hợp đi nếu không tôi sẽ đi mua ở chỗ khác rẻ hơn.

...

Nellie: Tôi cần một đôi bốt mùa đông mới cho tháng tới – thế giảm giá được bao nhiêu nếu tôi mua luôn cả hai đôi?

Bạn sẽ khởi xướng cuộc đàm phán như thế nào nếu bạn ở trong trường hợp của Nellie?

Hãy đọc ý kiến chuyên gia ở cuối chương này.

SAI LẦM LỚN NHẤT CÓ THỂ MẮC PHẢI KHI ĐÀM PHÁN

Thú vị là, có một số yếu tố

quen thuộc nhất định thường hay dẫn đến thất bại trong đàm phán. Bạn chắc chắn cũng có kinh nghiệm về việc đàm phán thất bại tại một số thời điểm trong cuộc sống. Trong bài tập thực hành dưới đây, hãy kiểm tra xem những yếu tố nào bạn nhận ra:

- Áp lực đối với bên yếu thế hơn. Khi một trong các bên ở vị thế mạnh hơn bên kia, người đó sẽ có xu hướng lợi dụng điểm này một cách chủ ý hoặc vô thức.
- Thiếu sự linh hoạt. Khi tình thế thay đổi, các bên đàm phán thường gặp khó khăn trong việc thích nghi.
- Sự ương ngạnh. Bên đàm phán nào càng phụ thuộc vào

việc đạt được mục đích, bên đó càng dễ phản ứng một cách dữ dội hoặc hung hăng; điều này gây cản trở cho việc xây dựng một màn chơi hay giữa các bên cùng thỏa mãn được các điều kiện tương đồng.

- Áp lực leo thang. Áp lực dẫn đến phản áp lực, điều này tạo ra một vòng leo thang mà các bên đàm phán thường không tự thoát ra được.
- Tuân thủ. Nỗi sợ xung đột thường khiến các nhà đàm phán quá đề phòng và phục tùng, cuối cùng họ nhượng bộ mà không đổi lại được bất cứ thứ gì.
- Chuẩn bị không đầy đủ. Nỗ lực chiến lược đưa ra thường không tương xứng với giá trị

của mục tiêu theo đuổi.

BA KHÍA CẠNH CỦA ĐÀM PHÁN (ĐÀM PHÁN 3D)

Khái niệm “Đàm phán 3D” được David A. Lax và James K. Sebenius đặt ra. Lax là một chủ ngân hàng đầu tư trước khi vào học Trường Kinh doanh Harvard; ông và Sebenius hiện tại đang điều hành LaxSebenius LLC, một công ty tư vấn chuyên về chiến lược đàm phán. Hai mươi năm kinh nghiệm đàm phán của họ đã được sử dụng cho việc xây dựng cách tiếp cận đàm phán 3D.

Theo mô hình 3D, đàm phán hiệu quả gồm có ba khía cạnh. Các nhà đàm phán thành công đặt rất nhiều công sức vào

khía cạnh thứ ba – khía cạnh thường bị bỏ quên trong các khóa học đàm phán truyền thống. Công ty LaxSebenius LLC với kinh nghiệm tư vấn sâu rộng về việc sáp nhập và mua lại, các thỏa thuận về được phẩm, các đàm phán ngoại giao và đàm phán lao động đã nhấn mạnh tính hiệu quả của phương pháp 3D.

Ba khía cạnh đó là:

- Đàm phán tại bàn – quá trình đàm phán thực tế
- Đàm phán trên bảng vẽ – chế tác các nội dung của đàm phán
- Các động thái trước đàm phán – thiết lập phạm vi đàm phán

Khía cạnh thứ nhất

Khi mọi người nghĩ đến đàm phán, hầu hết là họ nghĩ về quá trình đàm phán thực tế. Những lĩnh vực như giao tiếp, hành vi, ngôn ngữ cơ thể và chiến thuật, đàm phán đóng vai trò quan trọng ở đây. Thông tin về những chủ đề này có thể tìm thấy ở Chương 2, 3 và 4 của cuốn sách này – chúng chắc chắn là một phần của đàm phán rồi. Tuy nhiên, chúng chỉ đại diện cho một trong ba khía cạnh trong đàm phán. Những yếu tố này thực sự là ít tác động đến kết quả cuối cùng hơn là hai khía cạnh mô tả bên dưới. Thậm chí những nhà thương thuyết có kinh nghiệm cũng thường được đào tạo kỹ càng về khía

cạnh đầu tiên này, nhưng lại yếu ở hai khía cạnh kia.

Khía cạnh thứ hai

Nhiều cuốn sách về chủ đề đàm phán khuyến khích cách tiếp cận “đôi bên cùng có lợi”, hướng dẫn nhà đàm phán phát triển các giải pháp sáng tạo nhằm đem lại lợi ích cho cả hai bên. Chúng ta sẽ xem xét kỹ hơn về phương pháp hữu ích này trong Chương 5, trong đó chúng tôi đưa ra các hướng dẫn cụ thể hơn là những lời khuyên chung chung. Những hướng dẫn này sẽ giúp nhà đàm phán xây dựng các đề xuất cần ít công sức hay chi phí nhưng lại có giá trị lớn đối với các đối tác.

Khía cạnh thứ ba

Nâng cao cơ hội đàm phán thành công có nghĩa là cải thiện điều kiện khung hoặc mở rộng phạm vi hành động – ngay cả trước khi đàm phán thật sự diễn ra. Từ đó bạn có thể khiến cho các giải pháp bạn đưa ra nghe có vẻ hấp dẫn hơn lựa chọn từ bỏ của đối tác. Hơn cả quá trình tương tác (khía cạnh thứ nhất) và nội dung đàm phán (khía cạnh thứ hai), khía cạnh thứ ba này bao gồm việc đưa được đúng người, vào đúng thời điểm, để đàm phán đúng vấn đề và minh họa được đúng hậu quả của việc từ bỏ nếu không đạt được thỏa thuận. Khía cạnh này là khía cạnh mang tính chiến lược nhất trong ba khía cạnh và các nhà đàm phán có tỉ lệ thành công cao thường

đầu tư nhiều công sức nhất vào đây. Thông tin về khía cạnh thứ ba này sẽ được trình bày trong Chương 2.

Khía cạnh	Yếu tố chính	Địa điểm	Tập trung	Mục tiêu
Khía cạnh thứ nhất	Chiến lược và chiến thuật	"tại bàn đàm phán"	Vào dõi tượng tham dự và quá trình	Nâng cao kỹ thuật đàm phán, xây dựng lòng tin, và ứng phó với các chiến thuật không công bằng
Khía cạnh thứ hai	Thiết kế thỏa thuận sơ bộ	"trên bảng vẽ"	Vào giá trị, nội dung, và kết quả	Dưa ra các thỏa hiệp vì lợi ích chung và các giải pháp bền vững
Khía cạnh thứ ba	Lập kế hoạch chi tiết trước đàm phán	"ngoài bàn đàm phán"	Vào bức tranh lớn	Tăng phạm vi hành động đến mức tối đa, thực hiện các thảo luận sơ bộ

Ví dụ gần đây: Barack Obama đặt nền móng cho cải cách công tác chăm sóc sức khỏe

Kế hoạch của Tổng thống Obama cho việc cải tổ công tác chăm sóc sức khỏe đi theo phương pháp đàm phán 3D. Dù chúng ta không biết liệu Tổng thống có đọc cuốn sách của Lax và Sebenius hay

không, nhưng chắc chắn các nhà cầm quyền chịu trách nhiệm phát triển gói cải cách đã rất quen thuộc với khái niệm này. Vào ngày 17/06/2009, tôi đã nhận được email sau từ Chương trình Đàm phán của Đại học Harvard:

“Bí mật đầu tiên của ‘Đàm phán 3D’ là sắp đặt bàn đàm phán – có nghĩa là, tạo điều kiện đúng đắn cho thành công trước khi bạn ngồi xuống đàm phán. Tổng thống đã dành hàng tháng ‘sắp đặt bàn đàm phán’ – mời tất cả các bên được cho là quan tâm đến thảo luận, sau đó lấp đầy không gian với các ý tưởng mà bất cứ ai cũng có thể nhất trí như dữ liệu hồ sơ y tế tự động hóa và nâng cao

nỗ lực về chăm sóc y tế dự phòng.

Tiếp theo, tiến hành theo đúng trình tự. Sau khi tập hợp các bên đến bàn đàm phán và tạo cho họ tâm trạng tốt, Tổng thống ném bóng cho Quốc hội. Quốc hội làm phần việc của mình; ném bóng qua lại trong khi Tổng thống nhìn từ trên cao, thỉnh thoảng gật đầu mỉm cười chấp thuận.

Chúng ta đang dần tiếp cận giai đoạn cuối cùng của một cuộc đàm phán 3D cổ điển, khi mà nhà đàm phán đảm bảo rằng cuộc thảo luận tập trung vào đúng vấn đề và đúng các mối quan tâm. Do đó, Tổng thống đi trước Hiệp hội Y khoa Hoa Kỳ, một nhóm lợi ích chủ

chốt và nói rằng giờ đây Ngài cởi mở hơn với việc kiểm soát các vụ kiện liên quan đến gian lận y khoa... miễn là các bác sĩ ủng hộ kế hoạch tổng thể của Ngài.

Liệu Tổng thống có tuân theo chiến lược 3D để kết thúc đàm phán hay không? Đây là cách chúng ta phát hiện ra: Ngài đảm bảo rằng mình đang đàm phán ở đúng bàn – nơi mà các kết quả Ngài mong muốn có thể xảy ra – ví dụ như Quốc hội... và Ngài sẵn sàng đổi bàn đàm phán nếu mọi thứ đi chệch hướng – có thể là né tránh Quốc hội thông qua các cuộc “trò chuyện thân mật” qua truyền hình với người dân Mỹ. Tổng thống biết hậu quả của việc từ bỏ các thỏa thuận

Ngài không thể đạt được – và các bên biết rằng việc Ngài dọa từ bỏ không phải là một trò lừa phỉnh.”

ĐÁP ÁN CHO PHẦN TỰ ĐÁNH GIÁ

TỰ ĐÁNH GIÁ 1.1

Người bán hàng: ...

Neil: Đắt phết nhỉ. Có chương trình giảm giá nào không anh? (“Đắt phết nhỉ” là một nhận xét khéo léo – nó làm như Neil vẫn đang suy nghĩ về việc liệu anh có thực sự muốn mua trạm nối hay không. Neil thẳng thắn hỏi về chương trình giảm giá – cũng được. Anh cũng có thể yêu cầu một con số giảm giá cụ thể)

Người bán hàng: ...

Neil: Tôi vừa mới mua một cái máy giặt với một cái bếp ở chỗ anh cách đây một tháng. Tôi nghĩ nên có mức chiết khấu hợp lý. (Neil liên hệ đến những lần mua trước, từ đó tạo áp lực cho người bán hàng về việc giảm giá để giữ anh làm một khách hàng trung thành và có giá trị)

Người bán hàng: ...

Neil: Không thể tin được! Nghe này, anh có thể cho tôi một mức giá tốt cho cái trạm nối này – hoặc tôi sẽ đặt hàng trên mạng. (Người bán hàng, không may là một người kiên gan, đã khiến Neil bức mình. Nếu Neil chú ý, anh đã nhận ra rằng anh đã không đàm phán

với đúng đối tác ngay khi người bán hàng chỉ vào tấm biển. Do đó, Neil cảm thấy buộc phải đưa sự việc lên một nấc mới, dọa là anh sẽ mua hàng trên mạng. Không may là việc này không có hiệu quả)

Người bán hàng: ...

TỰ ĐÁNH GIÁ 1.2

Lời giải 1:

Nellie đã hành động một cách dễ đoán ở đây. Cô lộ rõ việc mình muốn mua đôi giày, sau đó bén lěn hỏi về việc giảm giá. Người bán hàng chỉ cần trả lời: “Xin lỗi, tôi không thể giảm giá được”, và kiểu gì Nellie cũng có thể sẽ mua đôi giày. Ngay từ đầu, cô đã không cứng rắn.

Lời giải 2:

Nellie phản ứng rất mạnh mẽ ở đây. Cô đặt một cái giá rõ ràng. Nhưng rủi ro là có thể không có hoặc có rất ít cơ hội cho thương lượng ở đây. Nellie cần nghĩ trước về việc cô có thể làm gì để giữ nguyên vẹn uy tín của mình trong trường hợp người bán hàng không đồng thuận.

Lời giải 3:

Nellie đã phóng đại một cách bất lịch sự ở đây (“giá như trên trời ấy”). Cô cũng bổ sung cuộc khẩu chiến của mình với một lời đe dọa. Người bán hàng có thể sẽ phản ứng theo cảm xúc, nói rằng: “Thế thì chị đi mà mua giày ở chỗ khác. Tôi không cần nghe chị nói với cái

giọng đó!"

Lời giải 4:

Nellie phản ứng một cách hợp lý ở đây. Cô biết rằng cửa hàng cũng sẽ có lợi nếu cô mua hai đôi giày. Từ đó, cô cho họ động lực lớn hơn để giảm giá cho cô. Ở đây cả hai bên đều có lợi - cuộc đàm phán có thể bắt đầu.

TÓM TẮT: HỌC CÁCH ĐÀM PHÁN TỐT HƠN

Khi nào có thể coi là “đàm phán”?

- Các bên phụ thuộc lẫn nhau
- Có xung đột về lợi ích
- Có sự tương đương về quyền lực

- Thỏa thuận được xem là mục tiêu của đàm phán

Với ba yếu tố nào chúng ta có thể đo được chất lượng của một cuộc đàm phán?

- Tính hiệu quả của kết quả (chất lượng kết quả)
- Tính năng suất của quá trình đàm phán (dựa trên thời gian đầu tư)
- Môi trường đàm phán giữa hai bên (chất lượng mối quan hệ)

Các tiêu chí của kết quả đàm phán tốt là gì?

Một kết quả đàm phán tốt là một kết quả:

- Rõ ràng – không mơ hồ

- Khả thi – không xây lâu đài trong không khí
- Công bằng – không ai bị thiệt thòi
- Có lợi cho cả hai bên – dựa trên nguyên tắc đôi bên cùng có lợi
- Bên vững – được cả hai bên ủng hộ

Chương 2

CHUẨN BỊ TỐT LÀ ĐÃ THẮNG NỬA TRẬN ĐẤU

**CHUẨN BỊ KHÔNG TỐT –
SAI LẦM ĐÀM PHÁN LỚN
NHẤT BẠN CÓ THỂ MẮC
PHẢI**

Trong khi chuẩn bị cho đàm phán, nhiều đội đàm phán bỏ bê việc

thảo luận các quan điểm nội bộ khác nhau trong đội, bày ra một chiến lược thống nhất và xác định ai sẽ đóng vai trò gì trong quá trình đàm phán. Nếu những thảo luận này diễn ra trong các cuộc đàm phán thực tế, nó sẽ khiến cho đối phương biết được các thông tin hữu ích, như là ai có thể mạnh ở một số điểm nhất định, ai sẽ khó thương lượng hơn. Điều này thường sẽ tạo cho đối phương lợi thế về chiến lược.

BẢN TỰ ĐÁNH GIÁ 2.1

Neil Reubens đang ở một buổi phỏng vấn xin việc. Anh tốt nghiệp hai năm trước với tấm bằng kỹ sư công nghiệp, sau đó làm đến vị trí quản lý cấp thấp

tại một công ty ở Los Angeles. Giờ đây, kiếm tìm thử thách mới, anh nộp đơn cho vị trí Quản lý dự án tại một công ty kỹ thuật hàng không tại Seattle, thành phố nơi bạn gái mới của anh đang sống. Buổi phỏng vấn diễn ra tốt đẹp – cho đến khi người phỏng vấn hỏi một câu quan trọng.

Người phỏng vấn: Rồi, anh Reubens, anh mong đợi mức lương thế nào?

Neil: Các anh thường đề nghị mức lương bao nhiêu cho chuyên gia với hai năm kinh nghiệm?

Người phỏng vấn: Anh lại trả lời câu hỏi của tôi bằng một câu hỏi khác rồi – Tôi muốn biết mức lương chính anh

mong muốn.

Neil: Chà... Tôi không muốn nhận được ít hơn so với mức lương hiện tại.

Người phỏng vấn: Thế hiện tại mức lương của anh là bao nhiêu, anh Reubens?

Neil: Nay giờ, tôi kiếm được năm mươi ngàn một năm (nói nhỏ nhẹ và không giao tiếp bằng ánh mắt). Thế nên đương nhiên là phải cao hơn thế một chút – Tôi không muốn thụt lùi (đỏ mặt và cười ngượng ngùng)

Người phỏng vấn: (hít một hơi dài và nhướn lông mày): Anh có thể nói rõ hơn về mức lương hiện tại của anh được không? Chế độ lợi ích thế nào?

Anh có được thưởng không?

Neil: Ừm, à, chúng tôi không có thưởng Giáng sinh. Và không có chế độ lợi ích gì cả (ngập ngừng)... Nhưng dù sao, như tôi đã nói, tôi muốn mức lương cao hơn mức lương hiện tại một chút.

Người phỏng vấn: (duy trì giao tiếp bằng ánh mắt và im lặng chờ đợi): ...

Neil: Chà, tôi hy vọng là tăng được 10%. Anh có nghĩ là điều đó có thể không?

Một tuần sau, Neil nhận được đề nghị tuyển dụng. Nhưng không may, mức lương mong đợi của anh không được đáp ứng. Dù sao, anh cũng rất vui vì công ty muốn tuyển anh.

Tối hôm đó, khi thưởng thức rượu với bạn gái Nellie, hai người thắc mắc không biết tại sao Neil không được đề nghị mức lương cao hơn.

CHÍNH XÁC LÀ NEIL ĐÃ LÀM SAI ĐIỀU GÌ TRONG CUỘC ĐÀM PHÁN MỨC LƯƠNG? HÃY LIỆT KÊ ÍT NHẤT SÁU ĐIỀU!

Sau đó đọc đáp án ở cuối chương.

Đánh giá quá cao sức mạnh

Khi chúng ta chuẩn bị cho một cuộc đàm phán, có nguy cơ là chúng ta hay đánh giá quá cao sức mạnh bản thân. Chúng ta tưởng tượng ra một cuộc đàm

phán lý tưởng và coi chuỗi các sự kiện tưởng tượng này là kết quả có thể xảy ra. Việc đánh giá quá cao sức mạnh bản thân này có thể dẫn đến hành vi tự phụ - và đây là loại sai lầm phổ biến nhất được quan sát thấy trong đàm phán. Điều gì xảy ra tiếp theo? Không tính đến việc là mọi thứ có thể diễn biến theo hướng khác hẳn những gì được lên kế hoạch, người đàm phán hoàn toàn đi chệch hướng về cả phương diện chiến lược và cảm xúc. Người đàm phán không có chiến lược thay thế khi tình huống đòi hỏi – và các bên khác có thể lợi dụng anh ta khi sự việc leo thang.

Đánh giá thấp sức mạnh

Phổ biến gần bằng việc đánh giá quá cao sức mạnh là trường hợp ngược lại - nhà đàm phán nhận ra một cách muộn màng rằng họ đã đánh giá thấp vị trí của mình. Người bán nghĩ là người mua nắm giữ tất cả quyền lực, trong khi người mua lại cho rằng người bạn nắm giữ tất cả quyền lực.

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH: TÌM NHÀ

Neil và Nellie đã biết nhau được hai tháng, hai người quyết định sẽ chuyển về ở chung. Họ biết là mọi việc đang diễn ra quá nhanh, nhưng họ sẵn sàng thử xem thế nào.

Họ thấy trên mạng một căn hộ duyên dáng trong khu dân cư thời thượng Capitol Hill của Seattle. “Trời đất, mình chả có cơ hội thuê được căn hộ này đâu”, Neil nói. “Chắc chắn đã có cả trăm người gọi đến – ai chả muốn một nơi như thế này. Gọi đến cũng chả có tác dụng gì.” “Chả có nghĩa lý gì,” Nellie phủ nhận. “Chả có ai trong số đó tốt như chúng mình cả. Chúng mình là người thuê nhà trong mơ đối với bất cứ chủ nhà nào – chúng mình đều có công ăn việc làm, chưa có con, mức lương ổn,... Có bao nhiêu người có thể nói như vậy?”

► CÂU HỎI

Neil và Nellie đã đánh giá quá

cao hoặc quá thấp sức mạnh
đàm phán của họ như thế nào?

► TRẢ LỜI

Neil giả định là ai trong thành phố cũng muốn sống trong một căn hộ khiêm nhường tại một khu dân cư đông đúc, trong khi Nellie lại giả định rằng không có nhiều cặp đôi khác vũng vàng về tài chính mà không có con tại thành phố Seattle. Cả hai quan điểm của họ đều được hình thành từ nhận định cá nhân và suy diễn chủ quan về tình huống.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ ĐÁNH GIÁ VỊ THẾ CỦA BẠN MỘT CÁCH THỰC TẾ

Mức độ sức mạnh đàm phán
của bạn chủ yếu phụ thuộc vào

luật cung và cầu. Thậm chí những nhà đàm phán lão luyện nhất cũng bị ràng buộc bởi bản chất của thị trường. Do đó, nếu bạn có thứ gì đó để cung cấp mà nhiều người muốn nhưng lại không sẵn có tràn lan ở những nơi khác, bạn ở một vị thế rất có lợi. Và ngược lại cũng đúng – nếu bạn có thứ gì đó mà phổ biến rộng rãi ở những nơi khác nhưng lại không có nhu cầu cao, thì bạn không có nhiều quyền thương lượng.

Đàm phán liên quan đến thị trường và việc trao đổi hàng hóa thông qua thị trường. Từ “thị trường” bản thân nó xuất phát từ tiếng La-tinh “mercatus” (thương mại, thị trường) và “merx” (đồ đặc,

hàng hóa).

Thị trường cơ bản là nơi cung và cầu gặp nhau – để trao đổi hàng hóa cũng như dịch vụ và quyền lợi. Hãy xem xét thị trường xe hơi đã qua sử dụng – một thị trường với nhiều người mua và người bán. Mọi người ai cũng có thể dễ dàng tiếp cận rất nhiều thông tin về xe hơi đã qua sử dụng và các khoảng giá thị trường – họ chỉ cần lên mạng, tìm bất cứ chi tiết nào mình cần trên một vài website chính. Các đặc điểm tiêu biểu của một thị trường như vậy là:

- Thị trường có tính lỏng – có nhiều người mua và người bán đang tìm cơ hội làm ăn với nhau.

- Thị trường có tính minh bạch
 - cả người mua và người bán đều biết ai đang cung cấp mặt hàng nào với mức giá nào.
- Thị trường có tính đồng nhất
 - tất cả các nhà cung cấp và khách hàng đối mặt với các điều kiện như nhau, không có khác biệt nào về chức năng.
- Người mua và người bán cá nhân không có ảnh hưởng đến điều kiện thị trường, chẳng hạn như giá cả.

Trong một thị trường cụ thể, các điều kiện này càng hẹp thì các hoạt động càng dễ dự đoán. Sức mạnh đàm phán của một cá nhân riêng lẻ nhìn chung khá hạn chế trong các điều kiện này. Nói cách khác, một người mua hay người bán

riêng lẻ mặt hàng xe hơi đã qua sử dụng thường không thể tác động đến giá cả nhiều lắm, do tính lỏng, minh bạch và đồng nhất của thị trường xe hơi đã qua sử dụng. Tuy nhiên những điều kiện thị trường như vậy là trường hợp ngoại lệ.

Hầu hết các thị trường đều không hoàn hảo. Chúng không quá lỏng – với số lượng người mua kẻ bán hạn chế, gần giống với trường hợp cực đoan của độc quyền. Chúng không hoàn toàn minh bạch – với người mua và người bán nói chung không biết ai mua bán cái gì với mức giá nào. Và chúng không đồng nhất – với các bên khác nhau đối mặt với các điều kiện khác nhau, ví dụ như

khách hàng mua lẻ với khách hàng mua buôn. Đây là những đặc điểm thị trường rất rõ rệt có ảnh hưởng đáng kể đến sức mạnh đàm phán của một bên riêng lẻ.

MẸO: *Thị trường càng thiếu hoàn hảo, bạn càng có nhiều cơ hội sử dụng các kỹ năng đàm phán chuyên nghiệp để khai thác nó.*

Để khai thác tiềm năng của thị trường không hoàn hảo, bạn cần thu thập nhiều thông tin liên quan đến thị trường đó nói chung và liên quan đến đối phương nói tiếng, trong khi chuẩn bị cho đàm phán thực tế. Hãy tận dụng những nguồn sau đây:

- Internet – các kết quả của

công cụ tìm kiếm, cũng như website riêng của đối phương.

- Tài liệu lưu trữ báo chí – các phân tích thị trường đã được công bố.
- Nghiên cứu và báo cáo – kết quả nghiên cứu, các tiền lệ liên quan và các ý kiến chuyên gia chính thức và không chính thức.
- Kinh nghiệm cá nhân – kinh nghiệm của cá nhân bạn và của người khác.

Sức mạnh có tính chủ quan

Sức mạnh thương thuyết đóng vai trò quyết định trong đàm phán. Mỗi cuộc thương lượng đều tồn tại sự tương xứng về sức mạnh, nhưng vấn đề là

hiếm khi chúng ta có tất cả thông tin cần thiết để xác định một cách chính xác độ cân bằng về sức mạnh thật sự giữa các bên. Vì thế chúng ta cố gắng ước lượng nó một cách tốt nhất có thể, sử dụng bất cứ phương tiện nào theo ý chúng ta, với giả định rằng,...

- Sức mạnh là điều chúng ta tin tưởng.
- Sức mạnh là điều đối phương tin tưởng.
- Sức mạnh là điều chúng ta tin rằng đối phương cũng tin như vậy.

Như thế, nhiều động thái chúng ta thực hiện trong quá trình đàm phán có thể được xem như là nỗ lực nhằm tác

động đến quan điểm của đối phương về sức mạnh thương thuyết của chúng ta hoặc về chính sức mạnh thương thuyết của họ - và có thể không định nghĩa nào về “chiến thuật đàm phán” chính xác hơn điều này.

- Sức mạnh đàm phán có nghĩa là có khả năng nói “không”.
- Sức mạnh đàm phán có nghĩa là có phương án thay thế tốt.
- Sức mạnh đàm phán có nghĩa là cần thỏa thuận ở mức độ thấp hơn đối phương.

CÔNG CỤ LẬP KẾ HOẠCH 1: BẢNG HỎI ĐỂ CHUẨN BỊ CHO HIỆU QUẢ

Chuẩn bị là bước đầu tiên của

đàm phán. Đây là lúc bạn nhảy ngay vào mọi thứ, mong đợi và xây dựng các kịch bản thực tế nhất có thể cho các đàm phán tiềm năng của mình. Càng dành nhiều nỗ lực cho việc chuẩn bị, bạn sẽ càng thấy thoải mái khi đàm phán thực tế diễn ra. Bạn sẽ có thể cống hiến toàn bộ sức lực cho việc phân tích và cải thiện tình huống cơ sở của mình. Trước bất cứ cuộc đàm phán nào sau này, hãy đi hết tất cả các câu hỏi trong danh mục kiểm tra sau đây.

BẢNG HỎI ĐỂ CHUẨN BỊ CHO HIỆU QUẢ

1. Bạn đang theo đuổi mục tiêu cao hơn nào?

Ở mức độ trọng yếu

Ở mức độ cá nhân

2. Mục tiêu cụ thể của bạn là gì?

Mục tiêu thấp nhất bạn kỳ vọng đạt được là gì?

Mục tiêu thực tế của bạn là gì?

Mục tiêu cao nhất của bạn là gì?

Đề xuất mở của bạn là gì?

3. Độ cân bằng về sức mạnh đàm phán giữa hai bên thế nào?

4. Bạn biết đối phương đến đâu?

Bạn có kinh nghiệm trước đó với họ không?

Bạn có thể tìm hiểu gì về họ?

Mối quan tâm của họ là gì?

Họ có chung mối quan tâm với bạn không?

Kết quả khả thi nào có thể có lợi cho cả hai bên?

5. Bạn sẽ cho đối phương thông tin gì?

Bạn sẽ tiết lộ điều gì?

Bạn sẽ giữ kín điều gì?

6. Bạn đã có giả định nào?

7. Bạn đàm phán một điểm riêng lẻ hay cả một “gói”?

Những điểm chính trong gói đó là gì?

Những điểm này kết nối với nhau như thế nào?

Điểm nào đặc biệt quan trọng với đối phương?

8. Bạn sẵn sàng nhượng bộ ở điểm nào?

9. Bạn đòi hỏi những nhượng bộ nào từ đối phương?

10. Tổ chức

Bạn sẽ đàm phán qua điện thoại, qua giấy tờ, hay trực tiếp?

Bạn sẽ gặp ở đâu (hãy tính đến “lợi thế sân nhà”)?

Bạn sẽ đàm phán một mình hay với cả đội?

Ai sẽ đóng vai trò nào trong đội? Có khó khăn về thời gian không?

Bạn cần phải đạt được kết quả mong muốn vào lúc nào?

11. Bạn chuẩn bị cho bản thân tốt đến đâu?

Bạn cảm thấy tự tin như thế nào?

Bạn đặc biệt nhạy cảm ở vấn đề gì? (“điểm nóng”)

Bạn sẽ làm gì nếu đàm phán thất bại?

Bạn sẵn sàng đầu tư bao nhiêu thời gian cho cuộc đàm phán này?

CÔNG CỤ LẬP KẾ HOẠCH 2: CÁC MỤC TIÊU S.M.A.R.T.

Nellie đang ngồi với sếp, Fleur, trong quán cà phê của công ty. Họ đang dượt qua một đề nghị mà họ sẽ sớm đưa ra với một khách hàng mới. Nellie sẽ trình bày, sau đó Fleur sẽ đàm phán. Fleur là một người Canada 34 tuổi mới sống ở Seattle được sáu tháng. Trước đó cô làm việc ở Geneva và có rất nhiều kinh nghiệm trong việc lãnh đạo các nhóm quốc tế trong những năm gần đây.

Ngay từ lần đầu tiên liên lạc với khách hàng, Nellie đã nhận thấy sự chuyên nghiệp trong cách Fleur tiếp cận cuộc đàm phán. Nellie hỏi Fleur liệu cô có muốn hướng dẫn cho mình không và cô đồng ý ngay. “Thế thì, điều tệ nhất mà đối phương có thể gây ra cho chị

trong một cuộc đàm phán là gì?" Nellie tò mò hỏi. "Chấp nhận đề nghị đầu tiên của chị", Fleur trả lời luôn. "Thật á? Tại sao?", Nellie hỏi. "Nghĩ đi," Fleur nói. "Nếu họ chấp nhận đề nghị đầu tiên của chị, thì có nghĩa là chị đã có thể có được hơn thế nhiều. Và chị sẽ không thể ngừng hỏi bản thân là đáng lẽ đã có thể thỏa thuận thêm được bao nhiêu. Có nghĩa là tham vọng của chị không đủ lớn." "Tham vọng không đủ lớn?", Nellie lại hỏi.

"Đúng, chính xác. Đó là vấn đề thuộc về 'hoài bão' của một người – mục tiêu cá nhân của người đó, kết quả mà người đó thực sự phấn đấu để đạt được. Có thể hiểu là, cùng với sức mạnh thương thuyết và kỹ

năng đàm phán của một người, thì khao khát này là yếu tố chính thứ ba tác động đến kết quả đàm phán của họ. Những người đạt được nhiều nhất – cả trong đàm phán và trong đời thực – là những người đặt mục tiêu tham vọng nhưng thực tế. Nếu ai đó đặt mục tiêu quá cao, họ sẽ không bao giờ đạt được – nhưng trên thực tế thường là trường hợp ngược lại: mọi người đặt mục tiêu của họ quá thấp. Có thể họ không đủ tự tin hoặc có thể thiếu tự trọng, chỉ không biết nữa.” Fleur chờ Nellie xử lý thông tin này. “Thế nên về cơ bản, có phải là mọi người đặt tiêu chuẩn thấp để không bao giờ bị thất vọng?” Nellie hỏi. “Chính xác,” Fleur trả lời. “Có một chuyên gia đàm phán tên

là Chester Karrass, ông đã dành nhiều năm làm việc cho Howard Hughes. Ông đã thực hiện nhiều nghiên cứu về cách thức hoạt động của đàm phán và từ một trong những thí nghiệm của ông, với 120 nhà đàm phán chuyên nghiệp thuộc ngành công nghiệp hàng không vũ trụ, ông phát hiện ra rằng những nhà đàm phán đặt kỳ vọng cao một cách thực tế luôn đạt được kết quả tốt hơn. Họ luôn đi trước một bước khi đối đầu với các bên đặt mục tiêu thấp hơn – thậm chí ngay cả khi những bên đó có sức mạnh thương thuyết lớn hơn và kỹ năng đàm phán tốt hơn.” “Ồ,” Nellie thốt lên. “Chắc chắn là em sẽ đặt mục tiêu theo chiến lược này từ bây giờ?” “Rất tốt – em có thể bắt

đầu với mô hình S.M.A.R.T.", Fleur đề xuất.

Tiêu chí đặt mục tiêu S.M.A.R.T.

S.M.A.R.T. là một từ viết tắt trong đó mỗi chữ cái tượng trưng cho một trong năm đặc điểm của các mục tiêu đàm phán đã được xây dựng kỹ lưỡng. Các nhà đàm phán có thể đánh giá mục tiêu theo năm tiêu chí này để đảm bảo rằng các mục tiêu của mình rõ ràng, thực tế và tham vọng. Một mục tiêu thỏa mãn càng nhiều tiêu chí thì nó càng dễ xác định. Hãy làm quen với việc nhìn nhanh các mục tiêu bạn đã xây dựng trước mỗi cuộc đàm phán và kiểm tra xem bạn có thể điều chỉnh

chúng thêm như thế nào.

Các mục tiêu S.M.A.R.T. là:

S = specific (cụ thể)

M = measurable (đo lường được) A = attractive (hấp dẫn)

R = realistic (thực tế)

T = time-bound (ràng buộc về thời gian)

Một ví dụ

“Nellie, em có kế hoạch đi nghỉ với Neil vào tháng Hai phải không? Và em nói với chị là em muốn đi trượt tuyết trong khi anh ấy muốn đi lặn biển đúng không? Nay giờ hãy nghĩ về việc em có thể đặt mục tiêu của mình theo cách S.M.A.R.T. như thế nào,” Fleur nói, nhìn

Nellie đây mong đợi. “Hmmm,” Nellie nghĩ ngợi. “Em sẽ đề nghị là bọn em đi Whistler (cụ thể) trong dịp cuối tuần nghỉ lễ Ngày Tổng thống (ràng buộc về thời gian) – một người bạn của bọn em làm hướng dẫn trượt tuyết ở đó và đề nghị chúng em nghỉ ở chỗ của anh ấy. Đảm bảo là sẽ có tuyết (hấp dẫn). Vé trượt tuyết có giá 110 đô la và bọn em còn được giảm giá 10% qua anh bạn (đo lường được). Và toàn bộ kế hoạch rất thực tế – không kiểu như em đòi đi trượt tuyết bằng máy bay trực thăng ở Na Uy!”. “Nghe được đấy,” Fleur trả lời. “Về yếu tố đo lường được, chị đề nghị là em không chỉ tập trung vào giá vé mà còn, ví dụ, như là em có thể đến đấy nhanh đến mức nào.

Chị sẽ kiểm tra lại với em vào tháng Ba xem liệu em có thật sự đi được Whistler không!"

CÔNG CỤ LẬP KẾ HOẠCH 3: **BATNA – PHƯƠNG ÁN THAY THẾ THỰC TẾ TỐT NHẤT**

Trong quá trình diễn ra bất cứ cuộc đàm phán nào, bạn cần nắm rõ một điều rằng bạn luôn có các phương án thay thế nằm ngoài bối cảnh cuộc đàm phán. Do đó, bất cứ kết quả đàm phán nào cũng là một thành công nếu nó tốt hơn phương án thay thế tốt nhất mà bạn có. Phương pháp Harvard gọi điều này là BATNA – phương án thay thế tốt nhất cho một thỏa thuận đàm phán được. Bằng việc có phương án

thay thế như vậy, bạn tránh được việc phụ thuộc vào đối tác trong đàm phán. Bên nào không có phương án thay thế cho đàm phán, hoặc chỉ có phương án thay thế yếu thì căn bản luôn ở thế bất lợi và tự nhiên rơi vào vị trí đàm phán yếu thế hơn. Vì thế bạn cần biết và hiểu phương án thay thế thực tế tốt nhất của cả bạn và của đối phương.

Hãy tưởng tượng là bạn đang cố gắng bán một chiếc máy hát cũ ở chợ trời. Bạn mong là sẽ bán được nó với giá 50 đô la. Sau một lúc, một người mua tiềng nồng đề nghị bạn giá 30 đô la và nói là anh ta mới nhìn thấy cái máy hát tương tự với giá 40 đô la ở quầy hàng khác. Dựa vào kỹ năng đàm phán

của mình, bạn có thể sẽ quyết định mức giá vào khoảng giữa 35 đô la đến 45 đô la. Tuy nhiên, là một nhà đàm phán chuyên nghiệp, bạn đã nghĩ về việc sẽ làm gì nếu không ai quan tâm đến chiếc máy hát – bạn sẽ tặng nó cho bố vào ngày sinh nhật. Ông đã từng có chiếc máy hát như vậy và khen nó với bạn. Trong hành động thay thế này, bạn tiết kiệm được 40 đô la lẽ ra sẽ dành cho việc mua vé xem đấu bóng chày làm quà sinh nhật cho bố. Biết rõ BATNA của mình, bạn sẽ không đời nào chấp nhận giá dưới 40 đô la cho chiếc máy hát.

Cách xây dựng BATNA (phương án thay thế thực tế tốt nhất) của bạn

- Lập một danh sách các phương án thay thế.
- Đừng chỉ bám vào những thứ bạn nghĩ đến đầu tiên.
- Hãy suy nghĩ táo bạo. Sáng tạo.
- Xem xét từng phương án thay thế trong danh sách của bạn:
 - Nó có thực tế không?
 - Nó có đáng theo đuổi không?
 - Lựa chọn BATNA của bạn.
 - Sau đó, nghĩ xem BATNA của đối phương sẽ là gì.

Cách tận dụng BATNA của bạn

Nếu bạn có một BATNA tốt,

hãy đảm bảo rằng đối tác của bạn biết rõ là bạn có phương án thay thế như vậy.

Nếu BATNA của bạn yếu, hãy tránh để đối tác biết về nó.

Nếu bạn nghĩ là đối tác có một BATNA tốt, hãy tránh động chạm đến vấn đề này – dù đối tác của bạn có thể sẽ liên tục nhắc đến nó. Cố gắng tập trung làm nổi bật các lợi thế của đề nghị mà bạn đưa ra, để BATNA của họ có vẻ như ít hấp dẫn hơn so với đề nghị của bạn.

Nếu bạn nghi ngờ là BATNA của đối thủ yếu, hãy cố gắng lái cuộc trò chuyện theo hướng này.

Chỉ đồng ý giải pháp đàm phán

nếu nó tốt hơn BATNA của bạn.

MẸO: Một phương án thay thế yếu sẽ không giúp bạn trong đàm phán và sẽ không cho bạn bất cứ sức mạnh thương thuyết nào. Vì thế bạn cần cung cấp BATNA của mình trước khi bắt đầu đàm phán!

Đừng đe dọa đối tác về BATNA của họ, thay vào đó, hãy làm rõ với họ là họ đang phải đổi mặt với vấn đề ra quyết định.

Trong quá trình đàm phán, hãy cân nhắc các phương án thay thế tốt thứ hai của mỗi bên.

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH: ĐI CHUNG XE

Neil đã làm việc ở công ty hàng không được hai tuần rồi. Văn phòng nằm cách Seattle khoảng 32km (khoảng 20 dặm). Dù anh không kiếm được hơn mức lương cũ, nhưng anh có cơ hội học được những kinh nghiệm quý báu ở lĩnh vực mới này. Neil hòa hợp tốt với các đồng nghiệp mới – trong đó có Karim, một nhân viên người Pháp làm cùng phòng, có vẻ như cũng khá mới ở công ty. Họ nhanh chóng phát hiện ra là họ sống không cách xa nhau lắm. Karim đề nghị đưa Neil đi làm mỗi buổi sáng bằng xe của mình, để họ có thể chia tiền xăng. Neil thích ý tưởng này và nhanh chóng nhận lời.

Chiều hôm đó, khi đi xe buýt

đưa đón của công ty về thành phố, từ chỗ đó anh sẽ bắt xe buýt về nhà, Neil phân vân không biết mình có đồng ý quá nhanh lời đề nghị đi chung xe không. Karim đã hỏi anh một cách bất ngờ, vì thế Neil không có thời gian phân tích các phương án thay thế của mình một cách cẩn thận và thương lượng. Trong phản ứng tự phát của mình, Neil đã hoàn toàn quên mất việc so sánh phương án mà Karim đề nghị với BATNA của bản thân.

Câu hỏi

Các BATNA tiềm năng của Neil là gì?

Trả lời

Anh có thể tiếp tục đi xe buýt

đưa đón của công ty – miễn phí – về thành phố và bắt xe buýt từ chỗ đó.

Anh có thể tự lái xe, điều mà anh thích làm và nó cũng sẽ cho anh cơ hội học tiếng Tây Ban Nha bằng cách nghe sách audio trên đường.

Là một vận động viên các bộ môn hỗn hợp, anh thậm chí có thể đạp xe đến chỗ làm trong mùa hè – điều này sẽ giúp anh giữ sức và đáng cho các cuộc thi.

Vì anh đang tìm một căn hộ mới cùng với bạn gái và có thể sớm chuyển đi, anh có thể có khả năng đi làm xa trong tương lai gần.

Ngày hôm sau, anh rụt rè đến

chỗ Karim và giải thích tại sao anh lại quyết định không đi chung xe nữa trong khi anh đã vội vàng đồng ý ngày hôm qua. Karim, người đang mong có thể chia sẻ tiền xăng với người khác, hơi thất vọng một chút.

CÔNG CỤ LẬP KẾ HOẠCH 4: ZOPA – VÙNG THỎA THUẬN KHẢ THI

Các nhà đàm phán thường cảm nhận được vùng mà họ có thể đạt được thỏa thuận. Điều này được biết đến là “ZOPA” – Vùng thỏa thuận khả thi. Nếu bạn có kế hoạch bán nhà, điều đầu tiên bạn nghĩ đến là trên thực tế bạn mong đợi có thể bán với giá bao nhiêu – và dựa vào các tiêu chí bạn chọn để

đánh giá, bạn sẽ có được một khoảng giá chấp nhận được.

Một ví dụ

Cứ cho là Jonathan Miller được thừa hưởng một căn nhà gần Miami từ bà anh. Jonathan sống ở New York và không có ý định chuyển xuống phía Nam ở, nên anh quyết định bán nhà. Đó là một biệt thự nhỏ trong điều kiện tuyệt vời, được xây vào những năm 1930. Nó nằm trên khu đất rộng hơn 1.200 mét vuông (13.000 feet vuông) trong một khu dân cư yên tĩnh; giá trung bình của một ngôi nhà như vậy trong khu ngoại ô này rơi vào khoảng 800.000 đô la. Khu vực này hiện tại đang rất được ưa chuộng và không có nhiều

nhà bán ở đó vào thời điểm này. Vì thế đây là thị trường tuyệt vời dành cho người bán. Nhưng đồng thời, khủng hoảng kinh tế toàn cầu đang ở mức cao nên những người mua tiềm năng đang hơi lưỡng lự về một thương vụ mua bán lớn như vậy. Ranh giới ZOPA (vùng thỏa thuận khả thi) của Jonathan được quyết định bởi những cân nhắc sau:

- Anh muốn bán căn nhà với giá thấp nhất là 780.000 đô la.
- Nếu anh yêu cầu cao hơn 820.000 đô la, người mua tiềm năng nhiều khả năng sẽ đi tìm các đề nghị hấp dẫn hơn trên thị trường.
- ZOPA của Jan vì thế là khoảng từ 780.000 đô la đến 820.000

đô la.

Biết ZOPA của bạn thì sẽ có những ích lợi nào?

Việc đặt ra các ranh giới như vậy giúp bảo vệ nhà đàm phán. Nếu bạn ý thức được về ZOPA của mình, sẽ dễ dàng hơn cho bạn trong việc cưỡng lại bất cứ áp lực hoặc cảm dỗ nào về việc giảm giá trong các thời khắc đàm phán căng thẳng – không ai có thể dụ dỗ bạn đưa ra quyết định mà sau này bạn sẽ hối tiếc. Nếu bạn đàm phán theo nhóm, việc đặt ra ZOPA cũng ngăn việc thành viên trong đội tự mình dẫn tới và đồng ý điều gì đó mà chưa bàn trước với các thành viên khác.

Và một lợi ích khác của ZOPA đó chính là nó cho phép bạn

hạn chế quyền lực của đại lý hoặc bên môi giới mà bạn có thể ủy quyền thực hiện cuộc đàm phán thực tế cho bạn.

Cách tính ZOPA của bạn

Một cách đáng tin cậy để đặt ra ZOPA là tận dụng khái niệm về BATNA. BATNA của bạn có thể dùng để xác định ranh giới dưới của ZOPA – đây là mức thấp nhất bạn sẵn sàng chấp nhận trong đàm phán. Và dựa vào giả định của bạn về BATNA của đối tác, bạn có thể xác định giới hạn khiến họ bỏ đi, từ đó xác định ranh giới trên của ZOPA – đây là mức cao nhất bạn mong đợi có thể đạt được từ đàm phán.

ZOPA nên rộng đến mức nào?

Không có câu trả lời chính xác ở đây. Một số ZOPA rất hẹp và chuẩn xác, trong khi một số khác thì rộng và linh hoạt. Một ví dụ về ZOPA hẹp có thể là việc mua một sản phẩm thị trường đại trà, như là dầu gội đầu. Có nhiều công ty sản xuất dầu gội và thị trường này đã bão hòa – hàng trăm nghìn chai dầu gội được hàng trăm nghìn người mua hàng ngày. Đây gần như là một thị trường hoàn hảo. Vì thế, giá dầu gội sẽ không dễ thương lượng hoặc có thể cùng lăm chỉ vài xu. Mặt khác, một ví dụ về ZOPA rộng sẽ là khi bạn bán chiếc xe hơi thể thao cổ của bạn, một mặt hàng sưu tầm đích thực. Không có nhiều chiếc xe như thế nữa, và cả bạn lẫn khách hàng tiềm năng của bạn đều

không có kinh nghiệm trong việc mua bán mặt hàng như vậy. Đây là thị trường không hoàn hảo. Phạm vi đàm phán trong trường hợp này lớn hơn nhiều – có nghĩa là vùng thỏa thuận khả thi rộng.

Dền dứ

Nellie và Fleur đang duyệt qua ý tưởng lần cuối trước khi trình bày với khách hàng. “Nellie, chị có một bí quyết nữa cho em: Đừng quên việc dền dứ!” Fleur nói. “Dền dứ? Ý chị là gì?” Neillie bối rối hỏi. “Khi chị dùng từ ‘dền dứ’”, Fleur giải thích, “Chị đang nói về việc mỗi bên luôn biết là bên kia sẽ không chấp nhận lời đề nghị ban đầu, nên em cần phải câu giờ để bên kia có thể

‘dền dứ.’” “À, em hiểu rồi.” Nellie trả lời, “nhưng đó là cách cư xử của trẻ con. Chúng ta có thể quên điều này đi trong hoàn cảnh đàm phán chuyên nghiệp không?” “Không,” Fleur nói, “hãy nhớ rằng đàm phán chính là việc hai bên tiến gần đến nhau hơn. Câu hỏi duy nhất là ‘độ dền dứ’ của mỗi bên lớn đến đâu. Năm ngoái, chị đến một hội chợ vải vóc của Trung Quốc mà người bán ở đó nói giá cao hơn 300% so với giá mà họ thực mong người mua trả! Sau đó thì có màn kéo đẩy qua lại sống động, chơi theo các luật bất thành văn mà tất cả người dân địa phương đều biết, mà điều này cuối cùng cũng dẫn đến kết quả có thể đoán được. Đây rõ ràng là một tình huống đặc

biệt, lạ lẫm đối với thị trường như vậy – dù sao thì, nhìn chung là nên dồn dứt một cách tham vọng, nhưng không được vô lý.” Nellie hiểu điều này và cô mừng là cuộc đàm phán của họ không tuân theo luật lệ như của thị trường Trung Quốc. Cô bàn với Fleur về việc ‘dồn dứt’ bao nhiêu ở đề nghị ban đầu trong đàm phán sắp tới.

CÔNG CỤ LẬP KẾ HOẠCH 5: MA TRẬN THÔNG TIN

Trong quá trình đàm phán, biết cách xử lý thông tin là cực kỳ có lợi. Ban đầu, cách này bao gồm việc thu thập thông tin trước, vì bạn càng có nhiều thông tin thì sức mạnh thương thuyết của bạn càng lớn. Hãy tưởng tượng là, không tìm

thêm được lựa chọn thuê nhà hợp lý nào sau hai tháng, Nellie và Neil quyết định xem xét mua một căn hộ cho chính mình. Hai người xem một căn hộ ba phòng ngủ đẹp đẽ ở một vị trí khá tuyệt. Việc tìm hiểu thông tin giúp họ biết rằng người ta sẽ sớm xây tháp điện thoại di động ngay cuối đường. Bây giờ Nellie và Neil phải cân nhắc xem liệu họ vẫn muốn mua căn hộ không. Ít nhất, họ có lý do đủ mạnh để yêu cầu giảm giá nhà.

