

CÁC CHIẾN LƯỢC THUYẾT PHỤC HIỆN ĐẠI...

**Roger Fisher & Willam Ury**

Getting to

ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC

*THỎA THUAN*

Thương lượng thành công  
mà không bị thua thiệt



NHÀ XUẤT BẢN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

**ROGER FISHER & WILLIAM URY**  
**CÁC CHIẾN LƯỢC THUYẾT PHỤC HIỆN ĐẠI ...**

*Getting to Yes*

**ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC**  
*Thỏa Thuận*

(thương lượng thành công,  
mà không bị ...thua thiệt!)

Biên dịch: ĐẶNG XUÂN DŨNG  
NGUYỄN HỒNG THẠCH

**NHÀ XUẤT BẢN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

# Lời nói đầu

Dù muốn hay không bạn vẫn là một nhà thương thuyết. Đàm phán là thực tế cuộc sống. Bạn thảo luận việc tăng lương với sếp. Bạn cố thỏa thuận với một người lạ để mua nhà của anh ta. Hai luật sư cùng giải quyết một vụ kiện tai nạn xe. Các công ty bàn thành lập liên doanh tìm kiếm dầu ngoài khơi. Tất cả đều là các cuộc đàm phán.

Hàng ngày mỗi người đều đàm phán điều gì đó. Giống như ngài Jourdain của Molière sung sướng phát hiện ra rằng suốt đời ông chỉ nói những lời chán ngắt, con người ta luôn đàm phán ngay cả khi họ không biết là mình đang làm điều đó. Bộ trưởng Ngoại giao Mỹ ngồi với đồng nghiệp Xô viết tìm kiếm thỏa thuận hạn chế vũ khí hạt nhân. Ai đó bán với người bạn đời của mình nên đi đâu ăn tối, thỏa thuận với con lúc nào tắt đèn đi ngủ. Đàm phán là phương tiện cơ bản để đạt được điều chúng ta muốn từ người khác. Đó là sự trao đổi ý kiến qua lại nhằm đạt được thỏa thuận trong khi bạn và phía bên kia có một số lợi ích chung và một số lợi ích đối kháng.

Ngày càng có nhiều trường hợp đòi hỏi phải đàm phán. Xung đột là ngành công nghiệp tăng trưởng nhanh. Mọi người đều muốn tham gia vào các quyết định ảnh hưởng đến bản thân họ, ngày càng ít người chấp nhận các

quyết định độc đoán của người khác. Mỗi người một khác và họ sử dụng đàm phán để giải quyết sự khác nhau đó. Dù trong chính trị, kinh doanh hay ở gia đình hầu hết các quyết định đạt được đều thông qua đàm phán. Ngay cả khi đến tòa án người ta như cũng luôn luôn phải đàm phán tìm một giải pháp trước khi luận tội.

Dù các cuộc đàm phán xảy ra hàng ngày, nhưng để có kết quả tốt thật không dễ dàng. Các phương pháp đàm phán truyền thống thường làm cho người ta bực bội, mệt mỏi và chán chường và nhiều khi là cả ba cảm giác đó.

Người ta thường hay lúng túng vì phải lựa chọn một trong hai cách đàm phán: "cứng" hoặc "mềm". Người đàm phán dễ dãi thường lảng tránh xung đột cá nhân và chuẩn bị sẵn một số nhượng bộ để đạt được thỏa thuận. Anh ta mong muốn giải quyết một cách hữu nghị, nhưng kết quả anh ta thường cay đắng vì bị lợi dụng. Người đàm phán cứng rắn coi bất cứ tình huống nào cũng như một cuộc đọ sức mà ở đó ai đặt giá cao và trụ lâu hơn sẽ thắng. Anh ta muốn giành phần thắng nhưng điều mà anh ta đạt được lại thường là một thái độ cứng cứng rắn không kém của đối phương làm anh ta mệt mỏi và quan hệ giữa đôi bên xấu đi trông thấy. Các cách đàm phán khác thường nằm giữa hai kiểu cứng và mềm trên, song người đàm phán nào cũng phải lựa chọn hoặc : đạt được điều mình muốn hoặc giữ được quan hệ.

Có một cách đàm phán thứ ba, không cứng, không mềm, mà đúng ra là cả cứng cả mềm. Phương pháp "Đàm phán có nguyên tắc" (DPNT) do Chương trình Đàm phán Havót xây dựng nhằm giải quyết các vấn đề theo nội dung của chúng chứ không phải bằng việc có kẻ điều bên này hay bên kia nói sẽ làm hoặc không làm. Nó khuyến ban tìm bắt

ky lợi ích chung có thể có. Còn ở đâu có lợi ích đối kháng thì bạn cần kiên quyết xây dựng kết quả trên cơ sở các tiêu chuẩn khách quan độc lập với ý nguyện của cả hai bên. Phương pháp DPNT là cứng rắn về các giá trị còn mềm mỏng đối với con người. Nó không sử dụng các thủ đoạn xấu và không đòi hỏi bạn phải lên gân. Nó giúp bạn đạt được những điều bạn đang được hưởng mà vẫn giữ được tư cách của mình. Nó tạo điều kiện cho bạn giữ công bằng trong khi bảo vệ bạn trước những kẻ muốn lợi dụng sự công bằng của bạn.

Cuốn sách này viết về phương pháp Đàm phán có nguyên tắc. Chương 1 mô tả các vấn đề nảy sinh khi sử dụng các phương pháp mặc cả lập trường thông thường. Bốn chương sau trình bày bốn nguyên tắc của phương pháp DPNT. Ba chương cuối trả lời các câu hỏi thường gặp ở phương pháp này: làm thế nào nếu đối phương mạnh, làm thế nào nếu đối phương không hợp tác, và làm thế nào nếu họ xấu chơi?

DPNT có thể được sử dụng ở mọi nơi, từ chính trị đến cuộc sống của mỗi người và ai cũng sử dụng được nó. Mỗi cuộc đàm phán một khác, nhưng các điểm cơ bản của phương pháp là không thay đổi. DPNT có thể được sử dụng khi có một hay nhiều vấn đề, có hai hay nhiều bên, có các thủ tục định trước (như trong các cuộc đàm phán chính thức) hay không có (như trong các cuộc nói chuyện với bạn cướp). Nó có hiệu quả cả khi phía bên kia đầy dạn hay thiếu kinh nghiệm, là người có thiện chí hay không. Nói tóm lại DPNT là một chiến lược toàn năng. Không giống như các phương pháp khác, nếu đối phương cũng biết về nó thì không những không khó sử dụng, mà sẽ dễ dùng hơn. Con nêu họ được đọc cuốn sách này thì lại càng tốt nữa.

*Phần I*

# VẤN ĐỀ

## Chương 1

# Không mặc cả lập trường

Cho dù đó là cuộc đàm phán về hợp đồng, cái cọ trong gia đình hay hòa ước giữa các quốc gia, người ta thường áp dụng phương pháp "Mặc cả lập trường": Mỗi bên đưa ra một lập trường nào đó, bảo vệ nó và nhượng bộ để đi đến thỏa hiệp. Một ví dụ kinh điển về phương pháp đàm phán này được cho ở dưới đây giữa một người mua hàng và ông chủ hiệu đồ cũ:

---

### NGƯỜI MUA HÀNG

Ông bán chiếc đĩa đồng thau này bao nhiêu?

### ÔNG CHỦ HIỆU

Đây là một chiếc đĩa cổ rất đẹp, tôi sẽ bán 75 đô la

## *Chương 1*

# Không mặc cả lập trường

Cho du đó là cuộc đàm phán về hợp đồng, cái cọ trong gia đình hay hòa ước giữa các quốc gia, người ta thường áp dụng phương pháp "Mặc cả lập trường" : Mỗi bên đưa ra một lập trường nào đó, bảo vệ nó và nhượng bộ để đi đến thỏa hiệp. Một ví dụ kinh điển về phương pháp đàm phán này được cho ở dưới đây giữa một người mua hàng và ông chủ hiệu đồ cũ:

---

### **NGƯỜI MUA HÀNG**

Ông ban chiếc đĩa đồng  
thau này bao nhiêu?

### **ÔNG CHỦ HIỆU**

Đây là một chiếc đĩa cổ  
rất đẹp, tôi sẽ bán 75 đô la



Ông xem hàng, no bị mập.  
Tôi trả ông 15 đô la

Thế thôi á! Cô không đùa  
chứ. Có trả thêm đi. Chứ  
15 đô la thì chẳng được  
đâu.

Thôi được, tôi trả ông 20  
đô la, nhưng chẳng bao giờ  
tôi trả cái giá ông đòi. Ông  
nói xem giá thật là bao nhiêu?

Cô gái trẻ trung ơi, cô mua  
hàng chắc giá quá. 60 đôla  
vậy nhé, nếu cô mua ngay  
bây giờ.

25 đô la thôi

Tôi mua vào còn cao hơn  
nhiều. Có trả thêm đi

37 đôla rưỡi. Tôi chỉ có thể  
trả đến thế thôi.

Cô có nhìn thấy net chạm  
trên chiếc đĩa này không,  
đến năm sau giá của nó sẽ  
gấp đôi giá cô đang trả đây.

Và cứ thế họ mặc cả tiếp. Có thể họ sẽ thỏa thuận  
được, có thể không.

Bất cứ phương pháp đàm phán nào cũng có thể được  
đánh giá chính xác thông qua ba tiêu chuẩn:

1) Nếu có thể đạt được thì đó phải là một thỏa thuận  
sang suốt (một thỏa thuận sang suốt là thỏa thuận, trong  
phạm vi có thể, đáp ứng lợi ích thích đáng của cả hai bên,

giải quyết các lợi ích đối kháng một cách công bằng, là thỏa thuận lâu bền và có tính đến lợi ích của cộng đồng).

2) Nó phải hiệu quả và

3) Nó phải cải thiện hay ít ra không làm phương hại đến quan hệ giữa hai bên.

Dạng đàm phán thông thường nhất như được minh họa ở ví dụ trên dựa trên việc liên tiếp đưa ra và sau đó lần lượt từ bỏ các lập trường.

Việc đưa ra các lập trường trong đàm phán như người mua hàng và ông chủ hiệu làm ở trên, đôi khi cũng được việc. Nó cho bên kia biết bạn muốn gì, tạo một điểm tựa trong tình huống bất trắc và bị dồn ép và cuối cùng sẽ tạo ra những điều khoản của một thỏa thuận đôi bên cùng chấp nhận được. Nhưng chúng ta có thể đạt được các mục đích trên bằng cách khác. Phương pháp mặc cả lập trường lại không đáp ứng cả ba tiêu chuẩn trên.

## **Tranh cãi về lập trường dẫn đến thỏa thuận không sáng suốt**

Khi mặc cả lập trường, người ta thường tự trời mình vào các lập trường đó. Khi bạn càng làm rõ và bảo vệ lập trường của mình trước các cuộc tấn công của đối phương thì bạn càng gắn chặt với nó. Bạn càng ra sức chứng minh rằng lập trường ban đầu của bạn là không thay đổi thì bạn lại càng khó thay đổi nó. Cái tôi của bạn trở nên đồng nhất với lập trường của bạn. Bây giờ bạn lại có một lợi ích mới trong việc "giữ thế diện", làm sao hòa hợp các hành động trong tương lai với các lập trường trong quá khứ. Vì vậy việc đạt được bất cứ thỏa thuận nào hòa hợp khéo léo những quyền lợi ban đầu của các bên càng trở nên khó khăn hơn.

Nguyên cơ việc mặc cả lập trường cản trở cuộc đàm phán được minh họa rõ nét bằng cuộc thương thuyết về việc cầm toàn bộ các vụ thử vụ khí hạt nhân dưới thời tổng thống Kennedy. Một vấn đề quan trọng được đặt ra: Liên Xô và Mỹ sẽ cho phép phía bên kia thực hiện bao nhiêu đợt thanh tra tại chỗ trong một năm trên lãnh thổ nước mình để điều tra về các căn đông địa đang ngờ? Liên Xô cuối cùng đồng ý với 3 trong khi Mỹ đòi hỏi không dưới 10. Đến đây cuộc thương thuyết bị cắt đứt - do các lập trường ngược nhau - cho dù không ai hiểu mỗi đợt thanh tra tại chỗ là do một người tiến hành trong một ngày hay 100 người đào bới trong vòng một tháng. Các bên chằng chịt bỏ công sức để đưa ra một thủ tục thanh tra hòa hợp được mong muốn xác minh của phía Mỹ với nhu cầu đảm bảo an ninh của cả đôi bên mà không can thiệp quá sâu vào bên kia.

Người ta càng chú ý đến các lập trường thì càng ít chú ý đến việc thỏa mãn những quan tâm thực sự của các bên và thỏa thuận càng khó đạt được. Bất cứ thỏa thuận nào đạt được cũng sẽ giống như sự phân chia cơ học giữa các lập trường cuối cùng hơn là một giải pháp được cân nhắc kỹ lưỡng để thỏa mãn quyền lợi thích đáng của các bên. Kết quả thường là ít thỏa mãn các bên hơn là lẽ ra có thể.

### **Tranh cãi về lập trường là không hiệu quả**

Phương pháp đàm phán thông thường có thể dẫn đến hoặc một thỏa thuận, như trong trường hợp giá cả địa nổi trên, hoặc bế tắc như trong trường hợp số lượng các đợt thanh tra tại chỗ. Trong cả hai trường hợp, quá trình đàm phán tiêu tốn rất nhiều thời gian.

Mặc cả lập trường làm ngưng trệ quá trình đàm phán. Trong khi mặc cả lập trường bạn sẽ cố làm cho bất cứ một thỏa thuận nào đạt được đều có lợi cho bạn bằng cách bắt đầu từ những lập trường cực đoan, ngoan cố bám chặt lấy nó, dành lừa để đối phương không biết về mục đích thực của bạn, nhượng bộ tí một chỉ cốt giữ cho cuộc đàm phán không bị bế tắc. Đối thủ của bạn cũng sẽ hành động đúng như vậy. Tất cả các yếu tố này đều làm cho quá trình đàm phán kéo dài. Các lập trường bạn đầu càng cực đoan, các nhượng bộ càng nhỏ giọt thì càng nhiều thời gian và sức lực bị tiêu phí để xác định xem có thể đạt được thỏa thuận hay không.

Kịch bản này đòi hỏi rất nhiều các quyết định cá nhân khi người đàm phán phải quyết định đề nghị cái gì, điều gì phải từ chối và nhượng bộ bao nhiêu. Việc ra quyết định trở nên khó khăn và trong trường hợp tốt nhất cũng rất tốn thời gian. Khi mỗi một quyết định không chỉ là khuất phục trước đối phương mà còn là một áp lực phải nhượng bộ tiếp thì người đàm phán chẳng tội gì phải vội vàng, anh ta lè từng bước, đe dọa cắt đứt, "đổ bê tông"... và các chiến thuật này rất thông dụng. Tất cả đều làm cho cuộc đàm phán bị kéo dài, tốn phí sức lực, tiền bạc và thậm chí có khi chẳng đưa ra được bất cứ một thỏa thuận nào.

## **Mặc cả theo lập trường làm phương hại đến quan hệ giữa các bên**

Mặc cả lập trường trở thành một cuộc đấu ý chí. Mỗi bên đều đưa ra cái mà họ sẽ làm hoặc không làm. Việc soạn thảo một cách giải pháp chấp nhận được cho tất cả các bên có xu hướng trở thành một trận chiến thực sự. Các bên đều cố chỉ dùng sức mạnh ý chí để ép bên kia thay đổi ý kiến.

"Em sẽ không chịu đâu, nếu anh muốn đi xem với em thì chúng ta xem phim "Người tình" không thì thôi". Sự bất bình và câu giận thường làm cho mỗi bên cảm thấy đang phải tuân theo ý chí cứng rắn của phía bên kia trong khi các quyền lợi chính đáng của mình lại không được chú ý đến. Mặc cả lập trường như vậy thường làm căng thẳng và đôi khi phá tan quan hệ giữa các bên. Các công ty đang làm ăn chung có thể cắt đứt quan hệ, hàng xóm láng giềng lạnh mặt nhau. Cảm giác cay đắng do những va chạm như vậy gây ra có thể kéo dài suốt cuộc đời.

### **Khi có nhiều bên, mặc cả lập trường còn tồi tệ hơn nữa**

Đàm phán sẽ rất thuận tiện khi chỉ có hai người gồm bạn và "phía bên kia", song trên thực tế trong đàm phán thường có rất nhiều người tham gia. Nhiều bên khác nhau có thể cùng ngồi đàm phán. Mỗi bên đều có các thành viên của mình, có các cấp trên, ban giám đốc hay các uỷ ban mà những người đi đàm phán phải hỏi ý kiến. Càng có nhiều người thì yếu điểm của phương pháp mặc cả lập trường càng thể hiện rõ. Nếu có hàng trăm bên tham gia hội đàm, như ở Liên Hợp Quốc, thì mặc cả lập trường hầu như chắc chắn sẽ gây bế tắc. Có thể tất cả đồng ý, nhưng chỉ một bên không tán thành. Các nhượng bộ qua lại càng khó thực hiện: phải nhượng bộ ai đây? Dù có hàng nghìn vụ dàn xếp song phương cũng khó tạo ra được một thỏa thuận đa phương. Trọng các tình huống như vậy, mặc cả lập trường sẽ dẫn đến việc hình thành các liên minh trong đó quyền lợi chung của các bên mang tính chất tương trưng hơn là thực chất. Tại Liên Hợp Quốc các cuộc thương lượng diễn ra giữa "Bắc" và

"Nam" hay giữa "Đông" và "Tây". Vì mỗi liên minh có quá nhiều thành viên nên rất khó soạn thảo ra một lập trường chung. Hơn nữa, một khi đã soạn thảo được rồi thì thay đổi nó còn khó gấp bội. Việc thay đổi một lập trường cũng khó như vậy khi có người tham gia ngoài lề là các quan chức cấp cao hơn. Dù không có mặt tại bàn đàm phán, ý kiến của họ rất quyết định.

### **Tò ra hiến lành không phải là câu trả lời**

Nhiều người nhân ra cái giá cao của mặc cả lập trường, đặc biệt là đối với các bên tham gia và quan hệ giữa họ. Họ muốn tránh phi tổn này bằng cách sử dụng một phương pháp đàm phán mềm hơn. Thay vì coi bên kia là địch thủ, họ coi là bạn. Thay vì nhấn mạnh đến việc giành thắng lợi, họ nhấn mạnh sự cần thiết đạt được thỏa thuận. Trong đàm phán "mềm" các bước đi thông thường là đề nghị và nhượng bộ, tỏ sự tin tưởng vào phía bên kia, tỏ ra thân thiện và khi cần thiết chịu thua đôi phương, tránh đối đầu.