Vì thế, bạn cần thu thập càng nhiều thông tin càng tốt khi chuẩn bị đàm phán – tuy nhiên, những thông tin như vậy chỉ hữu dụng khi bạn biết cách phân tích nó.

Đối với việc phân tích theo cấu trúc thông tin bạn đã thu thập được trong quá trình chuẩn bị, hãy tận dụng ma trận thông tin. Nếu, trong quá trình đàm phán thực tế, có thông tin mới phát sinh trong hai ô dưới (giữ hoặc bất ngờ), thì bạn nên tạm ngừng đàm phán để đánh giá thông tin này một cách phù hợp.

Cho	Nhận
<p>Thông tin mà chúng ta định sẽ cung cấp cho bên kia, hoặc là sẽ giúp tăng cường sức mạnh thương thuyết của chúng ta, hoặc giúp chuẩn bị cho việc đi đến thỏa thuận.</p> <p>Ví dụ: Cân hỷ cách noi làm việc của Nellie và Neil's bao xa? Họ mong muốn chuyển về vào lúc nào? Có ai trong số họ có kế hoạch làm việc tại nhà không? Họ có định sinh con trong tương lai gần không?</p>	<p>Thông tin mà chúng ta muốn hoặc cần từ bên kia, hoặc là sẽ giúp tăng cường sức mạnh thương thuyết của chúng ta, hoặc giúp chuẩn bị cho việc đi đến thỏa thuận.</p> <p>Ví dụ: Khi nào thì người thuê nhà hiện tại sẽ đi? Tòa nhà có nhân viên quản lý toàn thời gian không? Ở đây có cho nuôi thú cưng không? Có hệ thống sưởi trung tâm không?</p>

Giữ	Bất ngờ
<p>Thông tin mà chúng ta quyết định sẽ giữ cho bản thân, để không làm giảm sức mạnh thương thuyết của mình.</p> <p>Ví dụ: Neil và Nellie có thể không muốn thông báo cho người bán nhà tiềm năng là họ đã (cố lè hơi sớm) thông báo cho chủ nhà là họ sẽ rời khỏi căn hộ đang thuê.</p>	<p>Thông tin sẽ làm chúng ta ngạc nhiên nếu chúng ta biết đến nó trong quá trình đàm phán.</p> <p>Ví dụ: Nếu Nellie và Neil biết được rằng hàng xóm tầng trên và tầng dưới đã bị khóa trong cuộc chiến pháp lý kéo dài với chủ nhà, thì thông tin này sẽ gây bất ngờ.</p>

Kiểm tra các giả định

Trong giai đoạn lập kế hoạch, chúng ta đưa ra tất cả các loại giả định về vị thế và mục tiêu của đối phương – những người sẽ cùng tham gia thảo luận – về việc chương trình sẽ như thế nào, cuộc đàm phán sẽ kéo dài bao lâu, có bao nhiêu đối thủ cạnh tranh liên quan và cứ thế. Không có gì sai với việc giả định cả – nếu chúng ta không hình dung trước mọi thứ, chúng ta sẽ có nguy cơ bị mất cảnh giác hoàn toàn khi đến thời điểm. Tuy nhiên, điều quan trọng là, luôn nhắc nhở bản thân rằng đó chỉ là giả định thôi. Thế thì bạn có thể kiểm tra các giả định bằng cách nào? Cách dễ nhất đơn giản chỉ là đặt câu hỏi. Nếu

bạn có thể xác định được các giả định trong giai đoạn lập kế hoạch, thì bạn đã có thể sẵn sàng chuẩn bị các câu hỏi cụ thể (cho hộp “Nhận”) cho việc kiểm tra giả định.

Giả định liên quan đến: <ul style="list-style-type: none">• Các bên quan tâm khác• Khả năng đàm phán của đối phương• Các sửa chữa có thể cần đến• Các cải tạo gần đây• Những tài sản khác mà bên môi giới có thể có	Hãy hỏi: <ul style="list-style-type: none">• Bạn có thích căn hộ nhiều lầu không?• Có chút linh hoạt nào trong giá bạn hỏi không?• Lần làm lại mái gần nhất là bao giờ?• Phòng tắm trông có vẻ mới; nó vừa được tân trang lại à?• Thế thì, nếu chúng tôi không thích căn hộ này lắm, hiện tại anh/chị có căn nào tương tự đang rao bán không?
--	--

CÔNG CỤ LẬP KẾ HOẠCH 6: MA TRẬN NHƯỢNG BỘ

Đàm phán là việc các bên linh hoạt và tiến đến gần nhau. Quá trình này cần phải có sự nhượng bộ đối phương, cho thấy chúng ta sẵn lòng đi đến thỏa thuận. Nếu mỗi bên đều bám chặt vào vị trí của mình,

thì đàm phán đơn giản sẽ đi đến bế tắc. Việc thể hiện thiện ý là mặt tích cực của nhượng bộ - khía cạnh không mấy thoả mái của việc chúng ta phải từ bỏ điều gì đó. Chúng ta phải từ bỏ kỳ vọng hoặc mong đợi và đôi khi điều này gây tổn thương.

Nếu chúng ta không lên kế hoạch cho việc nhượng bộ, thì sẽ có nguy cơ hoặc là bám quá chắc vị trí của mình hoặc là ngu ngốc đi nhượng bộ quá sớm. Những nguy cơ này thậm chí còn cao hơn khi đàm phán theo nhóm.

Những nhượng bộ chúng ta tìm kiếm ở bên kia bao gồm, từ góc độ logic, khoảng giá trị giữa lời đề nghị mở đầu của

đối phương và mục tiêu tối thiểu của chúng ta. Từ góc độ tâm lý, nó cũng bao gồm khoảng giá trị từ lời đề nghị mở đầu của đối phương và mục tiêu tối đa của chúng ta – câu hỏi duy nhất là mức độ mà chúng ta có thể tự tin đàm phán để đạt được mục tiêu này là bao nhiêu.

Cách lập kế hoạch nhượng bộ

Bạn có thể tận dụng “ma trận nhượng bộ” để lên kế hoạch cho các nhượng bộ của mình. Giống như ma trận thông tin, bạn nên nghỉ một chút trước khi đối phó với bất cứ nhượng bộ nào đưa ra. Những nhượng bộ này hoặc để lại hậu quả cá nhân hoặc mang đến các yếu

tổ mới để xem xét, vì thế bạn cần suy nghĩ kỹ càng cẩn thận trước khi hành động. Nếu bạn đàm phán theo nhóm, bạn cũng cần thiết lập trước xem ai sẽ đưa ra nhượng bộ nào. Nhượng bộ của bạn theo đó cũng cần xếp theo thứ tự ưu tiên:

- C – Ưu tiên cao: những thứ mà chúng ta nhất định phải có được/giữ.
- TB – Ưu tiên trung bình: những thứ chúng ta có thể từ bỏ mà không quá phiền muộn.
- T – Ưu tiên thấp: những thứ không quá quan trọng mà chúng ta có thể sẵn sàng từ bỏ.

Lý tưởng nhất, là một nhà đàm phán chuyên nghiệp, bạn sẽ

muốn đổi nhượng bộ có ưu tiên thấp của mình lấy nhượng bộ có ưu tiên cao hơn của đối phương.

Cho	Nhận
<p>Nhiều bộ mà chúng ta lên kế hoạch đưa ra cho đối phương là những thứ mà chúng ta sẵn sàng từ bỏ để đạt được thỏa thuận.</p> <p>Ví dụ: Trong cuộc đàm phán lương của mình, Neil có thể lên kế hoạch đề nghị từ bỏ một số lợi ích để đổi lấy lịch làm việc linh hoạt hơn.</p>	<p>Nhiều bộ mà chúng ta đòi hỏi từ đối phương khi đưa ra nhượng bộ của mình, hoặc nhượng bộ mà chúng ta yêu cầu khi ở vị trí mạnh hơn, nhằm ra dấu hiệu rằng chúng ta đang muốn tiến đến thỏa thuận.</p> <p>Ví dụ: Neil có ý định theo học bằng MBA; anh muốn công ty đóng góp chi phí đào tạo chuyên nghiệp này của anh.</p>

Giữ	Bất ngờ
<p>Nhiều bộ mà chúng ta tuyệt đối không muốn đưa ra – điều này sẽ khiến chúng ta rơi xuống dưới giới hạn ZOPA của chúng ta.</p> <p>Ví dụ: Neil sẽ không chấp nhận mức lương thấp hơn mức lương của công việc trước trong bất kỳ hoàn cảnh nào.</p>	<p>Nhiều bộ sẽ gây bất ngờ cho chúng ta nếu bên đối phương đưa ra hoặc yêu cầu trong quá trình đàm phán.</p> <p>Ví dụ: Nếu trong quá trình đàm phán, Neil phát hiện ra rằng công việc mới sẽ yêu cầu anh giám sát dự án thực địa ở Nga và Afghanistan, anh sẽ cần một khoảng thời gian để suy nghĩ về các hậu quả của điều kiện làm việc mới này.</p>

CÔNG CỤ LẬP KẾ HOẠCH 7: LẬP KẾ HOẠCH CHO CÁC ĐÀM PHÁN PHỨC TẠP

Khi chúng ta đàm phán chỉ

một vấn đề, như giá mua hàng, thì khá dễ để xác định mục tiêu, khả năng thương lượng, mối quan tâm, các BATNA, ZOPA và nhượng bộ. Nhưng đối với đàm phán phức tạp, nó gây khó khăn hơn.

Trong các đàm phán phức tạp:

- Có nhiều hơn một thứ được đưa ra đàm phán.
- Những thứ này liên kết với nhau và ít nhiều phụ thuộc lẫn nhau.
- Sự phụ thuộc lẫn nhau này có thể mang tính logic (mua một căn nhà cũng liên quan đến việc mua một mảnh đất) hoặc mang tính chiến thuật (đặt sớm thì có thể được giảm giá).

- Thứ tự/ giá trị các thứ khó xác định.

Chương trình “đường một chiều”

Hầu hết các nhà đàm phán lên kế hoạch cho đàm phán như đường một chiều – nói cách khác, họ đi qua từng chủ đề đàm phán một, theo thứ tự. Cách tiếp cận theo thứ tự này có lợi thế của cấu trúc logic, khiến sự việc dễ dàng hơn cho các nhà đàm phán ít kinh nghiệm. Nhưng cách tiếp cận như vậy cũng ẩn chứa rủi ro – nếu cuộc đàm phán gấp phải bế tắc, thì các mục tiếp theo trong chương trình thường sẽ phải chịu một không khí căng thẳng mà trong đó các bên không sẵn lòng đàm phán như

trước nữa.

Chương trình “đường vòng”

Cách tiếp cận linh hoạt hơn nhiều là mô hình “đường vòng”, cách này đặc biệt phù hợp cho các đàm phán phức tạp với nhiều điểm để đàm phán. Theo cách tiếp cận này, mỗi một điểm đàm phán riêng biệt đều được giải quyết trên cơ sở tạm thời, không điểm nào được quyết định cho đến khi toàn bộ thỏa thuận được hoàn thành. Điều này giúp các bên xây dựng được các giải pháp phức tạp cho các vấn đề phức tạp, cân nhắc cẩn thận bản chất phụ thuộc lẫn nhau của các điểm đưa ra đàm phán. Khả năng mang các vấn đề đã

bàn bạc quay trở lại cuộc chơi khiến các bên khám phá được những tổ hợp giải pháp mới và sáng tạo khi cùng làm việc nhằm đạt được thỏa thuận. Về mặt trực quan, cách tiếp cận này có thể được biểu diễn dưới dạng đường vòng, hoặc vòng tròn giao thông, trong đó các bên có thể tự do “lái” cuộc thảo luận qua lại giữa bất cứ điểm tiếp cận riêng biệt nào hoặc vào bất cứ lúc nào. Nói chung, việc xem xét các vấn đề cùng nhau giúp đạt thỏa hiệp dễ hơn nhiều so với việc xử lý và giải quyết từng điểm riêng biệt một. Sử dụng cách tiếp cận đường vòng, các bên đàm phán sẽ không bao giờ mất tầm nhìn về bức tranh toàn diện.

Mối “liên kết đàm phán”

Một mối “liên kết đàm phán” có thể giúp bạn chuẩn bị cho việc đàm phán sử dụng cách tiếp cận đường vòng.

- Thay cho danh sách các chủ đề đàm phán, chúng ta có một biểu đồ - một dạng “bản đồ tư duy”.
- Nó cho thấy những điểm chính cần thương lượng (hiếm khi nhiều hơn bốn hoặc năm điểm)

Trong biểu đồ liên kết đàm phán mà Neil và Nellie đã tạo ra cho việc mua căn hộ, dễ hiểu rằng các điểm đàm phán riêng biệt có ảnh hưởng lẫn nhau như thế nào. Neil và Nellie ngay lập tức có thể thấy

rằng nếu họ muốn thay cửa sổ mái, họ sẽ có ít kinh phí hơn cho việc thanh toán tiền nhà, điều này có nghĩa là phải vay một khoản lớn hơn. Mỗi liên kết đàm phán giúp họ luôn giữ tầm nhìn về bức tranh tổng thể, thử các thông số khác nhau, và khám phá các kịch bản khác nhau. Bạn cần viết ra bảng liên kết đàm phán của bạn – sẽ dễ dàng khám phá các quá trình hành động khả thi hơn rất nhiều nếu bạn có hình dung trực quan về chúng ngay trước mặt. Neil và Nellie có thể sử dụng bảng liên kết đàm phán giữa hai người với nhau và trong cả đàm phán với ngân hàng.

Thanh toán tiền nhà

Chi phí
cải tạo

Khoản vay

Việc mua nhà của
Neil và Nellie

Tí lệ và thời hạn
thanh toán vay

Phân phối cổ phần
sở hữu

Biểu đồ liên kết đàm phán của Neil và Nellie

“Tiền vui vẻ”

Nellie và Fleur gặp nhau ăn trưa tại quán cà phê của công ty và Nellie tự hào cập nhật với Fleur về kế hoạch mua nhà của cô. “Bọn em đã thực hành biểu đồ liên kết đàm phán rất tốt rồi. Con đường phía trước giờ đây rất rõ ràng.” cô nói. “Chúc mừng em!” Fleur trả lời. “Em đã chuẩn bị sẵn sàng cho chiến thuật ‘tiền vui vẻ’ chưa?”

“Chiến thuật ‘tiền vui vẻ’ á? Có nghĩa là gì?” Nellie hỏi – nó lại là một từ chuyên môn khác mà cô không quen. “À,” Fleur giải thích, “‘tiền vui vẻ’ bao gồm tất cả mọi giá trị mà không bao gồm trong giá của thứ được thương lượng. Ví dụ, trong trường hợp mua nhà của em, nó có thể là chi phí đóng cửa, lợi tức, thuế chuyển nhượng bất động sản, phí môi giới, phí luật sư, chi phí di chuyển, tiền lắp đặt bếp mới ... Và em biết không? ‘Tiền vui vẻ’ thường không vui vẻ chút nào bởi vì nó gây hiểu lầm cho mọi người. Cuối cùng chúng ta bỏ tiền ra cho những thứ tốn chi phí hơn nhiều so với cái vể của nó. Em biết tại sao các nhà sản xuất bếp thường đề nghị lắp đặt miễn phí khi mua sản

phẩm của họ không? Em có nghĩ là công ty miễn phí dịch vụ đó chỉ vì họ thích em không? Họ có thể đã giấu chi phí lắp đặt vào chỗ khác rồi. Vì thế hãy luôn cẩn trọng và cảnh giác với tiền vui vẻ!"

Nellie thở dài, biết rằng cô sẽ phải duyệt lại kế hoạch này với Neil lần nữa.

CÔNG CỤ LẬP KẾ HOẠCH 8: NHỮNG MỐI QUAN TÂM CỐT LÕI – CHUẨN BỊ TINH THẦN CHO BẢN THÂN

Việc chuẩn bị đàm phán hợp lý sử dụng Công cụ lập kế hoạch từ 1-7 là vô cùng có lợi – bạn sẽ có nhiều thành công hơn với các cuộc đàm phán trong tương lai với sự trợ giúp của các công cụ này. Nếu bạn

muốn thành công hơn nữa, hãy đảm bảo rằng bạn cũng chuẩn bị về mặt tinh thần cho việc đàm phán. Làm thế nào để chuẩn bị tinh thần cho đàm phán?

Đầu tiên, bạn cần hiểu rằng con người không đàm phán theo lý lẽ đơn thuần, cảm xúc của chúng ta luôn đóng vai trò quan trọng. Nhiều người trong số các bạn có thể đã quen thuộc với mô hình giao tiếp “tảng băng trôi” của nhà tâm lý học Paul Watzlawick. Chỉ một phần nhỏ của một tảng băng điển hình là có thể nhìn thấy được ở trên mặt nước, phần lớn tảng băng vẫn ẩn dưới bề mặt. Giao tiếp cũng như vậy. Chỉ một tỷ lệ nhỏ của tất cả giao tiếp là “nhìn thấy

được” – những gì chúng ta nhìn thấy, nghe thấy, đọc được, hoặc học hỏi từ các tuyên bố, các đề nghị bằng văn bản, các thỏa thuận, nghiên cứu, sự kiện và số liệu. Nhưng lớn hơn nhiều là phần không nhìn thấy của giao tiếp, liên quan đến những thứ như nhu cầu và động lực, vốn có quan hệ mật thiết với cảm xúc. Trong quá trình đàm phán, chúng ta trải qua niềm vui và sự giận dữ, bất ngờ và bức bối, hài lòng và thất vọng. Không có thứ nào là đàm phán vô cảm cả. Và khi hai tảng băng trôi gặp nhau, chúng va chạm dưới bề mặt. Khi đàm phán bế tắc hoặc đổ vỡ, một phần là do sự khác biệt không thể hòa giải về mặt nội dung, nhưng chủ yếu chúng là vấn đề về mối quan hệ giữa các

bên và đây là yếu tố chịu trách nhiệm cuối cùng cho bế tắc. Cả hai bên, với cảm xúc của mình, cùng góp phần vào điều này. Vì thế chúng ta cũng phải chuẩn bị tinh thần cho khía cạnh đàm phán này, học cách giữ bình tĩnh trong các tình huống khó khăn và không chỉ đơn giản là phản ứng theo cảm xúc.

Năm mối quan tâm cốt lõi

Trong cuốn sách *Hơn cả lý do* xuất bản năm 2005, dựa trên cuốn kinh điển Tiến tới nói Có, các nhà nghiên cứu của Harvard Roger Fisher và Daniel Shapiro đã bàn rất nhiều về vai trò của cảm xúc trong đàm phán. Điểm chính của cuốn sách là có năm “mối

quan tâm cốt lõi” thúc đẩy hành vi của chúng ta và khi những mối quan tâm cốt lõi này bị đe dọa, nó tự động sinh ra các cảm xúc tiêu cực khiến chúng ta phản ứng mà không suy nghĩ thấu đáo. Nói cách khác, chúng ta không còn phản ứng một cách có ý thức nữa. Chúng ta nói và làm những việc không thể thay đổi được và về sau sẽ hối tiếc. Vì vậy Fisher và Shapiro đã đề xuất rằng chúng ta cần phải giải quyết các điểm nóng của bản thân mình trước khi đàm phán và cũng cần cân nhắc những điểm nhạy cảm nhất của bên kia và có thể cần được xử lý một cách tế nhị.

Năm mối quan tâm cốt lõi là:

- Trân trọng (appreciation)
- Liên kết (affiliation)
- Tự chủ (autonomy)
- Vị thế (status)
- Vai trò (role)

Trân trọng

Ai cũng muốn hành động của mình được công nhận và trân trọng. Hãy tưởng tượng tình huống sau đây: Bạn đang làm việc nhóm. Bạn thường là người viết biên bản các cuộc họp nhóm – bạn cho là phải có một người đứng ra làm việc này, và nói chung bạn làm cũng không có vấn đề gì cả. Nhưng các thành viên khác trong nhóm sớm cho rằng việc

bạn viết biên bản trong mỗi cuộc họp là hiển nhiên. Trong một cuộc họp, khi khối lượng công việc của bạn tăng lên do bạn phải xử lý một dự án khác, bạn đề nghị người khác viết biên bản. Phản ứng của mọi người ra sao? “Ôi, tự xử lý đi. Nay giờ cô có nhiều kinh nghiệm làm việc đó quá rồi.” Và sau đó họ chuyển ngay sang mục đầu tiên trong chương trình họp. Bạn sẽ cảm thấy thế nào trong tình huống như vậy? Có thể là tức giận, cảm thấy việc làm của bạn không được trân trọng. Có thể biên bản của cuộc họp lần này sẽ không được đầy đủ như những lần trước, hoặc là sau này bạn sẽ ít xung phong làm những việc như vậy hơn. Mong muốn được công nhận là một trong

những nhu cầu cơ bản của chúng ta. Khi phạm phải nó, chúng ta sẽ phản ứng với cảm xúc tiêu cực.

Liên kết

Cũng giống như việc chúng ta muốn được trân trọng, chúng ta cũng muốn cảm thấy mình thuộc về nơi nào đó. Chúng ta muốn liên kết – muốn là một phần của thứ gì đó. Bị loại trừ là một cảm giác đau đớn. Chúng ta muốn được ở trong vòng thông tin để nắm được thông tin cần biết; chúng ta không muốn bị gạt ra ngoài nhóm của mình. Hãy tưởng tượng là bạn đang làm việc trong một nhóm đàm phán. Có vẻ như đồng nghiệp của bạn luôn nhận được thông tin đầy

đủ từ cấp trên trong khi dường như bạn luôn bị thiếu các thông tin quan trọng. “Hãy liên lạc với anh X. Nếu ông có bất cứ câu hỏi nào,” ông chủ của bạn nói với khách hàng, mỉm cười chỉ về phía anh đồng nghiệp. “Anh ấy luôn cập nhật về mọi thứ.” Bạn sẽ cảm thấy thế nào trong trường hợp này? Bạn sẽ mang theo cảm xúc nào vào các tương tác trong tương lai với ông chủ và đồng nghiệp của bạn? Và các đàm phán trong tương lai của bạn với khách hàng này sẽ thế nào? Bạn có thể sẽ cảm thấy mất tinh thần, khó chịu, hoặc thậm chí tức giận, tùy vào cách cá nhân bạn ứng phó với tình huống như vậy ra sao. Trong bất cứ trường hợp nào, việc phạm phải nhu cầu cơ bản về

liên kết của bạn chắc chắn sẽ gây ra hậu quả trong đàm phán.

Tự chủ

Nhu cầu được tự chủ là mối quan tâm cốt lõi thứ ba của chúng ta. Là con người, chúng ta muốn có khả năng tự ra quyết định. Chúng ta cảm thấy tính độc lập của mình bị hạn chế khi ai đó khác ra quyết định sau lưng mà không có sự tham gia của chúng ta, hoặc, tệ hơn là ra lệnh cho chúng ta. Hãy tưởng tượng tình huống sau đây: Là một nhân viên mua sắm của một công ty lớn, bạn đang chịu trách nhiệm mua hệ thống máy tính cho toàn bộ công ty. Khi bạn gấp một nhà cung cấp quan trọng

để đàm phán giá cả máy móc, anh ta quát vào mặt bạn: “Anh phải trả chi phí thay đổi các thông số kỹ thuật, do lỗi của anh mà chúng tôi cứ phải thay đổi mọi thứ. Gọi ông chủ của anh ra đây rồi chúng ta cùng bàn.” Bạn có thể nghĩ (và thậm chí có thể trả lời), rằng: “Anh là cái quái gì mà bảo tôi làm thế?” Trong bất cứ trường hợp nào, các thảo luận tiếp theo có thể sẽ không diễn ra một cách thoải mái và có tính xây dựng nữa.

Vị thế

Mỗi quan tâm cốt lõi thứ tư là việc công nhận vị thế của một người. Xã hội của chúng ta được tổ chức theo thứ bậc. Ví dụ như thậm chí ngay trong

gia đình nhỏ, chúng ta cũng phân biệt giữa cha mẹ và con cái; trong các gia đình lớn hơn thì giữa người đứng đầu dòng họ và những người còn lại trong gia tộc. Trong công ty, các mối quan hệ bất đối xứng bao gồm quan hệ giữa quản lý và nhân viên cũng như giữa nhà cung cấp và khách hàng. Có luật bất thành văn và các chuẩn mực hành vi phản ánh bản chất của những mối quan hệ này. Những người có vị thế thấp hơn làm theo ý của những người có vị thế cao hơn, và trong hầu hết trường hợp, những người có vị thế cao hơn là người dẫn đầu trong việc ra quyết định đàm phán. Mọi người cảm thấy bị xúc phạm khi vị thế của họ không được công nhận. Hiếm khi có nhân

viên cấp thấp nào nói với quản lý cấp cao là: “Anh biết đấy, bài trình bày không được thuyết phục cho lắm. Tôi nghĩ là anh cần cải thiện nó hơn nữa.” Nhu cầu cơ bản về việc được công nhận về vị thế khác nhau giữa các nền văn hóa khác nhau. Nó đặc biệt mạnh ở nền văn hóa Châu Á, Ả Rập và Mỹ La Tinh, trong khi nó ít quan trọng hơn ở các xã hội như khu vực Scandinavia hoặc Hà Lan. Văn hóa doanh nghiệp cũng đóng vai trò trong đây.

Trong những công ty đặc biệt chú trọng thứ bậc, mọi người thường tập trung vào vị thế của mình, điều này thậm chí có thể quyết định những thứ cơ bản như người nào đỗ xe ở đâu. Mặt khác, trong những

công ty với thứ bậc đơn giản hơn, nhu cầu được công nhận vị thế của mọi người cũng ít rõ rệt hơn.

Vai trò

Mỗi quan tâm cốt lõi thứ năm là nhu cầu được công nhận các vai trò khác nhau mà chúng ta đảm nhận. Hãy tưởng tượng là bạn được gọi vào phòng sếp vì có khách hàng quan trọng đang vô cùng giận dữ về việc gì đó. Ai đó cần ở lại làm việc muộn vào hôm nay để giải quyết vấn đề và câu hỏi duy nhất là người đó là ai. Bạn biết rằng người khách này rất khó tính, luôn có các yêu cầu đặc biệt và từ đó đòi hỏi phải làm thêm rất nhiều và công việc cụ thể lần này có thể sẽ khiến bạn

phải ở lại công ty đến tận nửa đêm. Tôi nay có vẻ cũng là một tối rất tệ đối với bạn – đó là hôm nay là kỉ niệm ngày cưới của bạn và vợ bạn đã mua vé xem hát. Ba vai trò khác nhau đã va chạm với nhau trong ví dụ này. Bạn muốn là một nhân viên mẫn cán, một chuyên gia quan tâm đến khách hàng và một người bạn đời chu đáo – cùng một lúc. Vì thế bạn đối mặt với một xung đột nội tâm với các cảm xúc mâu thuẫn và điều này không tạo thuận lợi cho việc đàm phán của bạn chút nào. Cảm xúc nảy sinh từ các vai trò xung đột thường bị ẩn giấu, có nghĩa là rất khó để hiểu được hành vi của các bên đàm phán nếu không biết nguyên nhân đằng sau hành vi đó. Không may là chúng ta

hiếm khi biết được “chương trình nghị sự ẩn” của đối tác.

CÁCH CHUẨN BỊ BẢN THÂN LIÊN QUAN ĐẾN NĂM MỐI QUAN TÂM CỐT LÕI

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH: CHÍNH XÁC LÀ NHỮNG GÌ MÌNH CẦN NGÀY HÔM NAY!

Fleur đang lên kế hoạch nói chuyện với Nellie. Cô khá giận dữ. Công việc của Nellie không tốt lắm trong vài tuần qua và Fleur không muốn nghe bất cứ biện minh nào. Cô biết là Nellie và Neil đang trong công cuộc tìm nhà căng thẳng, nhưng cô muốn Nellie tập trung lại để cải thiện mọi thứ - bắt đầu lên

hạn chót cho công việc, dự họp đúng giờ và chú ý đến đánh vần và ngữ pháp hơn trong các bài trình bày của cô. Cô cũng muốn Nellie thể hiện nhiều cam kết hơn đối với công việc và cuối cùng có thể tạo tiến độ trong ba dự án nổi bật của cô. Dường như tình hình với Nellie chưa đủ tệ, Fleur đang phải đối phó với cơn đau nửa đầu khủng khiếp. “Ồ, tuyệt vời, chính xác là những gì mình cần ngày hôm nay!” Fleur nghĩ.

Câu hỏi

Fleur có thể làm gì để chuẩn bị tinh thần cho cuộc trò chuyện với Nellie?

Trả lời

Fleur pha một tách trà, lôi iPod ra, tìm bài hát Jack Johnson yêu thích, đóng cửa phòng và trồng cây chuối trong năm phút. Sau đó cô đặt chân lên bàn, vớ lấy một cuốn sổ ghi chú và một cái bút, hít một hơi dài rồi bắt đầu khoắng một vài ghi chú.

Phân tích

Trân trọng:

Fleur thực sự muốn xoa dịu sự tức giận của mình, tuy nhiên, là một nhà đàm phán dày dạn kinh nghiệm, cô không làm như vậy, vì biết là cần phải tránh đổ lỗi hoặc buộc tội Nellie. Nếu Fleur cho phép bản thân để mặc cho cơn đau nửa đầu đưa đẩy, cô có thể sẽ làm Nellie cảm thấy cô không trân

trọng bất cứ công việc nào mà Nellie đã làm tốt.

Liên kết:

Fleur quyết định minh bạch hơn với Nellie về các chiến lược và mục tiêu ngắn hạn cũng như dài hạn của cả phòng và của công ty. Bằng cách này, Nellie sẽ hiểu rõ hơn tại sao việc hoàn thành ba dự án nổi bật của cô lại quan trọng đến thế. Thêm vào đó, Nellie sẽ cảm thấy được liên kết mạnh mẽ hơn với công ty và điều này sẽ dễ khiến cô có trách nhiệm nghiêm túc hơn trong công việc.

Tự chủ:

Lý tưởng là Fleur sẽ lập một kế hoạch từng bước cho Nellie,

cầm tay chỉ việc đến từng chi tiết tất cả các thứ mà Nellie phải làm, mà sau đó Nellie sẽ phải duyệt qua, ký và nộp cho Fleur sau khi hoàn thành. Nhưng Fleur sẽ không làm vậy, vì sau đó Nellie sẽ cảm thấy mình bị đối xử như một đứa trẻ. Là một nhân viên độc lập và có trách nhiệm, Nellie muốn chủ động tham gia tìm giải pháp, không đơn giản chỉ là nhận lệnh như một đứa trẻ con.

Vị thế:

Fleur biết rằng Nellie đã bắt đầu xem cô như một người bạn hơn là cấp trên. Cô dự định làm rõ một lần nữa với Nellie rằng, là quản lý của Nellie, cô có trách nhiệm với kết quả làm

việc của cả đội và cũng phải đảm bảo rằng những nhân viên khác không bị dồn nhiều việc hơn vì sự trì trệ của Nellie. Nellie không ở vị trí đặc biệt nào trong công ty.

Vai trò:

Fleur muốn tiếp tục hướng dẫn Nellie, hỗ trợ sự phát triển sự nghiệp của Nellie và chia sẻ tất cả kiến thức và kinh nghiệm của mình cho cô ấy. Tuy nhiên, Fleur biết rằng, khi nhìn vào các vai trò khác nhau, trách nhiệm của cô với vai trò là người quản lý rõ ràng vẫn được ưu tiên hàng đầu.

Nhằm chuẩn bị cho cuộc nói chuyện của mình với Nellie trong ví dụ điển hình trên, Fleur đã viết ra các ghi chú để

giúp cô nhận thức tốt hơn về các mối quan tâm cốt lõi của bản thân. Bạn có thể sử dụng danh mục kiểm tra sau để nghĩ về các mối quan tâm cốt lõi của bạn. Hãy ghi chú lại bất cứ điểm mấu chốt nào sẽ giúp đảm bảo rằng bạn và đối tác đàm phán của bạn giữ ổn định tinh thần, từ đó sẽ giúp bạn rất nhiều trong việc tránh leo thang các vấn đề phát sinh trong quá trình đàm phán.

Mỗi quan tâm cốt lõi	Mỗi quan tâm cốt lõi của tôi	Tôi sẽ bày tỏ công khai về vấn đề này như thế nào?	Các mối quan tâm có thể có của đối phương	Tôi có thể nói hoặc làm gì để nâng đỡ tinh thần của đối phương?
Trân trọng				
Liên kết				
Tự chủ				
Vị thế				
Vai trò				

ĐÁP ÁN CHO PHẦN TỰ ĐÁNH GIÁ 2.1

1. Neil không nghĩ về mức lương mong đợi của mình từ trước. Anh thậm chí còn không rõ về chế độ quyền lợi của mình ở công việc hiện tại.
2. Do thiếu kinh nghiệm đàm phán lương, Neil không thể ứng biến một cách tự tin – trước buổi phỏng vấn, anh đáng lẽ cần nghiên cứu cách xử lý những thảo luận như vậy.
3. Neil không đặt ra mục tiêu lương tối thiểu/ tối đa để xác định khuôn khổ cho việc đàm phán lương.
4. Thái độ bất an của Neil (do dự, cười khúc khích, thiếu giao tiếp bằng ánh mắt) cũng để lại ấn tượng không tốt.

5. Rõ ràng rằng Neil không thoải mái khi thảo luận về mức lương và anh phản ứng một cách lo lắng khi người phỏng vấn tiếp tục hỏi về chủ đề này. Anh mất tập trung và bắt đầu tự lặp đi lặp lại.

6. Neil không chuẩn bị bất cứ lý lẽ nào về giá trị mà anh sẽ mang đến cho công ty nhờ bằng cấp và kinh nghiệm của mình – anh gần như không đưa ra được yếu tố nào để thuyết phục người phỏng vấn rằng anh xứng đáng có mức lương cao hơn. Anh dường như không biết giá trị thị trường về công việc của chính mình.

TÓM TẮT: CHUẨN BỊ TỐT LÀ ĐÃ THẮNG NỬA TRẬN

ĐẦU

Làm thế nào để chuẩn bị cho đàm phán?

Hãy bắt đầu bằng việc rà soát một cách thực tế sức mạnh thương thuyết của bạn. Nhớ là hãy trung thực về các điểm yếu tiềm tàng của mình.

Làm việc liên tục để tăng sức mạnh cho việc thương thuyết.

Suy nghĩ kỹ về các “mối quan tâm cốt lõi” (nhu cầu thật sự của bạn, mục tiêu và động lực) cũng như các hạn chế của cá nhân bạn.

Đồng thời suy nghĩ về các mối quan tâm cốt lõi của đối phương và về việc bạn có thể thực hiện hành động dự phòng

nào để đối phó.

Nếu bạn đàm phán theo nhóm, cần phải đạt được thỏa thuận trước về chiến lược mà nhóm sẽ theo đuổi.

Hãy cởi mở với những ý tưởng mới có thể đóng góp cho việc tìm ra giải pháp. Lên kế hoạch mời sự tham gia của bên kia.

Chuẩn bị các ghi chú viết tay cho bản thân (từ cả nghiên cứu và suy nghĩ của chính bạn). Hãy dùng những điểm dưới đây để hướng dẫn bạn.

Mức tối thiểu của bạn

Mức tối thiểu mà bạn có thể chấp nhận trong một cuộc đàm phán là BATNA (phương án thay thế thực tế tốt nhất)

của bạn – và bất cứ thứ gì bạn có thể đạt được trong đàm phán để cải thiện phương án thay thế tốt nhất của bạn nên được coi là thành công. Lưu ý: Bất cứ thứ gì thấp hơn mức này thậm chí không cần phải xem xét – bạn luôn có thể quay về với BATNA của mình.

Mục tiêu của bạn

Mục tiêu của bạn nên tham vọng nhưng thực tế - gần với ranh giới trên của ZOPA (vùng thỏa thuận khả thi). ZOPA của bạn càng mơ hồ, bạn càng mất nhiều thời gian trì hoãn để đặt ra các mục tiêu táo bạo. Lưu ý: Một mục tiêu không đơn giản chỉ là một điều ước nó là kết quả của việc bạn thực sự cam kết bản thân với công việc để

đạt được.

Vị thế mở

Ở lời đề nghị mở đầu của bạn, bạn cần dành một khoảng bên trên mục tiêu của mình cho đối phương “dền dứ”. Một lần nữa cần phải nhấn mạnh rằng, bản thân mục tiêu phải thực tế. Lưu ý: Đàm phán hầu như lúc nào cũng liên quan đến một “gói”, với vài điểm đưa ra để đàm phán.

Một vị thế rất mở...

- Luôn làm suy yếu uy tín của một người và thường dẫn đến bế tắc hoặc
- Tạo ra những nhượng bộ lớn, mà thường kéo theo rủi ro.

Chương 3

HIẾU QUY TRÌNH ĐÀM PHÁN

BA CẤP ĐỘ ĐÀM PHÁN

Dàm phán là một việc phức tạp – chúng ta liên tục làm việc ở vài cấp độ khác nhau vào cùng một thời điểm. Nó có thể được so sánh với việc nấu ăn: một đầu bếp giỏi biết rõ khách hàng, biết các nguyên liệu, có một vài thủ thuật trong tay và

biết cách chữa một món ăn nêm nếm quá mặn. Và người đang học nấu ăn đơn giản chỉ cần công thức để hướng dẫn, từng bước, thông qua quá trình thêm các nguyên liệu; từ đó anh ta có thể chuẩn bị thành công cả một bữa ăn – có nghĩa là đạt được kết quả mục tiêu của mình.

Trong đàm phán, chúng ta vận hành theo ba cấp độ:

- cấp độ nội dung (thứ được đưa ra đàm phán thật sự, cùng với kiến thức, dữ kiện, số liệu và thỏa thuận liên quan)
- cấp độ phương pháp (cách thực hiện đàm phán, bao gồm các kỹ thuật/cấu trúc được các bên sử dụng)

- cấp độ tâm lý (cảm xúc của bản thân bạn, cũng như cảm xúc của đối phương)

Những nhà đàm phán nhiều kinh nghiệm có thể tự tin điều chuyển hướng giữa các cấp độ khác nhau – giống như đầu bếp bậc thầy tại một nhà hàng bốn sao tạo ra những tác phẩm nghệ thuật ẩm thực mà không cần phải chuẩn bị trước quá nhiều, khéo léo kết hợp các nguyên liệu dựa trên kinh nghiệm của bản thân mình. Mặt khác, một đầu bếp trẻ có thể vẫn phụ thuộc vào sách nấu ăn và danh mục kiểm tra để giúp anh ta chuẩn bị một bữa ăn hoàn hảo. Tương tự, những nhà đàm phán trẻ tuổi cũng thấy việc làm theo hướng dẫn là hữu ích. Tuy nhiên,

ngay cả những đầu bếp kỳ cựu hay những nhà đàm phán dày dạn kinh nghiệm cũng không bao giờ ngừng học hỏi – họ liên tục làm việc để hoàn thiện các tác phẩm của mình.

QUY TRÌNH ĐÀM PHÁN

Khi đàm phán, bạn không nên bỏ qua bất cứ bước nào của quy trình. Từ “N.E.G.O.T.I.A.T.E.” (Đ.À.M P.H.Á.N) bản thân nó đã giúp ghi nhớ dễ dàng, với mỗi chữ cái đại diện cho một giai đoạn của quy trình đàm phán.

1. Names and niceties (Tên và các chi tiết nhỏ)

2. Establish general conditions (Thiết lập các điều kiện chung)

- 3. Get standpoints exchanged
(Trao đổi quan điểm)*
- 4. Observe and identify common ground (Quan sát và xác định điểm chung)*
- 5. Take note of differences (Ghi nhận các khác biệt)*
- 6. Initiate negotiation (Bắt đầu đàm phán)*
- 7. Agreement (Thỏa thuận)*
- 8. Task distribution (Phân bổ nhiệm vụ)*
- 9. End – celebrate and say farewell (Kết thúc – ăn mừng và chia tay)*

Tên và các chi tiết nhỏ

Bước đầu tiên của một cuộc

đàm phán là màn giới thiệu từng cá nhân của các bên với nhau, nếu cần. Một vài cuộc trò chuyện nho nhỏ diễn ra sau đó để hai bên thiết lập mối quan hệ. Trong các nền văn hóa mà phong cách giao tiếp trực tiếp hơn – gồm nhiều nước phương Tây – thì thủ tục này nói chung chỉ là vài lời hoặc vài phút nói chuyện. Trong các nền văn hóa với phong cách giao tiếp gián tiếp hơn – gồm nhiều nước châu Á, Ả Rập và các nước Đông Âu – quá trình xây dựng mối quan hệ có thể lâu hơn đáng kể và luôn rất quan trọng đối với sự thành công của tất cả các tương tác trong tương lai giữa hai bên. Trong những nền văn hóa như vậy, quá trình này có thể kéo dài từ vài giờ (ví dụ

như dưới hình thức một bữa trưa làm việc bên ngoài, hình thức này phổ biến ở cả những quốc gia như Pháp) đến một vài ngày (như thường lệ ở một số quốc gia Ả Rập). Điều quan trọng là cần kiên nhẫn khi đàm phán ở một nền văn hóa có lối giao tiếp gián tiếp hơn; hãy chờ cho đối tác ra hiệu cho bạn là đã đến lúc bắt đầu thảo luận công việc. Mặt khác, khi đàm phán ở một nền văn hóa giao tiếp trực tiếp hơn, đừng ngạc nhiên nếu đối tác bắt đầu thảo luận vấn đề ngay tức thì. Họ có xu hướng cho rằng các cuộc trò chuyện nhỏ như vậy là không cần thiết và sau này còn thừa thời gian cho việc đó.

Thiết lập các điều kiện chung

Cùng với đối tác của bạn, hãy đặt ra khuôn khổ và các quy tắc cơ bản cho cuộc thảo luận trước khi bắt đầu đàm phán các vấn đề nội dung. Bạn mất bao nhiêu thời gian để đạt được thỏa thuận? Kỳ vọng của các bên là gì? Các mục tiêu cho hôm nay là gì – một hợp đồng được ký kết? Một thỏa thuận về nguyên tắc? Hoặc chỉ là trao đổi ý tưởng sơ bộ về con đường phía trước? Liệu có chương trình làm việc tạm thời nào vạch ra các điểm sẽ thảo luận không? Bạn có cần ai điều phối thảo luận không? Ai sẽ ghi biên bản cuộc họp? Có quy tắc cơ bản nào khác cần đặt ra không (VD: tắt điện thoại)? Bạn cũng cần làm rõ tại thời điểm này ai sẽ là người có thẩm quyền ra quyết định của

cả hai bên – các thành viên dự họp được ủy quyền để thay mặt công ty ra quyết định ràng buộc, hay là họ cần cấp trên phê duyệt?

Trao đổi quan điểm

Bây giờ là lúc ngồi xuống bàn việc kinh doanh. Ở giai đoạn này, hai bên sẽ trao đổi thông tin về vị trí của mình và điều họ tìm kiếm. Quy trình đàm phán sẽ có hiệu quả nhất khi mỗi bên biết và hiểu rõ bên kia muốn gì. Mỗi bên nên chuẩn bị hai thứ: tuyên bố mở đầu và vị thế mở màn của mình.

Tuyên bố mở đầu của bạn nên miêu tả nhu cầu, mong muốn, mối quan tâm và kỳ vọng của bạn về các đàm phán hiện tại, cũng như về mối quan hệ lâu

dài với bên kia. Tại sao bạn có mặt ở đây? Bạn đang mong muốn đạt được điều gì trong ngắn hạn và dài hạn? Mục tiêu cuối cùng của bạn là gì? Trao đổi này sẽ dẫn đến một cuộc thảo luận mà mỗi bên đều cố gắng để hiểu điều bên kia mong muốn đạt được. Giai đoạn này của quy trình đàm phán được đánh dấu bằng việc cả hai bên đặt các câu hỏi sắc bén và lắng nghe một cách chủ động.

Tất nhiên, chúng ta cũng muốn chia sẻ về vị thế mở màn của mình và tìm hiểu về vị thế mở màn của bên kia – các phát biểu rõ ràng, không mơ hồ của mỗi bên về thứ đang yêu cầu. Nếu bên nào từ chối chia sẻ về vị thế mở màn của mình, thì sẽ

rất khó để tiến hành đàm phán.

Quan sát và xác định điểm chung

Khi vị thế mở màn đã được trao đổi, hai bên sẽ nhanh chóng thấy rõ rằng hai bên cách nhau bao xa. Tại thời điểm này, chúng ta thường cố gắng nghĩ luôn về những gì chúng ta có thể đạt được từ phía bên kia – chúng ta có thể khiến họ nhượng bộ những gì ngay lập tức. Nhưng đây thường là những sai lầm; nó có thể nhanh chóng dẫn cuộc đàm phán đến chỗ bế tắc. Thường là sẽ hiệu quả hơn khi đầu tiên ta vạch ra các điểm chung mà hai bên cùng chia sẻ liên quan đến mối quan tâm

của cả hai... Điều này sau đó sẽ có lợi, khi chúng ta cùng cố gắng xác định các giải pháp chung có lợi mới. Việc để hai bên đàm phán với nhau trong cảm giác là họ có điểm chung nào đó cũng giúp đàm phán đi theo chiều hướng tích cực. Hơn thế, nó còn tự nhiên khiến hai bên sẵn sàng nhượng bộ nhau hơn khi đến đúng thời điểm.

Ghi nhận các khác biệt

Tại thời điểm này, rõ ràng là có khoảng cách giữa hai bên! Và nếu chúng ta đã chuẩn bị đầy đủ, chúng ta biết mục tiêu thấp nhất, mục tiêu thực tế nhất và mục tiêu cao nhất mà chúng ta cam kết theo đuổi là gì. Tại giai đoạn này, hai bên

giả định các khác biệt giữa họ theo cách khiến cho không khí được thoải mái – nhìn nhận yêu cầu của mỗi bên mà không phải chấp nhận chúng. Hãy yêu cầu bên kia xác nhận là bạn đã hiểu đúng thứ mà họ đang tìm kiếm cũng như bạn kiểm tra xem họ có hiểu đúng vị thế của bạn hay không.

Bắt đầu đàm phán

Bây giờ là lúc đàm phán thực sự và khép lại khoảng cách giữa hai bên. Ở đây bạn có lựa chọn về chiến lược. Bạn có thể đàm phán cạnh tranh với trọng tâm đặt vào hiệu quả làm việc của chính bạn, hoặc bạn có thể theo đuổi giải pháp công bằng nhất cho cả hai bên. Bạn cũng có thể nhượng bộ

hoặc xây dựng các giải pháp sáng tạo có lợi cho cả hai bên – và đây rõ ràng là con đường hiệu quả nhất.

Thỏa thuận

Một khi bạn tin rằng khoảng cách giữa hai bên đã đóng lại và thỏa thuận đã đạt được, bạn nên phác thảo hiểu biết của mình về thỏa thuận này và kiểm tra xem bên kia có hiểu giống như bạn không, nếu có, thì thỏa thuận có thể khép lại. Có một số nhà đàm phán sẽ cố gắng khiến bạn nhượng bộ thêm tại thời điểm này – tùy vào tương quan sức mạnh cũng như BATNA của bạn, bạn có thể xem xét liệu bạn có sẵn sàng nhượng bộ như vậy không.

Phân bổ nhiệm vụ

Vậy các bước tiếp theo là gì? Ai sẽ thực hiện chúng? Vào khi nào? Chúng ta có cần bản hợp đồng bằng văn bản không? Khi nào sẽ kí kết? Có cần phê duyệt chính thức từ công ty cho thỏa thuận để xuất của chúng ta không? Có cần thêm thời gian để làm rõ những chỗ lỏng lẻo? Hãy vẽ sơ đồ chính xác về các mục hành động.

Kết thúc – ăn mừng và chia tay

Hãy kết thúc đàm phán một cách dứt khoát mau lẹ. Quyết định bạn sẽ ăn mừng thành công như thế nào và tách ra. Ở một số nền văn hóa, việc kí kết một văn bản chính thức không có nghĩa là các bên thực sự hòa

hợp với nhau – vì thế nếu một cam kết nghiêm túc dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau là quan trọng đối với bạn, thì bạn cần đầu tư nhiều công sức hơn vào việc xây dựng mối quan hệ. Điều này có thể bao gồm những việc như ăn tối cùng nhau (có hoặc không có đồ uống có cồn) hoặc các sự kiện văn hóa (từ hát opera đến các sự kiện thể thao và karaoke). Đừng quên: Khi một cuộc đàm phán kết thúc, chỉ là vấn đề thời gian cho đến khi cuộc đàm phán tiếp theo bắt đầu.

BẢN TỰ ĐÁNH GIÁ 3.1

NHIỆM VỤ

Hãy đọc hết các câu dưới đây

và nhanh chóng xác định xem câu nào sai.