Bảng dưới đây minh họa hai phương pháp đàm phán "cứng" và "mềm". Phân lớn mọi người nhìn nhận cách đàm phán của mình nằm giữa hai phương pháp trên. Bạn thử nhìn vào bảng và xem bạn phải lựa chọn cách nào, cứng hay mềm? Hay bạn sẽ theo một chiến thuật nào đó ở giữa.

Phương pháp đàm phán "mềm" nhấn mạnh đến tầm quan trọng của việc xây dựng và gìn giữ quan hệ. Trong gia đình hãy giữa bạn hữu, các cuộc thương lượng thường diễn ra theo kiểu này. Các cuộc đàm phán như vậy thường hiệu quả, ít ra là đi đến thỏa thuận nhanh. Do các bên đàm phán với nhau một cách hào hiệp và cởi mở, thỏa thuận trở nên rất dễ đạt được. Nhưng do cơ thể không phải là một thỏa

thuận sáng suốt. Kết quả có lẽ không đến nỗi bị đát như trong một câu chuyện của O'Henry về một cặp vợ chồng nghèo nhưng rất yêu nhau trong đó người chồng bán đồng hồ của mình để mua một cặp tóc đẹp cho vợ trong khi vợ lại cắt bộ tóc của mình bán đi để mua dây đeo cho chiếc đồng hồ của chồng.

---

**VẤN ĐỀ:**

Mặc cả lập trường: Bạn sẽ chọn kiểu nào ?

---

**MỀM**

Những người đàm phán là bạn

Mục tiêu là thỏa thuận  
Nhường bộ để duy trì quan hệ

Mềm mỏng với con người và vấn đề

Tin đối phương

Dễ thay đổi lập trường

Đưa ra đề nghị

Không giấu giếm hạn cùng

Chấp nhận thiệt hại đơn phương để đạt được thỏa thuận

Chỉ đi tìm một câu trả lời:

Câu mà họ sẽ chấp nhận

Quyết tâm đạt thỏa thuận

Cố tránh phải đấu ý chí

Lùi bước trước áp lực

**CỨNG**

Những người đàm phán là đối thủ

Mục tiêu là chiến thắng  
Đòi đối phương nhượng bộ làm điều kiện để duy trì quan hệ

Cứng rắn với con người và vấn đề

Không tin đối phương

Bám chặt lấy lập trường

Đe dọa

Đánh lạc hướng về giới cuối hạn cuối cùng

Đòi lợi ích đơn phương làm giá của thỏa thuận

Chỉ đi tìm một câu trả lời:

Câu mà mình sẽ chấp nhận

Khăng khăng giữ lập trường

Cố thắng cuộc đấu ý chí

Gây áp lực

---

Tuy nhiên, đàm phán mà chỉ chú ý đến việc giữ mối quan hệ thường dẫn đến những thỏa thuận thiếu cân nhắc.



Nghiêm trọng hơn, theo đuổi phương pháp mặc cả mềm sẽ làm bạn trở nên yếu thế trước một đối thủ cứng rắn. Trong mặc cả lập trường người cứng rắn luôn chiếm ưu thế trước người mềm mỏng. Nếu người cứng rắn đòi hỏi phương nhượng bộ và đe dọa trong khi người đàm phán mềm lại lùi bước để tránh đối đầu và cố đạt được thỏa thuận thì hiển nhiên phần lợi sẽ nghiêng về phía người cứng rắn. Đàm phán sẽ đi tới một thỏa thuận, mặc dù đó không phải là một thỏa thuận sáng suốt.

### Có một con đường khác

Nếu bạn không muốn lựa chọn giữa hai phương pháp mặc cả lập trường "cứng" và "mềm", bạn có thể thay đổi cách chơi.

Trò chơi đàm phán diễn ra trên hai mức. Ở một mức, các bên đàm phán về nội dung vấn đề; ở mức kia, cuộc đàm phán thường là ngấm xoay quanh thủ tục giải quyết vấn đề đó. Cuộc đàm phán thứ nhất có thể động chạm đến vấn đề tiền lương của bạn, các điều kiện cho thuê, giá cả. Cuộc đàm phán thứ hai liên quan đến cách thức đàm phán các vấn đề trên: bằng mặc cả lập trường "mềm", "cứng" hay theo một cách nào khác. Đây là trò chơi của trò chơi hay là trò chơi lớn. Mọi một bước bạn tiến hành không chỉ nhằm giải quyết bản thân vấn đề tiền lương, tiền cho thuê, hay các vấn đề khác, nó còn giúp bạn xây dựng luật chơi của bạn. Bước đi của bạn có thể là sự tiếp tục của kiểu chơi đó hoặc thể hiện kiểu chơi khác.

Trò chơi thứ hai này thường ít được để ý vì dường như nó diễn ra không kèm theo các quyết định có ý thức. Chỉ khi đàm phán với người nước ngoài, đặc biệt là với người có các

nền tảng văn hóa khác biệt rõ, bạn mới thấy cần thiết phải xác lập một quy trình đàm phán chấp nhận được cho việc giải quyết các vấn đề về nội dung. Có ý thức được hay không, với mỗi bước đi của mình bạn đều mặc cả luật chơi, cho dù các bước đó dường như chỉ liên quan đến nội dung đàm phán.

Câu trả lời cho vấn đề nên sử dụng phương pháp mặc cả nào, trên lập trường "cứng" hay "mềm", là không chọn cả hai. Hãy thay đổi cách chơi. Chương trình đàm phán Ha-vot đã soạn thảo một sự lựa chọn khác thay cho phương pháp mặc cả theo lập trường cho phép đạt các kết quả sáng suốt một cách hiệu quả và thân thiện. Phương pháp này được gọi là *đàm phán có nguyên tắc (ĐPNT)* hay *Đàm phán theo nội dung vấn đề*, gồm bốn điểm cơ bản.

Bốn điểm này xác lập nên một phương pháp đàm phán thẳng thắn có thể áp dụng trong bất kỳ tình huống nào. Mỗi điểm giải quyết một thành phần cơ bản của cách đàm phán và trả lời bạn nên làm gì đối với nó.

**Con người:** Tách con người khỏi vấn đề.

**Lợi ích:** Tập trung vào lợi ích, không vào lập trường.

**Các phương án:** Đưa ra các phương án khác nhau trước khi quyết định.

**Tiêu chuẩn:** Kết quả phải dựa trên các tiêu chuẩn khách quan nào đó.

Điểm thứ nhất dựa trên thực tế con người không phải là máy tính. Chúng ta là những sinh vật có xúc cảm mạnh, có những nhận thức trái ngược nhau và có những kho khăn trong việc trao đổi chính xác thông tin. Những xúc cảm lại bị lấn rồi với những nội dung khách quan của vấn đề. Việc giữ lập trường chỉ làm cho tình hình xấu đi bởi cái tôi của

con người trở nên đồng nhất với quan điểm của người đó. Do đó trước khi giải quyết vấn đề về nội dung, văn đề con người phải được tách ra và phải được xử lý riêng biệt. Nói một cách bóng bẩy, nếu không phải là theo đúng nghĩa, những người đàm phán cần sát cánh bên nhau tấn công vào vấn đề phải giải quyết chứ không phải tấn công nhau. Vì thế luận điểm đầu tiên là: *Tách con người khỏi vấn đề.*

Điểm thứ hai được xây dựng để tránh việc tập trung chú ý vào lập trường các bên đưa ra trong khi mục đích của cuộc đàm phán là thỏa mãn các lợi ích của họ nằm sau các lập trường đó. Lập trường đàm phán thường làm lu mờ điều bạn thực lòng mong muốn. Thỏa hiệp giữa các lập trường thường không mang lại một thỏa thuận đáp ứng tốt các nhu cầu rất con người của các bên, mà đây chính là điều khiến cho các bên đàm phán giữ các lập trường như vậy. Yếu tố cơ bản thứ hai là: *Tập trung vào lợi ích, không vào lập trường.*

Điểm thứ ba giải quyết khó khăn của việc xây dựng giải pháp tối ưu trong khi chịu sức ép. Việc bạn có đưa ra quyết định khi có mặt đối thủ sẽ hạn chế tầm nhìn của bạn. Sức sáng tạo bị hạn chế khi bạn có quá nhiều thứ bị đe dọa. Việc tìm một giải pháp tối ưu cũng vậy. Bạn có thể thoát khỏi tâm lý căng thẳng nay bằng cách dành ra một khoảng thời gian tìm tòi những giải pháp có thể thỏa mãn các lợi ích chung, hòa hợp một cách sáng tạo các lợi ích khác biệt. Do đó điểm cơ bản thứ ba là: *Trước khi có đạt thỏa thuận, hãy sáng tạo ra các phương án cùng cơ lợi.*

Trong trường hợp có lợi ích đối kháng, người đàm phán có thể đạt được các kết quả có lợi đơn giản bằng cách ngoan cố. Phương pháp này có xu hướng ban thưởng cho thái độ không khoan nhượng và tạo ra các kết quả vô đạo. Tuy nhiên bạn có thể đối mặt với những nhà đàm phán như

vậy bằng cách đòi hỏi rằng việc người đó chỉ khẳng khẳng đòi hỏi là không đủ và bất cứ thỏa thuận nào cũng phải phản ánh một tiêu chuẩn công bằng nào đó độc lập với ý muốn chủ quan của cả hai bên. Điều này không có nghĩa là bạn bắt buộc các điều khoản phải xây dựng trên cơ sở của tiêu chuẩn do bạn chọn mà là chỉ ra rằng các tiêu chuẩn khách quan như giá cả thị trường, ý kiến các chuyên gia, tập quán hay luật pháp mới có tính quyết định. Bằng cách đàm phán về các tiêu chuẩn hơn là về điều mà các bên muốn hay không muốn, sẽ không có bên nào phải chịu thua thiệt; cả hai bên đều có thể thuận theo một giải pháp công bằng. Đó là điểm cơ bản thứ tư: *Đòi hỏi áp dụng các tiêu chuẩn khách quan.*

Phương pháp DPNT được so sánh với mặc cả lập trường "cứng" và "mềm" ở bảng dưới đây. Bốn điểm cơ bản này được in đậm.