Tên và các chi tiết nhỏ

- a. Tôi mừng là anh đã đi được. Chuyến đi thế nào?
- b. Để tôi giới thiệu chị với đội của tôi.
- c. Rồi, đây là những gì chúng tôi cần...

Thiết lập các điều kiện chung

- a. Đây là những mục trong chương trình làm việc ngày hôm nay...
- b. Hãy xem liệu chúng ta có thể đạt thỏa thuận ngày hôm nay hay không!

c. Cứ mỗi hai tiếng chúng ta có thể dành ra mười phút giải lao, nghe có được không?

Trao đổi quan điểm

a. Hợp tác lâu dài rất quan trọng đối với chúng tôi.

b. Chúng tôi quan tâm đến một sản phẩm có thể đáp ứng được tiêu chuẩn chất lượng cao của chúng tôi.

c. Chúng tôi có thể trả giá 580.000 đô la cho căn nhà – đây là đề nghị cuối cùng của chúng tôi.

Quan sát và xác định điểm chung

a. Chúng tôi thực sự không quen lâm với văn hóa của các

anh ở Trung Quốc.

- b. Thế thì, cả hai chúng ta đều đang tìm kiếm giải pháp mà cả hai công ty sẽ cùng làm theo.
- c. Các anh đã cung cấp cho chúng tôi dịch vụ thực sự xuất sắc trong năm năm qua.

Ghi nhận các khác biệt

- a. Tôi e rằng mức giá anh đưa ra hơi cao hơn so với mức mà chúng tôi mong đợi.
- b. Chính xác là anh có vấn đề gì với đề nghị của chúng tôi?
- c. Chúng tôi vẫn chưa thực sự rõ là chúng tôi có thể cung cấp cho bên anh loại điều khoản gì.

Bắt đầu đàm phán

- a. Thế nếu chúng tôi giảm giá 10%, thì đổi lại chúng tôi có được gì?
- b. Chúng tôi cần giao hàng ngay lập tức – nếu không sẽ không có thỏa thuận nào hết.
- c. Anh cần gì, bên tôi đều có thể đáp ứng.

Thỏa thuận

- a. Để tôi tóm tắt lại các điểm chính mà chúng ta vừa thảo luận ở đây hôm nay.
- b. Tôi không chắc liệu đây có phải thứ chúng tôi muốn không, nhưng...
- c. Hãy cùng xem lại một lần nữa những điều mà chúng ta đã nhất trí.

Phân bổ nhiệm vụ

- a. Bây giờ thì... hẹn lần sau nhé!
- b. Khi nào anh có thể gửi cho tôi bản hợp đồng?
- c. Hãy lập danh sách các bước tiếp theo mà chúng ta cần làm.

Kết thúc – ăn mừng và chia tay

- a. Cám ơn vì thời gian và công sức các anh đã bỏ ra!
- b. Các anh có muốn đi đá bóng với chúng tôi vào Chủ nhật này không?
- c. Tôi đã sợ là chúng ta có thể sẽ không bao giờ thực sự đạt được thỏa thuận!

Đáp án cho phần tự đánh giá 3.1 có thể tìm thấy ở cuối chương.

“QUANG CẢNH NHÌN TỪ TRỰC THĂNG”

Giờ đây bạn đã quen thuộc với ba cấp độ đàm phán và bạn biết việc tuân theo tất cả các bước trong quy trình đàm phán quan trọng như thế nào - N.E.G.O.T.I.A.T.E. (ĐÀM PHÁN). Và bây giờ bạn cũng có tất cả công cụ bạn cần để tạm ngừng vào bất cứ thời điểm nào trong quá trình đàm phán và kiểm tra xem:

- Bây giờ chúng ta đang đứng đâu?
- Chúng ta có đi đúng đường không?

- Mọi thứ có diễn ra theo kế hoạch không?
- Tôi có cần định hướng lại bản thân không?
- Tôi có cần điều chỉnh toàn bộ quá trình lại cho đúng hướng không?

Hãy tạo một “quang cảnh nhìn từ trực thăng” cho các đàm phán của bạn. Một chiếc máy bay trực thăng luôn bay phía trên hành động, tách biệt khỏi nó. Các nhà tâm lý học định nghĩa “tách biệt” là trạng thái mà bạn trải nghiệm các sự kiện hoặc tình huống như thể “từ bên ngoài” vậy. Nếu bạn có thể quan sát nghiêm túc các đàm phán của mình theo lối tách biệt tại bất kỳ thời điểm nào trong quá trình, thì điều

này sẽ mang lại lợi ích rất lớn cho bạn.

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH: CHÓ SỬA ĐÊM

Đó là buổi sáng thứ Bảy. Nellie đã dành cả tối hôm trước ở chỗ bạn trai Neil của cô – cùng với chú chó Rowdy. Nellie và Neil ra ngoài đi nhảy và trở về nhà vào rạng sáng hôm sau. Vào lúc 7h sáng, chuông điện thoại reo inh ỏi như muốn rơi khỏi móc. Nellie ngái ngủ trả lời. Một người hàng xóm đầy tức giận, ông Rossi, quát lên trong điện thoại. “Tôi không chịu được mắt suốt cả đêm qua, con thú cảnh của cô không ngừng sửa một giây nào! Tôi chịu đựng quá đủ rồi! Tòa nhà này thậm chí không cho phép chứa

thú nuôi. Lần sau thì để nó ở nhà cô ấy!"

Nellie cố gắng xoa dịu người hàng xóm và trì hoãn cuộc nói chuyện đến trưa, lúc cô đã đủ tỉnh táo để giải quyết vấn đề một cách thiện với ông ta.

NHIỆM VỤ

Nellie và Neil nên tiến hành cuộc đàm phán với ông Rossi một cách có cấu trúc như thế nào? Hãy tập tình huống với bạn bè, hoặc viết ra các ghi chú của riêng bạn.

PHÂN TÍCH

Sau đây là cách đàm phán có thể diễn ra:

N. Nellie và Neil có thể mời ông Rossi vào nhà họ với một tách cappuccino – họ biết ông ấy yêu thích café thế nào. Sau đó họ có thể xin lỗi vì tiếng sủa của Rowdy và về việc nó đã khiến hàng xóm thức giấc.

E. Sau đó họ có thể đề xuất cùng tìm cách giải quyết cho vấn đề.

G. Nếu ông Rossi đồng ý, cả hai bên có thể thay phiên nhau trình bày về quan điểm của họ về vấn đề. Nellie có thể giải thích là không có ai khác trong Rowdy, trong khi ông Rossi có thể nói về việc thiếu ngủ sẽ ảnh hưởng đến công việc của ông tại tiệm bánh pizza thế nào.

O. Neil có thể đưa ra dữ kiện là

anh và ông Rossi luôn rất hòa hợp với nhau, đặc biệt là khi họ cùng mang vấn đề gì đó ra nói với chủ nhà.

T. Ông Rossi có thể muốn chỉ ra cụ thể ở đây rằng Rowdy không được phép nuôi trong căn hộ.

I. Cả hai bên bây giờ có thể cùng nghĩ về các phương án giải quyết khả thi: “Nếu như...”

A. Họ có thể đồng ý là Nellie sẽ tìm một người trông chó, hoặc Neil và ông Rossi sẽ cùng nói chuyện với chủ nhà về việc thiếu hệ thống cách âm trong tòa nhà.

T. Nellie có thể đề xuất là hai bên cùng nói chuyện ngắn gọn lại với nhau vào tháng tới để

kiểm tra xem tình hình liệu có cải thiện không.

E. Ông Rossi có thể mời Nellie và Neil đến cửa hàng pizza của ông để thưởng thức món mỳ Ý nhà làm ngon tuyệt cùng rượu vang Ý.

ĐÁP ÁN CHO PHẦN TỰ ĐÁNH GIÁ 3.1

Tên và các chi tiết nhỏ

c. Rồi, đây là những gì chúng tôi cần...

⇒ tăng lờ cuộc trò chuyện nho nhỏ, cố gắng đi thẳng vào vấn đề quá nhanh

Thiết lập các điều kiện chung

b. Hãy xem liệu chúng ta có

thể đạt được thỏa thuận ngày hôm nay hay không!

⇒ quá chung chung, không xác định rõ ràng cấu trúc nào để đàm phán đi theo

Trao đổi quan điểm

c. Chúng tôi có thể trả giá 580.000 đô la cho căn nhà – đây là đề nghị cuối cùng của chúng tôi.

⇒ khẳng định vị thế cuối cùng luôn, dẹp hết các khả năng đàm phán

Quan sát và xác định điểm chung

a. Chúng tôi thực sự không quen lâm với văn hóa của các anh ở Trung Quốc.

⇒ nhấn mạnh sự khác biệt
thay vì điểm chung

Ghi nhận các khác biệt

c. Chúng tôi vẫn chưa thực sự rõ là chúng tôi có thể cung cấp cho bên anh loại điều khoản gì.

⇒ khi một bên thể hiện bản thân quá mơ hồ, khoảng cách thật sự tồn tại giữa hai bên sẽ vẫn không rõ ràng

Bắt đầu đàm phán

b. Chúng tôi cần giao hàng ngay lập tức – nếu không sẽ không có thỏa thuận nào hết.

⇒ quá cứng rắn – nghe như một lời đe dọa

c. Anh cần gì, bên tôi đều có thể đáp ứng.

⇒ quá mềm mỏng – có thể sẽ bị lợi dụng

Thỏa thuận

b. Tôi không chắc liệu đây có phải thứ chúng tôi muốn không, nhưng...

⇒ giải pháp này có thể không bền vững, vì thế sẽ tốt hơn nếu hỏi còn thiếu điều gì nhằm đạt được một kết quả thỏa mãn

Phân bổ nhiệm vụ

a. Bây giờ thì... hẹn lần sau nhé!

⇒ tảng lờ việc đặt ra các bước cụ thể tiếp theo cần thực hiện

Kết thúc – ăn mừng và chia tay

c. Tôi đã sợ là chúng ta có thể sẽ không bao giờ thực sự đạt được thỏa thuận!

⇒ không thực sự khiến đối phương mong đợi cuộc đàm phán tiếp theo.

TÓM TẮT: HIỂU QUY TRÌNH ĐÀM PHÁN

Hãy khiến bản thân làm quen với quy trình N.E.G.O.T.I.A.T.E. (Đ.À.M P.H.Á.N) – nó đại diện cho cấu trúc căn bản của bất kỳ cuộc đàm phán nào.

Hãy tạo một “quang cảnh nhìn từ trực thăng” cho đàm phán của bạn để kiểm tra xem bạn đang đứng ở đâu trong quy trình.

Hãy đảm bảo rằng hành vi của

bạn phù hợp với bước đi hiện tại của quy trình.

Chỉ chuyển sang bước tiếp theo khi mục tiêu của bước hiện tại đã hoàn thành.

Chương 4

CÁC CHIẾN THUẬT ĐÀM PHÁN CƠ BẢN

**TIẾN HÀNH CÓ CHIẾN
THUẬT: CÁCH THỰC HIỆN**

Chúng ta thường nhanh chóng học được rằng việc hành động có chiến thuật cho chúng ta lợi thế khi đàm phán. Trong

chương này, chúng ta sẽ bàn đến một số quy tắc căn bản và làm quen với các chiến thuật đàm phán thiết yếu. Chúng ta cũng sẽ xem xét kỹ hơn trường hợp đặc biệt về xây dựng liên minh. Mục tiêu của chương này là cung cấp cho bạn các cách thực hiện chiến thuật mà sẽ là yếu tố không thể thiếu trong đàm phán thực sự của bạn. Dù khác nhau, nhưng chiến thuật và chiến lược liên quan chặt chẽ với nhau. Trong khi cả hai đều đòi hỏi việc áp dụng hợp lý các công cụ nhất định, chiến lược nói chung hướng đến việc đạt được một mục tiêu bao trùm, còn chiến thuật là phương tiện ngắn hạn nhằm đạt được một mục tiêu ngắn hạn và tạm thời. Chiến lược là kế hoạch tổng thể - quy

trình hành động cơ bản của bạn. Thường được đóng khung với thời gian trung hoặc dài hạn, nó có thể xác định tầm nhìn và nhiệm vụ tổng thể của bạn. Chiến lược trong một cuộc đàm phán thường bao gồm câu hỏi về cách bạn sẽ hành động với đối phương một cách chung chung như thế nào – Ví dụ như bạn sẽ giữ thái độ hợp tác hay thái độ cạnh tranh. Chiến thuật, mặt khác, được Merriam-Webster định nghĩa là “một hành động hoặc phương pháp được lập ra và sử dụng nhằm đạt được một mục tiêu cụ thể.” Nói cách khác, chiến thuật là cách thức bạn sử dụng, với các phương tiện tùy ý bạn, để đạt được các mục đích từ ngắn đến trung hạn.

BẢN TỰ ĐÁNH GIÁ 4.1

Neil được gọi vào phòng sếp. Anh không biết tại sao.

TS. Schuster: Anh Reubens, anh đã làm việc với chúng tôi được hai tháng rồi, anh có thấy hài lòng không?

Neil: Vâng, rất hài lòng. Tôi đã thích ứng với công việc khá tốt và tôi cũng thích các đồng nghiệp nữa.

TS. Schuster: Tôi rất vui khi nghe như vậy. Vậy thì anh sẵn sàng cho một thử thách đặc biệt rồi chứ?

Neil: Chắc chắn rồi. Nó như thế nào vậy?

TS. Schuster: Tôi cần anh xử

lý một dự án của chúng ta tại Đức. Chúng ta đã sẵn sàng cho Triển lãm ngoài trời ILA ở Berlin và tôi nghĩ là anh chính là người phù hợp cho việc đó. Bắt đầu từ thứ Hai tuần tới, anh sẽ dành tâm tuần để chuẩn bị tại chỗ.

Triển lãm kéo dài trong bốn ngày. Tôi biết là thông báo hơi gấp, nhưng tôi chắc là anh có thể thực hiện được công việc này! Và anh cũng sẽ có trải nghiệm tốt đẹp với Berlin.

Neil: Nhưng tôi đang bận một dự án khác rồi – sẽ có người khác giúp tôi việc này chứ?

TS. Schuster: Chà, anh biết là chúng ta bây giờ rất thiếu nhân lực mà. Nhưng đây là cơ hội để anh chứng tỏ mình đấy.

Tôi biết là anh có thể làm được!

Tiến sỹ Schuster đứng dậy và
tiễn Neil ra cửa.

TS. SCHUSTER ĐÃ SỬ DỤNG CHIẾN THUẬT NÀO?

Hãy cố gắng xác định ít nhất
ba điều khiến Neil khó có thể
thò chân vào cuộc thảo luận.

Như mọi khi, đáp án ở cuối
chương.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA MỘT KHỞI ĐẦU TỐT

Như đã đề cập đến trong
chương trước, hai điều cần
thiết để bắt đầu một cuộc đàm
phán một cách chuyên nghiệp
là tuyên bố mở đầu và vị thế
mở màn. Cả hai yếu tố này

phục vụ cả ba cấp độ đàm phán. Chúng ta muốn làm việc với đối tác đàm thoại có thẩm quyền (cấp độ nội dung), chúng ta muốn biết mục tiêu của đàm phán, các yêu cầu của đối phương, quy trình kế hoạch của đàm phán (cấp độ phương pháp) và chúng ta muốn hiểu mình đang đàm phán với ai (cấp độ tâm lý).

Mở đầu cuộc đàm phán – “màn dạo đầu” của bạn

Mở đầu của một cuộc đàm phán có thể được ví như màn dạo đầu của một vở opera. Phần giới thiệu bằng nhạc cụ này, thường được chơi trước khi màn kéo lên, thường đưa ra chủ đề âm nhạc chính của tác phẩm. Cũng giống như vậy,

“màn dạo đầu” của một cuộc đàm phán đặt ra sắc thái cho toàn bộ đàm phán sẽ diễn ra giữa hai bên.

Màn dạo đầu đóng vai trò hài hòa, khi hai bên tìm hiểu thêm về nhau. Trong giai đoạn mở đầu này, người ta thường nghe tuyên bố của các bên về chính bên mình, các sản phẩm và dịch vụ của họ, các hợp tác thành công trong quá khứ, các cơ hội trong tương lai và đương nhiên là các mục trong chương trình làm việc của ngày hôm đó. Đôi khi cũng có cuộc đấu tranh quyền lực ngầm diễn ra đằng sau những lời tuyên bố này. Một số câu hỏi chủ chốt ở giai đoạn này là:

- Ai sẽ dẫn dắt cuộc đàm phán? Chính thức hay không chính thức?
- Ai là người kiểm soát tình hình? Các bên có sự cân xứng về sức mạnh thương thuyết không?
- Tôi có thể chuyển chiến lược thành hành động như thế nào?
- Tôi đã có thể lưu ý đến chiến lược của bên kia chưa?

MẸO: *Giai đoạn mở đầu đàm phán chưa phải là về các bên muốn gì; mà là về việc chuẩn bị sẵn sàng và đặt ra sắc thái cho cuộc thảo luận sau đó. Chương trình làm việc bản thân nó cũng đóng vai trò thú vị ở đây. Hãy dành thời gian làm việc với bên kia để tinh chỉnh nó.*

Vai trò của chương trình làm việc

Chương trình làm việc của bạn sẽ bao gồm các điểm đưa ra thảo luận với bên kia khi bạn đàm phán để đi đến một thỏa thuận. Việc xây dựng chương trình làm việc là cơ hội đầu tiên để bạn làm việc với đối tác về vấn đề gì đó và nếu bạn đặt mục đích chiến lược là một giải pháp đôi bên cùng có lợi, thì bạn cần tận dụng cơ hội này! Một chương trình làm việc cùng xây dựng với đối phương là dấu hiệu rõ ràng cho thấy thiện ý hợp tác, trong khi một chương trình làm việc do một bên đưa ra thường là dấu hiệu nghiêm túc đầu tiên cho thấy rằng bạn đang hướng đến một kết quả thắng - thua.

Một dàn ý cởi mở và minh bạch của các điểm thảo luận cũng thúc đẩy hợp tác – trong khi việc không hé lộ về chương trình làm việc dễ gây hiệu ứng ngược lại. Điều bạn cần nghĩ là liệu sẽ xây dựng một khuôn khổ làm việc rộng hơn hay một kế hoạch chi tiết hơn cho cuộc thảo luận. Quyết định sẽ dựa trên ý muốn của bạn và đối tác, với sự tôn trọng phong cách giao tiếp của mỗi bên.

Vị thế mở màn

Tuyên bố đầu tiên rõ ràng, không mơ hồ về những gì bạn muốn được chứa đựng trong vị thế mở màn của bạn. Hãy trao đổi về vị thế mở màn với đối tác sau “màn dạo đầu”. Nếu cần, hãy tạm ngừng cuộc thảo

luận để rà soát lại đề xuất mà bạn đã chuẩn bị. Đừng nhượng bộ cho đến khi bạn nắm được vị thế mở màn của đối phương.

Vị thế mở màn của bạn cần phải đáng tin cậy và được truyền tải một cách chân thực. Bạn muốn tạo ấn tượng rằng nó rất sát với thỏa thuận cuối cùng. Lý tưởng là bạn muốn bên kia tuyên bố về vị thế mở màn của họ trước. Tuy nhiên, truyền thống cho thấy, trong mua và bán, bên bán thường là bên đưa ra giá trước.

MẸO: *Đôi khi vị thế mở màn của bên kia có thể mang đến thông tin mới về thứ họ đang tìm kiếm và bạn có thể thấy cần nhanh chóng xem lại vị thế mở*

*màn của mình. Nếu cần thiết,
hãy yêu cầu tạm ngừng một
chút để suy nghĩ lại về mọi thứ!*

CÁCH ĐẠT ĐƯỢC KẾT QUẢ - NHIỀU CON ĐƯỜNG DẪN ĐẾN THÀNH ROME

Có nhiều cách để đạt được một mục tiêu cũng như việc có nhiều người trên thế giới này vậy. Trong khi các nhà ngoại giao tìm kiếm các giải pháp hài hòa và cân bằng đôi bên, thì các thị trường trên toàn thế giới đầy ắp những cuộc mặc cả sôi nổi với nhiều sắc thái cảm xúc diễn ra. Trong giới kinh doanh, khi nhà cung cấp đàm phán với khách hàng hoặc nhân viên đàm phán với quản lý, các giải pháp công bằng và toàn diện giúp đảm bảo mỗi

quan hệ ổn định về lâu dài.

Lý thuyết đàm phán phân biệt ba cách chính để đạt được một kết quả đàm phán:

- Đàm phán hợp tác – Ví dụ: theo Phương pháp Harvard
- Thỏa hiệp công bằng thông qua phân phối công bằng
- Đàm phán cạnh tranh – như là việc mặc cả trong thị trường truyền thống

Bạn có thể so sánh các đặc điểm chính của ba phong cách đàm phán này, song song với nhau, theo biểu đồ dưới đây. Mỗi một phong cách trong số ba phong cách này đã tự phát triển và ngày nay vẫn tiếp tục được sử dụng bởi lợi ích nó

đem lại – tất nhiên là mỗi phong cách có lợi thế ở các tình huống khác nhau. Cuốn sách này tập trung vào đàm phán hợp tác – phong cách được chứng tỏ mang lại tỉ lệ thành công lâu dài cao nhất, đem đến các kết quả làm hài lòng các bên. Tuy nhiên, quan trọng không kém là cần làm quen với hai phong cách kia, vì chúng cũng được sử dụng rộng rãi trong thực tế. Phong cách cạnh tranh được sử dụng chủ yếu trong các cuộc đàm phán một lần, cũng như trong các trường hợp sự cân bằng về sức mạnh thương lượng là rất thấp; một công ty cũng sẽ nỗ lực hết sức để vượt lên trên khi phải đối phó với một đối thủ.

Một lợi thế khác của việc làm

quen với cả ba phong cách đàm phán là khả năng nhận diện chúng khi bên khác cố gắng sử dụng chúng, từ đó cho phép bạn phản ứng cho phù hợp.

	Đàm phán cạnh tranh theo Phương pháp Harvard	Thỏa hiệp công bằng thông qua phân phối công bằng	Đàm phán cạnh tranh – mặc cả trong thị trường truyền thống
Khắc phục khác biệt và xóa bỏ khoảng cách thông qua...	Hỏi về mục tiêu cao hơn “Điều gì thực sự quan trọng nhất đối với chúng ta?”	Trao đổi nhuộm bộ lẫn nhau	Trao đổi nhuộm bộ (không phải lúc nào cũng lẫn nhau) và sử dụng thủ đoạn và mánh lới
Đối phương bị ảnh hưởng bởi...	Việc sử dụng hình ảnh và ý tưởng, cũng như gợi lên sự nhiệt tình, gần bó	Lý lẽ	Khai thác sức mạnh thương thuyết

Sử dụng phong cách đàm phán khi...	Mong muốn quan hệ hợp tác lâu dài. Chủ ý: khi khoảng cách quá lớn, dễ dàng rơi vào bế tắc	Công bằng và công lý quan trọng đối với cả hai bên	Bên chúng ta có nhiều sức mạnh thương thuyết hơn – trong trường hợp này chúng ta vượt lên trên Chú ý: khi bên kia có nhiều sức mạnh thương thuyết hơn – họ sẽ vượt lên trên
Các chiến thuật cổ điển	Hỏi về nhu cầu và mối quan tâm của bên kia	Áp dụng các tiêu chí toàn diện, minh bạch và khách quan	Tận dụng tối đa quy tắc nhuộm bộ – và đôi khi các mánh khôi nuga

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH: HỌP LỚP CẤP III

Lễ họp mặt kỉ niệm 10 năm tốt nghiệp cấp III của Nellie đang đến gần và cô rất mong được gặp lại bạn cũ ở Philadelphia. Mọi thứ được lên kế hoạch cẩn thận – vé máy bay và khách sạn đã đặt, địa điểm gặp mặt đã sắp xếp - và Nellie còn nhận lời mời ăn tối của người bạn trai thời thơ ấu, Tom. Cô vừa háo hức vừa lo lắng. Rồi đột nhiên, quản lý của Nellie là Fleur chỉ ra là có vấn đề - không may, một thành viên khác của nhóm đã xin nghỉ phép để đi nghỉ mát trong đúng hai tuần đó. Nhóm sẽ rất thiếu người nếu cả Nellie và Marcus cùng nghỉ phép vào lúc đó, vì thế đội quản lý muốn một trong hai người hoãn kì nghỉ lại. Fleur, cố gắng tránh việc phải đưa ra quyết định

khó khăn, đã yêu cầu Nellie và Marcus tự giải quyết vấn đề.

Marcus đã đặt vé du thuyền Ca-ri-bê với người vợ đang mang bầu của mình. Cặp đôi muốn nghỉ tuần trăng mật trước khi đứa bé ra đời. Đi du thuyền giữa các địa danh đẹp đẽ quanh vùng biển Ca-ri-bê sẽ là một trải nghiệm khó quên và đắt nghị đặc biệt dù không được hoàn tiền này quá rẻ để có thể bỏ qua. Nellie và Marcus quyết định gặp nhau sau giờ ăn trưa để đàm phán một giải pháp.

NHIỆM VỤ

Hãy phác thảo sơ qua cuộc thảo luận sẽ như thế nào theo ba phong cách đàm phán.

PHÂN TÍCH

1. Đàm phán hợp tác theo Phương pháp Harvard

Câu hỏi chủ chốt ở đây là:

“Điều gì thực sự quan trọng đối với chúng ta? Mục tiêu cuối cùng của chúng ta là gì?”

- a. Cả hai bên đều muốn nghỉ phép.
- b. Cả hai bên đều muốn một giải pháp cho phép họ tiếp tục cùng làm việc một cách thân tình sau đó.

Một số giải pháp khả thi là gì?

- a. Yêu cầu trưởng nhóm tìm một người thay thế tạm thời phù hợp trong thời gian cả hai vắng mặt.

- b. Tìm một đồng nghiệp hoặc tập sự mà họ có thể tập huấn để giải quyết công việc trong thời gian cả hai vắng mặt.
- c. Đề nghị thường xuyên giữ liên lạc qua điện thoại/internet để trả lời bất cứ vấn đề nào cần thiết trong khi cả hai đi nghỉ.

2. Thỏa hiệp công bằng thông qua phân phối công bằng

Mục tiêu ở đây là những trao đổi mang tính nhượng bộ lẫn nhau, tính đến sự công bằng và công lý.

Một số giải pháp khả thi là gì?

- a. Để sếp quyết định giải pháp và chịu trách nhiệm về quyết

định đó.

b. Marcus và Nellie mỗi người nghỉ một tuần, và công ty chi trả một phần chi phí hủy hoặc đặt lại vé/dịch vụ kì nghỉ cho họ.

3. Đàm phán cạnh tranh – mặc cả trong thị trường truyền thống

Ở đây, mỗi bên sử dụng mưu đồ và sức mạnh thương thuyết với nỗ lực đạt được các thứ theo ý mình.

Một số giải pháp khả thi có thể giải quyết tình huống là gì?

a. Mắt long lanh nước, Nellie có thể cáo buộc rằng cô luôn là người phải chiều theo các đồng nghiệp và dọa là sẽ bỏ

việc nếu cô không được dự buổi họp lớp.

b. Marcus có thể chỉ ra rằng Nellie vừa mới phá hỏng một cuộc đàm phán lớn với một khách hàng quan trọng và đề nghị rằng ưu tiên anh đi nghỉ sẽ là một cách tốt để tưởng thưởng cho công việc thành công gần đây của anh.

PHẢN CHIẾU

Cách đàm phán nào hấp dẫn với cá nhân bạn nhất?

Giải pháp nào trên đây bạn thấy thực tế nhất?

Thể hiện bản thân bạn một cách rõ ràng và không mơ hồ

Trong khi đàm phán, người ta thường xuyên lắng nghe ẩn ý của bên kia. Vì thế hãy cẩn thận tránh ngôn ngữ “mềm yếu” (Ví dụ: khi cố gắng bán xe, hãy kiềm chế nói những điều như, “Tôi hy vọng bán được mức giá tầm 3.000 đô la đến 4.000 đô la – Dù sao thì tôi cũng thực sự không có nhiều kinh nghiệm lắm với kiểu thương lượng này...”).

Bất cứ một nhà đàm phán giàu kinh nghiệm nào cũng sẽ ngay lập tức nhận ra nếu bạn không thể hiện được bản thân một cách mạnh mẽ và rõ ràng – và sẽ lợi dụng điểm này. Việc thể hiện bản thân một cách quá mềm yếu ngay lập tức sẽ nói cho đối tác của bạn biết rằng họ có thể hạ bớt vị thế mở màn

của bạn một cách dễ dàng.

BẢN TỰ ĐÁNH GIÁ 4.2

Hãy lấy một cái bút, một mẩu giấy và dành ra năm phút để thực hiện bài tập sau đây – tận hưởng nhé!

NHIỆM VỤ

Một nhà đàm phán khôn ngoan sẽ hiểu các câu sau như thế nào?

“Chúng tôi hy vọng là...”

“Đề nghị đầu tiên của chúng tôi là...” “Chúng tôi đang nghiên cứu...”

“Chúng tôi sẽ rất mừng nếu...”

“Chúng tôi có thể trả mức (ngập ngừng, nhìn lên khoảng

không)... 65.”

“Chúng tôi sẽ trả trong khoảng từ 60 đến 65.” “Anh nghĩ thế nào về mức giá có thể là... 75?”

“Tôi biết là nghe có vẻ cao, nhưng...”

Đáp án nằm ở cuối chương.

Cách bày tỏ bất đồng một cách khéo léo

Tại sao việc bày tỏ bất đồng của bạn lại quan trọng? Bởi vì nếu bạn không thể hiện ra, thì bên kia sẽ giả định là bạn có thể đồng ý với đề xuất của họ, hoặc ít nhất nghĩ gần như vậy. Vậy thì làm thế nào để thể hiện bất đồng một cách chuyên nghiệp? Đơn giản là chỉ cần làm rõ với đối tác là bạn không chấp nhận đề xuất của họ,

bằng cả lời nói và ngôn ngữ hình thể. Hãy cẩn thận, im lặng có thể bị xem là đồng ý!

- Đừng phản đối một cách gay gắt.
- Đừng phản ứng theo cách gây xúc phạm.
- Đừng cười đê xuất của đối tác.
- Đừng mỉa mai.

Thời điểm thích hợp để thể hiện rằng bạn từ chối đê xuất của bên kia là ngay sau khi bạn nghe nó. Từ chối chậm thường sẽ bị xem là không hoàn toàn từ chối. Nếu vài điểm vẫn đang được thương lượng (như giá cả, điều khoản giao hàng, điều khoản thanh toán,...) thì bạn có thể quyết định xem liệu bạn

có muốn phản đối mỗi mục riêng không hay là chờ đợi để từ chối một thể.

Khi đàm phán trong một đội, trưởng nhóm nên là người đứng ra từ chối đề xuất của bên kia. Tuy nhiên, những thành viên khác trong nhóm vẫn có thể phản đối đề xuất đó, hoặc là thông qua ngôn ngữ cơ thể, hoặc là nói một vài từ (như “Thế chắc chắn là vượt ngân sách của chúng ta rồi”).

Tại sao bạn nên nghỉ giải lao

Có rất nhiều lý do thỏa đáng cho việc tạm dừng một lúc trong quá trình đàm phán – tuy nhiên nhiều nhà đàm phán vẫn đánh giá thấp lợi ích to lớn có thể mang lại khi

ngừng cuộc thảo luận một lúc. Người ta thường hay quyết định vội vàng, muốn nhanh chóng đàm phán cho xong, để rồi sau đó hối hận là đã chấp nhận một kết quả nào đó mà không suy nghĩ cho thấu đáo.

MẸO: *Có một thành ngữ của Nga nói rằng: "Buổi sáng thì thông tuệ hơn buổi tối."*

Sau đây là một số lý do vì sao mọi người né tránh việc yêu cầu được nghỉ giải lao trong khi đàm phán:

- Đối phương có thể coi chúng ta là người yếu đuối.
- Trong những cuộc thảo luận như thế thì đó không phải là việc bình thường hay làm.

- Chúng ta sẽ bị đứt mạch thảo luận và mất động lực.
- Nhóm chúng ta rốt cục chỉ luôn cãi nhau khi nghỉ giải lao trong các cuộc đàm phán.
- Bên kia có thể có lợi thế chiến lược từ việc thảo luận trong khi nghỉ giải lao.
- Chúng ta sẽ mất thời gian quý báu, chúng ta muốn giải quyết vấn đề nhanh chóng.

Nhưng có nhiều lý do thỏa đáng để chúng ta nghỉ giải lao nhiều hơn mức độ thông thường. Hãy nghỉ khi bạn cần! Đây là một số điều mà bạn có thể đạt được khi nghỉ giải lao trong các cuộc đàm phán:

- Giảm căng thẳng, bình tĩnh

và có nhiều thời gian hơn để suy nghĩ kỹ về mọi thứ.

- Xem xét lại thông tin hay ý tưởng mới được đưa ra.
- Tham vấn các thành viên trong nhóm.
- Thông báo với quản lý của bạn về những diễn biến mới nhất.
- Tránh rơi vào bế tắc.
- Suy ngẫm về “đề nghị cuối cùng” của đối phương.
- Cho đối phương thời gian suy ngẫm về “đề nghị cuối cùng” của bạn.

Nghỉ giải lao một cách chuyên nghiệp

Fleur và Nellie đang ở Portland để thăm một nhà cung cấp mà họ chưa từng gặp trước đây, người đã liên lạc với họ và đưa ra một đề nghị hấp dẫn. Tuy nhiên, một thông tin không ngờ đến xuất hiện trong quá trình đàm phán hợp đồng - trái ngược hẳn với những gì nhà cung cấp đã nói, họ không có kinh nghiệm làm việc trong ngành công nghiệp hàng không vũ trụ. Fleur ngưng cuộc thảo luận và yêu cầu nghỉ giải lao. Cô thể hiện một phản ứng chuyên nghiệp trong tình huống này và đảm bảo rằng cô không liều lĩnh đồng tình với bất cứ vấn đề nào mà chưa cân nhắc kỹ lưỡng.

Đơn giản là hãy giải thích tại sao bạn cần nghỉ giải lao để

bên kia hiểu được. Bạn có thể dàn xếp giờ nghỉ giải lao một cách khéo léo, coi như một việc có ích cho cả hai bên (ví dụ, “nó sẽ giúp cho cả hai bên chúng ta có thêm chút thời gian để nghĩ về việc liệu...”). Hãy tuyên bố rằng bạn muốn sử dụng thời gian để tham vấn các thành viên trong nhóm mình, rồi bạn dẫn họ tới một phòng khác và bàn bạc. Hay đơn giản là một mình suy nghĩ kỹ về bất cứ thông tin mới nào mà bạn tìm thấy. Nếu cần thiết, tạm lui ra hành lang hay quán café; thậm chí bạn có thể sử dụng một văn phòng nhỏ hay một phòng họp trống. Hãy thông báo cho bên kia về khoảng thời gian bạn cần và khi nào thì bạn sẵn sàng tiếp tục lại cuộc thảo luận.

Vấn đề thậm chí còn dễ dàng hơn khi bạn không đàm phán trực tiếp, đơn giản là hãy lên lịch cho một buổi họp khác qua video hay thông báo với đối tác khi nào thì họ có thể nhận được phản hồi của bạn qua điện thoại hay email.

Cách nhượng bộ như một chuyên gia dày dạn kinh nghiệm

Trong số ba người con thì Neil là út. Khi còn nhỏ, anh đã nhanh chóng phát hiện ra rằng anh có thể có được bất cứ thứ gì anh muốn nếu bản thân anh cư xử một cách tử tế. Anh ngày càng làm hài lòng cha mẹ mình, luôn hòa hợp với mọi người trong nhà và ở trường học, dù bản thân anh thậm chí

không nhận ra điều này. Bây giờ, khi chớm bước vào giai đoạn tuổi 30, anh có một công việc thú vị trong ngành hàng không vũ trụ. Anh sớm để ý thấy trong khi thương thuyết với khách hàng, anh đã nhiều lần nhượng bộ vượt quá những điều khoản mà người quản lý đã bàn bạc kỹ với mình.

Anh có cảm giác bị áp lực phải làm hài lòng khách hàng khi họ không thỏa mãn với những đề xuất của anh. Hiện anh đang rơi vào tình trạng khó khăn. Các khách hàng thích tính cách nhân nhượng của anh nhưng sếp của anh thì không và thường xuyên chỉ ra rằng “bất kỳ ai cũng có thể đàm phán rắn hơn cậu”. Neil

hiểu rằng tất cả đã trở lại như thời thơ ấu: anh nhanh chóng nhượng bộ vì anh muốn làm người khác hài lòng và sự bằng lòng này khiến anh được chấp nhận, được công nhận, như mọi khi vẫn thế. Tuy nhiên, anh biết là anh phải học cách nhượng bộ như một chuyên gia, để có thể giữ quan điểm riêng của mình cho dù trong các cuộc đàm phán khó khăn.

Nghệ thuật nhượng bộ một cách chuyên nghiệp là điều thiết yếu cho bất kỳ cuộc đàm phán thành công nào. Đàm phán là hai bên dần tiến đến gần nhau - và cả sự cứng nhắc thiếu linh hoạt và phức tạp quá mức cũng làm hỏng tiến trình này. Do đó, có những gợi ý sau đây:

- Luôn để khoảng trống cho nhượng bộ.
- Phác thảo trước những nhượng bộ mà bạn có thể đưa ra.
- Để đối phương nhượng bộ trước.
- Chủ động yêu cầu nhượng bộ từ đối phương.
- Đừng là bên đầu tiên đưa ra một nhượng bộ đáng kể và hãy phản đối khi đối phương yêu cầu bạn làm vậy.
- Với mỗi nhượng bộ mà bạn đưa ra, hãy kèm theo một điều kiện.
- Khi nhận được một nhượng bộ từ đối tác, cần biết rằng bạn

không cần đồng thời đưa ra một nhượng bộ nào.

- Khi đưa ra những nhượng bộ không có nhiều ý nghĩa với bạn, hãy cố gắng đổi được những nhượng bộ quan trọng với bạn.
- Đưa ra nhượng bộ từ từ, hơn là đưa tất cả ra cùng một lúc.
- Đưa ra nhượng bộ nhỏ dần khi đàm phán vẫn tiếp diễn.
- Tận dụng cách trình bày quan điểm theo giới hạn về thẩm quyền. (“Đó không phải là quyết định mà tôi có thẩm quyền đưa ra ở đây hôm nay” hay “Theo chính sách của công ty chúng tôi, cần phải có một cuộc thảo luận nội bộ về vấn đề đó trước đã.”)

- Khi đàm phán về một gói thỏa thuận nào, hãy nhớ là không có gì là đã quyết cho tới khi nhất trí về điểm cuối cùng trong gói.

Cách nhận biết thời điểm thích hợp để chốt thỏa thuận

Trong mỗi cuộc đàm phán, sẽ đến lúc bạn cảm thấy như đang gần chạm đến vạch cuối đường. Bạn thường nghe những câu như, “Đây thực sự là đề nghị cuối cùng của chúng tôi” hay “Đơn giản là tôi không thể hạ giá thêm được nữa.” Bạn trao đổi qua lại với đối tác về vị thế của mình, bạn xây dựng giải pháp và bây giờ tất cả những gì còn lại là tiến tới cái bắt tay cuối cùng. Nhưng làm

thế nào để biết khi đó là đúng thời điểm? Và làm thế nào để ấn định thỏa thuận đó?

Điều này cũng nêu lên câu hỏi liệu bạn có nên đưa ra lời “đề nghị cuối cùng” không. Hãy cẩn thận! Làm như thế có thể nguy hiểm. Đừng bao giờ đưa ra “đề nghị cuối cùng” trừ phi bạn chắc chắn về điều bạn sẽ làm nếu bên kia từ chối chấp nhận. Sau đây là một số hướng dẫn khi đưa ra lời đề nghị như thế:

- Diễn đạt một cách đáng tin, để ý tới cả lời nói và ngôn ngữ cơ thể của bạn.
- Đưa ra đề nghị cuối cùng một cách chậm rãi và thận trọng.
- Duy trì giao tiếp bằng mắt.

- Chứng tỏ rằng toàn bộ nhóm bạn cùng đồng lòng nhất trí.
- Chứng minh rằng đây là lời đề nghị cuối cùng (bằng âm lượng trong giọng nói, bằng việc gập tay, giữ yên lặng và chờ đợi phản ứng của đối phương ...)

Khi bên kia đưa ra lời đề nghị cuối cùng, đầu tiên bạn cần xác định xem liệu đó có đúng là đề nghị cuối cùng không hay đó chỉ là cách trì hoãn thôi. Nếu đó có vẻ thực sự là đề nghị cuối cùng thì hãy lờ đi tính chất cuối cùng của nó mà nhớ xem điều gì đang thực sự bị đe dọa. Thời điểm thích hợp để kết thúc thỏa thuận là khi đạt được các điều kiện sau đây:

- Bên kia rất hứng thú.

- Hạn chót đang tới gần.
- Khoảng cách giữa các bên thu hẹp nhất.
- Bên kia bắt đầu hỏi những câu hỏi liên quan tới việc thực hiện thỏa thuận.
- Bạn đã đưa ra tất cả những nhượng bộ bạn có thể đưa ra.

Vào điểm này, hãy làm như sau:

- Nghỉ giải lao để xem xét lại đề nghị cuối cùng.
- Làm sáng tỏ bất kỳ chi tiết quan trọng nào để tránh những bất ngờ không mong muốn.
- Tất cả các bên đều sẵn sàng nhất trí với thỏa thuận.

- Ghi chép lại thỏa thuận bằng văn bản.
- Thu lại các tài liệu của bạn, đứng lên và chia tay với một cái bắt tay.

Trường hợp đặc biệt: Xây dựng liên minh

Sau khi bạn nắm được việc đàm phán một-một một cách thành công, bạn có thể muốn tiến hành bước tiếp theo và học cách đàm phán nhiều bên. Ngoài việc hiểu được vai trò khác nhau của các thành viên trong nhóm, có thêm hai điều nữa bạn phải hiểu để trở thành một người lão luyện trong việc dẫn dắt những cuộc đàm phán đa phương:

- Phản ứng phức tạp giữa các

bên tham gia

- Bản chất của việc xây dựng liên minh

Càng có nhiều bên tham gia đàm phán, việc trao đổi thông tin càng trở nên phức tạp. Ai cũng có nhu cầu được lắng nghe và thấu hiểu. Mỗi quan tâm của bất kỳ hai bên nào cũng có thể cùng hài hòa hoặc mâu thuẫn, khiến một nhà đàm phán thấy khó mà xác định được xem nên thực sự tiết lộ bao nhiêu thông tin. Một bên có thể phải đương đầu với cả phong cách đàm phán hợp tác và cạnh tranh nối tiếp nhau mau lẹ. Bản thân cấu trúc và phương pháp đàm phán dường như là tập trung của cuộc thảo luận, thậm chí

còn nhiều hơn vấn đề được đưa ra đàm phán - người dẫn dắt cuộc đàm phán sẽ đề cập tới vấn đề làm thế nào để triển khai, mọi người sẽ đưa ra ý kiến của mình, một số sẽ được thảo luận, một số bị từ chối, nhưng cả tiến trình này sẽ đòi hỏi bỏ thời gian và năng lượng cho những vấn đề thậm chí không liên quan tới đối tượng của đàm phán.

Điểm tương đồng giữa đàm phán một-một và đàm phán đa phương

Hãy nhớ rằng đàm phán một-một và đàm phán đa phương có nhiều điểm tương đồng hơn là khác biệt. Trong cả hai trường hợp, mục tiêu của các bên là đạt được thỏa thuận để

ai cũng cảm thấy hài lòng; những nguyên tắc cơ bản của đàm phán một-một do đó cũng áp dụng được với đàm phán đa phương. Không khí của các cuộc đàm phán vẫn là điều quan trọng. Mọi người tham gia đàm phán sẽ muốn ý kiến của mình được lắng nghe. Việc phát triển những giải pháp mới mẻ và sáng tạo tiếp tục là điều vô cùng quan trọng. Khi một bên quá cứng nhắc hay sử dụng những mánh khéo không đẹp để thu lợi về mình nhiều hơn, điều này sẽ phá hoại những cuộc đàm phán đa phương cũng giống như đối với đàm phán một-một. Và tình thế tiến thoái lưỡng nan trong mối quan hệ “hợp tác và đối đầu” tiếp tục tồn tại, cho dù có bao nhiêu

bên tham gia đi nữa.

Tuy nhiên, sự cân bằng quyền lực của nhiều cuộc đàm phán hai bên có thể nhanh chóng thay đổi với sự có mặt của bên thứ ba; điều này là đúng ngay cả khi bên thứ ba không tham gia cuộc thảo luận ngay từ đầu. Bên thứ ba có thể trung lập và đóng vai trò trung gian hòa giải. Thủ hình dung bạn đang trong tiến trình chuẩn bị cho một thỏa thuận trước hôn nhân với vị hôn phu của mình. Trong trường hợp này, một luật sư có thể được mời đến để cho lời khuyên về các quy định pháp lý, mà không thiên vị bên nào - cả hai bên đều hưởng lợi từ sự tham gia của bên thứ ba. Tuy nhiên, bên thứ ba có thể xuất hiện như là đồng minh

của một trong hai bên. Liên minh hình thành nhanh chóng, thay đổi cán cân quyền lực. Các cuộc đàm phán hình thành nên liên minh xuất hiện sau các cuộc bầu cử Quốc hội ở một số nước châu Âu là ví dụ hay cho trường hợp này.

Có thể định nghĩa đàm phán đa phương như thế nào?

Các cuộc đàm phán đa phương là đàm phán trong đó có hơn hai bên hoặc nhóm tham gia. Đó có thể là các công ty, các tổ chức, quốc gia hay bất kỳ nhóm quan tâm nào khác. Ở đây chúng ta đang nói về các cuộc thảo luận đa phương, tương phản với thảo luận song phương. Các cuộc đàm phán

đa phương được phân biệt với đàm phán một-một ở khả năng hình thành liên minh, tính phức tạp về tương tác xã hội liên quan và cấu trúc biến đổi nhiều màu sắc của tiến trình đàm phán đa phương.

Công ty Thịt giảm bông và Trứng

Một con gà doanh nghiệp thuyết phục một con lợn hám lợi nhuận cộng tác với nó để triển khai mối làm ăn kinh doanh. Con gà nói “Cái này gọi là HEC - công ty Thịt giảm bông và Trứng. Tôi sẽ phân phối trứng tươi hàng ngày còn anh phụ trách phần giảm bông, chúng ta sẽ kiếm được bộn tiền.” Con lợn đồng ý mà không mảy may suy nghĩ...

nhưng rút lui ngay khi nó đọc bản hợp đồng!

Trước khi chấp nhận một lời đề nghị cộng tác làm ăn với nhau, hãy luôn kiểm tra xem việc này có thực sự có lợi cho bạn hay không. Sự kết hợp không nên gây hại cho bất kỳ ai, cho dù là các bên đồng minh hay là bất kỳ bên thứ ba nào. Nếu không sự hình thành liên minh ấy sẽ nhanh chóng để lại dư vị không mấy tốt đẹp.

Thiết lập liên minh là một khía cạnh thú vị trong đàm phán đa phương. Nói chung, mục đích của việc hình thành một liên minh là để có được mối liên kết chiến lược nhằm theo đuổi những mối quan tâm chung một cách quyết liệt hơn. Các

bên yếu dường như được tăng cường sức mạnh bằng cách liên kết với những bên mạnh hơn, hoặc thậm chí bằng cách liên minh với nhau. Kết quả của việc này là sự thay đổi về cán cân quyền lực, có vẻ các bên mạnh bỗng nhiên thấy bản thân đang đối đầu với những đối thủ mạnh hơn họ tưởng.

Các bên thậm chí có thể tiếp tục xây dựng những liên minh mới tại những thời điểm khác nhau trong quá trình đàm phán, phụ thuộc vào vấn đề được thảo luận tại một thời điểm riêng biệt bất kỳ.

Các chiến lược liên minh được thiết lập

Có hai loại liên minh phổ biến:

liên minh chiến thắng và liên minh đoàn kết. Trong liên minh chiến thắng, hai bên riêng rẽ cùng liên kết lực lượng như những đồng minh, giống như những kẻ thù cách xa nhau ở thời Trung Quốc cổ đại thường liên kết với nhau để tấn công hay loại trừ kẻ thù gần đó. Mặt khác, trong liên minh đoàn kết, các bên cùng nhau tham gia vì mục đích phòng vệ, ví dụ như để ngăn chặn một bên mạnh hơn đạt được mục đích của họ.

Liên minh được hình thành như thế nào

Trong hầu hết trường hợp, một bên khởi xướng việc tiếp cận với bên kia, đề nghị hợp tác để đạt được những mục

đích chung. Đối với mỗi nhà đàm phán, câu hỏi chủ chốt ở đây là: nên theo đuổi liên minh với ai, bạn có thể hợp tác với họ về vấn đề gì và bạn sẽ tiếp cận các bên và các vấn đề khác nhau theo trình tự như thế nào. Một loạt các tiêu chí có thể được sử dụng để quyết định bạn sẽ thành lập liên minh với ai và về vấn đề gì, bao gồm:

- Tương đồng về mục tiêu hay mối quan tâm
- Tương đồng về thái độ và giá trị
- Kinh nghiệm có được từ các cuộc đàm phán trước
- Sự tin tưởng và các yếu tố liên quan đến quyền lực và nguồn

lực

Ngay khi nhà đàm phán quyết định muốn liên minh với ai, về vấn đề gì, anh ta phải quyết định một cách chính xác về trình tự thực hiện. Mỗi sự liên kết thành công giữa các bên sẽ ngay lập tức gây ra tác động lên toàn bộ hệ thống. Các bên khác cũng sẽ muốn có đồng minh, tìm cách để thiết lập lại cân cân quyền lực trong đàm phán.

MẸO: *Phải thật cẩn thận không được liên kết với bên yếu. Những đối tác nhỏ, không có quyền lực sẽ không tạo được bước đệm cho vị thế của bạn, trái lại, có thể làm vị thế của bạn bị suy yếu một cách không cần thiết. Nếu đối tác liên minh của bạn không*

được công nhận như là bên ra quyết định chủ chốt hay chỉ đơn giản là bị các bên khác coi là vô lý, thì điều này sẽ chỉ làm suy yếu vị thế của riêng bạn.

Cách bạn tiếp cận một đối tác là đồng minh tiềm năng chắc chắn rất quan trọng đối với thành công của bạn. Bất kỳ đối tác tiềm năng nào cũng sẽ tự hỏi những câu hỏi như “Tôi có thực sự tin tưởng họ được không? Họ sẽ giữ lời hứa chứ? Các bên khác sẽ phản ứng như thế nào đối với liên minh của chúng tôi? Các tác động lâu dài có thể gây ra là gì?” Hãy đảm bảo chắc chắn không để mất tầm nhìn về tác động sâu rộng của việc hình thành bất kỳ liên minh cụ thể nào.

Cách giải tán một liên minh

Là một nhà đàm phán, bạn cần nghĩ cách quản lý liên minh của bạn như thế nào cũng như cách chấm dứt liên minh đó như thế nào nếu tình thế bắt buộc. Nếu một liên minh không còn mang lại lợi ích cho bạn thì bạn có thể tận dụng cơ hội để tiếp cận với những đối tác mới tiềm năng và hình thành nên liên minh mới. Bạn cũng có thể thay đổi bất cứ điều gì đã thúc đẩy các đối tác tham gia liên minh với bạn, khiến liên minh đó hấp dẫn hơn để họ không muốn tìm kiếm đối tác mới ở nơi khác. Hãy hình dung là bạn liên kết với một đối thủ để đạt được khoản chiết khấu từ một nhà

cung cấp dựa trên số lượng hàng hóa lớn mà các bạn sẽ mua. Nếu đồng minh của bạn quyết định giảm đáng kể số lượng mà họ sẽ mua thì mối quan hệ này sẽ không còn có lợi cho bạn nữa, vì bạn sẽ không còn khả năng thuyết phục nhà cung cấp đưa ra mức chiết khấu theo số lượng lớn. Liên minh không còn mang lại lợi ích cho bạn nữa.

Đôi khi, bạn cũng có thể quan sát thấy việc gieo rắc sự thiếu tin tưởng một cách cố ý nhằm thúc đẩy các đối tác rời khỏi liên minh, mặc dù xét trên quan điểm đạo đức, điều này rất đáng nghi ngờ và rốt cục có thể gây phản ứng ngược cho người đó.

TƯ DUY NHÓM THEO IRVING L.JANIS

Vào năm 1982, nhà nghiên cứu Irving L.Janis xuất bản cuốn sách có tựa đề Tư duy theo nhóm. Nghiên cứu tâm lý về các Quyết định chính sách và Sự thất bại. Các đặc điểm về tính năng động nhóm được thảo luận trong cuốn sách này liên quan đến đàm phán đa phương:

Các nhóm có xu hướng xây dựng hành vi và chuẩn mực riêng, như là cách thể hiện lòng trung thành. Thành viên nào trong nhóm không điều chỉnh cho phù hợp thì có nguy cơ bị loại ra khỏi nhóm. Những người bị loại thường thấy rất áp lực để được chấp nhận quay

trở lại nhóm, hoặc để thoát khỏi sự cô lập khó chịu mà họ phải chịu đựng.

Các nhóm cũng thường xây dựng hệ thống phân bổ vai trò riêng, đối với cả lãnh đạo và nhân viên. Những thành viên khác trong nhóm thì hoặc đóng vai trò cẩm đoán, loại trừ ý tưởng mới, hoặc đóng vai trò phát kiến, chủ động phát triển những ý tưởng đó.

Một nguy cơ khác của tư duy theo nhóm, theo Janis, có thể quan sát thấy trong các nhóm làm việc cùng nhau trong thời gian dài là ngoài giảm tính hiệu quả, họ cũng cho thấy giảm tính “kiểm tra thực tế”, nghĩa là bóp méo sự thật. Tập trung quá nhiều vào kỹ năng

và không khí trong riêng nhóm mình mà không đủ tập trung vào phân tích phê bình các cách tiếp cận và giải pháp mới, cuối cùng họ lại đánh giá quá cao về kỹ năng và sức mạnh của nhóm mình và phát triển thái độ khiếm nhã đối với bên khác. Trong một số trường hợp, nhóm đó có thể dần trở nên cực đoan trong việc nhận xét, đánh giá.

Việc nhà đàm phán có khả năng đương đầu giải quyết hiện tượng tư duy theo nhóm là rất quan trọng. Cũng cần phải giải quyết vấn đề về sự đa dạng – việc nhìn nhận sự khác biệt trong văn hóa, địa vị, giới tính hay tuổi tác giữa những nhà đàm phán có thể góp phần giảm bớt mâu thuẫn nhóm.

Nhà đàm phán hiểu biết sẽ đảm bảo rằng lòng bao dung và tư tưởng mở là điều chiếm ưu thế trong cuộc đàm phán. Sự phong phú về con người và ý tưởng là yếu tố làm giàu chứ không phải là gây phiền toái cho một cuộc đàm phán.

BÀI TẬP THỰC HÀNH: VẮT SỮA NHỜ MOZART

Mục tiêu: Xây dựng liên minh

Đối với bài tập đàm phán này, bạn cần 40 phút và hai người bạn đàm phán có động lực. Đây là phiên bản biến đổi của bài tập do sinh viên và cán bộ của Chương trình Đàm phán Harvard (PON) thực hiện.

TÌNH HUỐNG

Liên minh Châu Âu EU mới ban hành ngân sách bổ sung trị giá 121 triệu Euro cho một dự án ba quốc gia có tên “Vắt sữa nhờ Mozart.” Ý tưởng đằng sau dự án này là nghe nhạc Mozart khiến bò hạnh phúc hơn và thúc đẩy sản lượng sữa của chúng. Là đại diện chính thức của Hiệp hội Nông dân Đức, bạn đến thủ phủ của châu Âu, thủ đô Brussels, nơi bạn sẽ gặp gỡ đại diện đến từ Hiệp hội Nông dân Tây Ban Nha và Đan

Mạch về việc phân bổ kinh phí dự án. Nước bạn đã cử bạn đi để đảm nhận việc đàm phán ba bên và bạn được toàn quyền quyết định. Có nhiều khả năng là bạn sẽ không bao giờ gặp lại hai bên kia lần nào nữa.

Nếu Đức, Tây Ban Nha và Đan Mạch có thể đạt được thỏa thuận về việc phân bổ kinh phí giữa ba nước này, tiền sẽ được chia dựa theo thỏa thuận đó. Việc phân bổ chính xác kinh phí như thế nào giữa ba nước là hoàn toàn do họ cùng quyết định, tuy nhiên, vì mục đích thống kê, Liên minh Châu Âu EU cần biết chính xác mỗi nước nhận được bao nhiêu tiền. Nếu ba nước không thể đạt được thỏa thuận về việc phân bổ chính xác khoản tiền cho dự án chung này, thì EU sẽ chuyển hướng nguồn kinh phí sang trợ cấp nông nghiệp cho các quốc gia Baltic. Nếu chỉ có hai nước đồng ý hợp tác, thì EU sẽ phân bổ khoản tiền nhỏ hơn cho hai nước này, theo bảng bên dưới. Cũng trong

trường hợp này, EU sẽ cần biết chính xác kinh phí được chia giữa hai quốc gia là bao nhiêu – và một lần nữa, họ sẽ chấp nhận số lượng phân bổ mà hai nước nhất trí.

Riêng Đức nhận được: 0 euro

Riêng Tây Ban Nha nhận được: 0 euro

Riêng Đan Mạch nhận được: 0 euro

Riêng Đức và Tây Ban Nha nhận được: 1 18 triệu euro

Riêng Đức và Đan Mạch nhận được: 84 triệu euro

Riêng Tây Ban Nha và Đan Mạch nhận được: 50 triệu euro

Cả Đức, Tây Ban Nha và Đan Mạch nhận được: 121 triệu euro

Vì thế cả ba bên có thể đồng ý cùng làm việc, hoặc hai nước có thể quyết định cùng làm việc mà không có bên thứ ba.

Các nông dân chăn nuôi bò sữa ở mỗi nước đều có kỳ vọng cao ở đại diện nước mình, mỗi người trong số họ lần đầu tiên tham gia một cuộc đàm phán như vậy, vì thế mỗi người sẽ cố gắng hết sức để kiểm được càng nhiều kinh phí của EU càng tốt cho đất nước của mình. Cơ quan ở Brussels đã đặt một lịch trình chặt chẽ cho các cuộc đàm phán. Các ứng viên có 40 phút để đạt thỏa thuận.

Nếu hai trong số ba ứng viên muốn nói chuyện riêng, họ có thể thực hiện trong vòng bốn phút và bên thứ ba không được ngắt quãng trong lúc hai bên bàn thảo. Nếu đạt được thỏa thuận, nó phải được giữ nguyên trong ít nhất năm phút trước khi được xem là chính thức. Vào thời điểm này, hai trong số ba bên có thể kết thúc cuộc đàm phán.

PHÂN TÍCH

Sau khi hoàn thành đàm phán, hãy thảo luận về kinh nghiệm của bạn, dựa vào những việc được thực hiện có hiệu quả và những việc có thể cải thiện tốt hơn.

Quyết định được đưa ra như thế nào trong các cuộc

đàm phán đa phương?

Bản chất đa chiều, khó đoán định của các cuộc đàm phán đa phương có thể được so sánh với vô số hình sắc do gương tạo nên bên trong một chiếc kính vạn hoa – và cách thức đưa ra quyết định đóng vai trò quan trọng trong kết quả của các đàm phán này. Trong đàm phán một-một, các vấn đề rõ ràng hơn nhiều – hoặc là hai bên đạt được thỏa thuận với nhau hoặc là không. Tuy nhiên trong đàm phán đa phương, sức ảnh hưởng của mỗi bên phụ thuộc vào việc cả nhóm lựa chọn cách đi đến quyết định như thế nào. Đây là một số khả năng:

- *Quy tắc đa số*

Cần quá bán số phiếu bầu để đưa ra quyết định.

- *Quy tắc đa số có trọng lượng*

Số phiếu bầu của mỗi bên phụ thuộc vào một số yếu tố nhất định mà các bên đều nắm được và có thể được sử dụng làm nền tảng để so sánh giữa các bên.

- *Quy tắc đa số có quyền phủ quyết*

Các bên đi đến quyết định theo quy tắc đa số; tuy nhiên, một số bên có quyền phủ quyết đối với bất cứ quyết định nào. Trong trường hợp này, sự ủng hộ của đa số và của tất cả các bên có quyền phủ quyết là cần thiết để giữ vững quyết định.

• Quy tắc đồng thuận

Các bên phán đầu đạt được quyết định một cách ôn hòa, nhưng có thể chấp nhận đi theo nguyên tắc đại đa số nếu không thể giải quyết theo hướng hoàn toàn ôn hòa.

• Quy tắc ôn hòa

Tất cả các bên phải cùng nhất trí về quyết định một cách ôn hòa; điều này về cơ bản là giống với cách làm việc trong đàm phán một-một.

• Quy tắc Kaldor-Hicks

Quy tắc này so sánh tổng số lợi ích có được với tổng số thiệt hại gây ra từ một quyết định. Từ đó quyết định được đưa ra nếu tất cả lợi ích nó mang lại

có thể bù đắp được cho tất cả thiệt hại mà nó gây ra. Trên lý thuyết, đây là cách tiếp cận vô cùng hấp dẫn từ góc độ đạo đức. Tuy vậy trên thực tế, mức bù đắp như vậy, không may là rất hiếm khi xảy ra.

Có những khả năng nào khác ngoài đơn giản là nhất trí và bất đồng?

Trên thực tế, các nhà đàm phán có nhiều lựa chọn hơn việc đơn giản là nhất trí hay phản đối một quyết định. Một số khả năng bao gồm:

- Từ chối bỏ phiếu cho quyết định
- Nhất trí với quyết định, tùy thuộc vào các điều kiện nhất định

- Bỏ phiếu chống lại quyết định mà không chủ động phủ quyết
- Đưa ra các thỏa thuận bên lề
- Đồng ý với một phần giải pháp

Ba lời khuyên thiết yếu cho các cuộc đàm phán đa bên thành công

- Chia những chủ đề thảo luận phức tạp thành các chủ đề phụ nhỏ hơn. Các nhóm làm việc nhỏ có thể giải quyết các vấn đề này một cách có mục tiêu trong suốt quá trình thảo luận sơ bộ.
- Hãy lái cuộc đàm phán ra khỏi việc mặc cả dựa trên vị thế của các bên và hướng tới một cuộc đàm phán đúng

nghĩa theo Phương pháp Harvard.

- Theo dõi các khía cạnh đa dạng trong cuộc đàm phán của bạn và khi điều phối thảo luận, đừng để cho bản thân mất kiểm soát. Càng có nhiều bên tham gia đàm phán, kỹ năng điều phối nhóm của bạn càng trở nên quan trọng hơn.

ĐÁP ÁN CHO PHẦN TỰ ĐÁNH GIÁ

TỰ ĐÁNH GIÁ 4.1

1. Neil hoàn toàn ngạc nhiên - anh không biết tí gì về cuộc thảo luận này.

Lời khuyên: Hãy hỏi trước!

2. Thay vì đi thẳng vào vấn đề,

Tiến sĩ Schuster mở đầu bằng một cuộc trò chuyện hữu nghị. Neil vẫn không biết vấn đề ở đây là gì. (“Anh Reubens, anh đã làm việc với chúng tôi được hai tháng rồi - anh có thấy hài lòng không?”)

Ý tưởng: Hãy bắt đầu bằng việc trò chuyện xã giao trước, nhưng hãy hỏi lý do của cuộc nói chuyện chính nếu tới lúc đó bạn vẫn chưa biết. Đây là cách duy nhất để tránh cho Tiến sĩ Schuster kiểm soát quá nhiều ngay từ đầu.

3. Tiến sĩ Schuster hỏi một câu hỏi dẫn dắt khiến Neil chỉ có thể trả lời là “có”. (“Vậy thì anh sẵn sàng cho một thử thách đặc biệt rồi chứ?”)

Lựa chọn: Neil có thể xác nhận

rằng anh đã sẵn sàng cho thử thách nhưng hãy thêm trọng lượng cho câu nói (“Chắc chắn rồi! Nhưng hãy cùng thảo luận xem thử thách đó là gì.”)

4. Tiến sĩ Schuster đối chất Neil với rất nhiều dữ kiện và khi ông thêm thắt những lời động viên như “Tôi biết là anh có thể làm được!”, nó khiến Neil gần như không thể chối từ.

Đề xuất: Neil có thể xin một chút thời gian để suy nghĩ về mọi thứ!

5. Ông chủ của Neil hoàn toàn chiếm ưu thế, thậm chí ông còn quyết định được chính xác khi nào cuộc trò chuyện kết thúc. Neil đã không có cơ hội từ chối.

TỰ ĐÁNH GIÁ 4.2

Đây là những gì đối tác khôn ngoan của bạn sẽ nghĩ về những tuyên bố này:

“Chúng tôi hy vọng là...”

⇒ Bạn chỉ “hy vọng” đến vậy thôi sao? Ô, vậy thì chắc chắn còn rất nhiều đất để đàm phán rồi!

“Đề nghị đầu tiên của chúng tôi là ...”

⇒ Tuyệt, vậy giờ hãy cùng nghe lời đề nghị thứ hai của bạn!

“Chúng tôi đang nghĩ liệu...”

⇒ Vâng, tiếp tục suy nghĩ đi nếu bạn vẫn chưa chắc chắn!

“Chúng tôi sẽ rất mừng nếu...”

⇒ Xin lỗi, tôi ở đây không phải để làm bạn vui!

“Chúng tôi có thể trả mức (ngập ngừng, nhìn lên khoảng không)... 65.”

⇒ Không nhìn vào mắt? Chọn một mức giá khi nhìn vào không khí? Họ chắc chắn không chuẩn bị tốt rồi!

“Chúng tôi sẽ trả trong khoảng từ 60 đến 65.”

⇒ Một khoảng? Tuyệt vời, vậy chúng ta hãy bắt đầu từ 65 và đi dần lên nào!

“Anh nghĩ thế nào về mức giá có thể là... 75?”

Bạn có thực sự muốn nghe ý

kiến của tôi? “Tôi biết là nghe có vẻ cao, nhưng...”

⇒ Đó là một lời xin lỗi à? Nếu bạn đã biết nó có vẻ cao, vậy hãy cho tôi một mức giá tốt hơn!

TÓM TẮT: CÁC CHIẾN THUẬT ĐÀM PHÁN CƠ BẢN

Bảy lời khuyên

Việc làm chủ các chiến thuật đàm phán cơ bản sẽ giúp bạn có nền tảng để làm một nhà thương thuyết giỏi. Nghiên cứu đàm phán liên quan đến cả lý thuyết và thực hành - lý thuyết cung cấp vốn hiểu biết và kiến thức, trong khi thực hành sẽ huấn luyện các kỹ năng đàm phán thực tế cho bạn. Hãy tập trung vào bảy

điểm sau khi bạn thực hiện việc đàm phán trong tương lai:

1. Hãy bắt đầu như một chuyên gia, lên kế hoạch cho mục tiêu của bạn.
2. Trước tiên, hãy quyết định một chiến lược, sau đó đưa ra các chiến thuật.
3. Tránh thể hiện bản thân một cách quá yếu đuối. Hãy rõ ràng và chính xác.
4. Hãy nhớ rằng bạn luôn có thể nói không. Thể hiện sự phản đối của bạn một cách khéo léo.
5. Sử dụng sức mạnh của việc tạm nghỉ - giải lao nhiều hơn.
6. Đưa ra các nhượng bộ như

một chuyên gia.

7. Biết thời điểm thích hợp để chốt thỏa thuận.

Khía cạnh “vạn hoa” trong đàm phán

Bạn càng cần phải theo dõi nhiều thông tin (câu hỏi, vấn đề, dữ kiện, ý kiến... của mỗi người tham gia thảo luận), thì việc đàm phán càng trở nên phức tạp. Đây là khía cạnh “vạn hoa” trong đàm phán. Hãy ghi nhận vai trò thiết yếu của chương trình làm việc và đặt ra rõ ràng những gì cần được thảo luận. Giải quyết riêng rẽ các vấn đề riêng lẻ trong các nhóm làm việc chung để giữ cho cuộc thảo luận được “gọn gàng”.

Đàm phán đa bên

Sự gia tăng số lượng các bên đàm phán cũng làm gia tăng nguy cơ thất bại trong giao tiếp; các đàm phán đa bên bởi vậy cần có người “quản lý”. Là người chịu trách nhiệm chỉ đạo cuộc đàm phán, người này cần xây dựng các quy tắc cũng như các tiêu chí cho cuộc thảo luận mà theo đó quyết định sẽ được thực hiện. Người này cũng cần suy xét đến bản chất độc đáo của việc tư duy theo nhóm và xây dựng liên minh.

Chương 5

PHƯƠNG PHÁP HARVARD - TIẾN TỚI NÓI "CÓ"

ĐÀM PHÁN HỢP TÁC THEO PHƯƠNG PHÁP HARVARD

Tại trung tâm của khuôn viên Đại học Harvard có đặt một bức tượng

đồng về người sáng lập - John Harvard - ngồi thư giãn trên chiếc ghế bành với một cuốn sách được mở ra trên đùi. Đôi giày của ông bóng loáng, bởi suốt ngày được hàng ngàn sinh viên cọ lấy may trước khi thi. Nhưng ngôi trường đại học giàu nhất thế giới này không phải lúc nào cũng may mắn: Công ty Quản lý Harvard, đơn vị quản lý tài chính của trường đã nắm giữ một quỹ trị giá 36,9 tỷ đô-la vào thời điểm bắt đầu cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu, nhưng đã mất 22% giá trị trong thời kỳ khủng hoảng. Tuy vậy, trường đại học này vẫn nổi tiếng thế giới cả về giáo dục lẫn nghiên cứu. Trong số mười hai trường học nổi tiếng có Trường Luật

Harvard, và một trong các dự án đặc biệt của trường luật là Chương trình đàm phán (PON). Kể từ khi thành lập vào năm 1980, PON đã tận dụng tính chất đa ngành của Harvard để nghiên cứu chủ đề đàm phán từ nhiều góc độ khác nhau. Các bộ môn đại diện tại PON bao gồm cả luật, tâm lý, kinh tế, khoa học chính trị, quan hệ công chúng, cũng như quan hệ quốc tế. Ngay từ khi bắt đầu, mục tiêu của PON là tích hợp các ảnh hưởng mang tính sáng tạo vào các nghiên cứu về đàm phán. Trong những năm gần đây, chương trình đã mang lại cơ hội tham gia vào một khóa học nâng cao đặc biệt hai lần một năm về chủ đề “Giảng dạy Đàm phán trong Tổ chức” cho

một số ít các chuyên gia đàm phán giàu kinh nghiệm. Khóa học này cũng giải quyết câu hỏi tại sao việc “đàm phán mở” theo Phương pháp Harvard đã trở nên phổ biến rộng rãi trong lĩnh vực này đến thế. Các câu trả lời được đưa ra như sau:

- Rất ít phương pháp khác vừa đơn giản lại vừa toàn diện. Phương pháp Harvard kết hợp rất nhiều cách tiếp cận và lý thuyết nổi tiếng khác đã được thử nghiệm và chứng minh.
- Phương pháp Harvard mang tính toàn cầu trong khả năng ứng dụng - nó được chứng minh đã mang lại hiệu quả thực tế ở khắp nơi từ Hoa Kỳ tới Đức, đến Trung Quốc, đến Nga, không phụ thuộc bất kỳ

điều kiện văn hóa địa phương nào.

- Nó đã được chứng thực về mặt học thuật và tiếp tục được phát triển bởi PON.
- Ý tưởng theo đuổi các giải pháp đôi bên cùng có lợi luôn nhận được sự quan tâm rất lớn của tất cả các bên. Việc đàm phán cạnh tranh luôn căng thẳng hơn và đòi hỏi cao hơn, cũng như sẽ luôn có một ai đó bị thua cuộc và mất mát.
- Các hướng dẫn của Phương pháp Harvard cung cấp cho các bên đàm phán sự ổn định và khả năng tự do hành động.

BẢN TỰ ĐÁNH GIÁ 5.1

Để nắm được ý niệm ban đầu

về thế nào là đàm phán hợp tác, hãy dành vài phút để điền vào bảng hỏi dưới đây.

BÀI KIỂM TRA: "Tôi có phải là một nhà đàm phán hợp tác không?"

Tiêu chí	Có	Không
Tôi có thành thật với bản thân không?		
Tôi có lập trường không?		
Tôi có tính xây dựng vô điều kiện không?		
Tôi có theo đuổi chiến lược đôi bên cùng có lợi không?		
Tôi có đặt mục tiêu đàm phán thực tế không?		
Tôi có biết các mối quan tâm của chính mình không?		
Tôi có cởi mở trước các phương án thay thế không?		
Tôi có khả năng tách vấn đề khỏi cá nhân khi thương lượng không?		

Tôi có dễ dàng đặt bản thân vào
địa vị của người khác không?

Tôi có thể chấp nhận các luận
cứ thuyết phục của các bên
khác không?

Tôi có sẵn sàng chấp nhận các tiêu
chí khách quan làm chuẩn không?

Tôi có thực sự chú tâm đến đối
tác không?

Tôi có phải là một người lắng
nghe tích cực không?

Tôi có khả năng giải quyết xung
đột một cách hợp tác không?

Tôi có thể xử lý các tình huống
thảo luận khó khăn một cách tự
tin không?

Tôi có khả năng giữ nhất quán
trong nội dung đàm phán không?

Tôi có thể xử lý cuộc đàm phán
từng bước một không?

ĐÁP ÁN CHO PHẦN TỰ ĐÁNH GIÁ

Nếu bạn chọn “Có” cho tất cả các câu hỏi trên, bạn có thể bỏ qua chương này, nếu không, thì bạn sẽ tìm thấy rất nhiều thông tin có giá trị trong các trang tiếp theo.

Hãy thương lượng cùng nhau, thay vì chống lại nhau

Thường thì mọi người nghĩ rằng việc đàm phán cốt là để giành được “chiến thắng”, hoặc để nhận được nhiều hơn những gì bên kia nhận được. Nhưng có một khả năng khác tồn tại - như những điều sau đây cho thấy.

NHỮNG CHIẾC MUỖNG SÚP DÀI

Một triết gia trẻ người Hy Lạp đang đi bộ vào buổi tối thì gặp người thầy của mình. Khi hai người tiếp tục đi cùng nhau, người thầy liền kể: “Tôi đã viếng thăm rất nhiều nơi trong những năm ngao du của mình. Một hôm, khi đi qua rừng, tôi nghe thấy vài tiếng rên rỉ rất khủng khiếp. Khi tiếp tục đi về hướng phát ra tiếng kêu, tôi nhìn thấy một cái bàn lớn. Có một nồi súp nóng đặt trên bàn và tất cả mọi người đứng xung quanh nó đều cầm một cái muỗng súp dài. Mỗi chiếc muỗng phải dài bằng chiều cao của người đang cầm nó! Mọi người trông đều rất đói. Họ đang cố ăn súp, nhưng họ không thể cầm chiếc muỗng đút vào miệng mình được. Họ quá chú tâm đến việc của

mình mà chẳng ai để ý đến tôi cả. Tôi tiếp tục tiến lên phía trước và sớm gặp một nhóm khác, ở đó tôi nghe thấy những tiếng cười rất vui vẻ. Một lần nữa, tôi lại nhìn thấy một cái bàn với một cái nồi súp nóng, bao quanh bởi những người đàn ông với những chiếc muỗng súp dài nhưng không khí ở đây lại rất khác.” “Tại sao lại khác biệt vậy ạ?” người học trò hỏi. Thầy giáo liền trả lời: “Bởi những người ở đó đút cho nhau ăn bằng những chiếc muỗng súp dài.”

Câu chuyện trên đã đúc kết bản chất quan trọng nhất của vấn đề: việc hợp tác với nhau, thay vì chống lại nhau sẽ mở ra những quan điểm mới. Đối với việc đàm phán nói riêng,

chúng ta có xu hướng hành động theo trực giác – thương lượng theo cách chúng ta luôn làm từ khi chúng ta còn bé. Trong nhiều trường hợp, chúng ta thậm chí còn không hề ý thức được rằng có những cách giải quyết vấn đề khác tốt hơn. Và đây là nơi mà Phương pháp Harvard xuất hiện và giúp chúng ta đàm phán một cách chuyên nghiệp hơn.

Phương pháp Harvard mô tả năm nguyên tắc dẫn dắt nhà đàm phán từng bước đi qua quá trình đàm phán. Trong chương này, bạn sẽ được làm quen với những nguyên tắc này. Năm bước này nối tiếp lẫn nhau - nói cách khác, các bước phải được thực hiện theo thứ tự, từng bậc một, giống như đi

trên cầu thang vậy. Năm nguyên tắc của Phương pháp Harvard như sau:

- Tách đối tượng bạn đang đàm phán ra khỏi vấn đề bạn đang đàm phán, để bạn có thể mềm mỏng đối với con người và cứng rắn trong các vấn đề.
- Tập trung vào các mối quan tâm và động lực của các bên, thay vì chỉ bám vào các vị thế.
- Cùng làm việc với nhau để phát triển các giải pháp khả thi có thể đem lại lợi ích chung, sau đó đánh giá và cùng chọn một giải pháp.
- Đánh giá các phương án dựa trên các tiêu chuẩn công bằng, khách quan, đảm bảo tính minh bạch của các quyết định.

- Quyết định sẽ ủng hộ hay phản đối các giải pháp tiềm năng bằng cách so sánh chúng với các phương án thay thế của bạn.

Việc áp dụng nhất quán chiến lược đôi bên cùng có lợi sẽ dẫn đến sự chuyên dịch mang tính hệ thống ...	
Từ:	▶ Sang;
Mặc dù dựa trên vị thế	▶ Giải quyết mỗi quan tâm của các bên
"Vấn đề của anh là việc của riêng anh."	▶ "Tôi cũng quan tâm đến vấn đề của anh."
"Tôi sẽ chiếm quyền kiểm soát bên kia."	▶ "Chúng ta sẽ kiểm soát được cả quá trình."
Mỗi quan hệ được sử dụng như đòn bẩy	▶ Mỗi quan hệ là các mối quan tâm riêng rẽ
Các nhượng bộ dẫn đến đồng thuận	▶ Sự sáng tạo dẫn đến các giải pháp mới
Hoặc là một mối quan hệ tốt đẹp, hoặc là một thỏa thuận tốt	▶ Cả mối quan hệ tốt đẹp và thỏa thuận tốt
Khi một bên thắng, tức là bên kia thua (được ăn cắp, ngã về không)	▶ Cả hai bên cùng chiến thắng (không phải được ăn cắp, ngã về không)
Người sống sót là người phù hợp nhất	▶ Các giải pháp công bằng

NGUYÊN TẮC SỐ 1 CỦA PHƯƠNG PHÁP HARVARD

Tách đối tượng ra khỏi vấn đề - hãy mềm mỏng với con người, nhưng cứng rắn trong các vấn đề! Nếu bạn kết hợp các vấn đề trong quan hệ cá nhân với vấn đề thuộc nội dung đàm phán thì bạn sẽ làm tổn hại mối quan hệ này cũng như cản trở

đáng kể tiến độ đàm phán. Một mối quan hệ lành mạnh là điều kiện tiên quyết để giải quyết có hiệu quả các vấn đề cơ bản.

Những lời khuyên dưới đây có thể được áp dụng:

- Nhận ra các vấn đề về mối quan hệ và xử lý chúng một cách riêng rẽ khỏi những vấn đề về nội dung của cuộc đàm phán.
- Hãy đảm bảo rằng có sự tin tưởng và chấp nhận lẫn nhau, cũng như có sự giao tiếp hiệu quả giữa bạn với đối tác.
- Giải quyết các vấn đề về mối quan hệ trước khi bạn bắt đầu xử lý các vấn đề về nội dung.

- Xây dựng sự tin tưởng lẫn nhau bằng cách luôn hành xử một cách đáng tin cậy bất kể hành vi của đối tác như thế nào.

Tất cả những điều này nghe có vẻ rất hay về mặt lý thuyết, nhưng có thể bạn đang tự hỏi làm thế nào để thực hiện được trong thực tế. Và đây là một câu hỏi hợp lý – với tư cách là một nhà đàm phán - làm thế nào để bạn có thể thực sự tách biệt đối tượng ra khỏi vấn đề? Dưới đây là một số mẹo:

- Cố gắng đặt mình vào địa vị của đối tác.
- Không giả định về ý định của đối tác dựa trên nỗi sợ hãi của chính bạn.

- Đừng cố tìm cách đổ lỗi.
- Cùng làm việc để tìm ra giải pháp, thay vì chỉ đơn giản là đưa ra đề xuất đơn phương.
- Bởi cả hai bên đều muốn thắng, hãy cố gắng tìm kiếm các giải pháp giữ thể diện cho tất cả.

Khi mọi người đàm phán, họ thường tập trung vào bản thân. Fleur kể một câu chuyện nhỏ cho Nellie. “Con trai chị - Manny - đang học lớp ba. Hôm qua, khi thắng bé trở về nhà, nó liền kể cho chị nghe về một cuộc đua trong sân trường vào giờ nghỉ. Thắng bé tự hào nói với chị rằng nó về thứ hai, trong khi đối thủ lớn nhất của nó, một đứa trẻ lớp bốn tên Paul, là đứa suýt về cuối. Chị

chúc mừng thắng bé rồi hỏi xem có bao nhiêu đứa trẻ trong cuộc đua và cậu chàng trả lời, ‘Chỉ có con và Paul thôi.’”

Mỗi người chúng ta nhìn vào thế giới theo quan điểm của riêng mình, nhưng khi đàm phán, các chuyên gia đích thực là những người biết cách bước ra ngoài bản thân họ và nhìn mọi thứ từ góc nhìn của đối thủ. Đây chính là ý nói đến trong câu châm ngôn của người Mỹ bản địa: “Nếu bạn muốn hiểu đối thủ của mình, trước hết hãy đi bộ một dặm trong đôi giày của họ.”

Làm thế nào để mềm mỏng với con người, cứng rắn trong vấn đề

Hãy xử lý cảm xúc một cách chuyên nghiệp:

- Đừng quên rằng đối tác của bạn cũng phải đấu tranh với cảm xúc của chính mình! Tất cả các nhà thương thuyết trước hết vẫn là con người.
- Bạn phải có khả năng nhận ra và hiểu được cảm xúc của chính bản thân mình cũng như cảm xúc của đối tác. Nhờ thể hiện rõ ràng cảm xúc của mình và nhìn nhận cảm xúc của đối tác.
- Tránh phản ứng một cách bùng phát. Thả trôi cảm xúc của mình theo cách đó có thể dẫn đến phản kháng về mặt cảm xúc và đôi khi cả những cuộc cãi vã lớn. Hãy đặt ra quy tắc mỗi lúc chỉ nên có một

người nổi nóng. Kiểm soát thành công biểu cảm bên ngoài là một dấu hiệu của tính chuyên nghiệp.

- Cho phép đối tác của bạn tấn công mà không cho phép mình bị kích động bởi điều đó. Thông thường sẽ dễ thảo luận vấn đề một cách có lý lẽ với bên đó sau. Cách tốt nhất là lắng nghe bình tĩnh mà không bình luận gì về cuộc tấn công của bên kia, thay vào đó chỉ mời họ tiếp tục nói chuyện.
- Các cử chỉ xin lỗi tượng trưng có thể rất hữu ích. Điều này đặc biệt đúng khi mọi việc không diễn ra một cách tốt đẹp. Ví dụ như hãy mời đối tác của bạn đi ăn trưa, hay tặng anh ta vé đi xem một triển lãm

thương mại.

Hãy giao tiếp một cách chuyên nghiệp:

- Hãy chủ động lắng nghe, không ngắt lời đối tác.
- Làm rõ vấn đề để đảm bảo rằng bạn không bỏ lỡ bất cứ điều gì quan trọng.
- Tổng kết lại những gì bạn nắm được và xác nhận xem bạn đã hiểu đúng chưa.
- Nói về bản thân bạn để đối tác của bạn hiểu được điều gì quan trọng với bạn; không tấn công đối tác.
- Giữ bình tĩnh và bình thản.

Có một huyền thoại chốn thị thành kể về một cuộc trò

chuyện qua radio được cho là đã diễn ra vào tháng 10 năm 1995 giữa tàu của Hải quân Mỹ và nhà chức trách bờ biển Newfoundland của Canada, cho thấy mọi việc có thể đã kết thúc một cách bi kịch như thế nào nếu một trong hai đối tác đàm thảo cứ nhất quyết là mình đúng và cương quyết tấn công bằng mọi giá.

Mỹ: Xin vui lòng chuyển hướng 15 độ sang phía Bắc để tránh va chạm.

Canada: Đề nghị anh chuyển hướng 15 độ về phía Nam để tránh va chạm.

Mỹ: Đây là thuyền trưởng của tàu Hải quân Hoa Kỳ. Tôi nói một lần nữa, hãy chuyển hướng của anh.

Canada: Không, tôi nhắc lại, hãy chuyển hướng đi của ANH.

Mỹ: ĐÂY LÀ TÀU CHUYÊN CHỞ PHI CƠ USS LINCOLN, CHIẾC TÀU LỚN THỨ NHÌ CỦA MỸ TRÊN ĐẠI TÂY DƯƠNG. CHÚNG TÔI ĐƯỢC TRANG BỊ BA VŨ KHÍ PHÁ HỦY, BA TÀU CHIẾN VÀ RẤT NHIỀU CHIẾN HẠM TƯƠNG TRỢ. TÔI YÊU CẦU ANH THAY ĐỔI HƯỚNG 15 ĐỘ VỀ PHÍA BẮC, ĐÚNG HƯỚNG 15 ĐỘ VỀ PHÍA BẮC HOẶC CÁC BIỆN PHÁP ĐỔI PHÓ SẼ ĐƯỢC ÁP DỤNG ĐỂ ĐẢM BẢO AN NINH CHO CON TÀU NÀY.

Canada: Đây là ngọn hải đăng. Tùy các anh thôi.

Trái lại, chiến thuật độc đáo

của Tổng thống Mỹ thứ ba, Thomas Jefferson, cho thấy một mối quan hệ vững chắc có thể được thiết lập với một bên khác ngay cả trước khi bắt đầu đàm phán. Jefferson lúc đầu sẽ mời đối tác tới thư viện cá nhân của mình, cho người kia cơ hội để thăm thú đó đây và có thể là mượn một cuốn sách. Người khách sẽ cảm thấy được thỏa lòng khi tổng thống đủ tin tưởng ông ta để cho ông ta chiêm ngưỡng bộ sưu tập riêng của mình và thậm chí còn được mượn một cái gì đó. Jefferson có cơ hội để tìm ra những thứ mà đối tác của mình quan tâm và cùng lúc đó, người này ra về với một nhiệm vụ không lời là phải đáp lại sự ưu ái của Jefferson.

Để khuyến khích đổi tác thay đổi nhận thức của mình, có thể sẽ hữu ích khi làm một điều gì đó trái ngược với trải nghiệm trước đây của anh ta.

Một sự xuất hiện bất ngờ có thể mang lại một tác động mạnh mẽ - như ví dụ sau đây cho thấy: Brad, một thành viên của đội Fleur, rất không hài lòng với mức lương của mình và gần đây đã có một cuộc thảo luận căng thẳng với Fleur về vấn đề này. Hai tuần sau, Fleur lại ngồi trong quán cà phê của công ty với Nellie một lần nữa. “Đoán xem,” Fleur nói: “Hôm nay Brad đã nói chuyện lại với chị. Chị cứ nghĩ anh ta muốn nộp đơn xin nghỉ việc cơ, nhưng hóa ra anh ta lại chỉ đến để đưa cho chị một hộp

bánh nhỏ! Chị đã rất ngạc nhiên!”

BARACK OBAMA TÌM KIẾM MỘT CUỘC ĐỔI THOẠI MỚI VỚI THẾ GIỚI ĐẠO HỒI

Vào ngày 6 tháng 4 năm 2009, Tổng thống Mỹ Barack Obama đã dùng bài phát biểu trước Quốc hội Thổ Nhĩ Kỳ ở Ankara để gửi tới thế giới Hồi giáo những tín hiệu rõ ràng về sự kết nối. “Hoa Kỳ không và sẽ không bao giờ gây chiến với đạo Hồi”, Obama nói. Thay vào đó, ông ủng hộ một mối quan hệ đối tác sâu sắc hơn với người Hồi giáo, nhấn mạnh vào cuộc đấu tranh chung nhằm chống những kẻ cực

đoan và khủng bố đe dọa toàn thế giới. Thay vì hành xử giống như kẻ thù, Obama tập trung vào việc gửi đi các tín hiệu hòa bình.

Obama, rất tình cờ, đã đạt được tấm bằng luật của mình từ Trường luật Harvard (cũng giống như vợ ông - Michelle). Ông đã là Chủ tịch người Mỹ gốc Phi đầu tiên của tạp chí uy tín Phê bình Luật Harvard (Harvard Law Review) và tốt nghiệp loại xuất sắc vào năm 1991. Nếu bạn chú ý theo dõi các động thái chính trị của Obama, bạn sẽ liên tục chứng kiến những ý tưởng của Phương pháp Harvard.

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH:

TRƯỜNG HỢP CẮT GIẢM NGÂN SÁCH - PHẦN 1

Nellie rất vui mừng vì lần đầu tiên cô được xử lý một cuộc đàm phán khó cho Fleur. Đứng trước tình hình tài chính khó khăn của công ty, quản lý cấp cao đã quyết định thực hiện một loạt cắt giảm đối với các đề xuất ngân sách liên quan đến truyền thông và thúc đẩy nội bộ. Ban quản lý mong muốn cắt giảm tổng số tiền được phân bổ cho các đề xuất này từ 330.000 đô la xuống 130.000 đô la.

Phòng Quản lý Sản phẩm, Nghiên cứu Phát triển và Sản xuất, mỗi phòng sẽ có hai đại diện dự cuộc họp đã được lên lịch này với mục tiêu là để tìm

ra cách thức cắt giảm ngân sách một cách công bằng dựa trên lợi ích của mỗi phòng ban.

Thay mặt Fleur làm người đại diện cho phòng Quản lý Sản phẩm, mục tiêu của Nellie là đảm bảo càng nhiều yêu cầu ngân sách của phòng được triển khai càng tốt. Trước sự cắt giảm ngân sách mạnh mẽ này, việc đó sẽ không dễ dàng - các phòng ban khác chắc chắn cũng sẽ đấu tranh cho quyền lợi của họ. Tuy nhiên, nếu cả ba phòng đều không thể đạt được một thoả thuận chung, Ban quản lý nói rõ rằng đơn giản là họ sẽ chỉ định việc cắt giảm. Và điều này chắc chắn sẽ là lựa chọn tồi tệ nhất - ai mà biết được rằng phòng ban nào sẽ bị cắt giảm nhiều nhất?

Mọi người đều căng thẳng - họ biết rằng những cuộc đàm phán sẽ rất khó khăn. Một ngày trước cuộc họp, Fleur ngồi với Nellie để trao cho cô một vài lời khuyên:

“Đừng ngồi ngay vào chỗ - đặt túi xuống nơi em muốn ngồi, nhưng sau đó hãy đi một vòng. Hãy phá vỡ sự căng thẳng bằng một vài câu chuyện xã giao. Hãy nói về những sự kiện gần đây, kế hoạch cho kỳ nghỉ sắp tới của em, hay về những gì đang xảy ra trong thị trấn. Hãy cứ di chuyển và cố gắng chào đón nhiều người tham dự nhất có thể và thu hút họ vào các cuộc chuyện trò. Hãy chú ý đến tư thế của em - cả khi em đứng hay ngồi. Tránh bị cứng nhắc hay căng thẳng một cách

không cần thiết. Em thậm chí còn có thể cười một chút – điều đó sẽ giúp tất cả mọi người thư giãn. Tránh chia thành các nhóm nhỏ nhé. Hãy nhớ là mọi người sẽ cảm thấy thật phiền khi chỉ có hai người nói chuyện trong khi có năm sáu người trở lên, bỏ mặc những người còn lại. Và hãy nhớ lôi cả Stephan và Roberto bên phòng Nghiên cứu Phát triển vào nhé.

PHÂN TÍCH

Ngay từ đầu, Fleur đã đặt Nellie vào lối tư duy tách biệt con người khỏi các vấn đề. Kỹ nghệ mà cô gợi ý cho Nellie được gọi là “xây dựng mối quan hệ”.

Xây dựng mối quan hệ

Trong giao tiếp, mối quan hệ được hiểu là một kết nối gần gũi, đồng cảm với người khác, thường được phản ánh trong việc bắt chước hành vi của nhau. Hãy tìm hiểu đối tác của bạn, bước vào thế giới quan của họ. Quá trình xây dựng mối quan hệ được gọi là “tạo nhịp” - nó có nghĩa là các đối tác đàm thoại bắt đầu phản chiếu lẫn nhau trong lời nói, ngôn ngữ cơ thể, thậm chí là hơi thở của nhau để thiết lập mối quan hệ. Những người theo đuổi môn marathon đều biết “những người tạo nhịp”¹ là những người chạy bộ duy trì một nhịp điệu nhất quán, giúp người khác đảm bảo nhịp điệu ổn định và hoàn thành cuộc

đua trong thời gian mục tiêu của mình. Trong bối cảnh đàm phán, bạn có thể trở thành một “người tạo nhịp” bằng các phương cách sau:

¹ *Nguyên văn tiếng Anh là “pacer” (ND).*

Tạo nhịp bằng lời - Thể hiện bản thân tương tự với cách biểu hiện của đối tác đàm thoại - có thể bao gồm cả về mặt hình ảnh, âm thanh và ngôn ngữ “vạn hoa”. Bạn cũng có thể phản chiếu cả tông giọng, âm lượng và nhịp điệu của đối phương khi nói.

Tạo nhịp theo tư thế, cử chỉ và biểu cảm khuôn mặt - Nếu đối tác của bạn muốn giữ khoảng cách và lùi lại phía sau, bạn cũng có thể lui lại phía sau

như vậy. Nếu anh ta tiến lên phía trước, thì bạn cũng làm tương tự. Hãy đặt mình trong tâm thế tương tự đối tác và phản ánh cử chỉ, nét mặt của anh ta.

Các chuyên gia về lĩnh vực tạo nhịp thậm chí còn kiểm soát để có nhịp thở tương tự các đối tác đàm thoại của mình.

Dẫn dắt - Trong trường hợp này, bạn sẽ là người dẫn dắt, đưa cuộc trò chuyện của bạn với đối tác theo một hướng cụ thể - ví dụ bằng cách thay đổi tư thế hoặc xu hướng chuyện trò. Nếu mối quan hệ đã được thiết lập thì đối tác đàm thoại của bạn sẽ đi theo sự dẫn dắt của bạn. Việc dẫn dắt này không nhằm điều khiển chi

phối họ, mà chỉ nên được thực hiện với sự tôn trọng nhằm lật cuộc trò chuyện sang một quá trình mới (ví dụ, đi từ vấn đề sang giải pháp, hoặc từ tâm trạng tức giận sang tâm trạng bình tĩnh hơn).

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH: TRƯỜNG HỢP CẮT GIẢM NGÂN SÁCH - PHẦN 2

Nellie gọi điện cho Fleur: "Fleur, em nên làm gì? Chúng em vừa được nghỉ giải lao 10 phút, nhưng mọi người ở đây ai cũng đấu đá nhau. Mọi việc bắt đầu một cách tốt đẹp, nhưng sau đó mấy người bên Phòng sản xuất bắt đầu tấn công. Rồi tất nhiên phòng Nghiên cứu Phát triển bắt đầu

trả đũa lại. Và mọi thứ bắt đầu mất kiểm soát kể từ đó.”

“Thật tốt khi em gọi cho chị, Nellie,” Fleur trả lời. “Bây giờ, hãy giữ bình tĩnh nhé! Nghe này, vấn đề ở đây là vấn đề về mối quan hệ. Vấn đề về mối quan hệ có thể khiến ta cảm thấy khó chịu do khoảng cách giữa kỳ vọng và trải nghiệm thực tế của chúng ta với những nhà đàm phán khác.

Cách tốt nhất để cải thiện mối quan hệ là đề cập đến nó một cách trực tiếp - mặc dù không nên theo cách khiến người khác phản kháng mình.”

“Vâng, vâng,” Nellie cắt ngang, giọng có vẻ căng thẳng: “Em biết chị đúng. Nghe có vẻ đơn giản. Nhưng em nên làm gì

bây giờ?"

Fleur tiếp tục: "Phản ứng lại bằng cách nhấn mạnh một thực tế rằng tấn công bên khác là một hành vi không phù hợp, bởi kết quả của nó chỉ là khiến người khác phải phản công. Hãy đề nghị mọi người phác thảo suy nghĩ trên một tấm bảng. Đầu tiên, phác thảo phân bổ ngân sách mà tất cả mọi người sẵn sàng tự nguyện để ra - điều này sẽ tạo cơ hội cho ta đạt được một số thành công nhỏ ban đầu. Hãy giới thiệu một quy tắc cho các cuộc thảo luận: 'Đối mặt với vấn đề, chứ không phải con người'. Chúng ta sẽ lắng nghe nhau với một đầu óc cởi mở - không nói về những câu chuyện xưa cũ. Và lắng nghe không chỉ

đơn giản là ngậm miệng chờ đợi người kia kết thúc câu chuyện một cách thiếu kiên nhẫn để chúng ta có thể phất cờ một lần nữa. Hãy để cái đầu của chúng ta giải quyết vấn đề và để trái tim làm việc với con người! Và để làm được điều này, mỗi người trong chúng ta cần buông bỏ việc tập trung vào chính mình, thay vào đó, trở nên cởi mở và chịu khó tiếp thu hơn, cố gắng để hiểu những người khác thay vì phê phán họ. Nellie, hãy nhớ rằng: mềm mỏng với con người, cứng rắn về quan điểm - 'S.O.P.H.O.P.'² chính là cách giáo sư của chị tại Harvard nhồi nó vào đầu bạn chị. Đã có lúc, chị đã phải viết trên một tấm thẻ nhỏ để nhìn vào nó trước mỗi cuộc đàm phán! Dù

sao, chị chắc chắn em sẽ tạo được một bầu không khí có lợi cho một kết quả tốt. Cứ gọi cho chị nếu em cần bất cứ điều gì nhé."