Bốn mệnh đề cơ bản của DPNT liên quan đến suốt qua trình đàm phán: từ khi bạn nghĩ tới việc đàm phán đến khi bạn đạt được thỏa thuận hay phá vỡ cuộc đàm phán. Qua trình đó chia làm ba giai đoạn: phân tích, lập kế hoạch và thảo luận.

Trong qua trình *phân tích* bạn chỉ đơn giản dự đoán tình hình - thu thập thông tin, sắp xếp thông tin và suy nghĩ về các thông tin đó. Bạn sẽ cần nhắc các vấn đề con người, những nhận thức của mỗi phe, các xúc cảm thù nghịch và việc trao đổi thông tin không rõ ràng cũng như bạn sẽ xác định các quyền lợi của mình và của phía bên kia. Bạn sẽ đề y các phương án đã có và nhân dạng các tiêu chuẩn được đề nghị làm cơ sở cho thỏa thuận.

Trong giai đoạn lập kế hoạch bạn cũng gặp lại bốn yêu tố đó lần thứ hai cả trong việc phát triển ý tưởng cũng như

việc quyết định phải làm gì. Bạn phải xử lý vấn đề con người như thế nào? Đây là lợi ích chủ yếu của bạn? Một số mục tiêu hiện thực là gì? Bạn phải phát triển các phương án và tiêu chuẩn bổ sung để chọn một trong số đó.

<b>VẤN ĐỀ</b>		<b>GIẢI PHÁP</b>
<b>Mặc cả lập trường:</b> Bạn sẽ chọn kiểu nào? Hãy thay đổi cách chơi - Đàm phán theo nội dung vấn đề		
<b>MỀM</b>	<b>CỨNG</b>	<b>CÓ NGUYÊN TẮC</b>
Những người đàm phán là bạn	Những người đàm phán là đối thủ	Những người đàm phán là những người giải quyết vấn đề
Mục tiêu là thỏa thuận	Mục tiêu là chiến thắng	Mục tiêu là một thỏa thuận sáng suốt đạt được một cách hiệu quả và thân thiện
Nhượng bộ để duy trì quan hệ	Đòi hỏi phương nhượng bộ làm điều kiện để duy trì quan hệ	Tách con người ra khỏi vấn đề
Mềm với con người và vấn đề rắn	Rắn với con người và vấn đề	Mềm mỏng với con người, cứng với vấn đề
Tin đối phương	Không tin đối phương	Giải quyết không tính đến lòng tin
Dễ thay đổi lập trường	Bám chặt lấy lập trường	Tập trung vào lợi ích, không vào lập trường
Đưa đề nghị	Đe dọa	Xác định quyền lợi

Không giấu giếm hạn cuối cùng	Đánh lạc hướng về giới hạn cuối cùng	Không có giới hạn cuối cùng
Chấp nhận thiệt hại đơn phương để đạt được thỏa thuận	Đòi lợi ích đơn phương làm giá của thỏa thuận	Sáng tạo ra các phương án cùng có lợi
Chỉ đi tìm một câu trả lời mà họ sẽ chấp nhận	Chỉ đi tìm một câu trả lời mà mình sẽ chấp nhận	Xây dựng các phương án trước, lựa chọn sau
Cố gắng đạt thỏa thuận	Khăng khăng giữ lập trường	Đòi hỏi áp dụng các tiêu chuẩn khách quan
Cố tránh phải đấu ý chí	Cố thắng cuộc đấu ý chí	Cố đạt được kết quả dựa trên các tiêu chuẩn độc lập với ý chí
Lùi bước trước áp lực	Gây áp lực	Lập luận và lắng nghe lập luận, lùi bước trước nguyên tắc, chứ không trước áp lực.

Một lần nữa, trong quá trình thảo luận khi các bên trao đổi thông tin qua lại và hướng tới thỏa thuận, bốn yếu tố này cũng lại là các chủ đề bàn bạc. Sự khác nhau trong cảm nhận, sự thất vọng, tức giận và các khó khăn trong việc trao đổi thông tin có thể được nêu ra và giải quyết. Mỗi bên cân nhắc lợi ích của đôi tác. Cả hai bên có thể sau đó cùng nhau đưa ra các phương án cùng có lợi và tìm kiếm thỏa

thuận trên cơ sở các tiêu chuẩn khách quan nhằm giải quyết những lợi ích đôi kháng.

Tóm lại, trái với mặc cả lập trường, phương pháp đàm phán có nguyên tắc tập trung vào các lợi ích cơ bản và các phương án thỏa mãn các bên; những tiêu chuẩn công bằng sẽ tạo ra thỏa thuận sáng suốt. Phương pháp này sẽ cho ta một sự nhất trí từ từ về quyết định chung một cách hiệu quả, không mất công có thù trên những lập trường rối lại mất công chui ra. Bằng cách tách con người ra khỏi vấn đề bạn có thể làm việc một cách thẳng thắn và tình cảm với đối tác như với những con người và như vậy việc đạt một thỏa thuận thân thiện trở nên rất hiện thực.

Bốn chương sau sẽ trình bày cụ thể hơn bốn điểm trên. Lúc nào đó các bạn hãy phân vân bạn có thể bỏ qua lên phía trước và xem 3 chương cuối đề cập đến các câu hỏi thường gặp xung quanh phương pháp này.

*Phần II*

# PHƯƠNG PHÁP



## Chương 2

# Tách con người ra khỏi vấn đề

Mọi người đều biết là rất khó khăn khi phải giải quyết vấn đề mà do mà tránh được hiểu lầm giữa người này với người khác, giận dữ hay buồn chán cũng như tránh những định kiến cá nhân.

Một người lãnh đạo công đoàn hỏi một thành viên công đoàn của mình: "Được rồi! Thế ai là người kêu gọi đình công?..."

Jones bước lên đáp: "Tôi làm việc đó, thưa ông. Việc xảy ra vẫn là tại ông đốc công Campbell lừa nhác và ăn bám. Chỉ trong 2 tuần đã có tới 5 lần ông ta rút tôi ra khỏi đội để làm nhân viên dự bị. Ông ta đã trù dập tôi và tôi đã quá mệt mỏi vì điều đó. Tại sao tôi phải chịu đựng công việc bẩn thỉu ấy?"

Sau đó, người lãnh tụ công đoàn đã chất vấn đốc công Campbell "Vì sao ông lại trù dập Jones? Cậu ta nói trong vòng 2 tuần lễ ông đã 5 lần đẩy cậu ta sang thay cho người khác. Sao lại như vậy?"

Ông Campbell trả lời: "Tôi chọn anh ta vì anh ta là người giỏi nhất. Tôi biết có thể tin tưởng ở anh ta khi phải anh ta thay thế cho một nhân viên chính vắng mặt ở tổ khác để công việc ở đây chạy bình thường. Nếu không tôi sẽ phải cử Smith hoặc một người nào đó. Chỉ vì bệnh cúm đang lan tràn mà nhiều nhân viên chủ chốt phải nghỉ việc. Tôi không biết là Jones phát ý. Tôi nghĩ là cậu ta thích được giao trọng trách".

Trong một tình huống đời thường khác: một vị luật sư của một công ty bảo hiểm đến gặp ngài Bộ trưởng Bảo hiểm của bang và nói: "Tôi biết thời gian của Ngài là quý giá, thưa Ngài Bộ trưởng Thompson. Tôi muốn được thưa với Ngài về vấn đề mà chúng tôi đang gặp phải trong điều khoản quy định trách nhiệm pháp lý của Bản Điều lệ Bảo hiểm. Về cơ bản chúng tôi cho rằng điều khoản ấy là bất công đối với các hãng bảo hiểm. Nhưng hãng có các hợp đồng bảo hiểm trong đó quy định các giới hạn điều chỉnh mức bảo hiểm. Chúng tôi nghĩ cần tìm cách để xem lại Bản Điều lệ Bảo hiểm."

Ông Bộ trưởng cắt ngang: "Ừ? Vậy sao thưa ông Monteiro? Công ty của ông chẳng đã có dịp tham gia ý kiến để xây dựng cho bản dự thảo Điều lệ mà chúng tôi đã đưa ra trung cầu ý kiến rộng rãi trước khi ban hành đó sao? Tôi đã nghe từng lời của các ông trong quá trình bàn về bản dự thảo và cũng chính tôi đã viết lại Bản Điều lệ ấy sau khi đã thu thập mọi ý kiến. Vậy, phải chăng là ông cho tôi đã có sai sót?"

- Ô, không thưa ông, nhưng...

- Hay ông cho là tôi bất công?

- Không thưa ông! Chắc chắn là không! Song tôi nghĩ có một số hậu quả của điều khoản đó mà chúng tôi không dự kiến trước được và...