² Nguyên văn là "soft on people, hard on points" – S.O.P.H.O.P (ND).

Trong ví dụ điển hình này, Fleur đã nói rõ với Nellie rằng cô vẫn có thể cứng rắn giữ quan điểm của mình, trong khi vẫn có thể mềm mỏng khi đối xử với mọi người. Việc này giúp chúng ta có thể ngồi bên nhau, trước mặt là bản hợp đồng hoặc bản vẽ hoặc bất cứ thứ tài liệu nào đang được thảo luận và cùng làm việc để hướng tới một giải pháp. Ở đây

yếu tố vật chất củng cố yếu tố tâm lý. Hãy nói chuyện thẳng thắn với các đối tác về những gì đang diễn ra trong cuộc đàm phán và việc họ cảm thấy như thế nào. Sẽ không phải ngày tận thế nếu bạn nói điều gì đó như là: “Anh biết đấy, người bên tôi đang cảm thấy bị đối xử tồi tệ và đang rất tức giận về điều đó. Thậm chí cuối cùng nếu chúng ta đạt được một thỏa thuận nào đó, chúng tôi lo là nó cũng không giúp ích được nhiều. Người bên anh có đang có ấn tượng tương tự như vậy không?”

Điều này thường khiến cho việc đàm phán trở nên tích cực hơn và tập trung vào vấn đề thực sự, bởi những người tham gia giải phóng được bản thân

họ khỏi gánh nặng do cảm xúc bị đè nén gây ra.

Tất nhiên, những lời khuyên đã được thảo luận ở các chương trước cũng rất hữu ích:

- Hãy rõ ràng về mục tiêu của bạn (tối đa/thực tế/ tối thiểu).
- Hãy rõ ràng về không gian đàm phán của bạn.
- Nói chung hãy chuẩn bị trước thật tốt.
- Hãy rõ ràng về BATNA của bạn.
- Hãy cải thiện BATNA của bạn bất cứ khi nào có thể.

NGUYÊN TẮC SỐ 2 CỦA PHƯƠNG PHÁP HARVARD

Tập trung vào mối quan tâm hơn là vị thế. Đằng sau mỗi vị thế luôn có mối quan tâm, nhu cầu, hoặc động lực – thứ ý tưởng thực sự thúc đẩy nhà đàm phán. Các mối quan tâm khác nhau sẽ được thỏa mãn theo các cách khác nhau – lối đàm phán dựa theo mối quan tâm nhờ thế “cởi mở” hơn so với lối đàm phán dựa vào vị thế trong việc đưa ra các kết quả khả thi, bởi thế, cho phép phát triển thêm nhiều giải pháp mới hơn. Mặc dù việc giữ vững vị thế có thể làm nổi bật sức mạnh của một bên, nó cũng có thể tiết lộ những điểm yếu khi nhu cầu của bên đó không được đáp ứng, bởi thế sẽ luôn có nguy cơ mất mặt.

Vì thế, chúng tôi đưa ra các

khuyến nghị sau:

- Hãy rõ ràng về mối quan tâm của bạn và chia sẻ một cách cởi mở mà không bị bám vào vị trí.
- Cố gắng tìm hiểu mối quan tâm đằng sau vị thế của bên kia.
- (“Tại sao anh cần...?”)
- Đưa ra bất kỳ ý tưởng nào mà bạn cho rằng có thể phù hợp với mối quan tâm của các bên.
- Bắt đầu với việc tập trung vào các mối quan tâm chung, tạm thời để sang một bên các xung đột lợi ích.

Đến thời điểm này, chúng ta cần phải giải thích các thuật

ngữ “vị thế” và “mối quan tâm”, như đã được sử dụng trong bối cảnh đàm phán. Hãy tưởng tượng một tình huống sau:

Ngay trước lễ Phục Sinh, hai đứa trẻ tranh cãi với nhau. “Em cần bốn quả trứng, em muốn trang trí cho lễ Phục Sinh.” cậu bé nói. Cô bé trả lời: “Nhưng chỉ còn lại bốn quả trứng và chị thì cần cả bốn quả để nướng.” “Nhưng em nói trước mà!” “Việc ấy không quan trọng - chúng mình sẽ chia đều.” “Nhưng hai quả trứng không đủ, em cần cả bốn cơ!”. Mẹ chúng can thiệp – cô đã giải quyết nhiều tình huống tương tự trước đây rồi. Cô bắt đầu bằng cách hỏi những đứa trẻ của mình là chúng muốn

làm gì với những quả trứng. “Con muốn vẽ lên trứng và mang đến trường,” cậu con trai nói. Cô bé gái nói: “Con muốn làm bánh xoắn nướng.” Cả hai đứa trẻ đều thể hiện quan điểm rõ ràng - mỗi người đều “cần bốn quả trứng”. Nếu không biết mối quan tâm đằng sau vị thế của chúng thì cách tốt nhất là chia đều số trứng và trong trường hợp xấu nhất thì một đứa trẻ sẽ chẳng có gì. Nhưng sau khi mối quan tâm của lũ trẻ được làm rõ, giải pháp tốt hơn đã xuất hiện.

Nhu cầu của bé gái là nướng bánh, vì vậy, cô bé sẽ cần lòng trắng và lòng đỏ trứng. Mỗi quan tâm của cậu bé là việc vẽ trứng, vì vậy cậu bé sẽ chỉ cần vỏ của chúng thôi. Trong khi

quan điểm của chúng khiến chúng bị xung đột lợi ích, thì thực ra mỗi bận tâm của chúng đều có thể đạt được bằng cách thổi lòng trứng ra ngoài - dẫn đến một giải pháp trong đó cả hai đều “giành chiến thắng”. Bạn nghĩ rằng điều này không hiệu quả trong các cuộc đàm phán thực tế ư? Có thể bạn sẽ thấy quen thuộc với ví dụ lịch sử sau:

BÁN ĐẢO SINAI

Năm 1967, trong cuộc Chiến tranh Sáu ngày, bán đảo Sinai đã bị Israel chiếm đóng. Năm 1978, Ai Cập và Israel đã đến Trại David nhằm đàm phán hòa bình. Israel khăng khăng đòi tiếp tục kiểm soát bán đảo,

trong khi Ai Cập không muốn mất dù chỉ một xăng-ti-mét lãnh thổ.

Người ta vẽ lên một vài bản đồ mới, mỗi bản đều đề xuất các đường biên giới mới.

Tổng thống Hoa Kỳ Jimmy Carter đã làm trung gian cho hai bên đàm phán do Thủ tướng Israel Menachem Begin và Tổng thống Ai Cập Anwar Sadat đứng đầu. Carter cuối cùng đã đưa ra câu hỏi quyết định về mối quan tâm của các bên.

Đối với Ai Cập, điều quan trọng nhất là lấy lại một mảnh lãnh thổ, dù rằng trong lịch sử đã bị đánh chiếm bởi người Hy Lạp, La Mã, Thổ Nhĩ Kỳ, Pháp và Anh, nhưng thực tế đã là của

họ từ thời Pha-ra-ông. Tuy nhiên, đối với Israel, vấn đề không nằm ở mảnh đất - tất cả những gì họ mong muốn là đảm bảo an ninh và họ cần phải ngăn chặn mọi khả năng Ai Cập xếp xe tăng dọc biên giới một lần nữa để tấn công họ.

Giải pháp là bán đảo này sẽ được trả về Ai Cập, nhưng họ cần phải giữ cho lãnh thổ này trở thành khu vực phi quân sự. Ai Cập lại có thể treo cờ bay pháp phái trên Sinai và không mất mặt với thế giới Ả Rập, trong khi đó Israel sẽ cảm thấy an toàn khi không chiếc xe tăng Ai Cập nào được đến gần để tấn công họ. Tháng 3 năm 1979, hai bên ký kết Hiệp định Hòa bình Ai Cập - Israel.

Sadat và Begin được trao giải Nobel Hòa bình như một sự công nhận những nỗ lực của họ trong công cuộc hòa giải. Sau khi kết thúc nhiệm kỳ của mình, Jimmy Carter thành lập Trung tâm Carter, một tổ chức phi lợi nhuận tập trung vào nhân quyền và hòa giải quốc tế; ông cũng đã nhận được giải Nobel Hòa bình năm 2002 cho những đóng góp của mình.

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH: TRƯỜNG HỢP CẮT GIẢM NGÂN SÁCH - PHẦN 3

Điện thoại của Fleur lại reo lên - đó lại là Nellie. Lạ thật, lẽ ra cô ấy vẫn nên bận rộn với việc đàm phán mới phải chứ, Fleur nghĩ. Cô trả lời điện thoại.

“Fleur, em đang ở trong nhà vệ sinh nên không thể nói to được,” Nellie thì thầm, “Dù sao thì không khí trong phòng bây giờ đã ổn hơn, nhưng không ai chịu nhượng bộ gì cả. Không một ai chịu nói thứ gì quan trọng nhất với họ hay tại sao. Tất cả mọi người đều chỉ muốn giành giật số ngân sách phân bổ của các phòng khác và họ sẽ phản ứng ngay nếu bất cứ ai đề cập đến việc cắt bỏ đề xuất của phòng họ. Mọi người bắt đầu bước vào vòng luẩn quẩn. Em nên làm gì bây giờ?”

“Nghe này”, Fleur nói: “Em hãy nhắc nhở họ một thực tế là kết quả tồi tệ nhất cho tất cả mọi người là Ban quản lý sẽ đơn phương quyết định việc cắt giảm. Rồi bắt đầu đặt những

câu hỏi. Hãy hỏi thật nhiều câu hỏi - những câu hỏi đánh vào gốc rễ lợi ích của mỗi phòng, như ‘Việc gì tối quan trọng với phòng anh?’. Sau đó, hãy đặt những câu hỏi đánh vào thứ thực sự đứng đằng sau vị thế của họ: ‘Lợi ích của việc này là gì?’ ‘Tại sao anh lại cần nó?’ Và đừng quên đề cập đến mối quan tâm của riêng chúng ta. Mỗi quan tâm quan trọng nhất của chúng ta bây giờ là phải có được điện thoại thông minh mới cho nhân viên phòng, để tất cả chúng ta đều có thể truy cập vào dữ liệu công ty mọi lúc mọi nơi. Nhưng chúng ta vẫn có thể ổn nếu không được duyệt chương trình khuyến mãi dịp Lễ Phục sinh.” Fleur nghe thấy tiếng cửa nhà vệ sinh mở khi Nellie

thì thầm lời cảm ơn và dập máy.

Làm thế nào để tìm ra mối quan tâm của bên kia

Trong ví dụ điển hình này, lời khuyên của Fleur cho Nellie là hỏi, hỏi và hỏi. Thật vậy, đặt các câu hỏi mở là kỹ thuật hiệu quả nhất để tìm ra và nắm bắt được mối quan tâm của một bên khác. Các loại câu hỏi phù hợp với quá trình này như sau:

- Các câu hỏi chung chung trực tiếp liên quan đến mối quan tâm của bên kia:
 - Mục tiêu tối thượng của anh trong cuộc đàm phán này là gì?
 - Mối quan tâm chính của anh

là gì?

- Anh quan tâm đến điều gì
đằng sau vấn đề này?
- Điều gì sẽ xảy ra nếu...?
- Điều gì sẽ xảy ra nếu
không...?
- Các câu hỏi về mối quan tâm
đằng sau các vị thế cụ thể:
 - Chính xác thì điều gì quan
trọng với anh về...?
 - Anh đạt được gì nếu anh
nhận được...?
 - Điều gì sẽ... cho phép anh
hoàn thành?
 - Tại sao anh cần...?

Đồng thời, hãy đảm bảo là mỗi

quan tâm của bạn được mọi người biết đến; bạn có thể sử dụng những khẳng định sau:

- Đối với tôi, điều quan trọng là...
- Tôi muốn đạt được... bởi vì...
- Tôi lo lắng về thực tế là...
- Những gì tôi hy vọng là...
- Mỗi quan tâm lớn nhất của tôi là...

Cuộc trò chuyện sau đây giữa Neil và Nellie minh họa cho điều sẽ xảy ra khi các bên khẳng khăng giữ vững vị thế, mà không cố gắng để hiểu bên kia:

Neil: Cần phải cải tạo lại căn hộ này; chúng ta thực sự cần

phải làm lại sàn mới.

Chúng mình nên đến các cửa hàng bán sàn gỗ tốt. Anh thích sồi hun khói – màu của nó thật đẹp và sẽ rất hợp với bộ sofa của chúng mình.

Nellie: Nhưng việc ấy quá tốn kém với ngân sách của chúng mình. Chi phí hàng tháng của chúng mình vốn đã rất cao rồi!

Neil: Tiền tiêu hàng tháng của chúng mình hiện khá ổn định đấy chứ. Chúng mình đang sống khá tốt mà.

Nellie: Không, chi phí của chúng mình vẫn còn quá cao để ném tiền vào một bộ sàn nhà đắt đỏ.

Neil: Vợ chồng trẻ như chúng

mình thì cần đầu tư vào trang trí nhà cửa chứ.

Nellie: Vợ chồng trẻ như chúng mình thì không có khả năng chi trả những thứ đắt tiền!

Neil: Khi những người như em đi giày cao gót quanh nhà suốt ngày, thực sự đã gây rất nhiều áp lực lên sàn nhà đấy.

Nellie: Anh cần phải thực sự suy nghĩ xem điều gì quan trọng trong mối quan hệ của chúng ta đấy.

Neil: Em thật lạnh lùng và xa cách - em không quan tâm xem điều gì là quan trọng đối với anh.

Nellie: Tôi là một người vợ rất

biết cân nhắc – tôi hiểu cần phải sống sao cho phù hợp với mình!

Bạn nghĩ sao - liệu Nellie và Neil có thể nhìn thẳng vào mắt nhau không? Điều gì có thể giúp họ đồng ý với nhau? Mỗi người nên đặt mình vào vị trí của người khác. (Mặc dù điều này không có nghĩa là Neil nên đặt chân vào đôi giày cao gót của Nellie!) Mọi người thường chỉ nhìn thấy vấn đề từ góc nhìn của riêng họ và chỉ đơn giản là thấy đối tác của mình sai. Nhưng nếu bạn muốn tạo ảnh hưởng lên ai đó, thì bạn cần phải hiểu góc nhìn của họ. Thấu hiểu người khác thường khiến người ta phải suy nghĩ lại quan điểm riêng của mình và điều này làm giảm khả

năng xung đột.

Mọi người thường có xu hướng cho rằng điều họ lo sợ chính là những gì đối tác của họ dự định làm. Việc này dẫn đến việc họ diễn giải mọi thứ đối tác nói theo cách tiêu cực nhất có thể và luôn giả định về ý định tồi tệ nhất. Trong nhiều trường hợp, mọi người sẽ ngay lập tức bác bỏ bất kỳ ý tưởng mới nào được đưa ra bởi đối tác của họ - ý tưởng mà thực tế có thể sẽ tốt hơn cho tất cả. Nếu Nellie phản ứng theo một cách khác, ví dụ nỗ lực hiểu quan điểm của Neil thay vì bị kích động, thì có lẽ cuộc trò chuyện ở trên sẽ diễn ra theo một hướng khác.

Hãy cẩn thận với việc đổ

lỗi

Đừng đổ lỗi cho bên kia về vấn đề của bạn. Ngay cả khi lời buộc tội là hợp lý, thông thường nó sẽ vẫn phản tác dụng. Bên kia sẽ cảm thấy như họ đang bị tấn công. Họ sẽ phòng thủ và sẽ không lắng nghe một cách cởi mở nữa.

Chỉ khi bạn biết và hiểu được mối quan tâm của bên kia – cũng như khi họ biết và hiểu mối quan tâm của bạn - bạn mới nên tiến tới bước tiếp theo: phát triển các giải pháp.

NGUYÊN TẮC SỐ 3 CỦA PHƯƠNG PHÁP HARVARD

Cùng với các bên khác, hãy xây dựng càng nhiều giải pháp tiềm năng càng tốt, tuy nhiên

sau đó các bạn nên đánh giá chúng và quyết định! Đi tìm giải pháp tối ưu phục vụ tốt nhất cho lợi ích của mọi người đòi hỏi một quá trình động não sáng tạo với sự tham gia của tất cả. Để khơi nguồn sáng tạo, nên tránh những phán đoán vội vàng và những lập trường quá vững chắc. Hãy tìm kiếm một thứ gì đó bên ngoài “giải pháp chính xác”. Hãy giải phóng bản thân khỏi tư duy rằng “chiếc bánh” này rất hạn chế hay mọi người chỉ nên lo cách giải quyết vấn đề của riêng mình.

Đây là một vài gợi ý:

- Đặt ra “những câu hỏi sáng tạo” (những câu hỏi mở được hướng tới việc phát hiện ra các

giải pháp khả thi).

- Đừng hài lòng với giải pháp tốt đầu tiên mà bạn tìm thấy, thay vào đó, hãy tiếp tục động não để có thêm nhiều khả năng hoặc biến thể.
- Tìm kiếm các giải pháp có tính đến lợi ích của cả hai bên - tức là cả những giải pháp thúc đẩy lợi ích của bên kia.
- Tránh việc chấp nhận hay từ chối bất cứ giải pháp nào có thể cho đến khi tiềm năng sáng tạo của tất cả những người tham gia đã cạn kiệt.

QUẢ TRỨNG CỦA COLUMBUS

Vào cuối thế kỷ 15, nhiều người vẫn tin rằng Trái đất

phẳng và rằng nếu bạn tiếp tục đi đủ xa về bất cứ hướng nào, cuối cùng bạn sẽ lao vào hư vô. Dần dần chỉ có một số người bắt đầu làm quen với khái niệm điên cuồng rằng trái đất có hình cầu.

Nhưng tất nhiên Christopher Columbus đã đi trước thời đại của mình. “Nếu trái đất là một quả cầu,” ông suy luận: “thì phải đi được vòng quanh nó theo cả hai hướng. Vậy thì, nếu mình tiếp tục đi thuyền về phía tây, mình sẽ tìm thấy một tuyến đường khác tới Ấn Độ”. Ý tưởng này mang tính cách mạng vào thời điểm đó và mọi người không ai tin ông. Columbus hỏi xin nhà vua tiền để trang bị cho một hạm đội. Nhà vua hỏi ý kiến những cố

vấn của mình, những người chỉ đơn giản lắc đầu một cách khôn ngoan. Họ cho rằng chẳng lợi lộc gì mà ném tiền cho một cuộc mạo hiểm như vậy. Nhưng Columbus là một người đàn ông của hành động - cứng rắn nhưng cũng rất linh hoạt trong cách tiếp cận của mình. Ông đề nghị Nữ hoàng hỗ trợ, bà đã trợ cấp cho ông, và vào ngày 3 tháng 8, năm 1492, ông ra đi chỉ với ba con tàu. Sau vài tuần lênh đênh trên biển, sự nghi ngại bắt đầu xuất hiện – chẳng có dấu hiệu nào của đất liền cả.

Nhưng rồi, vào ngày 12 tháng 10, tiếng reo hò được mong đợi đã lâu đã vang lên: “Đất liền! Đất liền!”

Khi Columbus trở về nhà, ông được chào đón như một vị anh hùng. Nhưng các cố vấn của nhà vua thì không lấy đó làm hài lòng. Trong một bữa ăn tối tại nhà của Đức Hồng y Mendoza, kẻ thù lớn nhất của ông, Columbus được cho biết rằng phát hiện của ông về một “Thế giới Mới” chẳng phải là một kỳ công vĩ đại gì, bởi rồi thì một ai đó cuối cùng cũng sẽ phát hiện ra nó thôi. Để trả lời, Columbus đề nghị những người hiện diện thử đặt sao cho quả trứng luộc đứng được. Tất cả đều cố gắng và không thành công. “Việc đó là không thể - hãy thử nó đi!” Họ thách thức Columbus.

Columbus liền lấy quả trứng, gõ nhẹ vào bàn để hơi làm sứt

phần vỏ và đặt quả trứng đứng trên một đầu của nó một cách thành công. Khi những người khác phản đối rằng họ cũng có thể làm được như vậy, Columbus trả lời: “Điều đó, thưa các quý ông, chính là sự khác biệt - trong khi các ngài chỉ có thể làm điều đó, tôi là người thực sự đã làm!”

Giai thoại trên minh họa cho niềm tin rằng giải pháp luôn tồn tại, ngay cả khi thoát nhìn điều này dường như là không thể. Những nhà đàm phán thường chỉ nghĩ “bên trong chiếc hộp”, bởi chính số kinh nghiệm cá nhân hạn hẹp của họ đã hạn chế các khả năng mà họ có thể tưởng tượng.

Một cách ngẫu nhiên, một phiên bản khác của câu chuyện Columbus được lưu hành ở Nam Mỹ, trong đó ông không đập vỡ một đầu quả trứng trên bàn, mà cho nó đứng trên một đống muối - chỉ để chứng minh rằng luôn có nhiều hơn một giải pháp cho bất cứ một vấn đề nào!

Làm thế nào để nghĩ ra các phương án khi đàm phán

Một trong những ý tưởng cơ bản của việc đàm phán vì lợi ích chung (“lối tiếp cận hai bên cùng có lợi”) là khái niệm rằng “miếng bánh” có thể được mở rộng. Hãy dùng phương pháp động não để tìm kiếm giải pháp – nhiều bộ óc sẽ tạo ra nhiều ý tưởng hơn là một bộ

óc. Dưới đây là một số đề xuất:

- Hãy đặt số lượng trên chất lượng – cái gì cũng được. Mục tiêu ở giai đoạn này đơn giản chỉ là đưa ra càng nhiều “lựa chọn” càng tốt. (Những phương án này là những giải pháp tiềm năng chứ không phải các giải pháp thực tế)
- Viết ra tất cả các phương án. (Bất cứ phương án nào nếu chỉ nói cũng sẽ nhanh chóng bị lãng quên)
- Không đánh giá các giải pháp tiềm năng khác nhau cho đến khi bước sang giai đoạn tiếp theo. (Không có “những lời tiêu diệt” hoặc các cuộc thảo luận đưa bạn đi xa khỏi nhiệm vụ thực tế ngay ở giai đoạn này mà đơn giản chỉ cần thu

thập ý tưởng)

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH: TRƯỜNG HỢP CẮT GIẢM NGÂN SÁCH - PHẦN 4

Fleur đang ở nhà, chuẩn bị ăn tối với gia đình thì điện thoại di động của cô reo lên - một lần nữa lại là Nellie. "Chào buổi tối, Fleur." Nellie nói: "Bạn em vừa kết thúc đàm phán - và em muốn cập nhật cho chị về những gì diễn ra trong phần còn lại của cuộc họp." Có thể thấy rõ từ giọng nói của Nellie là cô ấy mặc dù kiệt sức nhưng bây giờ đã thư giãn hơn. "Dù sao, tóm lại là: Chúng em đã có thể chia nhỏ ngân sách một cách công bằng, theo một cách làm hài lòng tất cả mọi người. Em sẽ nói nhanh qua tất cả các

vị thế của chúng ta. Một: Chúng ta phải hủy bỏ kế hoạch sang chảnh về bữa tiệc Giáng sinh với đầu bếp nổi tiếng. Hai: Chúng ta sẽ chia nhỏ nhân viên ra để tham gia khóa đào tạo về định hướng khách hàng - một số cán bộ sẽ tham gia tập huấn trong năm nay và phần còn lại sẽ được đào tạo vào năm sau. Ba: Về máy photocopy bằng tia la-ze, có lẽ chúng ta sẽ chỉ có thể đặt một cái thay vì hai cái, và chúng ta sẽ dùng chung với Phòng Nhân sự. Bốn: Em đã cố gắng đảm bảo rằng chúng ta sẽ nhận được điện thoại thông minh, nhưng chúng ta sẽ chỉ thuê thay vì mua chúng.

Dù sao đi nữa, mọi người cũng đã rất sáng tạo và mở được các

nút thắt của vấn đề. Việc dùng bảng vẽ để hình dung về mọi thứ thực sự đã giúp ích rất nhiều, cũng như việc tư duy tất cả các khả năng trước khi mọi người phân tích chúng cũng vậy. Phòng Nghiên cứu Phát triển và Sản xuất cũng kết thúc cuộc họp với các kết quả tương tự. Chị sẽ nhận được tất cả chi tiết vào buổi sáng ngày mai. Cảm ơn rất nhiều về sự giúp đỡ ngày hôm nay của chị!"

NGUYÊN TẮC SỐ 4 CỦA PHƯƠNG PHÁP HARVARD

Hãy kiên quyết sử dụng các tiêu chuẩn và thủ tục công bằng, khách quan. Bạn sẽ đạt được kết quả hợp lý và công bằng từ các cuộc đàm phán

nếu con đường hướng tới quyết định minh bạch. Nếu các tiêu chí ra quyết định, cũng như các thủ tục ra quyết định, được chấp nhận bởi cả hai bên, thì sau đó sẽ không bên nào cảm thấy quyết định đó là tùy tiện.

Tìm các quy tắc, định mức, giá trị được chấp nhận chung, cùng với các nguyên tắc pháp lý có thể được áp dụng làm các tiêu chí khách quan để đưa ra quyết định. Chúng nên:

- Độc lập với lợi ích của bất cứ bên nào trong cuộc đàm phán
- Có thẩm quyền để có thể áp dụng cho tất cả các bên tham gia
- Mang tính chuẩn hóa cho các

cuộc đàm phán trong tương lai

- Có khả năng được sử dụng trong các tình huống khác với các bên khác ở những nơi khác

Làm thế nào để đưa tính pháp lý vào cuộc chơi

Càng có nhiều các tiêu chuẩn trung lập hơn được sử dụng (các quy tắc, nguyên tắc được chấp nhận...), càng có ít nguy cơ các bên cảm thấy bị đối xử không công bằng hoặc sau đó cố gắng đi ngược lại với thỏa thuận của họ. Các tiêu chí khách quan phải được áp dụng như nhau cho cả hai bên; bạn có thể sử dụng một bài kiểm tra ngược để kiểm chứng điều này. Ví dụ, nếu một người mua bán bất động sản muốn mua nhà của bạn và cho bạn xem

một biểu mẫu chuẩn, một việc khôn ngoan bạn có thể làm là hỏi xem liệu anh ta có sử dụng cùng một mẫu đó khi anh ta bán nhà không.

Tính pháp lý phải được duy trì kiên định. Hãy quen với việc tìm kiếm tiêu chuẩn khách quan cùng với bên còn lại để giải quyết từng trường hợp tranh chấp. Hãy nhấn mạnh vào việc áp dụng các tiêu chí này nhưng hãy đủ linh hoạt để chấp nhận các đề xuất hợp lý mà bên kia có thể đưa ra trong vấn đề này.

Dưới đây là một số cách để hỏi trực tiếp về các tiêu chí, chẳng hạn như các tiêu chuẩn mà đối tác của bạn sẽ chấp nhận:

- Anh coi thế nào là một tiêu

chuẩn tốt ở đây?

- Theo anh nghĩ, điều gì sẽ làm kết quả của chúng ta công bằng?
- Làm thế nào mà anh nghĩ ra các tiêu chí này?
- Anh có thể cho tôi biết anh đã đi đến kết luận này như thế nào không?

Và đây là một số cách để giới thiệu các tiêu chuẩn của chính bạn:

- Tôi có thể chấp nhận đề xuất của anh nếu...
- Liệu anh có chấp nhận đề nghị này nếu anh là tôi không?
- Trong tình huống tương tự...

- Trong công ty/ ngành công nghiệp của chúng tôi, thông thường...

Ví dụ về các tiêu chí khách quan

- Kiến thức chuyên môn (ví dụ, nghiên cứu khoa học, ý kiến và phân tích của chuyên gia)
- Các tiền lệ (các trường hợp tương tự trước đây có thể được sử dụng như các thang điểm chuẩn để so sánh về thủ tục)
- Các tiêu chí đạo đức (chẳng hạn như sự tương hỗ, bình đẳng...)
- Các quyết định của Tòa án
- Các truyền thống (các thông lệ, phong tục, lịch sử, văn hóa)

PHÁN QUYẾT CỦA VUA SOLOMON

Triều đại của vua Solomon được miêu tả trong Kinh thánh như thời đại của hòa bình và hạnh phúc. Khi Solomon được Chúa trời ban cho điều ước, ông đã ước cho mình sự khôn ngoan để cai quản dân chúng một cách công bằng. Chúa Trời đã thuận theo lời thỉnh cầu này.

Một ngày nọ, hai phụ nữ trẻ đến trước mặt nhà vua tìm kiếm sự công bằng. Một trong số họ nói: “Xin Người thứ lỗi cho tôi. Người phụ nữ này và tôi sống cùng chung một mái nhà, tôi sinh hạ được một em bé trong khi cô ta ở cùng tôi.

Ngày thứ ba sau khi con tôi được sinh ra, người phụ nữ này cũng sinh được một em bé. Chúng tôi chỉ ở một mình; không có ai khác trong nhà ngoài chúng tôi ra cả. Đêm đó, con trai của cô ta qua đời vì cô ta nằm lên con mình. Vì vậy, cô ta đã thức dậy lúc nửa đêm và lén bế con trai tôi ra khỏi tôi trong khi tôi đang ngủ. Cô ta đặt con tôi cạnh vú cô ấy và đặt đứa con trai đã chết của cô ta vào vú tôi. Buổi sáng hôm sau, tôi thức dậy để cho con bú và nhận ra nó đã chết! Nhưng khi tôi nhìn kĩ nó trước ánh sáng ban ngày, tôi nhận ra rằng đó không phải là đứa trẻ mà tôi đã sinh ra.” Người phụ nữ kia nói: “Không! Người sống chính là con trai tôi; đứa chết chính là con trai cô ta.” Nhưng

người đầu tiên khẳng định: “Không! Đứa trẻ bị chết là của cô; đứa sống chính là con tôi.” Và cứ thế họ tranh cãi trước mặt nhà vua.

Vua bèn nói rằng: “Hãy đưa gươm ra đây cho ta!” Họ liền đưa thanh gươm cho nhà vua. “Hãy cắt đứa trẻ còn sống ra làm hai và đưa cho mỗi người một nửa.” Người mẹ của đứa con trai còn sống đã rất xúc động vì quá yêu con trai mình và thưa cùng vua rằng: “Lạy Chúa tôi, xin hãy đưa đứa bé cho cô ấy! Xin đừng giết nó!” Nhưng người còn lại nói: “Cả tôi và cô sẽ đều không có được nó. Cứ cắt nó làm đôi đi!”

Nhà vua liền đưa ra phán quyết của mình: “Đưa đứa trẻ

còn sống cho người phụ nữ đầu tiên. Đừng giết đứa trẻ. Cô ta chính là mẹ của nó.”

Ví dụ này cho thấy điều gì? Vua Solomon đã chọn một quá trình ra quyết định có vẻ quyết liệt lúc đầu, khi ông nói rằng ông sẽ cắt đứa trẻ làm đôi. Quá trình này đã thách thức mẹ của đứa trẻ trên phương diện đạo đức, người có tình yêu vượt quá cả “ham muốn sở hữu” đứa trẻ. Là bên thứ ba vô tư, Vua Solomon đã quyết định dựa trên tiêu chuẩn đạo đức này.

Một người cắt, một người chọn

Bạn có thể nhớ lại một tình

huống thời thơ ấu khi chẳng hạn như chỉ có một phần bánh cho bạn và anh/chị/em của bạn cùng chia sẻ và đứa nào cũng lo lắng rằng mình sẽ bị chia phần nhỏ hơn? Có thể mẹ bạn đã đưa ra một giải pháp tương tự như vua Solomon: một người sẽ cắt nó thành hai và người kia sẽ được chọn xem mình thích miếng nào. Bằng cách này, không ai có thể phàn nàn rằng chúng đang bị đối xử không công bằng.

Khi nói đến các quá trình như vậy, điều quan trọng là phải có được sự minh bạch cho tất cả mọi người tham gia. Hãy tưởng tượng rằng một ngày bạn nhận ra bạn được thừa hưởng một lâu đài toàn đồ cổ từ một người dì giàu có, nhưng

bạn sẽ phải chia sẻ quyền thừa kế với hai người anh em ruột cũng như tám người anh chị em họ của bạn. Có một số cách để người thực hiện di chúc có thể phân chia hợp lý ở đây. Anh ta có thể xác định mười một phần bằng nhau và để cho mọi người lựa chọn ngẫu nhiên, từ đó cho họ các cơ hội bằng nhau. Anh ta cũng có thể chỉ đơn giản là bán mọi thứ đi và phân chia đều số tiền thu được cho họ. Hoặc anh ta có thể để cho các cháu trai và cháu gái chia tài sản thành mười một phần và sau đó tùy chọn. Hoặc... vậy đó, như bạn thấy, ngay cả quy trình ra quyết định cũng cần được lên kế hoạch theo cách công bằng trước mắt tất cả mọi người. Nếu không, tất cả mọi người sẽ

bắt đầu tranh cãi về việc kế thừa và thẩm phán sẽ chỉ đơn giản quyết định mọi thứ bằng một sắc lệnh.

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH: BẢO HIỂM TÍN DỤNG CỨU RỖI CHÚNG TA

Florian, chồng của Fleur, sở hữu một công ty nhựa cỡ vừa tên là Polyflo, chuyên sản xuất các thành phần ô tô. Bởi anh chưa tận dụng được tối đa năng lực sản xuất của mình, anh muốn tìm kiếm một hợp đồng khác trong phân khúc xe chở khách. Anh đã không thể tin được vận may của mình khi, tại một hội chợ thương mại, anh đã được giới thiệu với một nhà cung cấp ô tô lớn với

khả năng có được một hợp đồng lớn. Sau một thời gian dài thảo luận, hai bên cuối cùng đã đạt được thỏa thuận trị giá hàng triệu đô la. Florian mở rộng cơ sở máy móc, bỏ tiền thuê thêm nhà xưởng và 15 nhân viên mới. Báo chí về tài chính liên tục nói về cuộc chiến giá cả gây phá sản, nhưng anh hầu như không dành cho nó một sự chú ý nào – anh đang có hợp đồng trong túi mình.

Rồi cuối cùng Florian cũng bắt đầu nhìn thấy những dấu hiệu của cuộc khủng hoảng tài chính, khi đối tác kinh doanh đầy quyền lực của anh mất kiểm soát về tài chính. Họ không thanh toán được cho những hàng hóa mà Polyflo

cung cấp. Một ngày nọ, Florian cuối cùng đã nghe được tin: nhà cung cấp ô tô lớn đó đã nộp đơn xin phá sản.

Bản thân Florian đang nợ nần ngập đầu ở thời điểm này. Đây là kết quả của những khoản đầu tư mới và chi phí thường ngày, điều mà giờ anh không còn đủ khả năng chi trả. Liệu Polyflo cũng có bị phá sản không? Không, rất may là Florian đã đăng ký bảo hiểm tín dụng. Bên cạnh đó, bằng cách thực hiện một số tái cơ cấu, anh có thể cứu Polyflo khỏi sụp đổ. Nhưng yêu cầu bồi thường của anh thì vẫn còn đang thương lượng. Florian đến gặp Paul Lissy từ công ty bảo hiểm.

Lissy: Chúng tôi đã điều tra trường hợp của anh và chúng tôi đã xác định rằng anh sẽ có một khoản yêu cầu bồi thường với số tiền là hai triệu đô la.

Florian: Tôi hiểu. Vậy làm thế nào anh có được con số đó?

Lissy: Chúng tôi quyết định rằng đó là giá trị hiện tại của công ty anh.

Florian: Tôi hiểu, nhưng dựa trên cơ sở nào mà các anh đưa ra quyết định này?

Lissy: Tại sao? Anh nghĩ công ty của anh đáng giá bao nhiêu?

Florian: Tối đa số tiền tôi được bảo hiểm.

Lissy: Phạm vi bảo hiểm phụ

thuộc hoàn toàn vào cấu trúc và doanh thu của công ty.

Florian: Trong vòng năm năm qua, chúng tôi thu về 14,5 triệu đô la trung bình mỗi năm. Vì vậy, dựa trên chính điều khoản của các anh, khoản bồi thường ít nhất phải là 3 triệu đô la.

Lissy: Quá nhiều. Giờ ai cũng đều cố gắng để lấy được mà, mà toàn những công ty nhỏ không có tài sản.

Florian: Một trong những đối thủ cạnh tranh của chúng tôi, Polyfix, gần đây đã nhận được bốn triệu từ tay các anh. Và họ nhỏ hơn chúng tôi.

Tôi chắc anh cũng sẽ đồng ý rằng tôi nên nhận được càng

nhiều càng tốt những gì cần thiết để cứu công ty của tôi. Đó là lý do chúng ta đã thỏa thuận với nhau. Tôi không yêu cầu 3, 4 hay 5 triệu đô la, tôi chỉ yêu cầu một quyết định công bằng về việc bồi thường.

Lissy: Được rồi, chúng tôi có thể bồi thường cho anh 3,5 triệu đô la - đó là số tiền tối đa có thể theo chính sách công ty chúng tôi.

Florian: Công ty của anh lấy đâu ra con số đó?

Lissy: Ôi, anh thực sự không biết bỏ cuộc đấy nhỉ. Nghe này, 3,5 triệu đô la là số tiền tối đa tôi có thể cho anh. Hoặc anh lấy hoặc anh bỏ.

Florian: Có thể 3,5 triệu là

công bằng. Tôi không biết. Và tôi hiểu rằng anh bị ràng buộc bởi chính sách của công ty. Nhưng nếu anh không thể diễn giải một cách khách quan cho tôi biết chính xác làm thế nào anh có được con số đó, tôi sẽ phải liên lạc với một chuyên gia. Tại sao chúng ta không nói chuyện vào sáng mai? Mười giờ có được cho anh không?

Ngày hôm sau, sau khi nhận được một số lời khuyên từ một chuyên gia về ngành công nghiệp nhựa, Florian đồng ý chấp nhận số tiền bồi thường là 3,8 triệu đô la.

Chúng ta cũng có thể nhìn thấy tầm quan trọng của việc đàm phán với các tiêu chuẩn thống nhất khi người châu Mỹ

mua hàng từ người châu Âu, hoặc ngược lại. Việc chuyển đổi giữa hệ thống số liệu và ao-xơ (ounce) hay ga-lông (gallon) có thể dễ dàng gây lỗi. Điều này có thể dẫn tới các sai lầm nghiêm trọng, ví dụ như nếu liên quan đến một con tàu vũ trụ có giá trị lớn chẳng hạn (xem bên dưới).

Hãy nhất trí về các tiêu chuẩn thống nhất với đối tác của bạn; điều này có thể giúp ta tránh khỏi những hiểu lầm (đôi khi vô cùng tốn kém).

TỔN THẤT CỦA TÀU THĂM DÒ KHÍ HẬU SAO HỎA (MARS CLIMATE ORBITER)

Sao Hỏa, hành tinh đỏ, là

người hàng xóm của Trái đất trong Hệ mặt trời và khá giống với Trái đất theo nhiều cách khác nhau. Các nhà nghiên cứu thiên văn học đã luôn bị cuốn hút bởi nó và liên tục gửi các đầu dò và robot để khám phá mọi chi tiết của hành tinh này. Liệu nó có nước không? Hay thậm chí là cả sự sống? Thời tiết ở đó như thế nào? Vào ngày 11 tháng 12 năm 1998, NASA đã cho ra mắt một tàu thăm dò có tên là Mars Climate Orbiter xoay quanh hành tinh này nhằm thu thập dữ liệu khí hậu và khí quyển. Nó được phóng đi mà không gặp một sự cố nào, cũng như trong suốt hành trình dài đến sao Hỏa. Vào ngày 23 tháng 9 năm 1999, tàu Mars Climate Orbiter đến đích của mình.

Trong khi làm chậm tốc độ thăm dò, việc tránh cho nó tiến quá sâu vào bầu khí quyển của sao Hỏa cũng rất cần thiết - nếu không nó sẽ có thể phát cháy. Vấn đề này được kiểm soát rất tốt trong các nhiệm vụ khác. Tuy nhiên, Mars Climate Orbiter bị mất liên lạc âm thanh sau khi nó đi qua sao Hỏa và không bao giờ tái thiết lập được liên lạc nữa. Con tàu thăm dò trị giá 200 triệu đô la đã biến mất. Thay vì đi qua sao Hỏa với khoảng cách 150km, tàu quỹ đạo đã đi trên một lộ trình cách bề mặt sao Hỏa 57km và ở phạm vi này, nó bị phân hủy do sức ép của bầu khí quyển.

Nguyên nhân đáng xấu hổ của lỗi điều hướng này đã sớm

được phát hiện. Như thường lệ, NASA đã thực hiện tính toán của mình bằng mét và kilômét - nhưng một phần của phần mềm mặt đất, do Lockheed Martin cung cấp - đã được tính toán dựa trên đơn vị đo lường Mỹ. Không ai nhận ra sự khác biệt. Kết quả là, quỹ đạo của đầu dò đã bị tính sai. Nó đã đến quá gần sao Hỏa và biến mất, khiến cả thế giới phải lắc đầu đầy kinh ngạc.

NGUYÊN TẮC SỐ 5 CỦA PHƯƠNG PHÁP HARVARD

Hãy quyết định việc tán thành hay chống đối một thỏa thuận đã được thương lượng chỉ sau khi so sánh nó với lựa chọn tốt nhất của bạn! Một cuộc đàm phán có thể được coi là thành

công nếu nó mang lại cho bạn một kết quả tốt hơn cả phương án thay thế tốt nhất mà bạn có ở nơi khác. Không ai đồng ý với một kết quả đàm phán khi họ có thể có được một phương án hành động tốt hơn. Và khi bạn có một lựa chọn thay thế như vậy, bạn sẽ tránh được việc cảm thấy bị phụ thuộc vào đối tác trong các cuộc đàm phán.

Dưới đây là một số đề xuất:

- Hãy tìm ra trước tất cả các phương án thay thế bên ngoài khả thi cho kết quả đàm phán tốt nhất có thể.
- Sau đó, chỉ đồng ý với kết quả đàm phán nếu nó tốt hơn bất kỳ phương án thay thế nào của bạn.

- Kiểm tra xem bên kia có bất kỳ phương án thay thế nào tốt hơn cho thỏa thuận đã đề xuất không.
- Không đe dọa đối tác của bạn nếu họ thiếu các lựa chọn thay thế. Thay vào đó, chỉ cần làm rõ cho họ thấy vấn đề về việc ra quyết định mà họ phải đối mặt.
- Trong quá trình đàm phán, hãy đưa phương án thay thế tốt thứ hai cho cả hai bên như một lựa chọn.

Nguyên tắc số 5 của Phương pháp Harvard quan trọng đến mức nó thậm chí có thể được coi là Nguyên tắc 0. Bốn nguyên tắc khác theo đuổi chu trình đàm phán theo trình tự thời gian, nhưng nguyên tắc

thứ năm này là hoàn toàn độc lập. Trước khi tham gia đàm phán, người ta cần phải biết những phương án thay thế mình có trong trường hợp không đạt được gì từ cuộc đàm phán. Từ viết tắt BATNA (Phương án thay thế thực tế tốt nhất cho một thỏa thuận đàm phán) được biết đến và sử dụng rộng rãi trong thế giới nói tiếng Anh – bạn thậm chí sẽ được hỏi trực tiếp về BATNA của mình. (Xem Chương 2)

Khi đến một điểm mà dường như không khả thi để đạt được thỏa thuận thì trọng tâm của bạn không nên tập trung vào những gì bạn có thể có được từ cuộc thương lượng đó, mà nên vào các phương án thay thế của bạn. Mọi thứ khác nên

được so sánh với BATNA. Và BATNA của bạn càng tốt, thì sức mạnh đàm phán của bạn càng lớn.

Một vấn đề tâm lý phổ biến thường liên quan đến việc “tổng hợp” các lựa chọn thay thế của một bên - ví dụ như: “Nếu tôi không thể đạt được thỏa thuận với nhà đầu tư thì tôi luôn có thể tự sản xuất, bán bản quyền sở hữu trí tuệ, cho sử dụng giấy phép...” Bên đó có thể tính ra rằng tổng tất cả các khả năng này còn hấp dẫn hơn so với kết quả dự kiến của cuộc đàm phán – là quên mất rằng họ chỉ có thể nhận được một kết quả thay thế duy nhất.

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH: WATNA CỦA SEBASTIAN

Neil, Sebastian và Leon học Đại học cùng nhau và luôn giữ liên lạc; họ gặp nhau mỗi tháng một lần tại một quán bar địa phương. Sebastian vừa trở lại Mỹ bốn tháng trước sau một năm du lịch vòng quanh Nam Mỹ. Anh đang để ý mọi trang đăng việc làm trực tuyến lớn và đã ứng tuyển hơn 30 vị trí kể từ khi quay trở lại, nhưng vẫn chưa có bất cứ may mắn nào đến với anh. Sự háo hức ban đầu của anh đang bắt đầu mai một khi anh ngày càng nản lòng. Anh nói với Neil và Leon về một cuộc phỏng vấn, trong đó cuộc trò chuyện đã diễn ra như sau:

Trưởng phòng nhân sự:
Anh Stanislawski, anh đã tìm kiếm việc làm được một thời

gian. Tôi cho rằng điều này có nghĩa là anh đang khá linh hoạt vào thời điểm này?

Sebastian: Vâng, dĩ nhiên rồi.

Trưởng phòng nhân sự: Vậy anh có sẵn sàng làm việc vào một vài ngày cuối tuần khi mọi thứ trở nên bận rộn không?

Sebastian: Chắc chắn rồi.

Trưởng phòng nhân sự: Tuyệt vời. Và anh có lái xe không?

Sebastian: Vâng, tôi có một chiếc xe.

Trưởng phòng nhân sự: Tuyệt vời, thỉnh thoảng anh có thể lái xe đến gấp khách hàng.

Việc này không quá thường xuyên đâu...

Sebastian thấy mình trong một vị thế đàm phán không được thoái mái lắm. BATNA của anh không tốt lắm - nếu anh bỏ đi, anh sẽ thất nghiệp. Theo một cách nào đó, anh đang không có BATNA - chỉ có một WATNA.¹ Vì thế đàm phán của anh rất yếu bởi anh không có phương án thay thế thực sự. Người quản lý nhân sự biết điều này và tận dụng nó.

¹ *Worst alternative to a negotiated agreement – nghĩa là phương án thay thế tồi nhất cho một thỏa thuận đàm phán (ND).*

“Hừm,” Leon ngập ngừng: “Cậu biết đấy, tớ vừa nhận được một cuộc gọi từ một tay săn đầu người tuần trước. Họ đang tìm kiếm một luật sư về bằng sáng chế cho một công ty dược phẩm và họ cảm thấy tớ là ứng cử viên đủ tiêu chuẩn. Tớ quyết định đi phỏng vấn - ít nhất tớ có thể kiểm định giá trị thị trường của mình. Tớ nói với họ luôn là tớ không thực sự muốn rời khỏi Seattle. Tớ hỏi về lịch làm việc linh hoạt và những loại xe của công ty mà tớ có thể được cấp.”

Leon có một vị thế đàm phán rất mạnh. Anh ta có một BATNA rất hấp dẫn - đó đơn giản là làm tiếp công việc hiện tại.

Một phân tích chuyên sâu về các hành động thay thế, trong trường hợp cuộc đàm phán thất bại, thường có thể làm tăng đáng kể cán cân thương lượng của bạn. Các lựa chọn thay thế hấp dẫn nhất thường không phải là những thứ rõ ràng nhất. Bạn cần phải tìm ra chúng là gì và điều này cần được thực hiện trước khi bước vào đàm phán thực tế.

Có thể tiến hành như sau:

- Đưa ra một danh sách các hành động mà bạn sẽ thực hiện nếu các cuộc đàm phán không mang lại kết quả.
- Chọn những ý tưởng hứa hẹn nhất trong danh sách này và

phát triển chúng thành các phương án thực tiễn.

- Lựa chọn phương án tốt nhất và bắt đầu các bước chuẩn bị - tiến hành thảo luận sơ bộ, xây dựng liên minh, hoặc thậm chí thương lượng với các bên khác.

Sebastian đã có thể tạo ra một danh sách các phương án việc làm tiềm năng. Anh đã có thể suy nghĩ về việc liệu anh ta có sẵn sàng chuyển sang thành phố khác, tìm kiếm sự hỗ trợ của một huấn luyện viên nghề nghiệp, hoặc tự kinh doanh. Khả năng tự kinh doanh cũng có thể được mường tượng sâu hơn. Các phương án hành động thay thế của anh càng chi tiết, anh sẽ càng có nhiều

sức mạnh thương lượng. Điều quan trọng cần lưu ý là tất cả các hành động này lẽ ra nên diễn ra trước cuộc phỏng vấn việc làm.

Tình cờ là, cũng dễ dàng phá vỡ đàm phán hơn nhiều nếu bạn biết mình sẽ tiến hành cuộc đàm phán ra sao. Bạn càng sẵn sàng chuẩn bị cho sự thất bại của cuộc đàm phán, bạn sẽ càng dễ bày tỏ một cách mạnh mẽ mối quan tâm của mình trong cuộc thảo luận. Cái nhìn sâu sắc này được đưa vào hành động ngay cả ở cấp quốc tế cao nhất - như câu chuyện sau đây.