- Nay ông Mongteiro, tôi đã hứa trước công chúng khi tôi tranh vào chức này là tôi sẽ kết thúc mọi trò gian dối, bịp bợm. Bản Điều lệ được soạn thảo thể hiện tinh thần đó. Nhờ bản điều lệ ấy, công ty của ông năm ngoài đã thu lợi 50 triệu đôla. Vậy, ông còn muốn gì nữa ở tôi? Vì sao ông còn có thể đến đây để nói về một bản điều lệ bất công, về các hậu quả không dự kiến được trước? Xin lỗi, tôi không muốn nghe ông bất cứ lời nào nữa. Chào ông! Ông Mongteiro!

Điều gì đã xảy ra? Có phải viên luật sư của công ty bảo hiểm đã gây sức ép với ông Bộ trưởng, làm cho ông ta tức giận và chẳng thu về được kết quả gì hết? Công ty của viên luật sư đang thực hiện nhiều vụ tại Bang này. Mọi quan hệ tốt với ông Bộ trưởng là quan trọng biết nhường nào! Tại sao ông ta không thể gác vấn đề gay căn này lại, dù rằng có thể đúng là bản điều lệ ấy còn có chỗ bất công, về lâu dài sẽ làm tổn hại lợi ích công cộng chung và thậm chí ngay cả các chuyên gia cũng không dự kiến được các hậu quả của nó khi nó được đưa ra tham khảo ý kiến.

Điều gì sẽ tiếp tục xảy ra trong những trường hợp như thế này?

## **Nhà thương lượng trước tiên là con người**

Một thực tế cơ bản về thương lượng mà người ta thường hay quên trong các cuộc giao dịch tập thể và quốc tế là bạn đang thảo luận không phải với những đại diện trừu tượng của "phía bên kia" mà là với những con người cụ thể. Họ có những tình cảm, tiêu chuẩn giá trị của riêng họ; có cơ sở học thức, quan điểm riêng và rất khó dự đoán được về họ. Bàn thân bạn cung vậy.

Khía cạnh con người có thể tạo nên sự thành công hay thất bại trong các cuộc thương lượng. Việc soạn thảo một thỏa thuận có thể tạo nên cam kết về mặt tâm lý đối với một kết quả làm cả hai bên đều được thỏa mãn. Mọi quan hệ làm việc khi long tin, hiểu biết và tôn trọng lẫn nhau được xây đắp theo thời gian sẽ làm cho thương lượng dễ dàng hơn và hiệu quả hơn. Con người luôn có nguyện vọng được thấy là mình tốt và quan tâm xem người khác nghĩ về mình thế nào. Điều này luôn làm cho họ nhạy cảm hơn với lợi ích của đối phương.

Mặt khác, con người cũng có thể tức giận, thất vọng, sợ hãi, thù địch bị ngăn cản và bị lãng nhệch. Cái tôi của họ rất dễ bị tổn thương. Họ nhìn nhận thế giới theo quan điểm riêng của họ và luôn lẫn lộn nhân thức của họ với hiện thực. Thường họ không giải mã được những điều bạn nói cũng như họ không làm cho bạn hiểu những điều họ muốn nói. Sự hiểu lầm có thể làm tăng thêm những thành kiến và dẫn tới những phản ứng, đối phó nhau trong cái vòng luẩn quẩn. Việc tìm kiếm hiệu quả những giải pháp có thể trở nên khó khăn và cuộc thương lượng đi đến bế tắc. Mục tiêu của cuộc thương lượng biến thành trò ghi điểm nhau, khẳng định những ấn tượng tiêu cực và lên án nhau làm cho lợi ích của cả hai bên bị nguy hại.

Vì con người dễ ý đến những phản ứng của nhau, thái độ không nhạy cảm khi xử sự với người thương lượng có thể sẽ dẫn đến thất bại trong thương lượng. Dù bạn có đang làm điều gì khác trong bất kỳ thời điểm nào của cuộc thương lượng, từ lúc chuẩn bị cho tới những việc tiếp theo bạn hãy tự hỏi "Ta đã dành sự quan tâm đúng mức đến vấn đề con người chưa?"

## **Mỗi nhà thương lượng đều có hai loại lợi ích: về nội dung vấn đề và quan hệ**

Các nhà thương lượng đều mong muốn đạt được thỏa thuận đáp ứng các lợi ích của họ - chính vì thế mà họ đàm phán. Ngoài ra, nhà thương lượng còn có lợi ích trong việc giữ mối quan hệ với phía bên kia. Người bán đồ cổ chẳng hạn, vừa muốn bán được hàng có lãi, vừa muốn khách hàng trở thành khách hàng thường xuyên. Ít nhất thì người thương lượng cũng muốn xây dựng được một quan hệ làm việc đủ tốt để trong tình hình lợi ích khác nhau họ vẫn đạt được thỏa thuận hai bên cùng chấp nhận. Thường thì phức tạp hơn. Hầu hết các cuộc thương lượng đều được tiến hành trong khuôn khổ của mối quan hệ hiện hữu và điều quan trọng là mỗi cuộc thương lượng phải giúp cho việc thúc đẩy các quan hệ tốt hơn chứ không phải làm xấu đi mối quan hệ và cản trở các cuộc đàm phán sau này. Trên thực tế, đối với đông đảo các khách hàng thường xuyên, đối tác doanh nghiệp, thành viên trong gia đình, chuyên gia, đồng nghiệp, viên chức nhà nước và quốc gia nước ngoài, việc duy trì mối quan hệ hiện hữu quan trọng hơn rất nhiều so với kết quả của bất cứ một cuộc thương lượng nào.

**Quan hệ giữa các bên có xu hướng bị vấn đề thương lượng chi phối.** Một hậu quả chủ yếu của "vấn đề con người" trong cuộc thương lượng là mối quan hệ giữa các bên trở nên rắc rối khi họ bước vào các cuộc thảo luận thật sự. Cả khi cho hoặc nhận chúng ta dường như đều nhập con người với công việc làm một. Ví như trong gia đình, một nhận xét đơn giản kiểu như "Cái bếp bữa bọn quá!" hoặc "Nhà ta còn ít tiền quá!" có thể bị hiểu là lời chỉ trích cá nhân nào đó. Sự bực tức lúc đó sẽ đẩy bạn đến chỗ tỏ thái độ

bạn bực tức với người bạn nghĩ là có liên quan. Cái tôi vì thế có mặt trong quan điểm của bạn.

Một nguyên nhân khác dẫn đến việc các vấn đề nội dung quện chặt với các vấn đề tâm lý là từ những lời bình luận về công việc, con người thường hay suy diễn không có cơ sở. Sau đó suy diễn này lại được xem là những bằng chứng về ý định và thái độ đối với họ. Nếu chúng ta không cẩn thận, quá trình trên thường là đương nhiên. Chúng ta ít khi nhận ra được rằng có những cách giải thích khác hoàn toàn có giá trị tương đương. Ví dụ trong câu chuyện ở công đoàn nói ở trên, Jones hiểu là đốc công Campbell trù dập anh ta, trong khi Campbell lại cho rằng ông ta đã ưu ái Jones khi điều động Jones vào cương vị có trách nhiệm.

**Mặc cả lập trường đẩy quan hệ xung đột với nội dung đàm phán.** Coi cuộc thương lượng như một cuộc thi đấu ý chí xung quanh quan điểm của các bên sẽ chỉ làm thương lượng thêm khó khăn. Mặc cả lập trường đánh đổi lợi ích của người thương lượng trong nội dung thương lượng lấy quan hệ với người thương lượng hoặc ngược lại. Nếu cái cần cho hoạt động lâu dài của công ty là mối quan hệ tốt với Bộ trưởng Bảo hiểm, thì bạn có thể tạm gác vấn đề này. Hoặc nếu bạn muốn đạt một giải pháp có lợi hơn là thái độ tôn trọng và quý mến dành cho bạn, bạn có thể hy sinh mối quan hệ để đạt được thành công. "Nếu ngài cứ kháng kháng với tôi về điểm này thì ngài sẽ gánh chịu mọi hậu quả. Đây sẽ là lần cuối cùng chúng ta gặp nhau!" Song, đấu hàng trong thương lượng có thể chẳng mang lại mối quan hệ tốt hơn. Điều đó chỉ khiến cho phía bên kia tin chắc rằng họ có thể cười cổ bạn.

## **Hãy tách vấn đề quan hệ ra khỏi vấn đề nội dung đàm phán và xử lý trực tiếp vấn đề con người**

Giải quyết vấn đề nội dung đàm phán và giữ mối quan hệ làm việc tốt không nhất thiết là những mục tiêu đối lập nhau nếu các bên thương lượng cam kết và về mặt tâm lý sẵn sàng xử lý riêng mỗi vấn đề trên cơ sở nội dung chính đáng của chúng. Bạn nên xây dựng mối quan hệ với đối phương trên cơ sở nhận thức chính xác, thông tin rõ ràng, tình cảm thích hợp và với một tầm nhìn xa, có mục đích. Bạn hãy xử lý trực tiếp vấn đề con người và đừng nhượng bộ về nội dung để làm việc đó.

Để giải quyết những vấn đề tâm lý, đương nhiên bạn cần sử dụng các kỹ xảo tâm lý. Nếu nhận thức thiếu chính xác, bạn cần phải tìm cách hiểu đúng. Nếu các bên bốc lên bạn hãy tùy từng người cụ thể, tìm cách làm nguôi họ. Khi có sự hiểu nhầm, phải tìm cách thông tin lại.

Để tìm đường qua cánh rừng của những vấn đề con người, bạn nên tìm theo ba phạm trù cơ bản: Nhận thức - Xúc cảm và Thông tin. Các vấn đề con người tự trung đều rơi vào một trong ba phạm trù đó.