CUỘC CÁCH MẠNG CUBA CỦA OBAMA

Vào ngày 9 tháng 4 năm 2009,

thời báo Süddeutsche Zeitung đã tung ra một bài xã luận nhận định rằng: “Mười Tổng thống Hoa Kỳ đã luôn cứng rắn với Fidel Castro. Họ muốn diễu hành tại Cuba và lật đổ nhà độc tài hoặc đưa ông ta xuống bằng lệnh cấm vận thương mại. Tất cả đều thất bại. Giờ đây, Barack Obama đang cố gắng giải quyết mọi thứ theo cách của riêng mình. Mặc dù ông không bãi bỏ lệnh cấm vận, nhưng ông đã nói lỏng các công cụm một cách đáng kể và điều này chính xác là những gì có thể dẫn tới sự thay đổi ở Cuba.”

Đối với câu hỏi liệu chiến lược mới này của Chính phủ Hoa Kỳ có đúng đắn, nhà khoa học chính trị Thomas Risse, Giáo

sư chính trị quốc tế tại Đại học Freie Berlin đã trả lời như sau: “Ít nhất là một sự thay đổi về định hướng dù muộn màng. Họ đã sai lầm trong một thời gian dài, với các biện pháp trùng phạt khắc nghiệt chỉ càng khiến Cuba phản kháng. Họ đã tước đi khả năng tạo ảnh hưởng tích cực của chính mình. Nay giờ, mọi thứ đang quay về tính nhân văn một lần nữa.”

Obama đã cải thiện các khả năng mình đưa ra một cách chiến lược, đồng thời làm suy yếu BATNA của đối phương.

Nếu Cuba từ chối các nỗ lực kết nối lại của Hoa Kỳ, thì mọi thứ sẽ giữ nguyên như cũ đối với đất nước này. Như vậy, Cuba

không thực sự có nhiều BATNA. Hợp tác, mặt khác, sẽ mang lại nhiều lợi ích - Florida ở rất gần và chính phủ Hoa Kỳ đã bắt đầu nới lỏng việc hạn chế đi lại và thực hiện các bước đi đầu tiên hướng tới cải thiện quan hệ thương mại.

Cho dù cấm vận, Hoa Kỳ đã và sẽ tiếp tục là nguồn ngoại tệ quan trọng nhất của Cuba. Mặc dù có thể đoán định trước một số nới lỏng của lệnh cấm vận, việc chính phủ Hoa Kỳ thông báo rằng các công ty điện thoại của Mỹ có thể làm việc trực tiếp với các đối tác Cuba là một bất ngờ. Điều này thúc đẩy giao tiếp giữa các quốc gia và tiếp tục kích thích sự thay đổi trong người dân Cuba. Đưa ra thay đổi thông

qua một loạt các bước nhỏ không có gì là mới – nhiều thập kỷ trước đây, Chiến tranh Lạnh đã kết thúc theo cách như vậy. Từ quan điểm này, Tổng thống Obama đã làm việc trên nhiều cấp độ để mở rộng các khả năng của Hoa Kỳ theo hướng lâu dài. Bằng cách làm cho nhân dân Cuba đứng về phía mình, ông đã làm tăng áp lực phải hợp tác lên Chính phủ Cuba. Việc lập lại mối quan hệ hữu nghị này của Hoa Kỳ sẽ đặt ra những thách thức mới cho chính phủ xã hội chủ nghĩa Cuba, nơi mà nếu Mỹ không phải là “kẻ thù” thì sẽ khó giải thích hơn rất nhiều cho công dân Cuba về việc tại sao họ thiếu tự do và thịnh vượng.

Và Fidel Castro đã phản ứng thế nào với tất cả những điều này? “Cuba đã kháng cự và sẽ tiếp tục kháng cự”, ông tuyên bố. Nhưng cho đến thời điểm này, ông đứng một mình trên lập trường này; anh em trai và là người kế nhiệm ông, Raul Castro, bước đầu đã không nói gì về việc này.

TÓM TẮT: PHƯƠNG PHÁP HARVARD – TIẾN TỚI NÓI "CÓ"

Phương pháp Harvard là một chiến lược đàm phán cổ điển. Các nhà nghiên cứu từ Trường Đại học Harvard đã dành nhiều năm để quan sát và phân tích các loại hình đàm phán đa dạng nhất - từ thương

lượng tập thể đến các vấn đề hàng ngày - và đã đưa ra năm nguyên tắc để mọi nhà đàm phán thành công có thể làm theo.

Mục tiêu của Phương pháp Harvard

Mục tiêu của Phương pháp Harvard là đàm phán cởi mở và phù hợp. Việc bạn lựa chọn nên “cứng” hay “mềm” trong cuộc đàm phán không quan trọng, bởi vì nó chú trọng cả về việc cứng và mềm: cứng rắn trong các vấn đề và mềm mỏng (có nghĩa là thân thiện) đối với con người. Mỗi bên vẫn có thể nhìn thẳng vào mắt nhau sau cuộc đàm phán mà không cảm thấy mình bị bóc lột. Thay vì là “người sống sót

là người phù hợp nhất”, hai bên làm việc hướng tới các giải pháp mà cả hai đều hưởng lợi. Đây là chiến lược thành công nhất về lâu dài.

Nguyên tắc 1: Tách con người ra khỏi các vấn đề.

Khi bạn trộn lẫn các vấn đề về nội dung với các vấn đề cá nhân, sẽ rất khó đạt được tiến bộ trong đàm phán. Nguyên tắc này dựa trên khái niệm cơ bản từ tâm lý học giao tiếp - cụ thể là hai người chỉ có thể đạt được các giải pháp trọng yếu đúng đắn khi mối quan hệ giữa họ còn nguyên vẹn. Tháo gỡ các vấn đề trong mối quan hệ con người luôn phải được ưu tiên thực hiện trước các vấn đề về nội dung. Xây dựng

lòng tin là đặc biệt quan trọng trong bối cảnh đàm phán.

Nguyên tắc 2: Tập trung vào mối quan tâm thay vì vị thế.

Các nhà đàm phán cần phải hiểu được sự khác biệt giữa mối quan tâm và vị thế. Chúng ta thường xuyên xung đột về vị thế (ví dụ: giá trị đồng đô la trong đàm phán tiền lương). Còn mối quan tâm là những gì thực sự thúc đẩy một nhà đàm phán (như sự phát triển sự nghiệp hay ổn định việc làm). Trong nhiều trường hợp, mối quan tâm của các bên tham gia đàm phán không thực sự rõ ràng, mà cần phải được tìm ra và chìa khóa nằm ở việc biết đặt đúng câu hỏi.

Nguyên tắc 3: Đầu tiên hãy xây dựng giải pháp; sau đó đánh giá chúng.

Một khi các mối quan tâm của các bên đã được công khai, bước tiếp theo là tăng kích thước của “chiếc bánh”.

Rất nhiều cuộc thương lượng gắn liền với những con đường quen thuộc và chỉ xem xét một số lựa chọn cơ bản - nhưng sự sáng tạo thực sự rất cần thiết ở đây. Các giải pháp tiềm năng nên tính đến lợi ích của tất cả các bên.

Nguyên tắc 4: Kiên quyết sử dụng các tiêu chuẩn và thủ tục khách quan.

Mỗi người đều có các tiêu chuẩn khác nhau. Đôi khi, các

tiêu chuẩn này được coi là tuyệt đối - và điều này dẫn đến những khó khăn rất lớn trong việc đàm phán, khi cả hai bên đều tranh cãi xem tiêu chuẩn nào là “đúng”. Bởi vậy, bạn nên tìm kiếm các quy tắc, giá trị hoặc nguyên tắc áp dụng chung có thể được sử dụng làm tiêu chuẩn để ra quyết định một cách khách quan. Những quy tắc này nên được nhìn nhận và công nhận bởi tất cả các bên trong quá trình đàm phán.

Nguyên tắc 5: Quyết định dựa trên việc so sánh với phương án thay thế tốt nhất của bạn.

Nhiều nhà đàm phán gặp khó khăn trong việc ra quyết định

vào cuối cuộc đàm phán, đơn giản chỉ vì họ đã không suy nghĩ kỹ về phương án thay thế tốt nhất trước khi đàm phán. Cuộc đàm phán sẽ chỉ thành công nếu kết quả đạt được tốt hơn lựa chọn thay thế tốt nhất của bạn bên ngoài bối cảnh của cuộc đàm phán. Đe dọa bên kia dựa trên cơ sở phương án thay thế tốt nhất của họ thể hiện rằng bạn thiếu khả năng xử trí.

Lưu ý quan trọng cuối cùng

Phương pháp Harvard là một cách tiếp cận toàn diện; từng nguyên tắc được xây dựng nối tiếp nhau. Chúng có hiệu quả khi đi cùng nhau thay vì được sử dụng riêng lẻ. Và chỉ đơn giản đọc về chúng là không đủ.

**Thực hành chúng mới chính là
chìa khóa cho thành công lâu
dài của bạn!**

Chương 6

SỨC MẠNH CỦA NGÔN TỪ

DIỄN ĐẠT TÍCH CỰC: TẬN DỤNG SỨC MẠNH CỦA NGÔN TỪ

Nhiều nhà đàm phán cho rằng có lập luận tốt là đủ để thuyết phục người khác. Thực tế, có những nhà thương thuyết đã chiến thắng bằng cách sử dụng các hành vi ăn to nói lớn mang

tính luận chứng - nhưng thường tự hỏi tại sao kết quả mà họ đã cố gắng thúc đẩy lại không được thực hiện. Khi họ hỏi phía bên kia, câu trả lời thường kiểu như: "Chúng tôi cảm thấy như chúng tôi đã được phỉnh nịnh, nhưng không thực sự bị thuyết phục." Trong chương này, chúng ta sẽ giải quyết vấn đề sức mạnh của ngôn ngữ. Bạn sẽ tìm hiểu vai trò của từ ngữ bạn sử dụng trong việc mang lại những kết quả đàm phán có lợi cho bạn.

TÁM QUY TẮC CỦA VIỆC LẬP LUẬN CÓ KỸ NĂNG

Chương này vay mượn nhiều nội dung từ cuốn sách được xuất bản vào năm 2000 của Tiến sĩ Dieter Portner -

Überzeugend diskutieren (“Lập luận thuyết phục”). Trong cuốn sách, Portner biên soạn các chỉ dẫn đã được kiểm chứng để hướng dẫn người đọc sử dụng các kỹ thuật lập luận quan trọng, cách sử dụng ngôn ngữ một cách chiến lược và cách sử dụng sức mạnh của thuyết phục để đưa ra các lập luận giúp đánh gục đối phương. Vì khó có thể đàm phán mà không tranh luận qua lại, bạn sẽ tìm thấy tám quy tắc lập luận có kĩ năng dưới đây - nhưng trước hết bản tự đánh giá và ví dụ điển hình này sẽ minh họa chúng cho bạn.

BẢN TỰ ĐÁNH GIÁ 6.1

Nellie muốn kết hôn. Neil thì không. Nellie có những lập luận tốt có lợi cho mình. Và Neil cũng vậy.

Nellie yêu Neil. Cô muốn ở bên anh mãi mãi. Cô muốn có con. Cô không muốn phải nộp thuế thừa kế cho căn hộ chung của họ nếu một mai có điều gì xảy ra với Neil.

Neil cũng muốn có con... nhưng chưa phải bây giờ. Anh yêu Nellie và anh không cần giấy chứng nhận kết hôn để chứng minh điều đó.

Anh nói: “Anh còn trẻ. Sẽ chẳng có gì xảy ra với anh đâu.”

Và, “Đó chỉ là một mẩu giấy thôi – mà dù gì đi nữa, thời nay

hầu hết các cuộc hôn nhân đều kết thúc trong ly hôn đầy thôii.”

Trong suốt hai giờ qua, họ đã ngồi ở bàn bếp, nơi họ luôn ngồi mỗi khi có gì cần thảo luận. Tâm trạng họ đang rất căng thẳng. Nellie đang ngày càng có lợi thế, trong khi Neil dần trở nên lỗ mãng hơn. Những khoảng lặng trong cuộc trò chuyện của họ ngày một lâu hơn.

Nellie: Anh đang sử dụng những lý lẽ thật rẻ tiền và cũ kỹ.

Neil: Rõ ràng là em chỉ đang cố gắng thay đổi chủ đề bởi vì em hoàn toàn bối rối.

Nellie: Tuyệt vời, cảm ơn anh

vì đã chỉ cho tôi thấy tôi yếu kém ra sao.

Neil: Em đang cố ra vẻ hài hước, dù chẳng có tí khiếu hài hước nào. Và tôi phải kết hôn với một người như thế ư?

Nellie: Anh không thể đưa ra được một lập luận hợp lý nào. Vì thế, anh cứ cố tình bẻ cong vấn đề. Đây không phải là lần đầu tiên.

Neil: Tôi chỉ muốn biết duy nhất một điều: Em có thực sự tin vào những điều em đang nói không?

Đối với mỗi cuộc tấn công, hãy suy nghĩ về một lập luận phản công có thể giúp mang Nellie và Neil trở lại một cuộc đối thoại mang tính xây dựng. Bạn

có thể tìm thấy giải pháp ở cuối chương.

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH: ĐÁNH MẤT KHẢ NĂNG NGÔN TỪ (1)

Neil đi cùng với ông chủ của mình, Tiến sĩ Valentin Schuster, đến một diễn đàn công đồng mở về đường băng mới mà công ty hàng không vũ trụ đang có kế hoạch xây dựng nhằm thử nghiệm các nguyên mẫu máy bay trên cơ sở mới mở rộng của nó. Với tư cách là một chuyên gia đến từ công ty này, Tiến sĩ Schuster hiện đang có mặt ở sự kiện để trả lời bất cứ câu hỏi ban đầu nào từ người dân địa phương. Mọi thứ có khởi đầu tương đối

tốt. Tiến sĩ Schuster có rất nhiều thông tin thực tế. Ông đưa ra lập luận và các quan sát của mình một cách chính xác, có kỷ luật và dựa trên thực tế. Giọng nói của ông ổn định và không đổi. Ông nói rõ ràng từng từ. Ông ngồi thẳng và tránh cử động nhiều. Ông tránh các nhận xét mang tính cá nhân, đùa cợt và ẩn dụ. Ông đã chuẩn bị một bài trình bày toàn diện bằng PowerPoint có sử dụng rất nhiều dữ kiện và số liệu.

Đột nhiên, một nhà hoạt động rất năng nổ của địa phương cất tiếng nói: “Tiến sĩ Schuster, ông có nghĩ rằng nên lãng phí hàng triệu đô cho ngành công nghiệp quốc phòng trong khi chúng ta đang trong một cuộc

khủng hoảng tài chính không? Ý tôi là các ông đang làm tổn hại đến môi trường để sản xuất các sản phẩm giả, trong khi ngay lúc này, trường học chỗ chúng tôi còn không có đủ tiền để thuê đủ giáo viên. Con trai của ông cũng học lớp năm như con gái của tôi và ông biết tình hình thế nào rồi đấy!"

"Tôi..." Tiến sĩ Schuster đang mất khả năng về ngôn từ. Một chiếc máy quay phim truyền hình đang hướng cố định vào ông; phóng viên không thể nhịn cười. Cảnh này sẽ được phát sóng vào buổi tối hôm đó trên những kênh tin tức địa phương. Trên đường lái xe trở lại văn phòng, Tiến sĩ Schuster trải lòng với Neil: "Tôi nghĩ tôi đã lựa chọn những lập luận

của mình một cách cẩn thận. Nhưng tôi nghĩ tôi cần phải chuẩn bị bài trình bày của mình kỹ càng hơn nữa cho lần tiếp theo. Tôi chỉ vừa nghĩ ra câu trả lời cho người phụ nữ đó.” Neil không chắc lắm vấn đề ở đây là sự thiếu chuẩn bị. Trong các tình huống phát sinh, Tiến sĩ Schuster thường bị mất khả năng ngôn từ. Chuẩn bị tốt hơn sẽ chỉ khiến ông đi sâu vào chi tiết hơn và đơn giản là khiến tất cả mọi người trong khán phòng cảm thấy nhảm chán. Tại sao Tiến sĩ Schuster lại bị mắc kẹt? Lời khuyên nào Neil có thể dành cho ông chủ của mình?

TRẢ LỜI

Tám quy tắc của lập luận có kỹ

năng ở chương này có thể giúp ích cho Tiến sĩ Schuster.

1. Chuẩn bị lập luận một cách kĩ càng và xác định mục tiêu đàm phán cá nhân của bạn

- Thu thập càng nhiều lý lẽ càng tốt, cả ủng hộ và chống lại. Liệt kê chúng theo thứ tự quan trọng. Tập trung cuộc tranh luận vào một vài lập luận mạnh mẽ (“nhiều sức mạnh”), trong khi tránh né các lập luận yếu kém (“ít sức mạnh”) hay các cú trượt chân có thể thực sự làm suy yếu vị trí của bạn.
- Làm quen với nhiều kỹ thuật tranh luận, để bạn được trang

bị tố ngay cả khi cần phản hồi một cách ngẫu hứng.

- Chuẩn bị các văn bản để chứng minh các lập luận của bạn. Tốt nhất nên ghi nhớ một số gạch đầu dòng, tránh nguy cơ cầm tài liệu lên đọc, gây gián đoạn giao tiếp trực tiếp của bạn với đối tác.
- Tìm hiểu tất cả mọi thứ về đối tác của bạn.

Bạn thậm chí có thể viết cho mình một số lưu ý để mang theo khi đàm phán.

2. Tận dụng sức mạnh của ấn tượng ban đầu.

- Hãy thân thiện – việc này giúp xây dựng cả ái lực lẫn lòng tin. Hãy đảm bảo ra

một chút thời gian để trò chuyện xã giao. Hãy đến đúng giờ - và tích cực tham gia ngay từ đầu. Hãy thuyết phục không chỉ ở cấp độ nội dung mà cả trên phương diện con người.

- Kiềm chế việc phô trương, nhưng không nên quá tuềnh toàng hoặc thoảm mái.
- Hỏi ngay một vài điều về bản thân đối tác - đừng chỉ nói về chính mình.
- Gọi đối tác của bạn bằng tên.

3. Thảo luận càng nhiệt tình càng tốt

- Nếu điều bạn muốn “nhen nhóm” ở đối tác của bạn là một cái gì đó đang “thiêu đốt” bên

trong bạn, thì khả năng cao là bạn sẽ thành công.

- Với cam kết, năng lượng và động lực, bạn có thể dễ dàng bù đắp cho những điểm yếu khác. Và nếu bạn là kiểu người trầm lặng: hãy bước ra khỏi vùng thoả mái của bạn
 - hãy hành động và khởi xướng! Hãy thử xem. Điều này thực sự có hiệu quả đấy.

4. Tranh luận mang tính mô tả và ẩn tượng

- Điều chỉnh lập luận của bạn theo đối tác.
- Sử dụng các khẳng định và so sánh sinh động.
- Đưa ra các ví dụ, trích dẫn,

giai thoại,... thuyết phục. “Chúng ta đã không kí được hợp đồng cuối cùng với Trung Quốc và việc này đã gây thiệt hại 20 triệu đô-la. Chúng ta cần cử đội ngũ đàm phán đi đào tạo văn hóa để họ sẵn sàng cho các cuộc thương lượng tiếp theo vào mùa hè này - đó là vấn đề có giá trị 30 triệu đô-la.”

- Nói chuyện với cảm xúc; làm cho mọi thứ “có cảm xúc”. “Chúng tôi quan tâm tới quyết định của anh!”
- Nhấn mạnh nền tảng chung. “Chúng ta đều có kinh nghiệm với thị trường Trung Quốc.”
- Sử dụng tài liệu minh họa (khi có thể). “Nghiên cứu này của Viện Max Planck cho thấy

rằng..."

- Trình bày súc tích. Một danh sách dài các ví dụ thường không bằng chỉ một lập luận thực sự mạnh mẽ.
- Nếu bạn phải đưa ra một vài lập luận thì hãy trình bày lập luận mạnh nhất sau cùng - và lập luận mạnh thứ hai của bạn đầu tiên.

(Phương pháp này được cựu Bộ trưởng Ngoại giao Đức Hans-Dietrich Genscher tiên phong áp dụng)

5. Quan tâm đến nội dung trọng yếu và các mối quan hệ hợp lý

- Tập trung vào chủ đề.

- Đừng nhồi nhét tất cả lập luận của bạn vào tuyên bố mở đầu. Hãy giữ một chút gì đó làm dự phòng trong trường hợp bạn cần nó sau này - có một quân át chủ bài, một mũi tên trong bao.
- Tận dụng lợi thế “hiệu ứng vị trí nối tiếp”.

Ấn tượng đầu tiên (“hiệu ứng khởi đầu”) và ấn tượng cuối cùng (“hiệu ứng tức thời”) đặc biệt mang tính quyết định.

- Thảo luận một cách logic và có cấu trúc.

6. Hãy nhanh nhẹy và linh hoạt

- Cố gắng phản ứng mà không để lộ “khoảnh khắc bị bất ngờ”.

- Chuẩn bị sẵn sàng một bảng các câu trả lời đầy tiềm lực.
- Thể hiện sự nhanh nhạy về mặt tinh thần.

Bạn nên có khả năng thể hiện các phản ứng khác nhau, từ sự vững chãi có ý thức đến khả năng thích ứng một cách thoái mái và sự ưng thuận hoàn toàn.

7. Thể hiện rằng bạn có khả năng lắng nghe

- Các nhà đàm phán giỏi luôn cởi mở trước ý kiến và quan điểm của những người khác trong khi đàm phán.
- Sử dụng kỹ thuật “lắng nghe tích cực”.

8. Hãy lạc quan và thư giãn

- Một thái độ thoải mái luôn tốt hơn - những nhà đàm phán căng thẳng thường là những người nắm giữ các quân bài yếu thế. “Hãy tỏ vẻ thư giãn hơn một người quá hào hứng, nhưng hãy chú tâm hơn một người có vẻ xao lảng.” (Rupert Lay)
- Không để cho mình bị kích động. Quá hiếu chiến hoặc hung hăng hiếm khi hiệu quả.
- Đối tác đàm phán của bạn có thể là “đối thủ” của bạn - nhưng bạn không bao giờ nên nhìn nhận anh ta như “kẻ thù”.

Mẹo dùng từ

Giữ mọi thứ ở cấp độ cá nhân

bằng cách sử dụng các đại từ nhân xưng (ví dụ: tôi, chúng ta, bạn).

Tránh sử dụng các từ yếu ớt không cần thiết mang tính “lịch sự một cách có điều kiện” khi thương lượng, mặc dù chúng phổ biến trong văn hóa nói hàng ngày, – chẳng hạn như thay vì “Tôi muốn đề nghị...”, hãy phát biểu đơn giản là “Tôi đề nghị...” Bạn cần để lại một ấn tượng mạnh mẽ khi đang cố thuyết phục một ai đó!

Thay vì nói “Vấn đề là...”, hãy nói “Đây là tình huống...”. Chúng ta thường khoác từ “vấn đề” cho mọi thứ dù đó không phải là một vấn đề thực sự - chỉ là tình huống hoặc việc gì đó cần phải được làm rõ. Chỉ

sử dụng từ “vấn đề” khi một điều gì đó thực sự có vấn đề.

Tránh sử dụng các từ và cụm từ yếu đuối như “Tôi nghĩ...”, “Tôi tin là...”, “Tôi có thể nói rằng...”, “Có lẽ...”. Thay vào đó, hãy tạm dừng trong khoảnh khắc mang tính chiến lược, tận dụng sức mạnh của sự im lặng. Những “khoảng dừng quyền lực” cho đối tác của bạn chút thời gian để lấp đầy những gì bạn vừa nói vào tâm trí mình.

XÂY DỰNG LẬP LUẬN

Một nội dung trọng yếu tốt hiển nhiên thường nghe khá thuyết phục. Nhưng khi cả hai đều có các lập luận quan trọng mang tính thuyết phục, bên có kỹ năng cấu trúc lập luận tốt

hơn sẽ có lợi thế hơn.

“Định dạng bán hàng thuyết phục”

Dưới đây bạn sẽ học một cấu trúc đã được chứng minh là thành công hàng triệu lần.

Bạn có thể sử dụng nó khi bạn cần thuyết phục một ai đó về một điều gì đó trong cuộc đàm phán. Bạn cũng có thể sử dụng nó như một cấu trúc cơ bản cho bài thuyết trình PowerPoint mà bạn sử dụng để thúc đẩy một số đề xuất hay phương án trong quá trình đàm phán. Hoặc bạn có thể dựa theo năm bước này trong cuộc đối thoại với đối tác của mình, sử dụng các câu hỏi để đưa anh ta đi từng bước một.

“Định dạng bán hàng thuyết phục” huấn luyện tính kỷ luật cho các nhà đàm phán và đảm bảo rằng không có câu hỏi nào - dù là câu hỏi mang tính nội dung hay tâm lý - không được trả lời.

Năm bước này được mô tả chi tiết như dưới đây.

1. Tóm tắt tình hình

- Mô tả hiện trạng

CÁC CÂU HỎI CẦN GIẢI ĐÁP:

- Chính xác chúng ta muốn thay đổi như thế nào?
- Điều gì đang không có hiệu quả?
- Điều gì chúng ta đang bỏ lỡ và tại sao?

- Điều gì có thể được cải thiện?
MỤC TIÊU:

- Đối tác bắt đầu quan tâm đến vấn đề

2. Tuyên bố ý tưởng của bạn

- Đề cập đến giải pháp của bạn
- Phác thảo các phương án

CÁC CÂU HỎI CẦN GIẢI ĐÁP:

- Chính xác ý tưởng của tôi là gì?
- Nó mang lại lợi ích gì?
- Chúng tôi có những phương án nào? **MỤC TIÊU:**
- Đối tác hiểu đề xuất

- Lý luận mạch lạc và nhất quán

3. Giải thích cách hoạt động

- Minh họa tính khả thi của ý tưởng
- Mô tả chi tiết các lựa chọn khác nhau
- Dự đoán trước các câu hỏi và các phản biện

CÁC CÂU HỎI CẦN GIẢI ĐÁP:

- Ai nên làm gì? Khi nào? Như thế nào? MỤC TIÊU:
- Tạo sự hiểu biết về quy trình
- Chứng minh tính khả thi của ý tưởng

4. Củng cố các lợi ích chủ chốt

- Chứng minh ý tưởng/ đề xuất
- Lặp lại các lập luận chính
- Đưa ra rõ ràng các lợi ích/ lợi thế cho đối tác của bạn

CÁC CÂU HỎI CẦN GIẢI ĐÁP:

- Bạn hưởng lợi từ đề xuất của chúng ta như thế nào?
- Chúng tôi hưởng lợi từ đề xuất của chúng ta như thế nào?

MỤC TIÊU:

- Giúp họ dễ dàng hưởng ứng

5. Đề xuất các bước dễ dàng tiếp theo

- Xác định các hành động cụ thể đầu tiên cần thực hiện
- Xác định thời gian/ trách nhiệm

CÁC CÂU HỎI CẦN GIẢI ĐÁP:

- Ai sẽ làm gì? Khi nào? Như thế nào?
 - Có thể tiến hành chạy thử nghiệm không? MỤC TIÊU:
 - Khiến việc quyết định trở nên dễ dàng
 - Lên kế hoạch việc thực hiện
-

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH: NEIL CẦN SỰ GIÚP ĐỠ

Neil muốn thuyết phục ông

chủ thuê nhân viên tạm thời trong sáu tháng để giúp đỡ cho đơn hàng mới. Anh biết rằng Tiến sĩ Schuster rất khó khăn trong vấn đề ngân sách phòng như với chính vấn đề tài chính của cá nhân ông vậy. Đồng nghiệp của Neil nói với anh rằng anh sẽ chẳng có cơ hội được ông chủ chấp nhận để xuất đầu - “Nhiều người đã thử, chưa ai thành công cả”, họ nói. Để chuẩn bị cho cuộc thương lượng của mình, Neil đã sử dụng đến định dạng bán hàng thuyết phục. Đây là lập luận của anh:

1. Khách hàng mới từ Khối các tiểu vương quốc Ả Rập thống nhất (U.A.E) này rất quan trọng với tương lai của công ty chúng ta. Họ đang lên kế

hoạch cho các dự án lớn bổ sung. Họ muốn trang bị máy bay trực thăng cho cảnh sát phía họ. Việc hợp tác trong tương lai sẽ phụ thuộc vào hiệu quả và chất lượng đơn hàng đầu tiên mà chúng ta thực hiện. Tại thời điểm này, tôi đang ngập đầu với các dự án đang triển khai khác mà không có đủ thời gian cần thiết dành cho việc này.

2. Ý tưởng của tôi là đưa Martin Mohrmann vào giúp đỡ cho dự án này. Anh ta là một chuyên gia của SAP. Anh ấy đã giúp chúng ta trong hợp đồng lớn với Brazil năm ngoái dù lúc đó rất gấp - anh ấy đã làm rất tốt và bây giờ đang rảnh.

3. Tôi có thể tự đưa anh ta vào

guồng quay công việc tại đây. Chúng tôi đã làm việc cùng nhau trong nhiều năm qua cùng với đại lý bên anh ấy và luôn mang lại hiệu quả tốt. Chúng ta có thể thuê Martin trong sáu tháng, và sau đó quyết định xem liệu chúng ta có muốn thuê anh ta lâu dài không hay chỉ là theo hợp đồng thôi.

4. Tôi sẽ có thể bắt đầu cống hiến hết mọi nỗ lực của mình để dẫn dắt dự án mới này ngay lập tức. Về mặt chiến lược, dự án này rất quan trọng đối với chúng ta - bản thân Giám đốc điều hành mới đây đã nói về những lợi ích tiềm tàng của việc có được U.A.E. với tư cách là một khách hàng lớn. Và thực sự sẽ không có rủi ro khi

nhận Martin trong sáu tháng – sau này chúng ta có thể lựa chọn có muốn giữ anh ta hay không.

5. Tôi có thể sắp xếp một cuộc phỏng vấn với Martin vào tuần tới để ông có thể tìm hiểu anh ấy. Ông nghĩ thế nào về đề xuất của tôi?

Cách chuẩn bị lập luận của bạn cho một cuộc đàm phán

1. Tóm tắt tình hình

- Chính xác vấn đề là gì?
- Vấn đề này là của ai?
- Hiện trạng của mỗi bên như thế nào?
- Làm cách nào để khiến đối

tác quan tâm đến vấn đề của bạn?

2. Tuyên bố ý tưởng

- Chính xác bạn muốn thay đổi điều gì?
- Bạn hy vọng đạt được điều gì?
- Ý tưởng hay mục đích của bạn là gì?
- Bạn có thể làm gì để thay đổi tình hình cơ bản?

3. Giải thích cách hoạt động

- Bạn muốn cung cấp thông tin nền nào?
- Những chi tiết nào có thể làm nổi bật chuyên môn của bạn trong vấn đề này?

- Thông tin gì sẽ giúp giữ mọi thứ minh bạch?
- Bạn có thể dự đoán những câu hỏi hoặc phản biện nào?

4. Củng cố các lợi ích chủ chốt

- Đối tác của bạn nhận được gì từ việc này?
- Bạn sẽ làm thế nào để làm rõ những lợi ích này?

5. Đề xuất các bước dễ dàng tiếp theo

- Cần làm gì bây giờ?
- Chúng ta có thể đi đâu từ đây?
- Làm thế nào để cụ thể hóa đề xuất?

- Có kế hoạch hành động không? Ai phải làm gì? Khi nào?

BẠN MUỐN LÃNH ĐẠO? HÃY HỌC CÁCH ĐẶT CÂU HỎI NHƯ MỘT CHUYÊN GIA DÀY DẠN

Trong bối cảnh đàm phán, kỹ thuật đặt câu hỏi là một công cụ giao tiếp thường bị đánh giá thấp - và do đó không được sử dụng một cách có mục đích như cách nó nên được sử dụng. Có ba loại câu hỏi thiết yếu: câu hỏi mở, câu hỏi trắc nghiệm, và câu hỏi đóng. Bạn có thể kiểm soát các cuộc đàm phán của mình bằng cách sử dụng ba loại câu hỏi này một cách phù hợp. Bạn hầu như sẽ sử dụng các câu hỏi mở khi cố

gắn lấy thông tin từ đối phương trong giai đoạn mở đầu và giai đoạn thăm dò khi bắt đầu đàm phán, cũng như trong khi xây dựng các phương án. Ở các giai đoạn sau của cuộc đàm phán, chẳng hạn như trong khi đánh giá các phương án có sẵn, bạn có thể sử dụng các câu hỏi trắc nghiệm. Và khi tiến dần đến phần kết thúc của quá trình đàm phán, tức là khi cần đạt được thỏa thuận cuối cùng, các câu hỏi đóng sẽ trở nên có ích.

Trong biểu đồ sau đây, bạn sẽ tìm thấy thông tin liên quan đến những điều này và một số loại câu hỏi khác, cũng như các mục tiêu có thể đạt được với mỗi loại câu hỏi này.

Loại câu hỏi	Mục tiêu	Ví dụ
Câu hỏi mở	Thu thập thông tin Câu hỏi mở thúc đẩy cuộc thảo luận bằng cách mang lại các thông tin định tính và ý kiến của các bên khác.	6 câu hỏi Ai? Cái gì? Khi nào? Ở đâu? Như thế nào? Điều gì quan trọng với bạn? Chúng ta nên hiểu điều này như thế nào?
Câu hỏi đóng	Đạt được quyết định	Chỉ có thể trả lời có hay không Chúng ta có thể nhất trí về vấn đề này không Anh có muốn đặt hàng không?

Câu hỏi trắc nghiệm	Lựa chọn giữa các phương án	Đổi hỏi lựa chọn giữa hai hoặc nhiều phương án thay thế: Bên anh sẽ dễ dàng làm việc với chúng tôi hơn dựa trên chất lượng hay thời hạn?
Câu hỏi dẫn dắt	Cô gắng gây ảnh hưởng lên đối tác một cách có ý thức	Dẫn dắt một cách khôn ngoan để đối tác trả lời theo một hướng cụ thể Chắc anh cũng nhận nhận sự việc theo cách như vậy chứ? Vậy anh có đồng ý rằng...? Anh cũng chủ ý đến... phải không?
Câu hỏi phản công	Lán tránh một câu hỏi khác Kéo dài thời gian để suy nghĩ Tìm hiểu về phản biện của đối phương	Chính xác ý anh là gì khi anh nói đề xuất này chưa công bằng?

Câu hỏi tạo động lực	Nuôi dưỡng mối quan hệ bằng các lời khen ngợi	Sao anh có thể hoàn thành dự án này nhanh đến vậy?
Câu hỏi khiêu khích	Dành vào hạn chế của đối phương	Anh sẵn sàng bỏ qua những lợi ích lớn đến thế này ư?
Câu hỏi vang vọng	Thể hiện sự thông cảm và thấu hiểu	Chúng ta đã nhất trí trên hầu hết các luận điểm rồi, phải không?

MẸO:

*Hãy hỏi càng nhiều câu hỏi mang tính giải pháp càng tốt:
“Điều gì cần xảy ra để...?” “Thê*

nào là một kết quả lý tưởng đối với bạn?" "Anh có thể giúp tôi hiểu chính xác anh đang tìm kiếm điều gì được không?" "Chúng tôi có thể làm gì để giảm bớt mối bận tâm cho bên anh?"

Và hãy đặt câu hỏi tiếp theo sau đó, đặc biệt là các câu hỏi giúp cụ thể hóa vấn đề: "Vậy anh có sẵn sàng làm việc với chúng tôi về vấn đề giá cả không? Chính xác thì anh có thể giảm giá cho chúng tôi bao nhiêu?" "Anh có thể giao hàng nhanh được không? Khi nào chúng tôi cần thông báo cho bên anh số lượng chính xác của đơn hàng?"

PHẢN ỨNG NHANH NHẠY TRONG ĐÀM PHÁN

Một câu hỏi sắc bén, một đối thủ đáng sợ, hoặc một cuộc

tấn công nguy hiểm, đây là một số tình huống điển hình khiến bạn cần phải nhanh chóng phản công lại.

Một trong những mục tiêu của bạn trong đàm phán là giữ cơ trên, vì vậy bạn không thể để cho mình bị đánh bại trong cuộc chiến ngôn từ. Bạn cần phải tự tin và đấu mắt được với đối tác của mình.

Nhưng khi bạn bị mất cảnh giác trong những tình huống không lấy gì làm thoải mái, bạn có thể mất khả năng ngôn từ hoặc thậm chí bắt đầu lảm nhảm một cách không đừng được về điều gì đó. Thay vì bạn kiểm soát tình hình, tình hình đang kiểm soát bạn. Nhưng trên thực tế một người có thể

học cách để sẵn sàng đáp trả. Dưới đây bạn sẽ khám phá ra năm kỹ thuật giúp bạn đáp trả người khác một cách nhanh nhạy và tự tin.

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH: ĐÁNH MẤT KHẢ NĂNG NGÔN TỪ (2)

Quản lý của Tiến sĩ Schuster đã xem được đoạn video không lấy gì làm dễ chịu đó trong mục tin tức buổi tối. Sáng hôm sau, ông gọi Tiến sĩ Schuster vào văn phòng để nói chuyện. Họ đi đến quyết định rằng Tiến sĩ Schuster sẽ phải trải qua huấn luyện để giúp ông lập luận tốt hơn. Chỉ vài ngày sau đó là đến cuộc hẹn đầu tiên của ông.

Huấn luyện viên giới thiệu cho Tiến sĩ Schuster năm cách để tránh bị mắc kẹt trong tình trạng khó khăn tương tự trong tương lai:

1. Sự im lặng

2. Kỹ thuật diễn dịch

3. Câu hỏi phản công

4. Kỹ thuật “Đó chính là lý do tại sao”

5. Kỹ thuật lảng tránh

Tiến sĩ Schuster lắng nghe một cách hoài nghi và nghĩ rằng: Nghe có vẻ đơn giản trên lý thuyết, nhưng làm thế nào để nó thực sự hiệu quả trong thực tế? Mặc dù vậy, sau các bài học lý thuyết, ông sẽ phải tự thực

hành các kỹ thuật của mình.

1. **Sự im lặng**

Sự im lặng là một kỹ thuật rất đơn giản nhưng có hiệu quả cao. Đầu tiên bạn không nói gì, thay vào đó, chỉ cần chờ đợi. Điều quan trọng là phải duy trì sự tiếp xúc bằng mắt – đừng cảm thấy bẽn lẽn và nhìn đi chỗ khác. Với sự im lặng của mình, bạn đang thử thách đối tác của mình: “Đừng chỉ lao vào tôi với những cuộc tấn công cá nhân - thứ đó không có tác dụng với tôi đâu. Tôi đủ mạnh để thậm chí còn không phản ứng.” Và sau đó, bạn có thể kiểm soát tình hình. Bạn quyết định khi nào cần trả lời. Điều này có vẻ như không phải

là một ví dụ điển hình theo đúng nghĩa đen của việc “nhanh chóng đáp trả” - tuy nhiên, rất thú vị là nó vẫn mang lại hiệu quả như thế.

Yếu tố quyết định của kỹ thuật chờ đợi này là giữ vẻ thụ động. Đôi khi bạn thậm chí có thể kết thúc tình huống bằng việc chấm dứt giao tiếp bằng mắt. Bạn thường sẽ phải kết thúc cuộc tấn công của bên kia bằng lời, để tránh trở thành “nạn nhân”; theo cách này, sự chờ đợi trong im lặng là một loại kỹ thuật mang tính “bắc cầu”.

Kỹ thuật im lặng đặc biệt phù hợp với các tình huống sau:

- Cho phép cơn thịnh nộ tan dần

- Khi bạn đang phải đối mặt với cáo buộc phủ đầu
 - Là một cách “nhẹ nhàng” để đối phó với các đối tác đàm phán cao cấp
 - Khi bạn muốn có được vài giây quý báu để kiến tạo nên một màn đáp trả sắc sảo
-

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH: ĐÁNH MẤT KHẢ NĂNG NGÔN TỪ (3)

Huấn luyện viên thách thức Tiến sĩ Schuster phản hồi bằng cách sử dụng kỹ thuật im lặng. “Tôi cảm thấy ông không cảm nhận được mình cần làm gì”, cô nói.

Tiến sĩ Schuster nghiêng đầu và nhướn lông mày, không nói một từ, trong khi vẫn giữ tiếp xúc bằng mắt với huấn luyện viên.

“Tuyệt vời,” cô nói: “đó chính là cách làm trong thực tế. Trước hết, ông kéo dài được một chút thời gian. Ông không phải đối phó với những lời nhận xét xúc phạm hay những lời bóng gió hiểm độc. Ông buộc đối thủ phải tiếp tục nói chuyện để giải thích lời cáo buộc của họ hoặc cung cấp thêm thông tin. Việc này thường đủ để khiến họ nguôi ý chí đi một chút. Và sự im lặng của ông cũng giúp tránh cho sự việc leo thang nếu ông phản hồi ngay lập tức.”

2. Kỹ thuật diễn dịch

Kỹ thuật diễn dịch rất đơn giản nhưng lại hiệu quả. Về cơ bản, bạn lặp lại theo một cách khác những từ bên kia vừa nói. Gần như mọi cuộc tấn công đều có thể được xử lý bằng cách sử dụng kỹ thuật này một cách linh hoạt, do đó, rất xứng đáng để thực hành đủ nhiều sao cho nó trở thành vũ khí thứ hai của bạn. Vậy cách thức nó hoạt động như thế nào?

Về cơ bản, bạn hoạt động như một thông dịch viên và dịch những lời nói nguy hiểm của đối thủ. Ví dụ: “Vậy anh có ý nói rằng...” Nghe có vẻ không ngoan mục cho lắm, nhưng nó mở ra những khả năng không lường trước được. Bạn tự mình

giải thích cho đối phương hiểu những gì anh ta vừa nói - nhưng theo các từ của riêng bạn. Bởi thế bạn kiểm soát được đường hướng của cuộc thảo luận.

Kỹ thuật diễn dịch đặc biệt phù hợp với những tình huống sau đây:

- Đáp trả lại những lời xúc phạm cá nhân
- Phản ứng với những sự coi thường không chủ định
- Ứng phó với những cáo buộc và chỉ trích không có cơ sở
- Với tư cách là một dịch giả nhạy bén, bạn sẽ phải sử dụng đến ba “lưỡi”:

“Chiếc lưỡi ngọt ngào”, với nó bạn diễn dịch cuộc tấn công ác độc nhất thành những lời khen dễ chịu. (Rõ ràng là đối thủ không chia sẻ quan điểm tích cực của bạn về nhiều thứ - nhưng miễn là anh ta mâu thuẫn với bạn, bạn đã ngăn chặn cuộc tấn công vào mình.) Ví dụ: “Các anh quá cầu kỳ trong yêu cầu của mình.” “Vậy ý anh là chúng tôi cực kỳ chuẩn xác về mọi thứ? Điều đó chính xác - và sự thật là việc chúng tôi chú ý đến tiểu tiết có nghĩa là, sau khi chúng ta đạt được thỏa thuận, sẽ không có bất kỳ bất ngờ nào cho cả hai chúng ta.”

“Chiếc lưỡi có độc”, với nó bạn sẽ diễn giải sự coi thường ẩn giấu thành những ý thậm chí

còn mang tính xúc phạm hơn nữa. (Đối thủ của bạn sẽ trả lời bằng cách phản đối cách diễn giải “độc địa” của bạn và xin lỗi.) Ví dụ: “Các anh quá cầu kỳ trong yêu cầu của mình.” “Vậy ý anh là chúng ta chẳng khác gì những kẻ thích cân đo đong đếm?” “Không, không, ý tôi không phải là như vậy.”

“Chiếc lưỡi ngoại giao”, với nó bạn làm mềm bớt giọng điệu sắc sảo của mình và mang lại cho bản thân một vị trí thuận lợi hơn. (Bạn có thể sử dụng sự bất đồng ý kiến của bên kia để khiến cho cuộc thảo luận thêm khách quan; gợi ý để đối thủ của bạn nêu lên chính xác điều anh ta muốn nói.) Ví dụ: “Các anh quá cầu kỳ trong yêu cầu của mình.” “Anh nghĩ rằng

chúng ta không cần đi sâu vào tất cả chi tiết ngay bây giờ, mà chỉ cần đặt ra một khuôn khổ chung thôi phải không? Vậy anh có thể giải thích cách đáp ứng các kỳ vọng của chúng tôi không?"

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH: ĐÁNH MẤT KHẢ NĂNG NGÔN TỪ (4)

Tiến sĩ Schuster vẫn tiếp tục luyện tập. Huấn luyện viên của ông giải thích rằng kỹ thuật dịch thuật thực sự đơn giản. "Với việc sử dụng một cụm từ kích hoạt như 'Vậy ý anh là...', ông có thể đưa những suy nghĩ riêng của mình đi đúng hướng. Sau đó ông chỉ cần đi theo 'bản dịch' của

mình thôi. Hãy thử xem nào. Hãy tưởng tượng rằng chúng ta đang đàm phán, tôi tấn công ông và nói rằng ‘Tất cả mọi thứ ông tuyên bố đều chỉ là giả dối!’”

“Vậy ý cô là... cô muốn xem bản sao các nghiên cứu mà tôi đang dẫn chứng?” Tiến sĩ Schuster trả lời ngay lập tức.

“Chính xác,” huấn luyện viên nói, “nó chỉ đơn giản như vậy thôi.”

3. Câu hỏi phản công

Người đặt câu hỏi có quyền kiểm soát. Và người không muốn bị kiểm soát bởi những người khác sẽ phải hỏi lại ngay

và giành lại quyền kiểm soát cho riêng mình! Câu hỏi phản công rất hữu ích bởi chúng cho phép bạn ngồi ở vị trí lái xe và ngăn cản bạn tự giao mình vào tay đối phương. Các câu hỏi triển khai cũng tương tự như câu hỏi phản công - ngoại trừ việc những câu hỏi kiểu này không phải để trả lời một câu hỏi, mà là để phản ứng lại cuộc tấn công từ đối thủ của bạn. Câu hỏi phản công và câu hỏi triển khai xuất hiện dưới nhiều sắc thái - từ sự trung hòa một cách lịch sự đến hung hăng một cách khắc nghiệt.

Và mặc dù một câu hỏi phản công có thể gây ra căng thẳng, nó vẫn là một kỹ thuật ôn hòa mà bạn có thể thoải mái sử dụng trong khi đàm phán với

ông chủ hoặc với những khách hàng khó tính.

Việc sử dụng khéo léo các câu hỏi phản công và câu hỏi triển khai có thể giúp bạn mang cuộc trò chuyện trở lại vấn đề chính một cách tinh tế.

Kỹ thuật này đặc biệt phù hợp với các tình huống sau:

- Đối phó với các câu hỏi khiêu khích, xúc phạm hoặc thiếu suy xét
- Đối phó với bầu không khí căng thẳng
- Phản ứng với các cuộc tấn công “đao búa”
- Phản ứng với những lời nói bóng gió

Một số câu hỏi phản công thực sự là một cuộc phản công. Những loại câu hỏi này bước vào cuộc chơi khi bạn đang trong các cuộc đàm phán cạnh tranh và muốn thể hiện một quan điểm cứng rắn - bạn chỉ nên sử dụng chúng khi những câu hỏi của đối phương thực sự thiếu công bằng. Dưới đây là một số ví dụ:

- “Tại sao anh lại bẻ cong những lời nói của tôi vậy?”
- “Tại sao anh hỏi vậy?” / “Anh không nghe thấy những gì tôi đã nói sao?”
- “Anh đang nói gì vậy?” / “Anh lấy ý tưởng đó từ đâu ra vậy?”
- “Tại sao anh không cố gắng để hiểu những gì tôi đang

nói?"

- “Anh chưa nắm được đầy đủ thông tin - tại sao anh không nghiên cứu từ trước?”

Những câu hỏi phản công này có tác động khá mạnh. Mặc dù những nhà thương thuyết “cứng rắn” thường được cho là thích sử dụng chúng như một công cụ hùng biện, nhưng có một rủi ro ở đây là những câu như vậy thường bao gồm những lời ám chỉ bóng gió, gây hại cho bầu không khí tin tưởng. Bất kỳ bên thứ ba nào cũng sẽ lưu ý và sẽ thận trọng khi giao dịch với bạn trong tương lai.

Việc này cũng tương tự trường hợp nếu bạn đe dọa đối thủ của mình đến mức họ thậm

chí còn không dám phản ứng.

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH: ĐÁNH MẤT KHẢ NĂNG NGÔN TỪ (5)

Vị huấn luyện viên hét vào mặt Tiến sĩ Schuster: “Ông đúng là kẻ gây rắc rối!”

“Ý cô là sao khi nói tôi là kẻ gây rắc rối? Đây có phải cách mà cô nói rằng, thực ra, tôi có ý kiến riêng của mình không? Có phải cô muốn xung quanh mình toàn là những người chỉ biết gật đầu đồng ý?” Tiến sĩ Schuster bắt đầu đáp trả.

Vị huấn luyện viên trả lời: “Nói chung thì không tệ, nhưng khi ông hỏi quá nhiều câu như thế,

hết câu này đến câu khác, thì cuộc nói chuyện có thể bắt đầu mang màu sắc của cuộc chất vấn. Đối phương cảm thấy như là họ đang bị bủa vây, và nó tạo ra bầu không khí khó chịu.”

4. Kỹ thuật “Đó chính là lý do tại sao”

Kỹ thuật tiếp theo này là cách để tránh việc liên tục bác bỏ (“Như thế là không đúng, vì...”), nói giảm (“Không hẳn là tệ, vì...”), hay nói tránh đi những bất đồng của đối phương (“Đúng, nhưng mặt khác...”). Nó giúp bạn loại bỏ sự bất đồng ấy ngay lập tức, trong khi vẫn thể hiện thái độ coi trọng ý kiến của đối phương. Bạn bày tỏ sự đồng thuận, và rồi tiếp tục nói ngay

rằng “Đó chính là lý do tại sao...” để cuộc tranh luận đi theo hướng ủng hộ ý kiến hay đề nghị của bạn. Kỹ thuật này thể hiện sự tự tin, nhưng nó chỉ có tác dụng khi đạt được hai điều kiện:

Có mối liên hệ chặt chẽ giữa điều đối phương phản đối và lợi ích mà bạn sẽ nêu bật lên trong phản ứng của mình.

Những lợi ích mà bạn nêu lên phải có giá trị hơn phản đối của đối phương.

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH: ĐÁNH MẤT KHẢ NĂNG NGÔN TỪ (6)

Huấn luyện viên giải thích kỹ

thuật nêu lý do tại sao cho Tiến sĩ Schuster và bảo ông thử áp dụng: “Giả sử ông đang chào bán cho tôi một chiếc máy bay trực thăng và tôi phàn nàn rằng giá ông đưa ra cao quá. Ông sẽ phản ứng như thế nào?”

Tiến sĩ Schuster ngừng lại một lát, rồi trả lời:

“Vâng, máy bay của chúng tôi có giá là 30 triệu đô la và đó chính là lý do tại sao chúng tôi có thể mang tới cho bên cô chất lượng hàng đầu và thời hạn bảo hành 20 năm.”

“Tuyệt vời.” Vị huấn luyện viên nói.

5. Kỹ thuật lảng tránh

Kỹ thuật lảng tránh là việc một bên đàm phán làm ra vẻ chú ý đến bên kia, lắng nghe mà không ngắt quãng bên đó, nhưng khi đối phương ngừng nói thì bên này đáp lại bằng cách thay đổi chủ đề. Những nhà đàm phán có sức mạnh hoặc tầm ảnh hưởng lớn thích dùng kỹ thuật này; và đối phương hiếm khi phản đối hay phàn nàn. Nhưng tốt nhất là không áp dụng kỹ thuật này trên thực tế, thay vào đó chỉ cần biết về nó, để bạn có thể phản công trong trường hợp đối phương áp dụng tới phương thức này. Hãy chỉ ra sự lảng tránh của anh ta và một mực quay lại chủ đề cũ ngay lập tức. Tất nhiên, cần cứng

rắn trong các vấn đề, nhưng mềm mỏng với con người.

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH: ĐÁNH MẤT KHẢ NĂNG NGÔN TỪ (7)

Tiến sĩ Schuster có cuộc hội thoại dưới đây với huấn luyện viên (HLV) của ông:

HLV: Tiến sĩ Schuster, đề xuất của ông rõ ràng là rất tốt. Nhưng thay vì thảo luận nó hôm nay, chúng ta nên nói về việc liệu...

TS. Schuster: Hãy quay lại đề xuất, đó là chương trình của ngày hôm nay.

HLV: Lập luận cho kế hoạch

của ông khá là thuyết phục. Nhưng trước hết, hãy cùng xem xét một khía cạnh khác...

TS. Schuster: Trước khi bàn tới khía cạnh mới này, tôi muốn bổ sung rằng...

PHƯƠNG PHÁP BIỆN CHỨNG CHIẾN TRANH VÀ HÒA BÌNH

Từ “biện chứng” xuất phát từ từ dialegein (nghĩa là “hội thoại”) trong tiếng Hy Lạp. Biện chứng là nghệ thuật diễn thuyết, khả năng đạt tới một chân lý cao hơn thông qua việc thảo luận và so sánh những vấn đề mâu thuẫn. Đây là điều thiết yếu trong thương thuyết.

Theo Rupert Lay, bậc thầy nổi tiếng về hùng biện người Đức,

nghệ thuật biện chứng (ars dialectica) có thể được chia thành hai phạm trù: biện chứng hòa bình và biện chứng chiến tranh. Xét về bối cảnh các cuộc đàm phán, nói chung, những nhà đàm phán cạnh tranh sẽ thích biện chứng chiến tranh hơn, trong khi những nhà đàm phán hợp tác thì có xu hướng sử dụng biện chứng hòa bình.

Mục tiêu của biện chứng hòa bình là sự đồng thuận, thỏa hiệp và cùng nhau giải quyết vấn đề. Mọi thứ phải được thực hiện một cách chính đáng, công bằng - một cuộc thảo luận thẳng thắn là điều quan trọng nhất đối với tất cả các bên đàm phán. Các bên nỗ lực dàn xếp với nhau bằng thái độ

hợp tác. Nếu không đạt được thỏa thuận hay giải pháp nào, các bên vẫn duy trì quan hệ hòa bình, bình đẳng, giữ quan điểm riêng khác nhau của mỗi bên. Và trong tương lai, họ có thể ngồi vào bàn đàm phán lần nữa. Thái độ của họ về cơ bản là: “Lần này chúng ta chưa đạt được đồng thuận, nhưng có thể là lần sau!”

Còn biện chứng chiến tranh là bằng mọi giá thúc đẩy hết mức vị thế và mục đích của một bên, rồi sau đó đánh bại đối thủ của bên đó. Hầu như bất cứ thứ gì cũng có thể xảy ra, thậm chí là các cuộc tấn công bất bình đẳng và các biện pháp trả đũa hung hăng. Các thủ đoạn cứng rắn và mưu mô đều được vận dụng để đánh bại đối

thủ bằng lời nói.

Có những kỹ thuật hùng biện cổ xưa đằng sau hai phương pháp biện chứng này và bạn sẽ làm quen với chúng dưới đây. Không nghi ngờ gì, bạn chắc chắn đã từng gặp một số kỹ thuật này trong các cuộc thảo luận từng tham gia. Trong trường hợp biện chứng chiến tranh, bạn cụ thể sẽ học cách chống đỡ những cuộc tấn công hùng biện như vậy và lý tưởng là lái cuộc thương thuyết theo hướng trở về biện chứng hòa bình.

Bảy kỹ thuật kinh điển của biện chứng chiến tranh

Ở một mức độ nào đó, bạn có thể đã trải qua tình huống sau: Bạn nêu ra những lý lẽ thú vị

trong phòng đàm phán, cố gắng hiểu được lý luận của bên kia, nhưng rồi bỗng nhiên cuộc nói chuyện thay đổi sắc thái. Bầu không khí trở nên lạnh nhạt. Quan điểm của bạn có nguy cơ bị công kích và không ai hiểu nhau nữa. Bạn đã từng nghĩ mình đi đúng hướng nhưng giờ thì bỗng nhiên bạn cứng họng lại - ngạc nhiên, tức giận, hay bối rối. Bạn cố gắng trong tuyệt vọng bảo vệ mình với những lý lẽ khác nhau, nhưng dường như rơi vào bế tắc. Bên kia thắng thế hơn và dồn bạn vào chân tường.

Nếu bạn để bản thân quen dần với bảy kỹ thuật kinh điển của biện chứng chiến tranh, thì bạn sẽ dễ dàng giữ vững

“quang cảnh nhìn từ trực thăng” của mình hơn và phản ứng theo đó.

Biện chứng chiến tranh: Tấn công cá nhân

Thay vì tạo nên những tranh luận về nội dung, đối phương có thể công kích, phỉ báng hay bêu xấu bạn ở cấp độ cá nhân.

VÍ DỤ:

“Chính những con người như anh làm cho cuộc sống trở nên khó khăn đối với chúng tôi.”

“Anh hình như không làm được nhiệm vụ đàm phán với quản lý cấp cao.”

“Không thể làm việc với anh được.”

“Không thể chịu đựng được một người phụ nữ hiện đại chỉ chăm chăm lo cho sự nghiệp.”

PHẢN KHÁNG CỦA BẠN

Hãy bình tĩnh. Tuyệt đối không công kích lại với thái độ tương tự. Để phản ứng lại, bạn có thể nói thẳng ra là đối phương của bạn đang hành động thiếu công bằng: “Lời lăng mạ là loại lý luận của những kẻ sai trái.” (Rousseau).

Biện chứng chiến tranh: Một loạt “đồng ý”

Đối phương có thể khéo léo dùng một loạt câu hỏi mà có thể trả lời bằng “đồng ý” hoặc “đúng” để dẫn bạn đến việc đồng ý một cách bẩn nusk cho câu hỏi cuối cùng của anh ta.

VÍ DỤ:

“Công ty của anh có tham gia với cộng đồng địa phương không?” (Có)

“Tôi dám chắc là anh phải có những chính sách bảo vệ môi trường mạnh mẽ chứ?” (Đúng)

“Thế liệu tôi có thể giới thiệu với anh một khóa đào tạo tuyệt vời của chúng tôi, có tên là ‘Nhân viên ý thức về môi trường?’ không?” (Được)

PHẢN KHÁNG CỦA BẠN

Hãy tinh táo để có thể nhận ra khi nào thì đối tác đang có kế hoạch vận dụng chiến thuật này (từ khóa là: chắc chắn, rõ ràng, tôi đảm bảo). Một từ “không” sẽ làm đứt mạch họ.

Biện chứng chiến tranh: Tâng bốc

Ở đây, đối phương cố ý tâng bốc bạn lên để dụ dỗ bạn nhượng bộ - thường là sớm hơn so với thời điểm bạn nên làm thế.

VÍ DỤ:

“Anh thực sự là một chuyên gia trong lĩnh vực này. Với trình độ chuyên môn của mình, tôi chắc là anh cũng sẽ đồng ý với chúng tôi rằng khó có thể đảm bảo chất lượng ở mức giá như vậy.”

“Với kinh nghiệm quốc tế sâu rộng của anh, tôi cho là anh hiểu rằng chúng tôi cần đạt đúng tiến độ đề ra với người Trung Quốc.”

PHẢN KHÁNG CỦA BẠN

Chấp nhận lời khen và lịch sự cảm ơn đối tác nhưng tách bạch điều này với yêu cầu nhượng bộ.

Biện chứng chiến tranh: Khoe khoang

Bằng cách dùng nhiều thuật ngữ rối rắm, bên kia cố gắng tạo ấn tượng với bạn rằng họ có trình độ chuyên môn cao.

VÍ DỤ:

“Quản lý dịch vụ khách hàng hướng tới lợi nhuận tập trung vào đánh giá giá trị tương lai, nghĩa là, khả năng thu nhập tiềm năng từ mối quan hệ với khách hàng, có tính đến mục tiêu và cấu hình hệ thống của

mối quan hệ với khách hàng đặc biệt và quá trình hội thoại dựa trên mức độ thỏa mãn của khách hàng mục tiêu, điều này được chắt lọc từ hiểu biết sâu sắc qua những phân tích về sự hài lòng của khách hàng.”

PHẢN KHÁNG CỦA BẠN:

Kiên trì diễn giải bằng lời nói thông thường. “Là một chuyên gia, tôi chắc chắn là anh có thể trình bày quan điểm theo cách toàn diện hơn.”

Biện chứng chiến tranh: Tương đối hóa

Bất cứ thứ gì cũng có thể được tương đối hóa bằng cách nói “nó phụ thuộc vào...” Đây thường là một câu nói đúng. Một nhà đàm phán có thể sử

dụng các câu nói như thế để khái quát hóa những thứ cụ thể hoặc ngược lại.

VÍ DỤ:

“Ví dụ của anh là một trường hợp biệt lập và phải được nhìn nhận phù hợp.”

“Riêng về tình huống đó thì anh đúng, nhưng những việc như thế còn tùy vào hoàn cảnh.”

“Nó còn tùy vào từng trường hợp.” “Anh cần xem xét vấn đề này khác đi.” PHẢN KHÁNG CỦA BẠN:

Hãy vạch trần kỹ thuật tương đối hóa mà đối phương của bạn áp dụng, nói về tính chung chung của nó và quay

trở lại quan điểm mà bạn đang cố gắng đưa ra.

Biện chứng chiến tranh: Đánh vào tính dễ bị tổn thương

Bên đối phương có thể tập trung vào một luận điểm thiếu chính xác, bị thổi phồng hay nói chung là không thuyết phục của bạn (một luận điểm “ít sức mạnh” hay “không có sức mạnh”), bác bỏ luận điểm đó một cách hùng hồn và đầy minh chứng để hạ thấp giá trị và làm hỏng toàn bộ bài diễn thuyết của bạn.

VÍ DỤ

“Tuyên bố của anh về... đã được chứng minh là sai. Điều này có nghĩa là toàn bộ quan

điểm của anh là sai.”

“Anh không cập nhật công nghệ mới nhất. Nghiên cứu mới nhất cho thấy... Có lẽ anh nên làm một số bài tập về nhà trước khi chúng ta thảo luận thêm về bất cứ chi tiết nào.”

PHẢN KHÁNG CỦA BẠN:

Tiếp nhận góp ý, sau đó chuyển hướng cuộc nói chuyện về những lý lẽ thuyết phục nhất của bạn. Đơn giản hãy nói là “Đúng là có chút thiếu sót”, hay “Cảm ơn vì lời góp ý, tôi sẽ xem xét lại”, hoặc “Vâng, về điểm này anh nói đúng, nhưng hãy nhớ luận điểm mạnh mẽ hơn có lợi cho đề xuất của chúng tôi, đó là...”

Biện chứng chiến tranh:

Thổi phồng sự thật

Đối phương có thể cố ý phóng đại các quan điểm riêng lẻ, hay thậm chí là toàn bộ quan điểm của bạn tới mức chúng trở nên vô lý, ngớ ngẩn hay là nguy hiểm.

VÍ DỤ:

“Anh chẳng hiểu được một nửa những gì tôi nói.”

“Lúc nào anh cũng cố đạt được khoản chiết

khấu lớn hơn ngay khi chúng ta sắp kết thúc cuộc đàm phán.”

“Chỉ một chút thông minh thôi là có thể giải quyết vấn đề này.”

PHẢN KHÁNG CỦA BẠN:

Nói sự thật – hãy thẳng thắn để cập đến việc thổi phồng câu chuyện và yêu cầu các lập luận thay thế về nội dung: “Anh đang nói quá rồi đấy. Anh có thể vui lòng nói rõ lại vấn đề gốc rễ ở đây là gì được không?”

Bảy kỹ thuật kinh điển của biện chứng hòa bình

Bạn có thể trải qua tình huống mà cho dù muốn hợp tác, bạn cũng nhận ra rằng bạn đang bị khiêu khích một cách dễ dàng – vì thế nên bạn đên cuồng tìm kiếm những lời lẽ để giảm nhẹ tình huống ấy. Dưới đây bạn sẽ được tìm hiểu về bảy kỹ thuật hùng biện kinh điển cho việc hợp tác.

Biện chứng hòa bình: Minh chứng

Lập luận của bạn được minh chứng và củng cố bằng một ví dụ, ẩn dụ, so sánh hay vật chứng sinh động (ảnh, tạp chí, bản thảo, đồ họa...). Đây là kỹ thuật đặc biệt hiệu quả vì người ta thường dễ hiểu và nhớ các hình ảnh lâu hơn - đối phương của bạn sẽ có một “bức tranh tinh thần” về thứ mà bạn đã nói.

VÍ DỤ:

“Chúng ta đang cùng kéo về một hướng.” “Ở đây, chúng ta đều đang cùng trên một thuyền.” “Chúng ta đang trong giai đoạn bão tố và thường không dễ gì tìm được một bến cảng trong cơn bão.”

CÁC CỤM TỪ KHƠI GỢI “Hãy hình dung xem...” “Anh đã bao giờ thử...?”

“Anh có biết chuyện gì đã xảy ra với tôi gần đây không?...”

“Anh không nhận thức được tình huống sao?...”

Biện chứng hòa bình: Giải giới

Bạn có thể làm đổi phương nguôi giận bằng cách tiếp thu lời phê bình, than phiền hay tranh cãi (có vẻ đúng) của bên họ. Kỹ thuật này đã được vận dụng từ thời cổ đại. Trên thực tế, việc bạn bất ngờ đồng tình với những luận điểm đó của họ hay việc bạn chấp nhận thiếu sót của mình thường sẽ khiến đối phương ngạc nhiên.

Đôi khi bạn sẽ khiến họ ngạc nhiên đến nỗi không nói nên lời. Một người tấn công sẽ khó mà công kích bạn mãi nếu như bạn đồng tình với anh ta.

VÍ DỤ:

“Cảm ơn vì những lời phê bình của anh – Tôi hiểu được ý của anh.”

“Thật hay là anh đã đưa điều này ra – chúng ta sẽ cùng cải thiện nó.”

“Anh nói đúng – lỗi của chúng tôi. Chúng ta có thể làm gì để chuyện đó không xảy ra nữa?”

Biện chứng hòa bình: Thỏa hiệp

Trong trường hợp xuất hiện

các khác biệt đáng kể về ý kiến, có bất hòa, đối nghịch hay không khoan nhượng thì thường chỉ có giải pháp là thỏa hiệp – có nghĩa là hai bên gặp nhau ở giữa. Giữ lập trường cứng rắn chẳng khác nào chấm dứt thảo luận - kết quả chỉ có thể đạt được bằng cách cả hai bên cùng tiến dần tới nhau.

VÍ DỤ:

“Chúng ta sẽ không đi đến đâu cả nếu cứ tiếp tục như thế này - mỗi bên phải nhượng bộ một ít.”

“Chúng tôi có thể thỏa hiệp về điểm đó – thế các anh có thể thỏa hiệp ở điểm nào?”

“Quan điểm của chúng tôi giờ

đã khá rõ ràng rồi – vậy chúng ta có thể nhìn thấy điểm chung rồi chứ?”

Biện chứng hòa bình: Lặp lại

Nước chảy đá mòn – hãy nhớ lấy điều này! Đừng từ bỏ khi bạn mới thử một lần. Việc nhắc đi nhắc lại những điểm hấp dẫn nhiều lần với thái độ khiêm tốn sẽ làm tăng hiệu quả đáng kể. “Chỉ có một hình thái hùng biện tối quan trọng, đó là nhắc đi nhắc lại.” (Napoleon). Khi chúng ta nghe điều gì lần đầu, nó vẫn khá lạ lẫm, nhưng khi chúng ta nghe đi nghe lại, thì nó dần trở nên quen thuộc.

VÍ DỤ:

“Để chúng tôi giải thích lại, nói cách khác, tại sao nó lại quá quan trọng.”

“Như tôi đã nói lúc nãy – chúng ta cần thay đổi chiến lược thị trường nếu muốn thâm nhập thị trường này.”

“Và tôi nhắc lại, dứt khoát là...”

Biện chứng hòa bình: “Đồng cảm”

Hãy đánh vào trách nhiệm xã hội và ý thức cộng đồng để thúc đẩy mục tiêu của riêng bạn. Hãy nâng tầm nhu cầu về tính liên kết và nền tảng chung.

VÍ DỤ:

“Anh cũng muốn đạt được giải pháp mà bên anh có thể bán hàng nội địa, đúng không?”

“Có phải chúng ta vẫn thường hay tìm ra được giải pháp không? Hãy cùng chắc chắn rằng lần này chúng ta lại đoàn kết.”

“Tôi biết anh cảm thấy như thế nào. Tôi cũng từng trong hoàn cảnh tương tự, nên tôi hiểu rất rõ cảm giác của anh.”

Biện chứng hòa bình: Nguồn thông tin học thuật/ khoa học

Trích dẫn những nghiên cứu học thuật hay khoa học, hay của những chuyên gia có tiếng giúp củng cố những lý lẽ và tuyên bố của bạn. Những

nguồn này cũng tạo ấn tượng về khả năng chuyên môn cao, ngay lập tức giúp nâng cao uy tín của bạn. Ở đây cần phân biệt giữa các nguồn đáng tin cậy, có tính xác thực cao với những nghiên cứu mơ hồ dựa trên những “dữ kiện” không chính xác và các tuyên bố chưa được xác minh. Hãy lắng nghe một cách nghiêm túc và thách thức nguồn thông tin của đối tác nếu cần.

VÍ DỤ:

“Sau khi tư vấn với nhóm tài chính của chúng tôi, chúng tôi có thể...”

“Tất cả các chuyên gia Công nghệ thông tin đều nhất trí rằng...”

“TS. Schubert ở Standford là nhân vật đầu ngành trong lĩnh vực này và ông đã kết luận từ nghiên cứu của mình rằng...”

“Theo một nghiên cứu vào năm ngoái của viện Smithsonian...”

Biện chứng hòa bình: Lập luận chẩn đoán

Lập luận chẩn đoán nhìn vào ba điều: Hoàn cảnh – Mục đích – Phương pháp. Khuôn khổ này vô cùng linh hoạt và có tính minh bạch cao. Bạn có thể đạt được thỏa thuận từ đối tác một cách khá dễ dàng, chừng nào mô tả hoàn cảnh của bạn gắn liền với thực tế và mô tả mục đích của bạn bao gồm cả mục đích của đối phương. Một nền tảng chung được thiết lập

dựa trên cơ sở đàm phán nào có thể quyết định các biện pháp tốt nhất.

VÍ DỤ:

“Luật thuế thay đổi liên tục. Cơ quan thuế của chúng ta thì thiếu nhân viên và chúng ta đang cho không hàng triệu. Vì thế chúng ta cần thuê một thành viên mới để tham gia nhóm của chúng ta.”

BẢN TỰ ĐÁNH GIÁ 6.1

Nellie: Anh đang dùng những lý lẽ rẻ tiền, cũ kỹ. Neil có thể đáp lại: Nellie, điều đó cho thấy cho dù em đã nghe các lý lẽ của anh tới bao nhiêu lần thì em vẫn không hoàn toàn hiểu

được chính xác anh đang muốn nói gì.

⇒ Qua cách phản ứng này, Neil tận dụng luôn sự công kích của Nellie để đặt câu hỏi ngược lại việc cô có hiểu nội dung vấn đề hay không.

Neil: Rõ ràng là em đang cố gắng thay đổi chủ đề vì em hoàn toàn lúng túng.

Nellie có thể đáp lại: Em xin lỗi nếu anh thấy thế. Em rất vui được giải thích lại một cách rõ ràng và chính xác lý do tại sao bây giờ em muốn kết hôn.

⇒ Nellie xin lỗi vì cách diễn đạt của cô nhưng vẫn quyết bám lấy luận điểm của mình thay vì phản ứng lại lời công kích.

Nellie: Tuyệt, cảm ơn vì đã cho em thấy mình vô dụng đến thế nào.

Neil có thể đáp lại: (vẫn duy trì ánh mắt nhìn và ngừng lại, rồi cười). Em yêu, cuối cùng thì giờ em cũng hiểu tại sao anh yêu em nhiều đến thế. (ngừng) Thôi nào, cùng nói chuyện lại một cách nghiêm túc về cách chúng ta nhìn nhận tình huống này nào.

⇒ Thay vì phản ứng nghiêm trọng, Neil đáp lại một cách bông đùa. Nụ cười và câu nói thứ hai của anh cho thấy anh yêu và tôn trọng Nellie.

Neil: Nghe cứ như là em cố gắng tỏ ra vui vẻ nhưng chẳng có gì vui vẻ cả. Và anh sẽ phải lấy một người như thế ư?

Nellie có thể đáp lại: Em nghĩ là giờ chúng ta không đi tới đâu cả. Vậy hãy gác chuyện này lại và để mai nói tiếp nhé, được không?

⇒ Thay vì phản ứng lại lời xúc phạm, Nellie nhận ra cô và Neil đều đang rơi vào thế bí. Cô chủ động đề nghị ngừng tranh luận cho đến hôm sau. Cô cũng thuyết phục được Neil nhất trí về điều này với cô.

Nellie: Anh không nghĩ ra được lý lẽ nào tốt hơn cả, nên anh cứ cố ý bóp méo sự thật. Đây không phải là lần đầu tiên.

Neil có thể đáp lại: Nellie, coi chừng những gì em nói. Em đã rất muốn chúng ta có thể nói chuyện một cách cởi mở và chân thật với nhau. Em đừng

nói là anh bóp méo sự thật chỉ vì em đang tức giận.

⇒ Neil không muốn nhượng bộ cuộc tấn công và phản đối điều đó một cách rõ ràng bằng cách bám vào những “chuẩn mực” mà Nellie coi trọng trong mối quan hệ của họ.

Neil: Chỉ có một điều mà anh muốn biết: Em có thực sự tin vào những gì em nói không?

Neillie có thể đáp lại: Vậy anh nghĩ cái gì là quan trọng đối với em? Em muốn anh thử nói với em bằng những lời lẽ của anh - anh hiểu những gì em vừa nói như thế nào?

⇒ Nellie tận dụng câu hỏi vặt để hỏi ngược lại. Thay vì trả lời trực tiếp, cô xoáy ngược lại vào

Neil và bản chất thật sự của cuộc tranh luận.

TÓM TẮT: SỨC MẠNH CỦA NGÔN TỪ

Những quy tắc tốt nhất cho lập luận có kỹ năng là gì?

- Tranh luận một cách sinh động và ấn tượng.
- Sử dụng những công cụ hùng biện như phép ẩn dụ, kể chuyện, phép loại suy và các cách so sánh khác.
- Chủ động lắng nghe. Đặt câu hỏi sau đó nếu cần thiết.
- Tránh từ ngữ thiếu xác đáng, thay vào đó, hãy vận dụng sức mạnh của các khoảng nghỉ và những từ ngữ làm tăng tính

thuyết phục.

Cách xây dựng cấu trúc lập luận một cách thuyết phục:

- Tóm tắt tình hình.
- Nêu rõ ý tưởng.
- Giải thích cách hoạt động.
- Cung cấp những lợi ích chủ chốt.
- Đề xuất những bước đơn giản tiếp theo.

Cách vận dụng đúng kỹ thuật đặt câu hỏi:

- Hỏi những câu hỏi mở ở giai đoạn đầu của cuộc đàm phán để lấy thông tin.
- Hỏi những câu hỏi đóng ở giai

đoạn cuối của cuộc đàm phán để đạt được kết quả.

Cách nhanh chóng vượt qua những tình huống gây khó chịu trong đàm phán:

- Vận dụng sự im lặng, bạn có thể thể hiện được sức mạnh của mình.
- Vận dụng kỹ thuật “diễn dịch”, bạn có thể đưa đối phương trở lại vấn đề về nội dung.
- Dùng những câu hỏi vắn, bạn có thể đào sâu và làm rõ vấn đề.
- Vận dụng kỹ thuật “Đó chính là lý do tại sao”, bạn có thể có lợi thế hơn.

- Vận dụng kỹ thuật lảng tránh, bạn có thể tranh thủ được thời gian.
- Cách vận dụng phương pháp biện chứng hòa bình hoặc chiến tranh trong đàm phán:
 - ⇒ Bảy kỹ thuật kinh điển của biện chứng chiến tranh là cách củng cố lập trường của riêng bạn.
 - ⇒ Bảy kỹ thuật kinh điển của biện chứng hòa bình là cách để giúp cuộc đàm phán nhanh chóng đạt đến đồng thuận.

Chương 7

NGÔN NGỮ CƠ THỂ VÀ TRỰC GIÁC

NHỮNG CÔNG CỤ TỰ NHIÊN – BIỂU CẢM GƯƠNG MẶT, CỦ CHỈ, TÁC PHONG

Theo một nghiên cứu hay được trích dẫn do Giáo sư tâm lý Albert Mehrabian tiến hành vào những năm 70, phần lớn lượng giao tiếp của một người được truyền đạt qua ngôn ngữ

cơ thể. Khi Mehrabian hỏi các sinh viên của ông rằng họ nghĩ như thế nào về cách mọi người truyền thông điệp, họ chỉ nhắc đến nội dung của thông điệp, cách tranh luận sao cho có lợi...

Mehrabian đã thuê hai diễn viên và bảo họ rằng ông có thể giới thiệu họ tới lớp học với tư cách chuyên gia, mỗi người sẽ giảng về cùng một chủ đề, nhưng hai bài giảng sẽ khá khác nhau. Một người sẽ cực kỳ thông thạo về chủ đề giảng dạy, có tầm hiểu biết sâu rộng đến từng chi tiết, nhưng phần trình bày lại không thuyết phục vì thái độ hờ hững, cách truyền tải đơn điệu và thiếu tương tác bằng mắt với học viên. Bài giảng của diễn viên

kia thì hoàn toàn ngược lại: Kiến thức của giảng viên về chủ đề rất nghèo nàn, do đó bất cứ ai lắng nghe cũng để ý thấy các lỗi nhỏ và sự thiếu nhất quán trong nội dung. Tuy nhiên, giảng viên giảng bài với thái độ nhiệt tình và đầy hứng thú khiến cho sinh viên cũng sôi nổi tham gia vào bài học.

Sau khi hai diễn viên giảng bài xong, Giáo sư Mehrabian hỏi các sinh viên rằng trong hai bài giảng thì bài nào đáng tin cậy và thuyết phục hơn. Và vị giảng viên có tác phong cuốn hút là người chiến thắng với kết quả cách biệt. Từ những phân tích chi tiết hơn trong thí nghiệm của mình, Giáo sư Mehrabian đi đến kết luận gây ngạc nhiên. Đó là khoảng 7%

hiệu quả diễn thuyết là do ngôn từ (nghĩa là nội dung của lời nói), khoảng %38 hiệu quả là do giọng nói, và khoảng %55 là do ngôn ngữ cơ thể.

Trong bối cảnh đàm phán, điều này có ý nghĩa gì?

- Từ ngữ (nghĩa là nội dung của lời nói) của bạn cần phải rõ ràng.
- Giọng nói của bạn cần phải mạnh mẽ.
- Ngôn ngữ cơ thể và các giao tiếp phi ngôn ngữ khác của bạn cần phải tự tin.

Thứ bạn muốn đạt được không phải là điều duy nhất quan trọng – cách bạn thể hiện bản thân cũng quan trọng không

kém. Ngôn ngữ cơ thể và giọng nói đóng vai trò quan trọng trong vấn đề này. Đó là những “công cụ tự nhiên” có sẵn trong con người bạn. Nếu một thợ mộc dùng dụng cụ không đúng cách thì rất khó làm ra một sản phẩm đồ gỗ tốt; tương tự, nếu bạn dùng sai ngôn ngữ cơ thể, bạn khó có thể đạt được kết quả đàm phán tốt cho dù lập luận của bạn có mạnh mẽ đến thế nào đi chăng nữa.

Phải có sự đồng nhất giữa cái mà bạn mong muốn đạt được qua đàm phán và cách bạn biểu đạt điều này qua cơ thể và lời nói, nếu không đối phương của bạn sẽ không nghe theo. Nếu có sự tách rời nào giữa những yếu tố này thì đối phương của bạn thường tin và

dựa vào biểu hiện ngôn ngữ cơ thể của bạn, nó còn mạnh hơn cả lời bạn nói.

BẢN TỰ ĐÁNH GIÁ 7.1

Noah, em trai của Nellie, muốn bắt đầu công việc kinh doanh riêng. Hôm nay anh rất hào hứng - anh có một cuộc hẹn với một cán bộ cho vay ở ngân hàng để bàn về việc vay vốn khởi nghiệp. Để chuẩn bị cho buổi gặp này, anh đã thay chiếc áo nỉ thường mặc bằng áo jacket và cà-vạt, nhưng anh vẫn trung thành với quần jeans. Anh không hề có ý định giành chiến thắng ở cuộc thi người mẫu nào, mà đơn giản chỉ là anh có một ý tưởng tuyệt vời và đến đây để bàn về

chuyện tiền nong mà thôi.

Nhân viên cho vay: Anh Nelson, vì sao anh lại cần 20.000 đô-la?

Noah: (gãi đầu, ngượng ngùng, cười giả lả, và nói lầm bầm một cách bất an) À thì, mọi người đều biết là thời buổi ngày nay thì phải điều hành doanh nghiệp theo lối chuyên nghiệp thì mới mong thành công phải không? (nói nhanh hơn) Thế nên về cơ bản tôi muốn nói là, tôi cần một trang web vì bây giờ mà không có mặt trên mạng thì chả làm được gì cả và tôi có một người bạn tốt làm lập trình viên - chắc chắn cậu ấy sẽ giúp tôi. Tôi mới hỏi cậu ấy rồi, cậu ấy bảo có thể làm được. Còn về

logo và những thứ linh tinh khác, tất nhiên là tôi cần phải thuê ai đó. Tôi sẽ nghiên cứu và tìm kiếm người có thể làm được. Tôi cũng cần một chiếc laptop mới để cho khách hàng xem những gì tôi có thể làm, đúng chứ? Và phần mềm chuyên môn, nó khá là tốn kém. Và vì tôi đang cố gắng bắt đầu việc kinh doanh với vai trò là kỹ sư thiết kế, hiển nhiên là tôi cũng cần chương trình vẽ đồ họa CAD mới nhất. (nhìn xuống bàn và nghịch ngón tay, rồi nhận ra mình đang bồn chồn, anh ấn bàn tay thật chặt vào đùi)

Nhân viên cho vay: Tôi biết rồi. Về cơ bản, anh muốn một khoản vay để mua trang thiết bị và công nghệ phục vụ kinh

doanh cho công ty mới của anh?

Noah: (gật đầu lia lịa) Chà, ở đây nóng nhỉ! Anh có nước uống không? Nếu có thì vui lòng cho tôi nước khoáng nhé, tôi không hợp nước máy lắm.

Nhân viên cho vay: (đưa cho anh ta một chai nước khoáng) Được chứ. Nay giờ, anh có thể giải thích rõ hơn cho tôi biết về kế hoạch kinh doanh của anh được không? Khách hàng của anh là ai?

Noah: Lĩnh vực mà tôi nghĩ tới là ngành công nghiệp ô tô. Cũng có thể là hàng không vũ trụ. Bạn trai của chị gái tôi chế tạo máy bay trực thăng mà. Và luận văn tốt nghiệp của tôi khá là tốt. Nó chắc chắn là có

tiềm năng và vẫn chưa có cái nào như thế cả. (lôi từ trong túi ra vài giấy tờ rời rạc và đưa cho nhân viên cho vay xem, nhưng ông ta xua đi.)

Nếu Noah thực sự nhận được khoản vay sau cuộc nói chuyện này thì đó quả là một điều kỳ diệu. Anh có thể làm gì để khác hơn vào lần sau? Hãy đọc ý kiến của chuyên gia ở cuối chương.

Ngôn ngữ bí mật của đàm phán: Cơ thể của bạn đang nói gì

Tác phong, cử chỉ, biểu cảm gương mặt và giao tiếp bằng mắt được coi là những cách quan trọng nhất để một người

thể hiện bản thân mình khi đàm phán. Giống như một từ đơn lẻ có ý nghĩa nhưng vẫn chưa thể hiện được hết ý của cả câu - điều này cũng tương tự đối với mỗi bộ phận cơ thể, đều có hình thức biểu đạt riêng, nhưng chỉ có sự tổng hòa của tất cả các biểu đạt phi ngôn ngữ đó mới mang thông điệp hoàn chỉnh. Để hiểu về một ngôn ngữ, chúng ta phải học từ vựng. Và mỗi bộ phận riêng biệt trên cơ thể cũng như hình thức biểu đạt đa dạng của nó chính là một phần “từ vựng” của ngôn ngữ cơ thể. Và cũng giống như ngữ pháp của một ngôn ngữ kết nối các từ đơn lẻ lại thành trật tự có nghĩa, thì ngôn ngữ cơ thể cũng phải được biểu đạt một cách “trôi chảy” để đảm bảo

tính nhất quán.

TỪ ĐẦU TỚI CHÂN: CHÍN TỪ VỰNG QUAN TRỌNG NHẤT CỦA NGÔN NGỮ CƠ THỂ

Có nhiều sách báo, tài liệu nói về ngôn ngữ cơ thể. Một trong những chuyên gia hàng đầu về ngôn ngữ cơ thể trên thế giới là Samy Molcho. Ông đã nghiên cứu về ngôn ngữ cơ thể trong suốt cuộc đời mình, đầu tiên là một chuyên gia về kịch câm và sau này là tác giả và huấn luyện viên. Nhiều gợi ý dưới đây dựa trên vốn hiểu biết sâu rộng của ông về chủ đề này.

SAMY MOLCHO

Samy Molcho sinh ra ở Israel

năm 1936, ông đi diễn từ khi 10 tuổi. Ngoài những kỹ năng về kịch câm, ông học về nhảy cổ điển, hiện đại và điệu nhảy vùng Viễn Đông, cũng như diễn xuất, làm đạo diễn và đóng kịch. Ông tiếp tục trở thành một trong những diễn viên kịch câm quan trọng nhất của thế kỷ 20 và giờ ông đang làm việc tại Áo.

Samy Molcho xếp các yếu tố về kịch nghệ và tâm lý đơn thuần vào nghệ thuật kịch câm. Các cuốn sách của ông về chủ đề ngôn ngữ cơ thể, được dịch ra 12 thứ tiếng, đã khiến ông trở thành một tác giả nổi tiếng trên thế giới. Trong các cuốn sách của mình, ông miêu tả những tác động của cử chỉ và biểu cảm gương mặt đối với

giao tiếp giữa người với người.

Khi đàm phán, bạn muốn tác động tới đối tác - điều tồi tệ nhất có thể xảy ra đối với một nhà đàm phán là không thể gây ảnh hưởng lên người khác. Chín “từ vựng” sau đây của ngôn ngữ cơ thể trong đàm phán sẽ giúp bạn kiểm soát có nhận thức về sức ảnh hưởng của riêng bản thân mình trong tương lai và cũng có thể giúp bạn hiểu hơn về những thông điệp mà đối phương gửi đến.

Từ vựng số 1: Gương mặt

Tại phần đầu của cuộc đàm phán, biểu đạt trên gương mặt của đối tác thường là điều đầu tiên mà chúng ta chú ý tới. Trong hầu hết các trường hợp, chúng ta nhìn nhận tổng thể

toàn bộ biểu cảm trên gương mặt của một người hơn là chú ý tới từng chi tiết nhỏ lẻ. Cơ thể của chúng ta luôn làm theo chỉ dẫn của cái đầu – các cử động của ta là do tâm trí điều khiển. Con người có hơn 650 cơ bắp và hơn 50 cơ bắp trong số đó là nằm trên gương mặt. Một nụ cười đòi hỏi vận dụng 17 cơ, một cái nhíu mày cần 40 cơ. Vậy những tín hiệu cơ bản mà biểu đạt trên gương mặt gửi đi là gì?

Khi chuyển động các cơ mặt hướng lên trên, như khi cười, thì nó có tác động tích cực - trong khi đó một chuyển động đi xuống có thể gây ra mệt mỏi, căng thẳng hoặc những vấn đề tương tự khác. Một người đàm phán muốn đánh

lừa người khác sẽ dùng tới biểu cảm trên gương mặt trước tiên. Nhưng chúng ta thường nhanh chóng phát hiện ra nụ cười giả tạo, niềm vui giả tạo, hoặc một gương mặt vô cảm có chủ đích. Chúng ta có thể dễ dàng nhận ra rằng nó tương phản với những gì mà toàn bộ ngôn ngữ cơ thể của một người đang phản ánh. Chúng ta cảm thấy người đó đang “giả vờ” và kết quả là họ bị mất uy tín.

Từ vựng số 2: Đôi mắt

Thậm chí ngay cả một cuộc tranh luận hay nhất trên thế giới cũng sẽ thiếu hiệu quả nếu diễn ra mà không có sự trao đổi bằng ánh mắt. Bạn muốn biết liệu đối tác của bạn

có thực sự có ý đó khi anh ta nói không, hãy nhìn vào mắt anh ta trong khi đàm phán! Anh ta có giữ được ánh nhìn của bạn không? Ánh mắt của anh ta có tỏa ra sự tự tin không? Cái nhìn của anh ta có dữ dội và lấn át không? Trong bất kỳ trường hợp nào, duy trì giao tiếp bằng mắt sẽ nói cho bạn biết nhiều điều về đối tác của bạn. Sau đây là một số gợi ý để giúp bạn để lại ấn tượng tích cực về mình:

Duy trì giao tiếp bằng mắt ít nhất một giây

Ngắn hơn thời gian này thì không thể gọi là giao tiếp bằng mắt được. Một lời khuyên cho những người ít có kinh nghiệm đàm phán: Chọn một

hay hai người ở trong phòng là những người thân thiện với bạn và nhìn họ thường xuyên hơn.

Giao tiếp bằng mắt một cách kiên định khi đưa ra yêu cầu

Điều này khiến bạn trông có vẻ quyết tâm và tăng thêm sức nặng cho điều mà bạn yêu cầu. Đừng nhìn xuống khi bạn đưa ra yêu cầu, cũng như khi bạn từ chối yêu cầu của người khác.

Tránh ánh nhìn lạnh lùng và giả tạo

Đừng quên là cứng rắn trong các vấn đề nhưng mềm mỏng đối với con người. Nhìn với ánh mắt ấm áp sẽ tạo nên một cầu nối giữa bạn và đối tác.

Nếu bạn nhìn thẳng vào đối tác một cách lạnh lùng, chắc chắn là bạn sẽ làm cho anh ta cảm thấy không thoải mái và đó không phải là cách xây dựng lòng tin.

Cái nhìn đờ đẫn không có tác dụng với bất kỳ ai

Thậm chí là cuộc tranh luận hay nhất cũng vô nghĩa nếu ánh mắt bạn không thể hiện chút sức sống nào.

Giao tiếp bằng mắt với tất cả mọi người trong phòng

Đừng chỉ nhìn vào người ra quyết định của bên đối phương, tốt hơn là giao tiếp bằng mắt với từng thành viên trong nhóm của họ. Và cả những thành viên trong nhóm

của bạn nữa.

Bắt đầu và kết thúc đàm phán bằng việc ngừng lại và giao tiếp bằng mắt

Hãy nhìn lướt quanh phòng một cách tự tin khi bắt đầu cuộc đàm phán, trước khi bạn bắt đầu nói. Điều này sẽ mang đến cho bạn và đối tác cơ hội để tập trung. Ánh nhìn của bạn sau đó cần mạnh mẽ dần lên trong suốt cuộc đàm phán.

Và thậm chí sau khi bạn đã nói rõ lời cuối cùng rồi, hãy đưa mắt nhìn nhanh đối tác của bạn một lần nữa.

Khi bạn nhìn vào mắt của bên kia thì thực sự có ý nghĩa gì? Nhìn vào mắt ai đó buộc họ phải lên tiếng. Mọi người

thường cố gắng né tránh sự ép buộc này bằng cách chớp mắt, “nhìn vào trong” (mà không chú ý tới người khác), hoặc bằng cách nhìn đi chỗ khác. Thường chỉ cần quay đi chỗ khác thôi là đủ để làm tiêu tan tình cảnh đối đầu rồi. Trong những cuộc đàm phán sau này, khi đối tác của bạn nhìn đi chỗ khác, nhiều khả năng là do anh ta không muốn bị buộc phải đưa ra quan điểm hay quyết định. Bạn có thể chủ đích làm nhẹ vấn đề hơn cho anh ta bằng cách thay đổi ánh mắt của bạn trước, để anh ta cảm thấy thư thái hơn và có thêm thời gian suy nghĩ về quyết định của mình.

Các nhà đàm phán biểu đạt bản thân như thế nào bằng

lông mày? Nhướn cả hai bên lông mày là một dấu hiệu thể hiện sự chú ý - nhà đàm phán đang cố gắng gia tăng tầm nhìn của anh ta và tiếp nhận càng nhiều thông tin càng tốt. Mặt khác, nhướn một bên lông mày là biểu thị sự ngờ vực.

Tại sao một số nhà đàm phán cứ nâng kính

lên hạ kính xuống suốt? Một người khi phát hiện ra điểm yếu trong vị thế của mình cảm thấy như anh ta cần nhìn gần hơn. Đôi khi điều này thể hiện sự lo lắng rằng một chi tiết nào đó đã bị bỏ sót. Đáng ngạc nhiên là những nhà đàm phán bất an thường nắm lấy dái tai - trong lĩnh vực châm cứu, đây được cho là điểm kích thích để

có tầm nhìn tốt hơn.

Từ vựng số 3: Mũi và miệng

Chúng ta nạp những thứ mà cơ thể cần qua miệng. Miệng của chúng ta cũng thể hiện ngay tâm trạng của chúng ta, phản ánh những cảm xúc tích cực khi cơ miệng cong lên trên và cảm xúc tiêu cực khi cong xuống. Mím môi thể hiện sự từ chối việc tiếp nhận thứ gì đó qua đường miệng, trong đàm phán thì đó là dấu hiệu phản đối những ý tưởng mới mà đối tác trình bày.

Khi một nhà đàm phán chạm vào mũi thì điều đó có nghĩa gì? Mũi là một trong những “cơ quan chức trách” cuối cùng trên cơ thể của chúng ta. Nói một cách văn hoa thì chúng ta

lấy mũi để kiểm tra xem thứ gì đó có tốt cho chúng ta hay không. Chẳng hạn khi một ai đó ra giá trong cuộc đàm phán và trong quá trình đó anh ta sờ vào mũi, có nghĩa là anh ta sợ cái giá có thể quá cao. Theo một khía cạnh nào đó, việc sờ vào mũi là dấu hiệu của tự kiểm điểm và phản ánh.

Chúng ta thường không thể kiểm soát được các biểu đạt trên gương mặt. Tuy nhiên, cũng không cần thiết phải làm thế. Hầu hết mọi người gượng gạo tập thực hành các biểu cảm trên gương mặt chỉ với mục đích gia tăng sức ảnh hưởng của bản thân lên người khác. Họ muốn cuộc đàm phán đi xa hơn, để thông báo hoặc thuyết phục đối phương rằng

đừng làm một diễn viên! Tuy nhiên, có nhiều điều bạn có thể làm để tỏ ra thân thiện. Hãy giữ cái nhìn cởi mở và cảm thông từ phía mình. Một gương mặt thiện cảm, tươi cười có thể tạo nên những điều kỳ diệu ngay cả trước khi nói bất cứ từ nào, thậm chí ngay cả khi phải xử lý những vấn đề mang tính “trung lập”. Một nụ cười bắt nguồn từ trạng thái hạnh phúc luôn mang lại các rung động tích cực. Hãy chú ý tới những điểm sau khi bạn đàm phán:

Tránh cười bẽn lẽn ngại ngùng

Ánh mắt của những nhà đàm phán nhút nhát dường như hơi kỳ quặc và nụ cười của họ dường như cũng chưa bao giờ

hoàn chỉnh cả.

Tránh cười mỉa mai

Đường viền mắt của một người thường khác khi họ cười mỉa mai - mắt hơi khép lại, lông mày đôi khi nhướn lên.

Tránh cười giả tạo

Nụ cười giả tạo trông không chân thật. Người cười giả tạo thường nhe quá nhiều răng và mắt của họ cũng không cười theo.

Tránh cười lạnh lùng

Khi ai đó cười một cách lạnh lùng, mắt của anh ta cũng không cười theo. Anh ta thường giữ đầu thẳng và nhìn cố định vào đối tác. Nụ cười

như thể tạo cảm giác như người đó đang mong đợi một chiến thắng cá nhân.

Từ vựng số 4: Cổ

Cổ giúp chúng ta cử động được đầu. Những nhà đàm phán có cổ cử động nhiều thì khá cởi mở về mọi thứ - họ nhìn thấy không chỉ những cái mà họ biết mà còn cả những cái mới và lạ lẫm. Có thể thấy một số nhà đàm phán giữ cổ thẳng đứng, gần như là điệu bộ cứng đơ, họ đang ra dấu hiệu: "Tôi nghiêm túc với những gì tôi nói." Những người nhướn cổ về phía trước, như thể đang cảnh giác, sẽ bám chặt vào mục tiêu của họ - bất cứ thứ gì đá dọc đá ngang chỉ là điều gây sao nhãng. Trong nhiều nền

văn hóa, tư thế này được coi là dấu hiệu của sự tin cậy, dù một số nền văn hóa khác thì phê bình rằng tư thế đó phản ánh đầu óc hạn hẹp. Đối với những ai có tư thế này, sự lảng tránh, thừa nhận và thỏa hiệp được cho là bất lợi. Nếu đối phương của bạn cứng đơ cổ vào giữa cuộc đàm phán thì bạn có thể chắc chắn là bạn đã tìm được điểm yếu trong lý lẽ của anh ta. Nếu anh ta thả lỏng cổ và nghiêng đầu thì có nghĩa là bạn đã khiến anh ta tiến gần tới bạn hơn – tư thế hơi nghiêng đầu thể hiện sẵn sàng né tránh một cuộc đối đầu trực diện. Và cái nghiêng đầu cũng biểu hiện sự thấu hiểu, khiến đối tác dễ dàng thừa nhận lỗi sai hoặc vấn đề hơn.

Nếu đối tác của bạn đặt tay lên cổ, điều đó có nghĩa là anh ấy đang cố gắng che đậy điểm yếu nào đó - có thể anh ta không biết chính xác cách phản ứng hay cách biểu đạt lý lẽ của mình.