Trong khi thương lượng, cần nhớ rằng bạn phải giải quyết vấn đề con người không phải chỉ của phía bên kia, mà cả của chính mình. Thái độ bực bội và tâm trạng thất vọng của bạn có thể cản trở việc đạt một thỏa thuận có lợi cho bạn. Nhận thức của bạn dường như còn một chiều, song bạn lại ít chịu lắng nghe hoặc không chịu tiếp nhận thông tin cho đầy đủ. Những kỹ thuật dưới đây được áp dụng chung cho việc giải quyết những vấn đề con người, cả về phía bạn cũng như phía bên kia.

## Nhận thức

Hiểu được suy nghĩ của phía bên kia không đơn giản là một việc làm hữu ích giúp bạn giải quyết vấn đề của bạn. Tư duy của họ là cái khó đối với bạn. Dù là đang thỏa thuận giao kèo hay đang giải quyết một môi bất hòa, sự khác nhau giữa bạn và đối phương chính là sự khác nhau trong suy nghĩ của bạn và của họ. Khi hai người cãi cọ nhau họ thường xoay quanh một cái gì đó - cả hai đều đòi đó là chiếc đồng hồ của mình - hoặc một sự kiện nào đó - bên này đổ lỗi cho phía bên kia đã gây ra tai nạn ô tô. Điều tương tự cũng xảy ra với các quốc gia: Maroc và Algeria tranh nhau vùng Tây Sahara; Ấn Độ và Pakistan đổ lỗi cho nhau đã chế tạo bom hạt nhân. Trong các trường hợp trên đây, con người có xu hướng giả định rằng điều họ cần biết hơn cả là bản thân vật đó hay bản thân sự kiện. Họ xem xét chiếc đồng hồ, nghiên cứu, đo đạc các vết bánh xe ô tô ở hiện trường nơi xảy ra tai nạn. Họ tìm hiểu về vùng Tây Sahara hay lịch sử cụ thể việc phát triển vũ khí hạt nhân của Ấn Độ và Pakistan.

Cuối cùng, xung đột không nằm trong thực tế khách quan mà là ở trong đầu của con người. Sự thật là cơ sở để giải quyết sự khác biệt cho dù nó có thể là tốt hoặc không đối với mỗi bên. Sự khác biệt đó tồn tại vì nó nằm trong suy nghĩ của con người. Chẳng hạn, nỗi sợ hãi dù là không có căn cứ, cũng vẫn là nỗi sợ hãi thực sự và cần phải được giải quyết. Niềm hy vọng, dù là hy vọng hảo huyền, cũng có thể gây ra một cuộc chiến tranh. Các sự kiện đã có sẵn, cũng không thể giải quyết được vấn đề. Một người mất cái đồng hồ và một người tìm được cái đồng hồ. Cả hai bên đều biết điều đó, song vẫn tranh cãi ai có quyền sở hữu cái đồng hồ. Trong vụ tai nạn ô tô, có thể cuối cùng người ta đã kết luận được là do nổ lốp xe vì chiếc lốp đó đã chạy được trên 30



ngàn dặm, nhưng cả hai bên đều tranh cãi ai sẽ phải bồi thường thiệt hại xảy ra. Lịch sử và địa lý cụ thể của vùng Tây Sahara, dù có được nghiên cứu kỹ lưỡng và có tài liệu chứng minh, vẫn không giải quyết được cuộc tranh chấp lãnh thổ giữa Maroc và Algeria. Bất cứ bản nghiên cứu nào trả lời câu hỏi ai phát triển vũ khí hạt nhân gì, vào khi nào đều không thể giải quyết được xung đột giữa Ấn Độ và Pakistan.

Dù cho việc tìm một thực tế khách quan có lợi đến đâu đi nữa, cuối cùng thì chính thực tế mà mỗi bên nhìn nhận tạo nên vấn đề thương lượng và mở ra khả năng có giải pháp hay không.

**Hãy đặt mình vào địa vị người khác.** Thế giới phụ thuộc vào con mắt nhìn của bạn. Con người có xu hướng chỉ nhìn thấy cái họ thích. Trong hàng đồng các tin tức chi tiết, họ có xu hướng chọn và tập trung vào những sự kiện khẳng định những nhận thức trước đó của họ; bỏ qua hay hiểu sai đi các sự kiện không khớp với nhận thức của họ. Mỗi bên trong thương lượng, thường chỉ nhìn thấy lẽ phải thuộc phía mình và sai trái thuộc về phía bên kia.

Khả năng nhận xét sự việc theo con mắt của phía bên kia, dù có thể là một việc làm khó khăn đến đâu vẫn là một trong những kỹ năng quan trọng và cần thiết mà một nhà thương lượng nên có. Thật là chưa đủ nếu bạn mới chỉ biết là họ nhìn nhận sự việc khác bạn. Nếu bạn muốn tác động tới họ, bạn cần tìm hiểu thấu đáo sức nặng của quan điểm của họ và tình cảm mà họ đặt vào quan điểm ấy. Bạn nghiên cứu con gián dưới ống kính hiển vi chưa đủ mà còn phải cảm thấy làm một con gián là như thế nào. Để làm việc này, bạn hãy khoan xét đoán khi bạn "thử" nghĩ theo kiểu của họ - Họ

có thể tin quan điểm của họ là đúng với một niềm tin cũng mạnh mẽ như niềm tin của bạn rằng bạn đúng. Bạn có thể nhìn thấy một nửa cốc nước ở trên bàn mà bạn cho là nước sạch. Song vợ bạn lại thấy đó là nửa cốc nước bẩn. Điều đó có thể đủ sức làm hỏng bữa cơm của vợ chồng bạn.

Bạn hãy quan sát nhận thức trái ngược nhau của người thuê nhà và người chủ nhà khi họ bàn kéo dài hợp đồng thuê nhà:

### NHẬN THỨC CỦA NGƯỜI THUÊ NHÀ

- Giá thuê nhà của bà đã quá cao
- Vì giá cả các mặt hàng khác đang tăng, tôi không đủ khả năng chi trả thêm cho nhà ở
- Căn hộ cần được quét vôi mới.
- Tôi biết có những người thuê căn hộ như thế này với giá rẻ hơn.
- Những người trẻ như tôi không có khả năng trả tiền nhà cao.
- Tiền thuê nhà cần hạ bớt vì khu phụ xuống cấp.
- Tôi là người thuê lý tưởng vì tôi không nuôi chó hay meo.
- Tôi luôn trả tiền nhà ngay

### NHẬN THỨC CỦA CHỦ NHÀ CHO THUÊ

- Giá thuê nhà của tôi đã lâu không tăng.
- Vì giá cả các mặt hàng khác tăng, tôi cần phải tăng giá thuê nhà.
- Anh ta đã làm cho căn hộ dột nát, hư hỏng.
- Tôi biết nhiều người trả tiền nhiều hơn cho một căn hộ tương tự.
- Những người trẻ như anh ta thường hay gây ồn và phá phách căn hộ.
- Chủ nhà như chúng tôi phải tăng giá nhà để cải thiện chất lượng khu phụ.
- Chiếc đài HIFI của anh ta làm tôi bức đầu.
- Anh ta không bao giờ trả

khi bà chủ yêu cầu.

tiến nếu tôi chưa đòi.

- Bà chủ nhà lạnh lùng và

- Tôi là một người cần thân.

khinh khỉnh. Bà ta không bao giờ thò mũi vào

giờ hỏi tôi về cuộc sống của tôi. đời riêng của người thuê nhà.

---

Hiếu biết quan điểm của người khác không có nghĩa là đã đồng ý với quan điểm đó. Song, thực tế cho thấy việc bạn hiểu rõ cách nghĩ của người khác có thể làm bạn xem lại quan điểm của mình về vấn đề. Song, đó không phải là *giá* phải trả cho việc bạn hiểu quan điểm người khác mà chính điều đó *làm lợi* cho bạn. Nó cho phép bạn thu hẹp các lĩnh vực xung đột và tạo ra triển vọng phát triển những lợi ích mới của bạn.

**Dừng suy diễn ý định của người khác qua lăng kính sợ hãi của bạn.** Con người có khuynh hướng nghi nếu họ sợ gì thì phía bên kia làm điều đó. Chúng ta hãy phân tích câu chuyện trên tờ New York Times: "Họ gặp nhau ở quầy rượu và anh để nghị đưa cô về nhà. Anh đưa cô đi theo một con đường khác và nói đó là đường tắt. Cô về đến nhà rất sớm và còn kịp xem chương trình thời sự lúc 10 giờ". Tại sao đoạn kết lại bất ngờ thế? Chúng ta đã đưa ra giả định khác dựa trên sự lo lắng của chúng ta.

Người ta rất dễ có thói quen suy diễn theo cách xấu nhất những điều người khác nói hay làm. Nghi ngờ thường sinh ra một cách tự nhiên từ nhận thức hiện hữu của bạn. Hơn nữa, đó dường như là cách an toàn và cho mọi người thấy phía bên kia thực tế xấu xa đến mức nào. Tuy nhiên, cái giá phải trả cho tình đa nghi ấy là những tư tưởng lạnh

manh hướng đến thỏa thuận bị bỏ rơi và những thay đổi nhỏ trong quan điểm sẽ bị bỏ quên hay bị cự tuyệt.

**Đừng đổ lỗi cho người khác về khó khăn của bạn.** Thật là dễ đổ trách nhiệm về khó khăn của bạn cho phía bên kia. "Công ty của ông hoàn toàn không tin được! Mỗi lần các ông sửa chiếc máy phát điện của nhà máy chúng tôi là một lần các ông làm như mèo mưa và rồi nó lại hỏng". Chê trách người khác là một thói quen con người ta dễ mắc, nhất là khi bạn cảm thấy rằng phía bên kia rõ là phải chịu trách nhiệm. Song, ngay cả khi sự chê trách là có lý thì thông thường nó vẫn phản tác dụng. Khi bị chê trách, phía bên kia sẽ bắt đầu đôi phò chống lại những gì bạn nói. Họ sẽ thôi không nghe bạn hay tìm cách phản kích bạn. Chê trách người khác chắc chắn sẽ làm vấn đề đàm phán và con người đàm phán rơi vào nhau.

Khi bạn nói về những vấn đề nào đó bạn hãy tách những biểu hiện của vấn đề đó khỏi con người mà bạn đang cùng trao đổi : - "Máy phát điện của chúng tôi mà công ty của ông nhận bảo hành sửa chữa lại vừa bị hỏng . Thế là đã ba lần máy hỏng trong tháng qua. Lần hỏng đầu tiên, máy ngừng vận hành mất một tuần lễ. Trong khi nhà máy chúng tôi rất cần máy phát điện chạy liên tục. Tôi muốn xin ông một lời khuyên nên làm thế nào để hạn chế mức thấp nhất sự hỏng hóc. Không biết chúng tôi có nên chọn công ty bảo dưỡng khác, kiện nơi chế tạo máy hay làm điều gì khác?"

**Thảo luận quan điểm của nhau.** Có một cách giải quyết tốt các bất đồng về nhận thức là làm rõ và thảo luận chúng với phía bên kia. Nếu bạn làm điều đó một cách chân thành, thẳng thắn và không trách móc người khác về vấn đề

đang tồn tại, thì cuộc thảo luận đó có thể tạo nên sự hiểu biết cần thiết để phía bên kia xem những điều bạn nói là nghiêm túc, và ngược lại.

Trong các cuộc thương lượng người ta thường coi nhẹ những mối lo lắng của phía bên kia, một khi chúng được xem là không cản trở gì cho thỏa thuận đang bàn. Ngược lại nói rõ và nói một cách thuyết phục những điều bạn muốn nói và họ muốn nghe có thể là sự đầu tư tốt nhất mà bạn có thể làm với tư cách nhà thương lượng.

Hãy quan sát cuộc đàm phán về chuyển giao kỹ thuật tại Hội nghị Luật Biển. Suốt những năm 1974 - 1981, đại diện khoảng 150 quốc gia đã gặp gỡ nhau ở New York và Geneva để thảo luận những luật lệ quản lý và khai thác đại dương, từ quyền đánh bắt cá cho đến quyền khai thác măng-gan dưới đáy biển. Đại diện các quốc gia đang phát triển bày tỏ sự quan tâm sâu sắc về việc chuyển giao kỹ thuật. Các nước này mong muốn được các nước công nghiệp hóa cao nhường cho các kỹ thuật và trang thiết bị hiện đại trong việc khai thác khoáng dưới đáy biển.

Hoa Kỳ và các nước phát triển khác cho rằng không có gì khó khăn trong việc đáp ứng đề nghị này và do đó xem đây là một vấn đề không quan trọng. Xét theo nghĩa nào đó, đối với họ điều này là không quan trọng, song họ có thiếu sót lớn khi xử lý vấn đề ấy một cách thiếu cẩn thận. Nếu dành nhiều thời gian cho việc soạn thảo các thỏa thuận thực hiện chuyển giao kỹ thuật, đề nghị của họ sẽ đáng tin cậy và hấp dẫn hơn nhiều đối với các nước đang phát triển.

Có lẽ cách tốt nhất để làm thay đổi nhận thức của phía bên kia là hãy gửi đến họ những thông điệp khác với những gì họ nghĩ. Chuyến đi thăm của Tổng thống Ai Cập Sadat đến Jerusalem hồi tháng 11-1977 cho ta một ví

dụ rõ rệt về một hành động như vậy. Người Israel vốn vẫn coi Sadat và Ai Cập là kẻ thù của họ vì đã bất ngờ tấn công chống lại họ 4 năm trước đó. Để làm thay đổi nhận thức ấy và thuyết phục người Israel là ông cũng mong muốn hòa bình, Sadat đã bay đến thủ đô của kẻ thù, nơi đang còn tranh chấp và chưa được ngay cả Hoa Kỳ, người bạn thân nhất của Israel, công nhận. Thay vì hành động như một địch thù, Sadat đã hành động như một người hợp tác. Không có hành động đầy kịch tính đó, thật khó mà hình dung được việc ký kết Hiệp ước Hòa bình Ai Cập-Israel.

**Hãy tìm kiếm cơ hội để hành động trái với nhận thức của phía bên kia.** Cho rằng vấn đề này ít quan trọng và có thể giải quyết sau nên các nước công nghiệp hóa đã bỏ lỡ một cơ hội tốt cung cấp cho các nước đang phát triển những thành tựu gây ấn tượng và khuyến khích họ đạt thỏa thuận với mình trong các vấn đề khác.

**Hãy để người khác có phần của họ trong kết quả bằng cách lôi cuốn họ vào việc.** Nếu không tham gia vào tiến trình người ta khó có thể chấp nhận kết quả đạt được. Điều này thật dễ hiểu. Nếu bạn đến gặp vị Bộ trưởng Bảo hiểm với thái độ sẵn sàng nghênh chiến sau khi đã điều tra tỵ mỵ, không có gì ngạc nhiên nếu ông ta cảm thấy bị đe dọa và chống lại các kết luận của bạn. Cũng như vậy, nếu bạn không hỏi ý kiến nhân viên xem liệu anh ta có muốn được giao một trọng trách không, bạn sẽ đừng ngạc nhiên khi thấy anh ta bực tức về điều đó - Khi bạn muốn phía bên kia tiếp nhận kết luận của bạn thì điều cốt yếu phải làm là hãy lôi cuốn họ tham gia vào quá trình đi đến kết luận đó.

Người ta thường không làm điều này. Khi bạn phải giải quyết một vấn đề khó khăn, bạn thường dành đoạn khó nhất làm sau. Thử xem chúng ta chuẩn bị thật chu đáo chưa đến gặp ông Bộ trưởng Bảo hiểm. Tuy nhiên, ông Bộ trưởng sẽ dễ đồng ý hơn nhiều với đề nghị của bạn xem xét lại bản Điều lệ nếu ông ta cảm thấy có phần đóng góp của ông trong đó. Bằng cách này việc bổ sung những quy định có thể chỉ là một bước của cả một quá trình dài.

Ở Nam Phi, có lúc người da trắng ôn hòa đã cố gắng thủ tiêu đạo luật phân biệt chủng tộc. Song, họ đã làm theo cách nào? Họ đã thảo luận các kiến nghị như vậy trong một uỷ ban của Quốc hội gồm toàn người da trắng. Do đó mặc dù các kiến nghị có thể rất có giá trị, song chúng vẫn thiếu đầy đủ, không phải vì nội dung, mà vì là sản phẩm của một tiến trình không có người da đen tham gia. Người ta sẽ với người da đen : "Chúng tôi, những người da trắng thượng đẳng sẽ vạch ra cách để giải quyết những vấn đề của các anh!" Đó sẽ vẫn là "gánh nặng cho người da trắng" như khơi thủy của vấn đề mà người ta đang tìm cách giải quyết.

Ngay cả khi các điều khoản của một thỏa thuận dường như là thuận lợi cho họ, phía bên kia vẫn có thể sẽ bác bỏ, đơn giản chỉ vì họ hoài nghi do không được tham gia vào quá trình soạn thảo thỏa thuận đó. Để đi đến thỏa thuận hơn nhiều nếu cả hai phía thương lượng đều cảm thấy có những ý tưởng của họ trong thỏa thuận. Toàn bộ tiến trình thương lượng sẽ vững chắc hơn nếu mỗi bên đều từng bước cùng thông qua các giải pháp đang được xây dựng. Mỗi lời phê phán các điều khoản, mỗi thay đổi, nhượng bộ sau đó đều mang dấu ấn của các nhà thương lượng. Một kiến nghị có ý kiến của cả hai phía sẽ làm mỗi bên cảm thấy mình là tác giả của kiến nghị đó.

Để lời cuốn phía bên kia, cần để họ tham gia ngay từ đầu. Hãy để nghị họ khuyên bạn. Dành cho họ lòng tin một cách rộng rãi bất cứ khi nào có thể được sẽ làm cho họ có trách nhiệm bảo vệ những ý tưởng đó. Quả là khó khăn khi phải tự kiểm chế mình, tin người khác, nhưng phần thưởng của nó sẽ rất lớn. Nếu không kể đến những vấn đề có tính nội dung, thì cảm giác được tham gia vào tiến trình công việc có thể là nhân tố quan trọng nhất quyết định liệu người thương lượng chấp nhận hay bác bỏ một đề nghị. Theo nghĩa nào đó thương lượng tiến triển đã là một thành công.

**Biết giữ thể diện cho người khác: hãy đưa ra những đề nghị phù hợp với các tiêu chuẩn giá trị của họ.** Khi người ta nói "chúng tôi làm như thế này chỉ cốt để cho họ khỏi mất mặt", có nghĩa là người ta nói không thật một chút để dụ ai đó đồng tình với mình mà không có cảm giác nặng nề. Tuy nhiên, câu nói hơi có tính nhạo báng.