Từ vựng số 5: Ngực – nơi chứa năng lượng

Ngực là nơi cư trú của tim và phổi - khu vực chứa năng lượng của chúng ta. Khi bạn thở sâu, phổi chứa đầy khí ôxy, mang tới cho bạn nhiều năng lượng hơn và làm cho bạn có sức sống hơn.

Giọng nói của bạn trở nên khỏe khoắn hơn; vai thả lỏng. Tư thế thư giãn này tạo điều kiện cho luồng thở tự do và khiến bạn di chuyển cũng như

hành động dễ dàng hơn.

Mặt khác, thở nồng thể hiện sự bất an. Nó làm giảm căng cơ, tạo ra dáng vẻ tiêu điều và khiến phần thân trên trùng xuống. Lượng ô-xit ít ỏi khiến cho giọng nói của bạn yếu đi trông thấy và thiếu chắc chắn. Vai và cánh tay thông xuống, cử động tay trở nên lỏng lẻo - ngực phải mở ra để các cử động cánh tay được rộng hơn. Điều này không tránh khỏi tạo cho người khác ấn tượng về sự thiếu năng lượng ở bạn.

Trong quá trình đàm phán, bất cứ điều gì gây nghi ngờ, tạo sự không chắc chắn, hay đòi hỏi đưa ra quyết định sẽ khiến ta phải nín thở trong giây lát. Nếu đối tác của bạn tiếp tục

thở bình thường khi bạn đưa ra đề xuất thì thông điệp của bạn vẫn chưa đạt được tác động như mong muốn. Nếu anh ta nín thở trong một khoảnh khắc, điều này có nghĩa là anh ấy đang cân nhắc những gì bạn nói - anh ta tạm ngừng để quyết định xem liệu có chấp nhận đề xuất của bạn hay không.

Từ vựng số 6: Vùng bụng

Một nhà đàm phán càng mở rộng vùng bụng thì anh ta càng tự tin. Đối diện với đối tác bằng một vùng bụng không có bảo vệ che chắn gì là anh ta tạo nên không khí tự tin và không sợ hãi. Mặt khác, nếu vùng bụng được bảo vệ, thu lại bằng cái khoanh tay trước ngực, rồi

khép kín với người khác, điều này thể hiện rào cản khiến người khác thấy khó tin tưởng anh ta hơn.

Nếu bạn muốn đối diện với đối tác bằng sự tự tin thì hãy xoay người và cụ thể hơn là vùng bụng của bạn hướng tới anh ta. Điều này có thể tạo cảm giác gần gũi. Đối tác càng gần bạn thì anh ấy càng thể hiện sự tin tưởng với bạn và đổi lại càng mong muốn sự tin tưởng từ bạn. Tuy nhiên, nếu bạn có cảm giác là anh ấy quá gần bạn, thì có thể anh ta đang cố gắng vận dụng cách chiếm lĩnh không gian để tạo ưu thế nổi trội cũng như buộc bạn phải thấy thích và tin tưởng anh ta, thay vì đơn giản là cố gắng thuyết phục bạn dựa trên

lý lẽ. Khi sự chú ý thái quá trở thành xâm phạm, chúng ta bắt đầu thấy khó chịu.

Từ vựng số 7: Vai và lưng

Khi vai của ai đó giữ thẳng nghĩa là không có gì là gánh nặng đối với họ - cả về thể chất lẫn tinh thần. Bất kỳ gánh nặng nào mà chúng ta mang cũng đè lên vai và làm lưng cong oằn. Và khi chúng ta bị đe dọa bởi mối nguy hiểm nào đó, theo bản năng, chúng ta rướn cổ lên và nâng vai. Trong đàm phán, mặc dù chúng ta không mang đồ đặc nặng nào, nhưng chúng ta phải chịu một gánh nặng khác, đó là trách nhiệm. Trong quá trình đàm phán, chắc chắn là bạn có nghe những câu kiểu như “Tôi chịu

trách nhiệm về..." Khi ai đó mang gánh nặng, tính cơ động của họ bị giới hạn và điều này cũng đúng trong đàm phán.

Đối tác của bạn muốn nói điều gì khi anh ấy đưa cho bạn một "bờ vai lạnh lẽo"? Xoay vai hướng về phía người khác, thay vì đối diện cơ thể với người đó, ám chỉ sự từ chối. Một bờ vai lạnh luôn là bờ vai thiếu linh hoạt - cánh tay gắn liền với nó không thể cho hay nhận bất cứ thứ gì. Cố gắng đàm phán qua một bờ vai lạnh lẽo chẳng khác gì đàm phán qua một bức tường và sẽ không có chút linh hoạt nào từ phía họ.

Từ vựng số 8: Cánh tay và bàn tay

Chắc chắn là bạn cũng để ý rằng mọi người thường xuyên dùng cánh tay và bàn tay khi đàm phán. Bạn băn khoăn không biết sếp có ý gì khi cứ liên tục chĩa bút về phía bạn, hay tại sao các khớp ngón tay của người đồng nghiệp mới cứ trắng bệch ra khi anh ta trình bày ý tưởng mới. Một cuộc đàm phán có thể thực sự giống như một vở kịch. Nhưng tất cả những cử chỉ này ẩn chứa điều gì?

Các nhà đàm phán sử dụng những cử động xuất phát từ ý thức và tiềm thức của cánh tay và bàn tay để hỗ trợ cho lời nói của họ. Đồng thời, cử chỉ của một người cũng thường phản ánh lập trường bên trong người đó. Có thể phân biệt một

số loại cử chỉ khác nhau như sau:

Cử chỉ đối xứng

Về lâu về dài, những cử chỉ này trở nên cứng nhắc và nhảm chán. May thay là hầu hết những chuyển động và cử chỉ của mọi người đều là tự phát. Tuy nhiên, nếu một nhà đàm phán liên tục cử động cánh tay và bàn tay theo kiểu đối xứng một cách chính xác - có nghĩa là thường cử động cả hai bên y hệt nhau - thì nó sẽ nhanh chóng trông mất tự nhiên và đơn điệu. Cử chỉ đối xứng cũng thường là những cử chỉ nhỏ, có thể phản ánh tâm trí hạn hẹp.

Cử chỉ bất đối xứng

Cử chỉ dạng này thường tự

nhiên và thoải mái - cho dù cử động một tay hay cả hai tay thì chúng trông không chính xác như nhau. Một tay có thể cử động liên hồi trong khi tay kia thì nghỉ.

Cử động có ý thức hay vô thức không thành vấn đề. Hầu hết mọi người đều có một bàn tay “khỏe” và một bàn tay “yếu” - bàn tay khỏe thì biểu đạt được nhiều hơn bàn tay yếu. Khi bạn nói mà phải cầm giấy thì hãy cầm giấy ở bên tay yếu để bên tay khỏe thoải mái biểu đạt những cử chỉ của bạn.

Cử chỉ chức năng

Bàn tay của chúng ta “đánh dấu” những thứ chúng ta nói vào bất cứ thời điểm nào. Điều này có thể xảy ra một cách có ý

thức hay theo tiềm thức. Chẳng hạn như bạn có thể chỉ tay vào hướng của người mà bạn đang nhắc đến. Hoặc bạn có thể diễn tả điều bạn đang nói thông qua những cử động cụ thể, ví dụ như giơ ngón tay đếm 1-2-3, xua tay phản đối một ý kiến nào đó mà bạn không đồng tình...

Những cử chỉ có sức lan tỏa là một vốn quý! Về cơ bản, một nhà Đàm phán trông có vẻ “cởi mở” khi cánh tay và bàn tay của anh ta cử động thoải mái thay vì được dùng để làm lá chắn hay là để phòng thủ cho bản thân anh ta. Những cử chỉ trông tự nhiên khi chúng không bị giới hạn đến cổ tay, mà bắt đầu từ khuỷu tay hay thậm chí là từ vai ở một số

người. Những cử chỉ nhỏ, hẹp tạo ấn tượng bị dồn nén. Chỉ nên thể hiện các cử chỉ bằng phần cơ thể phía trên - bất kể cử động nào ở phía dưới thắt lưng có thể bị xem là kỳ quặc. Ở mức độ nào đó, không nên có cử chỉ mau lẹ, điên cuồng, giật cục mà nên bình tĩnh, hài hòa.

Ba dạng cử động bàn tay cơ bản được mô tả dưới đây cũng rất ý nghĩa, đó là úp lòng bàn tay, mở lòng bàn tay và cử động ở tay thuận. Mỗi người đều vận dụng cả ba dạng cử động mặc dù có thể có dạng nào đó trội hơn, phụ thuộc vào bản chất mỗi người.

Úp lòng bàn tay

Khi một bên đàm phán chỉ để

lộ phần mu bàn tay, có nghĩa là anh ta giấu phần lòng bàn tay nhạy cảm đi. Đối tác sẽ không thể rũ bỏ được cảm nhận rằng người này đang che giấu điều gì khác. Thậm chí nếu anh ta đặt cả hai bàn tay úp xuống bàn và hứa hẹn đưa ra một đề nghị tuyệt vời thì đối tác của anh ta sẽ vẫn tin là anh ta đang giấu điểm điều gì đó.

Mở lòng bàn tay

Ngược lại, khi một người đàm phán cử động với lòng bàn tay mở ra, điều này ra hiệu: “Tôi đang cho anh thấy tôi cầm gì ở tay. Tôi không có gì phải giấu cả.” Đối tác của anh ta cảm thấy như anh ta sẵn sàng chia sẻ và thỏa hiệp hơn là cố gắng lấy đi thứ gì đó. Bàn tay mở

thường có xu hướng ngửa lên và mở sang hai bên. Chúng ta liên hệ cùi chỉ này với sự tự tin và hào phóng. Cho đi thứ gì đó với bàn tay để mở có nghĩa là không áp đặt bất cứ thứ gì lên người khác, như thể bày sẵn đề nghị lên trên đĩa vậy. Đối tác có thể lựa chọn chấp nhận hoặc không. Khi đưa ra một đề nghị mở, bạn nên chắc chắn để bàn tay ngửa ra ít nhất là trong hai giây, để đối tác có đủ thời gian nắm bắt. Hãy tưởng tượng nếu ai đó mang đến cho bạn một miếng bánh ở trên đĩa và rồi ngay lập tức giật chiếc đĩa ra khỏi bạn, bạn sẽ cho rằng đề nghị này là không nghiêm túc.

Những cùi chỉ vội vàng là dấu hiệu cho thấy sự hung hăng và

che giấu nỗi sợ bị từ chối, nhưng người thực sự đứng đằng sau đề nghị đó thì không có lý do gì để sợ bị từ chối cả. Một lợi thế khác của việc để mở bàn tay là nó ngăn hiệu ứng ngón trỏ-lấn át, từ đó tránh được nguy cơ thể hiện thái độ kẻ cả với đối tác. Bạn càng có thói quen thực hiện những cử chỉ cởi mở thì nó càng có hiệu ứng tích cực.

Cử động tay thuận

Cử động tay thuận tạo áp lực. Chúng hướng xuống dưới, tạo hiệu ứng gây ức chế. Đằng sau bất kỳ cử chỉ nào như thế là một khao khát muốn chiếm ưu thế trước người khác - chống lại ý chí của họ, nếu cần. Các nhà đàm phán muốn nổi

trội hơn hiếm khi mang lại tác động tích cực.

Danh mục kiểm tra sau đây có thể giúp bạn diễn dịch một số cử chỉ phổ biến mà bạn thường hay gặp phải trong quá trình đàm phán.

Điều này có nghĩa gì? Các cử chỉ thông thường và ý nghĩa của chúng

Vươn tay không gian của đối phương – thậm chí còn lấn át hơn khi dùng ngôn ngữ	Điều này dựa trên nhu cầu muốn chứng tỏ sự ưu việt hơn, thường sinh ra phản ứng tiêu cực từ đối phương. Theo bản năng, hoặc là họ có người lai hoặc là họ phản công.
Cầm lấy tài liệu, quay người về phía đối phương và nhấn mạnh một số điểm nhất định với lòng bàn tay mở	Một cách tích cực để đưa ra đề nghị với đối phương. Cả hai bên có thể đồng thời xem xét đề nghị và cùng làm việc về vấn đề đó.
Đe thử gì đó trước mũi của đối phương	Một cách để tạo nên bức tường giữa hai bên. Một chiếc laptop hay cặp tài liệu để mờ đi điều có tác dụng tương tự - bên kia sẽ cảm thấy bạn đang giấu thứ gì đó.
Tạo rào chắn bằng chiếc bút	Nhà đàm phán dựng rào chắn khi họ cảm thấy bị đe dọa. Những rào chắn này có thể là cánh tay, giấy tờ, hay bút - bất cứ thứ gì họ đặt ở giữa bản thân họ và đối tác. Và thậm chí cho dù rào chắn là thứ gì đó nhỏ như một chiếc bút bi thì nó vẫn cản trở giao tiếp.

Dan hai bàn tay vào nhau và gõ các đầu ngón tay lên nhau	Các đầu ngón tay đang tìm kiếm những điểm giao thoa mới giữa kỳ vọng của một bên với lời đề nghị thực tế trên bàn. "Nó có thỏa đáng không, hay cần thêm thứ gì khác?"
Để ngón trỏ và ngón cái thành hình khẩu súng	Ngón cái vuốt ra thể hiện khao khát muốn chiếm ưu thế, còn ngón trỏ ra dấu hiệu sẵn sàng cho một "phát bắn".
Đặt tay lên miệng	Cùi chỉ này cho thấy người đàm phán đang buộc bàn thắn anh ta giữ yên lặng và để bên kia nói - cho dù anh ta đã biết câu trả lời là gì.
Siét chặt hai bàn tay vào nhau và dan xiên các ngón tay	Đây là cơ chế tự vệ, giống như nhím xù lông. Nhà đàm phán không muốn tiếp nhận thứ gì nữa - và rất khó để anh ta chấp nhận thứ gì với tư thế bàn tay như vậy.

Từ vựng số 9: Cẳng chân và bàn chân

Trong bất kỳ cuộc đàm phán nào, ai cũng muốn có được lập trường vững chắc. Ví dụ, hãy xem hình ảnh sống động này, đấu sĩ sumo cần có tư thế đứng chắc chắn, tiếp xúc càng nhiều với mặt đất càng tốt để tránh bị đối thủ đánh bật ra khỏi vòng tròn. Tương tự, một nhà đàm phán muốn bảo vệ vị trí của mình một cách mạnh mẽ nhất có thể thì nên tạo dựng lập trường vững chắc. Đảm bảo chắc chắn dàn đều trọng lượng cơ thể lên đôi bàn chân.

Bạn không thể có tiến độ nếu không duy trì chuyển động hướng về phía trước. Vì thế nhiều nhà đàm phán đi lại liên tục trong phòng họp khi đàm phán. Việc này cũng giúp cho đầu óc của họ hoạt động không ngừng khi suy nghĩ các vấn đề và sáng tạo ra ý tưởng mới.

Khi ngồi, bàn chân có thể rời mặt đất dễ dàng hơn là khi đứng hay đi lại. Khi ai đó “đặt cả hai bàn chân xuống đất” có nghĩa là anh ta thực tế và cũng tương tự khi một người để cả hai bàn chân lên mặt đất kể cả khi anh ta đang ngồi. Nhắc bàn chân ra khỏi mặt đất là dấu hiệu cho thấy tách biệt bản thân với thực tế, không muốn giải quyết vấn đề ngay

khi đó.

Khi bạn ngồi để đàm phán, thông thường, sẽ không có vấn đề gì to tát với lập trường của bạn. Hãy ngồi một cách thư giãn và thoải mái, với cẳng chân không co lên ở phía dưới ghế ngồi (cũng không bắt chéo khi ở giữa vòng bảo thủ), mà chỉ đơn giản là để trên sàn, cạnh nhau. Samy Molcho gợi ý về việc tận dụng đối đa bề mặt chiếc ghế mà bạn ngồi. Một người ngồi trên mép ghế trông có vẻ không chắc chắn - như thể chỗ ngồi không phải hoàn toàn của anh ta, hay như thể anh ta sắp rời đi.

Chuyển động của phần trên cơ thể phụ thuộc vào vị trí bạn ngồi. Nếu chân mở rộng quá xa

về phía trước thì phần thân trên tự động dựa ra sau, khiến bạn khó “tiến gần” đến đối tác hơn. Nếu chân hướng xuống dưới hay hơi lùi nhẹ ra sau thì bạn sẽ dễ hướng về phía đối tác hơn.

Các nhà đàm phán đứng thẳng hay nghiêng về một bên khi đang nói là tránh không trả lời, cả về lý lẽ hay cảm xúc. Họ có thể tiếp thu nhưng không muốn nói rõ quan điểm. Khi đối tác của bạn dựa vào một bên, anh ấy có thể nói những câu như “Tôi phải suy nghĩ về điều này” hoặc “Hay đấy, chúng sẽ thảo luận kỹ hơn”. Hãy cố gắng làm cho anh ta ngồi sau, chỉ khi đó anh ta mới bộc lộ bản thân một cách rõ ràng và có chủ đích.

SỬ DỤNG TÔNG GIỌNG VỪA PHẢI

“Nếu cài đúng nốt, một người có thể nói bất cứ thứ gì. Nếu sai nốt, không gì cả: phần tinh tế là đặt đúng âm điệu.” Câu nói này là của George Bernard Shaw có tính ứng dụng đặc biệt trong đàm phán. Giọng nói của bạn đi thẳng vào đối tác, tức thì và trực diện, xuyên qua các bộ lọc và mở đầu cho lời nói và thông điệp của bạn. Tông giọng của bạn chịu trách nhiệm chủ yếu cho việc thiết lập âm điệu cho toàn bộ cuộc thảo luận. Nó thể hiện cảm xúc bên trong bạn - cho dù bạn mạnh mẽ, tự tin, hay nghi ngờ, bất an, chán nản, buồn bã. Giọng nói và thái độ khi nói là thước đo đánh giá sự chân

thực của bạn, truyền tải giá trị, sự quan tâm, sự nồng ấm và thấu hiểu. Bất kỳ người nào cũng thích được nghe nhà đàm phán có giọng nói ngọt ngào hơn là nhà đàm phán có giọng nói khó nghe. May thay hầu hết các giọng nói khỏe mạnh nghe đều hay khi biết vận dụng đúng kỹ thuật nói.

MẸO: *Hãy nói một cách rõ ràng! Điều chỉnh giọng nói của bạn! Nói ngắn gọn, rõ ràng, có ngữ điệu. Như thế, giọng nói của bạn sẽ luôn tự động quay về âm vực thấp, khiến đối tác dễ nghe hơn.*

Giọng địa phương

Hãy cứ nói với giọng đặc trưng của riêng địa phương bạn; không có giọng nói hay

phương ngữ nào là hay hơn hay dở hơn. Tuy nhiên, có một giới hạn với khái niệm “nói một cách tự nhiên”. Nếu bạn để ý thấy giọng địa phương của bạn có ảnh hưởng tới cuộc thảo luận vì những từ bạn nói thực sự khó hiểu, thì bạn nên thay đổi sang cách nói trung lập hơn.

Hãy cố gắng tạo ấn tượng về điểm chung với đối tác bằng cách điều chỉnh lời nói và giọng điệu của bạn theo họ. Nguyên tắc chung là “nói theo tình huống”. Ngữ cảnh và lời nói của đối tác càng trang trọng và nghi thức thì bạn càng nên thể hiện tương ứng, nhưng tránh không tỏ ra giả tạo. Mặt khác, tình huống càng ngẫu hứng hay thân mật thì

bạn càng có thể nói chuyện một cách suồng sã.

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH: TẬP DƯỢT TẠI QUÁN CAFÉ

Noah gặp chị gái Nellie ở quán café. Anh nói cho cô biết về việc anh đã buồn bức thế nào khi bị ngân hàng từ chối cho vay tiền. “Em có ý tưởng kinh doanh hay như thế mà tại sao họ lại chẳng hiểu gì cả? Chị cho em vài lời khuyên cho lần sau đi?” Nellie thấy hãnh diện vì em trai hỏi mình. Cô bảo Noah kể lại tỉ mỉ cuộc nói chuyện với cán bộ cho vay của ngân hàng; rồi đưa ra vài lời nhận xét, nói rõ cả những điểm tốt và chưa tốt mà Noah có thể cải thiện. Rồi cô đề nghị anh thử tập tình

huống với mình, cô đóng vai nhân viên ngân hàng.

Nellie: Anh Nelson, chính xác thì tại sao anh lại cần khoản vay 20.000 đô la?

Noah: Tôi cần 20.000 đô la cho công việc khởi nghiệp kinh doanh của tôi. Tôi là một kỹ sư thiết kế nên tôi cần một chiếc máy tính tốt. Các khách hàng tương lai của tôi đều làm ở ngành công nghiệp ô tô, vì thế tôi cần nhiều gói phần mềm chuyên nghiệp khác nhau, phụ thuộc vào khách hàng. Nói cách khác, tôi cần ba chương trình khác nhau cho Ford, Chrysler và GM. Phần lớn tiền vay sẽ được dùng để trang trải chi phí cài đặt kỹ thuật. Phần còn lại là để xây dựng

website và thiết kế logo công ty." (Noah nhìn vào mắt Nellie khi anh trình bày với giọng nói to, rõ, chắc chắn.)

Nellie: Tôi hiểu rồi, nghe có vẻ hợp lý. Nhưng tôi muốn anh giải thích thêm về các dịch vụ mà anh dự định mang tới cho khách hàng. Anh nói là anh sẽ làm việc với vai trò là một kỹ sư thiết kế cho các công ty ô tô khác nhau?

Noah: (mỉm cười, người giữ thẳng và nghiêm chỉnh) Tôi rất vui lòng được giải thích rõ cho chị. (ngừng lại, giao tiếp bằng mắt) Những nhà sản xuất ô tô lớn luôn nghiên cứu phát triển phương tiện của họ - và trong nhiều công đoạn, họ thường thuê ngoài để tiết kiệm

tiền. Ngày nay, nhiều dự án của họ là do các công ty kỹ thuật độc lập tiến hành. Tôi tự tin là mình có thể thành công trong việc cung cấp dịch vụ như vậy.

Nellie: Anh Nelson, (lật giở tài liệu của Noah), anh 28 tuổi. Anh vẫn còn khá trẻ. Và anh mới hoàn thành việc học vào năm ngoái.

Noah: (cười tươi) Đúng thế. Nhưng tôi đã được đào tạo làm thợ máy ô tô sau khi tốt nghiệp trung học phổ thông. Rồi tôi tiếp tục học kỹ sư máy ở trường Đại học California, Los Angeles (UCLA); tôi cũng làm thực tập sinh ở Ford và hiện có một vài mối liên hệ tốt. Các khách hàng của tôi sẽ đánh giá

cao cả kiến thức về mảng hợp tác và kinh nghiệm thực tiễn làm kỹ sư máy của tôi. Tôi có nhiều hơn là chỉ một tấm bằng.

Nellie: (giơ tay tán dương Noah) Nếu là chị, chị sẽ cho em vay tiền... nhưng lần tới, em nên mặc một bộ đồ tươm tất hơn!

Giọng nói đặc biệt như dấu vân tay của chúng ta

Chuyên gia về giọng nói Eva Loschky kể về một thử nghiệm tại viện Max Planck ở Leipzig, tại đó, các nhà nghiên cứu giải mã những thông điệp ẩn giấu trong âm thanh giọng nói của một người.

Lần đầu tiên khi chúng ta gặp người mà ta sẽ đàm phán, các phản ứng thần kinh sinh học tự động kích hoạt bên trong chúng ta – ánh mắt, giọng nói, cách nói, biểu đạt gương mặt – và cử động cơ thể của người đó đều kích thích toàn bộ các loại phản ứng ở chúng ta. Các dấu hiệu bên ngoài của đối tác được kích hoạt bên trong cơ thể của chúng ta bằng các nơ ron thần kinh phản ứng. Bằng cách cảm nhận cảm xúc của người khác ở bên trong bản thân mình, chúng ta đạt được sự thấu hiểu trực giác tức thời về những thứ tác động lên họ.

Bộ não của chúng ta cất giữ những kinh nghiệm này, như các nhà nghiên cứu gọi là “các điểm ghi nhận xô-ma”¹. Biểu

hiện phi ngôn ngữ của đối tác hoặc là gợi cảm giác tin cậy cho bạn hoặc là khiến bạn thấy không thân thiện và không đáng tin. Các phản ứng tương ứng được cất giữ trong cơ thể bạn, kết nối với người đó và bất cứ khi nào bạn nghĩ về người đó trong tương lai thì phản ứng cơ thể tương tự lại được kích hoạt lần nữa.

¹ Là những cảm nhận trong cơ thể có liên hệ tới cảm xúc (ND).

EVA LOSCHKY

Là một diễn viên và ca sĩ được đào tạo bài bản, chuyên gia về giọng nói Eva Loschky hiểu rõ về tầm quan trọng của một “hình ảnh sân khấu” tốt. Bà

cũng đã đào tạo và làm việc chuyên sâu như một nhà trị liệu về diễn thuyết, đây là bước đệm để bà tiến xa với vai trò là một huấn luyện viên về giọng nói. Với phương pháp Loschky, một hình thức mới về đào tạo giọng nói hướng tới cơ thể, bà cũng trở thành một tác giả nổi tiếng tại những nước nói tiếng Đức trên thế giới; cuốn sách của bà về phương pháp này là Gut klingen-gut ankommen, được xuất bản năm 2005.

Trong đàm phán, giọng nói và thái độ tác động tới đối tác chỉ trong vòng ba giây đầu tiên – ngay cả trước khi anh ta ghi chép hay xử lý nội dung lời nói của bạn. Theo các nhà nghiên cứu về việc ra quyết định và phân tích tầm quan trọng của

tri thức thực nghiệm, một người có thể nghĩ về trạng thái vô thức thích ứng của tâm trí như một dạng “siêu máy tính”, xử lý một cách nhanh chóng đến khó tin khối lượng dữ liệu khổng lồ mà một người thường xuyên tiếp nhận.

TRỰC GIÁC TRONG ĐÀM PHÁN

Bản chất phức tạp và sự thay đổi nhanh chóng liên tục của đàm phán khiến việc đưa ra quyết định dựa vào trực giác trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Theo các nghiên cứu tâm lý và nghiên cứu thần kinh gần đây nhất, việc đưa ra quyết định mang tính trực giác hiệu quả hơn và thường mang lại những quyết định tốt

hơn là quy trình đưa ra quyết định thận trọng, khoa trương.

Quyết định theo linh cảm

Nhà tâm lý học Gert Gigerenzer đã trở nên nổi tiếng nhờ cuốn sách Quyết định theo linh cảm (Gut Decisions) của ông. Cuốn sách được xuất bản ra sáu thứ tiếng và đưa ra nhiều ví dụ minh họa về việc ra quyết định như vậy. Các nhà quản lý thường nói rằng họ luôn phải lý trí nhất có thể khi đưa ra quyết định, liệt kê tất cả mặt lợi mặt hại và cân đo đong đếm theo đó. Điều này có thể logic nhưng nó khiến tâm trí con người hoạt động như một cái máy tính. Đối với Gigerenzer, logic chỉ là một trong những công cụ bao gồm

cả trí thông minh. Theo ông, chúng ta thường quyết định mọi thứ theo trực giác bằng cách dựa vào các cảm giác linh cảm, là sản phẩm của nguyên tắc chung đơn giản – những điều mà chúng ta thậm chí thường không ý thức được. Gigerenzer viết rằng, những quyết định trực giác vẫn luôn hiệu quả hơn và nhanh hơn, không chỉ vậy mà còn thường tốt hơn.

GERD GIGERENZER

Gerd Gigerenzer là một nhà tâm lý học người Đức. Từ năm 1997, ông làm Giám đốc Trung tâm Nhận thức và Hành vi thích ứng (Center for Adaptive Behavior and

Cognition - ABC) tại Viện Phát triển con người Max Planck ở Berlin.

Sau khi hoàn thành học vị tiến sĩ và sau tiến sĩ tại Đại học Munich, ông làm Giáo sư Tâm lý tại trường Đại học Konstanz từ năm 1984 đến năm 1990, tại Đại học Salzburg từ năm 1990 đến năm 1992 và tại Đại học Chicago từ năm 1992 đến năm 1995. Từ năm 1995 đến năm 1997, ông làm Giám đốc Viện nghiên cứu tâm lý Max Planck. Hiện tại, ông đào tạo các quan tòa, bác sĩ và nhà quản lý về nghệ thuật đưa ra quyết định và đối phó với rủi ro và bất ổn.

Khi xử lý theo trực giác, nhà

đàm phán thường đưa ra quyết định dựa trên một lý do thỏa đáng nào đó. Theo một thử nghiệm ở Đại học New York, các sinh viên được yêu cầu dự đoán người chiến thắng của một số trận đấu theo lựa chọn ngẫu nhiên từ mùa giải của Liên đoàn bóng rổ quốc gia năm 1996-1997, mà họ chỉ biết tỉ số ở nửa trận đấu và số trận mà mỗi đội thắng trong mùa giải. Các sinh viên đoán đúng 78% các trận. Theo tác giả Gigerenzer, những kết quả này thật phi thường: “Chúng tôi đã biết từ lâu là mọi người thường làm theo chiến lược “lấy cái tốt nhất”, nhưng coi đây như hành vi phi lý trí bắt nguồn từ giới hạn nhận thức nhất định. Nay giờ, lần đầu tiên chúng ta có được minh

chứng rằng quy tắc chung đơn giản có thể đem lại hiệu quả hệt như việc tính toán chính xác các khả năng.”

Một điều thực sự đáng kinh ngạc đó là tỷ lệ thành công được cải thiện khi có ít thông tin hơn. Gigerenzer cho biết: “Có thông tin tốt có nghĩa là tăng lờ thông tin đi. Điều này cải thiện chất lượng.” Tuyên bố có vẻ mang tính nghịch lý này có thể được giải thích thông qua sự thật là không phải tất cả thông tin đều thực sự liên quan đến vấn đề. Nghệ thuật phỏng đoán tốt nằm ở việc trích, tách những dữ liệu thực sự có ý nghĩa và bỏ toàn bộ phần còn lại ra ngoài. Chính xác chiến lược này thể hiện cho chiến lược “lấy cái tốt

nhất”.

Thực tế là nắm bắt được khái niệm này không hề đơn giản đối với chúng ta, theo Gigerenzer, vì chúng ta đều có tư tưởng cho rằng “Càng nhiều thông tin càng tốt. Càng nhiều thời gian càng tốt. Càng nhiều lựa chọn càng tốt. Càng nhiều tính toán càng tốt.” Ông nói rằng những khái niệm này bắt rẽ sâu trong chúng ta, nhưng chúng không đúng. Bản thân trực giác không cần phải được “huấn luyện” theo nghĩa đen của từ này, nó là bẩm sinh và là chức năng cơ bản của não bộ. Tuy nhiên, ở trường chúng ta được dạy khác. Trong bất cứ trường hợp nào, chúng ta đều quyết định đúng đắn hơn khi chúng ta không nghĩ ngợi

nhiều. Đối với cả người chơi cờ và vận động viên, bước đi đầu tiên của người đó đã được chứng minh là bao giờ cũng là bước tốt nhất. Các thử nghiệm cũng cho thấy, cho dù trong trường hợp chọn lựa một căn hộ thì kết quả vẫn tốt hơn khi bị hạn chế về thời gian và hành động theo trực giác là điều cần thiết.

Do đó, hãy tin vào trực giác của bạn! Hãy lắng nghe linh cảm của bạn và tin tưởng nó, hoặc ít nhất thì đối xử với nó như một nhà cổ vấn có giá trị trong quá trình đàm phán!

Cách vận dụng trực giác trong đàm phán

Nếu bạn tin vào các quyết định trực giác, hãy đảm bảo là bạn

có đủ kiến thức và kinh nghiệm để dựa vào. Vị “cố vấn” tiềm thức của bạn chỉ có thể phân tích dữ liệu mà nó đã thu nạp trước đó.

Điều chỉnh lại một chút sau một cuộc đàm phán phức tạp. Hãy đi dạo hay ngủ trưa - để tâm trí vô thức của bạn làm việc cho bạn. Nhiều ý tưởng hay xuất hiện ngay cả khi bạn đi tắm.

Hãy tin rằng tâm trí vô thức của bạn sẽ đưa ra những giải pháp tốt; hãy bình tĩnh với những điều chưa chắc chắn.

Lắng nghe cơ thể bạn. Các ghi nhận xô-ma (các thể hiện cảm xúc) bộc lộ bản thân chúng một cách phụ thuộc. Chúng có thể là “gánh nặng trên vai” hay

“cái đau ở cổ”. Sẽ có ích khi bạn rà soát lại một loạt bối cảnh trong tâm trí và chú ý tới các cảm nhận chúng mang lại cho bạn.

Các quyết định theo trực giác thường cần phân tích và xác minh một cách lý trí để được chấp nhận trong môi trường kinh doanh.

VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH: LINH CẨM GIÚP CÁI ĐẦU GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Tom, sếp của Fleur, bảo với cô rằng ông sẽ cung cấp cho cô một số thông tin quan trọng để đàm phán với một khách hàng mới của Ý. Đã năm lần ông lên lịch họp để bàn với cô

về thông tin này nhưng lần nào cũng vậy, cứ 15 phút trước giờ họp ông lại qua phòng cô thông báo hoãn.

Không có các thông tin của Tom, Fleur và Nellie không thể chuẩn bị cho buổi ra mắt sản phẩm với khách hàng. Cả nhóm đều đã mệt mỏi với những lần hoãn họp. Fleur cảm thấy vô vọng. Cô rất thất vọng và tức giận vì Tom đã đẩy cô vào tình cảnh này. Cô muốn tìm xem có cách nào khác để làm việc với ông không – nhưng hiện giờ cô vẫn không biết phải làm gì.

Sau đó, cô nhớ ra rằng nhiều năm trước, thầy giáo cô đã đưa cho cô một phong bì với dòng chữ “Khi thấy bế tắc và không

biết phải làm gì thì hãy mở phong bì này!" Người thầy nói rằng: "Chính thầy ta đã đưa nó cho ta từ nhiều năm trước, và có thể một ngày nào đó em cũng sẽ đưa nó cho một ai khác." Sau đó, ông bật cười và nhắc đi nhắc lại rằng cô chỉ nên mở nó ra khi thực sự cần thiết.

Bây giờ Fleur mở chiếc phong bì và tờ giấy bên trong. Trên giấy viết như sau:

Tám bước để đạt được trực giác tinh thần

- Tìm một nơi bạn cảm thấy thoải mái, để có được sự sáng suốt và bình tĩnh.
- Viết ra những vấn đề cần giải quyết.

- Đi vào trạng thái thiền định, buông xả những ý nghĩ và cảm xúc. Thư giãn bản thân.
- Để đạt được sự sáng suốt, hãy đặt những ý nghĩ nghi ngờ hay tâm trí phân tích của bạn vào một chiếc hộp tưởng tượng trên mặt đất.
- Thư giãn một cách có ý thức, giữ cho hơi thở được thư thái. Tập trung vào nội tâm, kéo điểm chú ý lên phía trên đỉnh đầu.
- Dành bao nhiêu thời gian tùy thích. Hãy thả trôi những ý nghĩ của mình trong khoảng không rộng mở của trực giác.
- Khi đã sẵn sàng, rời bỏ khoảng không đó, để cho con tàu cũ đưa bạn trở về. Đưa tâm

điểm chú ý vào vùng giữa ngực và thở sâu một vài lần. Đưa tâm trí bạn ra khỏi chiếc hộp tưởng tượng trên mặt đất, mở mắt, và viết ra tất cả những điều bạn cảm nhận được trong khoảng không gian rộng mở của trực giác.

- Đừng ngạc nhiên nếu trực giác của bạn vẫn tiếp tục lên tiếng và đem đến cho bạn thêm nhiều ý tưởng nữa trong những ngày tiếp theo.

Fleur ban đầu cảm thấy hoài nghi, nhưng vẫn làm thử. Cô cảm thấy tràn đầy sự mới mẻ và minh mẫn. Một ý tưởng nảy ra: Cô sẽ lên kế hoạch ăn trưa với Tom mỗi tuần một lần và sắp xếp cuộc họp với ông ngay sau đó. Tối hôm đó, cô gọi điện

cho thầy giáo. “Ban đầu, em nghĩ đó chỉ là những thứ thần bí vớ vẩn, nhưng nhìn lại thì em nghĩ là nó đã hiệu nghiệm.”

“Tốt lắm, Fleur,” thầy giáo nói. “Nhưng không phải trực giác nào cũng giống nhau. Nghiên cứu chỉ ra rằng chúng ta tiếp cận được giọng nói bên trong mình theo hai cách: bằng tình cảm – thứ linh cảm cổ điển – và bằng tinh thần – một cảm hứng rời xuống ta làm nảy ra ý tưởng. Những người có khả năng suy nghĩ nhạy bén có thể tiếp cận các ý tưởng của mình mà không cần có cảm xúc dẫn dắt hay bị cảm xúc xua đuổi. Hãy tận dụng điều này trong những cuộc đàm phán tương lai – nó luôn giúp ta tìm ra giải

pháp với sự trợ giúp của trực giác và lý lẽ.”

BA KỊCH BẢN ĐÀM PHÁN KINH ĐIỂN

Để khép lại chương này, chúng ta sẽ tìm hiểu kỹ hơn về ba kịch bản đàm phán kinh điển:

- Lãnh thổ trên bàn đàm phán
- Cách chào hỏi giúp bạn khởi đầu đúng hướng
- Cách sắp xếp chỗ ngồi để phản ánh cơ cấu sức mạnh

Kịch bản 1: Tính lãnh thổ - Thống trị và phụ thuộc

Hành vi xã hội của con người biểu lộ trong mọi cuộc đàm phán. Các tín hiệu xã hội cho thấy địa vị của từng người

trong phân hệ quyền lực và vai trò của người đó trong nhóm. Địa vị xã hội được phản ánh trong ngôn ngữ cơ thể của mỗi người. Nhà đàm phán càng cử động một cách thoải mái và cởi mở, càng tận dụng lợi thế của sự thoải mái này, thì càng chứng tỏ người đó không e sợ. Một số đặc điểm phi ngôn từ của kẻ mạnh là gì?

Một biểu hiện quan trọng là người đó cử động một cách điềm tĩnh và chiếm nhiều không gian. Các biểu hiện của sự lấn át có hướng đi xuống, từ trên xuống dưới – kẻ mạnh đặt tay lên vai người khác, hoặc ngắt lời người khác bằng cách đặt tay lên cánh tay người đó. Nếu một người quyết định khi nào đàm phán kết thúc, đây

cũng là dấu hiệu rằng họ ở vị thế cao hơn. Một người muốn dẫn đầu phải thấy rõ được mục tiêu của mình trước mắt, vì thế một cái nhìn thẳng và cương quyết cũng là một biểu hiện của quyền lực. Chuyển động của người có quyền lực thường hiệu quả và thể hiện ý nghĩa rõ ràng. Mặt khác, khi một người không quyết đoán và cảm thấy giằng co khi ra quyết định, cơ thể họ sẽ biểu hiện ra bằng những cử chỉ không dứt khoát.

Kịch bản 2: Chào hỏi đối phương

Việc chào hỏi đối tác sẽ khởi động quá trình đàm phán. Trong nghi lễ chào hỏi cổ điển của giới doanh nhân tại hầu

hết các nước nói tiếng Anh, người ta sẽ đi thẳng đến chỗ đối tác, đứng đối diện và chào nhau bằng một cái bắt tay chắc chắn. Đó là cách chào hỏi khi hai người có quyền lực ngang nhau gặp nhau trực tiếp, bỏ qua mâu thuẫn. Một nhà đàm phán tự tin có thể đưa tay về phía đối tác ngay khi đang bước đi về phía họ - đó là một người mạnh bạo.

Hãy cẩn thận một số lỗi sau khi bước vào văn phòng của người khác:

- Đứng đứng ngoài ngưỡng cửa.

Điều này thể hiện sự không chắc chắn.

- Đứng đứng giữa phòng.

Đây là biểu hiện của sự nhún nhường.

- Cũng đừng đứng giữa phòng và giơ tay ra để chào đối tác.

Điều này sẽ đặt người đó vào tình thế không thoải mái.

- Đừng để cặp ở chỗ ngồi của đối tác.

Đây là sự xâm phạm vào lãnh thổ của người đó. Bàn đàm phán về cơ bản cũng giống như một chiếc hộp cát lớn (trong đó mỗi người có chỗ riêng của mình).

- Đừng dùng cặp làm tường ngăn giữa bạn và người khác.

Việc này gây ấn tượng vô thức rằng bạn có điều gì đó cần giấu

diếm.

Kịch bản 3: Ai ngồi ở đâu? – Sắp xếp chỗ ngồi

Sắp xếp chỗ ngồi cũng đóng vai trò quan trọng trong đàm phán. Bàn đàm phán có thể được xem như thứ đại diện cho đối tượng đàm phán. Sự lấn át của một bên có thể suy ra từ việc xem họ chiếm bao nhiêu không gian. Những đối tác tự tin sẽ chiếm một không gian rộng trên bàn đàm phán, với tài liệu, bút viết và các vật dụng khác bày xung quanh. Bên đàm phán thiếu chắc chắn sẽ xếp chồng giấy tờ lên nhau gọn gàng, đôi khi còn kéo lại ra phía rìa bàn một chút. Anh ta cũng có thể để tay mình ở dưới bàn, chỉ thỉnh thoảng đưa lên

để nhấn mạnh một số ý khi nói.

Người dẫn dắt đàm phán thường là người có địa vị cao nhất, ngồi ở đầu bàn. Những người khác biết được vị trí của mình đôi khi sẽ cố thể hiện điều này theo cách nào đó, khiến họ nổi bật lên so với các thành viên khác trong nhóm.

Có thể chỉ ra một đàm phán mang tính cạnh tranh hay hợp tác hơn qua cách các bên ngồi đối diện nhau theo kiểu trực diện, hay cùng ngồi theo một góc cho phép mọi người đều có thể nhìn thấy tài liệu một lúc. Bàn tròn đã chứng tỏ hiệu quả trong các đàm phán khó, qua việc nhấn mạnh sự bình đẳng giữa các bên và gạt nấc thang

quyền lực sang một bên.

ĐÁP ÁN PHẦN TỰ ĐÁNH GIÁ 7.1

Noah rất lo lắng. Điều này là bình thường khi mới bắt đầu – đề nghị một khoản vay ngân hàng luôn là một việc có đôi chút khó khăn.

“Người đẹp vì lụa!” Khái niệm này chính xác ở khía cạnh rằng mặc trang phục công sở chỉnh tề chắc chắn có tác động đến sự tự tin của một người. Một người chưa từng đeo cà-vạt sẽ cảm thấy khó chịu khi lần đầu tiên đeo nó lên cổ. Không có quy tắc chung nào về trang phục mặc khi đàm phán điều quan trọng nhất là quần áo

bạn mặc phải phù hợp với phong cách cá nhân của bạn. Về mặt này, Noah có thể nên mặc quần bò như mọi ngày; tuy nhiên, cũng có thể anh sẽ còn cảm thấy thoải mái hơn trong một bộ đồ vest.

Noah nói chuyện một cách bối rối, đôi khi không mạch lạc. Các câu nói của anh quá lộn xộn và thông tục. Cộng với việc gãi tay và bồn chồn không yên, anh cho thấy vẻ bất ổn.

Noah tránh nhìn thẳng vào mắt. Việc ép hai tay vào đùi cũng khiến anh trông căng thẳng và cũng không cởi mở hay tự tin. Anh nên có cử chỉ thoải mái và cởi mở hơn.

Gật đầu quả quyết là một việc tốt, nhưng gật đầu quá nhiều

có thể khiến cho nhà đàm phán trông có vẻ bợ đỡ.

Hỏi xin nước uống là việc hoàn toàn bình thường, nhưng toàn bộ lý luận mà Noah đưa ra trong quá trình đàm phán không gây hứng thú cho bất cứ ai cả.

Các câu hỏi tiếp theo của chủ ngân hàng cho thấy Noah đã không diễn đạt ý mình đủ rõ ràng. Anh đã lạc quá sâu vào các chi tiết.

Tài liệu của một người có thể góp phần vào ấn tượng tổng thể về người đó. Phía ngân hàng có thể sẽ kết luận về công việc của Noah dựa trên tập tài liệu sơ sài mà anh mang theo.

TÓM TẮT: NGÔN NGỮ CƠ THỂ VÀ TRỰC GIÁC

Tại sao ngôn ngữ cơ thể lại quan trọng đến vậy trong đàm phán?

Hãy nghĩ xem ngôn ngữ cơ thể của bạn nói lên những gì về tư duy của bạn. Dù bạn đi đâu, bạn cũng luôn mang theo mình một bộ “công cụ tự nhiên” – biểu cảm gương mặt, cử chỉ, dáng điệu. Các tín hiệu phi ngôn ngữ luôn mạnh hơn lời nói. Hãy học cách chú ý đến ngôn ngữ cơ thể của người đối diện, bạn có thể hiểu được rất nhiều về thái độ và trạng thái cảm xúc của người đó.

Nên diễn giải các biểu hiện riêng lẻ hay ngôn ngữ của toàn bộ cơ thể?

Đừng diễn giải ngôn ngữ của từng bộ phận cơ thể tách rời với phần còn lại của cơ thể. Cũng giống như một bức tranh ghép hình, bạn phải đặt các mảnh ghép lại với nhau để nhìn thấy bức tranh tổng thể - và để hiểu được tâm trạng tổng thể của đối tác. Nếu hiểu ý nghĩa đằng sau chín từ vựng quan trọng nhất của cơ thể người, bạn sẽ có lợi thế lớn trong các cuộc đàm phán.

Giọng nói của nhà đàm phán có ảnh hưởng đến đàm phán như thế nào?

Giọng nói của chúng ta đặt ra “tông giọng” cho cuộc đàm phán, phản ánh tâm trạng bên trong chúng ta. Các tình huống căng thẳng có thể dẫn

đến bế tắc, vì thế hãy chú ý nỗ lực để cảm thấy thoải mái trên bàn đàm phán. Khi căng thẳng, việc điều hòa hơi thở có thể giúp giảm áp lực cho bạn.

Trực giác chỉ là điều bí hiểm, hay những quyết định theo linh cảm thực sự có ích trong đàm phán?

Chủ đề về trực giác đã được nghiên cứu rất nhiều trong những năm gần đây. Cuốn sách của Gerd Gigerenzer mang tên Quyết định theo linh cảm (Gut Decisions) đưa ra một nghiên cứu giải thích cách bộ não của chúng ta giúp linh cảm đưa ra quyết định. Hãy kết nối với linh cảm của mình, mang nó vào cuộc chơi như là một yếu tố hỗ trợ thêm cho

quá trình ra quyết định dựa trên lý lẽ của bạn.

DANH MỤC SÁCH THAM KHẢO

Cialdini, Robert B.: Die Psychologie des Überzeugens.

Huber/Bern: 2005

Donaldson, Michael C. và Donaldson, Mimi: Negotiating for Dummies. John Wiley&Son/ Foster City, USA: 1996

Edmuller, Andreas và Wilhelm, Thomas:

Argumentieren. Wrs/ Planegg:
1998

Fisher, Roger và Ury, William:
Getting to Yes. Random
House/ London: 1999

Fisher, Roger và Ury, William
và Patton, Bruce: Das Harvard-
Konzept. Der Klassiker der
Verhandlungstechnik.
Campus/ Frankfurt, New York:
2004

Fisher, Roger và Shapiro,
Daniel: Beyond Reason. Using
Emotions as You Negotiate.
Viking Penguin/ New York,
USA: 2005

Gigerenzer, Gerd:
Bauchentscheidungen.
Bertelsmann/Munchen: 2007

Harter, Gitte: Erfolgreich verhandeln. Haufe/ Planegg: 2006

Karrass, Chester L.: The Negotiating Game. Harper Collins/ New York, USA: 1992

Karrass, Chester L.: In Business As In Life – You Don't Get What You Deserve, You Get What You Negotiate. Stanford Street Press/ Los Angeles, USA: 1996

Kenedy, Gavin: Everything is NEGOTIABLE – How to get the Best Deal Everytime. Arrow Books/ London: 1997

Kenedy, Gavin: Essential Negotiation. Profile Book Ltd./ London 2004

Kunkel, Agnes và Brautigam, Peter và Hatzelmann, Elmar: Verhandeln nach Drehbuch. Redline Wirtschaft/Heidelberg: 2006

Lax, David A. và Sebenius, James K.: 3 D Negotiation. Havard Business School Press/ Boston, USA: 2006

Levine, Robert: Die grose Verfuhrung.

Psychologie der Manipulation. Piper/Munchen: 2005

Malhotra, Deepak và Bazerman, Max H.: Negotiation Genius. Havard Business School. Bantam Books/ New York, USA: 2007

Mastenbroek, Willem:

Verhandeln. Strategie. Taktik.
Technik. Gabler/Wiesbaden:
1992

Molcho, Samy: Korpersprache
des Erfolgs. Heinrich
Hugendubel/ Munchen: 2005

Nollke, Matthias:
Schlagfertigkeit. STS/ Planegg:
1999

Portner, Dieter: Überzeugend
diskutieren. Beltz Verlag/
Weinheim: 2000

Ruede-Wissmann, Wolf:
Satanische
Verhandlungskunst và wie
man sich dagegen wehrt.
Area/Munchen: 1993

Ury, William: Getting past No.
Bantam/New York, USA: 1993