Sẽ là một sai lầm nghiêm trọng nếu không hiểu đúng vai trò và tầm quan trọng của việc giữ thể diện cho người khác. Giữ thể diện phản ánh nhu cầu của con người điều chỉnh lập trường của mình trong cuộc thương lượng hay trong một thỏa thuận phù hợp với những nguyên tắc, những lời nói và hành động trước đây.

Ở tòa án, điều tương tự cũng xảy ra. Khi vị Chánh án hoặc thẩm phán tuyên án ông ta giữ thể diện không chỉ cho ông ta và tòa án mà còn cho cả bị can. Ông ta không nói với bên này "ông thắng kiện", hoặc với bên kia "ông thua kiện" mà giải thích quyết định của ông dựa trên những nguyên tắc nào, đạo luật nào và tiền lệ nào. Ông ta muốn chứng minh rằng ông không phải là người độc đoán mà là một



người xử sự đúng mực. Nhà thương lượng cũng giống như vậy.

Thường người ta hay kéo dài các cuộc thương lượng không phải vì không thể chấp nhận được các đề nghị đưa ra thảo luận mà có khi chỉ vì một bên muốn tránh cảm giác bị lép vế so với bên kia. Nếu nội dung căn bản của thỏa thuận được diễn đạt theo cách khác nghe công bằng hơn thì phía bên kia sẽ chấp nhận nó. Những điều khoản mà chính quyền thành phố thương lượng với cộng đồng người nói tiếng Tây Ban Nha về công ăn việc làm ở thành phố đã không được ngài Thị trưởng chấp nhận. Nhưng khi thỏa thuận này được rút bỏ cũng chính ngài Thị trưởng công bố những điều khoản ấy như là quyết định của ông nhằm thực hiện những điều mà ông đã hứa với công chúng.

Biết giữ thể diện cho người khác có nghĩa là biết điều hòa thỏa thuận với những nguyên tắc của bạn và tao ra được bằng chứng là các nhà thương lượng đều có tiếng nói của mình trong thỏa thuận. Không nên đánh giá thấp điều quan trọng này.

## **Xúc cảm**

Trong đàm phán, đặc biệt khi có xung đột gay gắt, tình cảm còn quan trọng hơn cả đối thoại. Cả hai phía thương lượng đều sẵn sàng đấu đá với nhau chứ không hợp tác để cùng nhau giải quyết vấn đề chung. Người ta bước vào thương lượng và hiểu rằng lợi ích của họ bị đe dọa, tình cảm bị xúc phạm. Những xúc cảm của phía bên này làm nảy sinh những xúc cảm của phía bên kia. Sự lo sợ gây ra nổi bực bội, tức giận; còn bực bội, tức giận lại gây ra lo sợ.

Những xúc cảm ấy nhanh chóng đưa đám phản đèn chỗ bết tắc hoặc tan vỡ.

### **Trước hết cần nhận biết và hiểu những xúc cảm của chính bạn**

Trong suốt cả cuộc thương lượng hãy theo dõi chính mình. Bạn có cảm thấy mất bình tĩnh không? Bạn có thấy buồn bực không? Bạn có cáu giận với phía bên kia không? Hãy lắng nghe họ và cảm nhận xúc cảm của họ. Bạn sẽ thấy là có ích khi viết ra những điều mình cảm nhận được như lo lắng, sợ hãi, bực tức, và sau đó là những cảm xúc bạn muốn có như tự tin, thoải mái. Bạn cũng viết ra một bảng tương tự đối với phía bên kia.

Khi tiếp xúc với nhà thương lượng đại diện cho tổ chức nào đó, thật dễ dàng cho bạn khi coi họ như một người phát ngôn lạnh lùng, không có cảm xúc. Nhưng bạn nên hiểu rằng, cũng như bạn, họ có những xúc cảm, nỗi sợ, niềm vui, niềm hy vọng và ước mơ riêng. Con đường công danh của họ đang bị đe dọa. Người ta có thể nhạy cảm với vấn đề này và tự hào về vấn đề kia. Vấn đề xúc cảm không chỉ có ý nghĩa đối với các nhà thương lượng. Những người thuộc phe họ cũng có cảm xúc riêng. Họ thậm chí có thể hiểu vấn đề một cách gian đơn và trái ngược so với người đi đàm phán.

Bạn hãy tự hỏi nguyên nhân của những xúc cảm là gì. Vì sao bạn lại bực tức? Vì sao họ lại cáu giận? Phải chăng họ đang phản ứng trước những bất bình và đang tìm cách rửa hận? Phải chăng xúc cảm trong vấn đề này lại lan sang vấn đề khác? Phải chăng những bực dọc trong gia đình của họ đã cản trở công việc? Trong cuộc thương lượng Trung Đông, người Israel và người Palestin đều cảm thấy mối đe dọa đối với sự tôn vinh của dân tộc họ. Những xúc cảm ấy đã lấn át

cả vấn đề thực tế, rất cụ thể như phân phối nước thế nào ở vùng bờ Tây sông Giôocdan. Do đó, gần như không thể giải quyết được vấn đề bằng thương lượng. Vì về tổng thể, cả người Israel và người Palestin đều thấy sự sống còn của mình bị đe dọa, họ nhìn tất cả mọi vấn đề dưới góc độ còn hay mất.

### **Hãy làm rõ xúc cảm và thừa nhận tình chính đáng của chúng**

Hãy trao đổi với những người ở phía bên kia về những cảm xúc của họ cũng như của bản thân bạn. Không có gì cản trở bạn nói những câu sau: "Ông biết đấy, những người ở phía bên tôi cảm thấy bị đối xử không công bằng và rất lay lăm buồn vì điều đó. Chúng tôi e rằng thỏa thuận sẽ không được thực hiện ngay cả khi có đạt được nó. Chúng tôi chỉ quan tâm đến tình hợp lý của giải pháp. Riêng cá nhân tôi nghĩ chúng tôi có thể sai khi lo lắng như vậy. Nhưng đó là cảm giác của một số người. Có phải bên phía các ngài cũng nghĩ như thế không?". Biến cảm xúc của bạn hoặc của người khác thành nội dung thảo luận chính không những làm giảm bớt tình nghiêm trọng của vấn đề, mà còn thúc đẩy đàm phán trở nên tích cực hơn. Được thanh thản về mặt tinh cảm, con người có thể giải quyết vấn đề tốt hơn.

### **Hãy để phía bên kia xỉ bốt hơi**

Thương thương, cách hữu hiệu để giải quyết thái độ bực tức, thất vọng hay những tình cảm tiêu cực khác là giúp họ trút bớt những tình cảm đó. Người ta có thể làm chúng tâm lý căng thẳng bằng một cách đơn giản là xem lại những nỗi bất bình của họ. Nếu bạn về nhà và muốn kể lại cho chồng nghe những nỗi bực tức ở cơ quan, bạn sẽ càng thất

vọng nếu đưc ông chống chán nản xua tay "Đừng ké anh nghe những chuyện ấy. Anh biết là em đã có một ngày làm việc căng thẳng. Hãy bỏ qua những chuyện ấy đi, em yêu". Hiện tượng ấy cũng sẽ đưng đôi với nhà thương lượng. Sau khi xì được hơi ra người ta sẽ nói hợp lý hơn. Hơn nữa, sau khi đã nói những lời bực tức và chỉ cho mọi người thấy tình cách cứng rắn của mình, nhà thương lượng lại có thể tỏ ra dễ tính hơn. Anh ta sau đó có thể dựa vào tiếng tăm là người cứng rắn để chông lại các lời chỉ trích nếu cuối cùng anh ta đi vào thỏa thuận.

Bởi vậy, thay vì tuyệt giao với họ hay cắt ngang lời đôi phương khi đôi phương họ đang phát biểu hãy ban hãy tư kiem chế, yên lặng lắng nghe, để cho đôi phương trút hết những lời bực bội. Khi có người nghe, nỗi bực tức của họ sẽ giảm đi. Chiến thuật tốt nhất là bạn nghe, đưng phản ứng lại họ và đôi khi khuyến khích họ nói cho đến khi họ không còn gì để nói. Bằng cách đó, bạn đã góp phần khuyến khích người đôi thoại nói hết và họ sẽ không còn lý do gì để day dứt bực bội trong lòng.

### **Đừng phản ứng trước những lời tức giận**

Sẽ rất nguy hiểm nếu bạn cũng trút trả sự bực tức khi đôi phương đang trút nó vào bạn. Nếu không kiem chế kết quả sẽ chỉ là cuộc cãi co âm ỉ. Vào những năm 1950 Ủy ban vé các quan hệ con người đã áp dụng một nguyên tắc khác thường nhưng hữu hiệu hạn chế được tác động của xúc cảm. Đây là một uỷ ban quản lý lao động trong ngành công nghiệp thép có nhiệm vụ hòa giải các mâu thuẫn trước khi chúng bùng nổ thành các xung đột. Các thành viên của uỷ ban đều đồng ý là mỗi lúc chỉ có một người được phép nổi câu. Nguyên tắc này ngăn các thanh viên khác đôi co với

người đang nổi cáu. Nó cũng làm cho người ta xi hơi dễ dàng hơn vì điều đó là được phép. "Đúng rồi! Đến lượt ông ấy nổi cáu mà!". Nguyên tắc này còn một điểm hay nữa là giúp mọi người kiềm chế xúc cảm của mình. Phá vỡ nguyên tắc ấy, có nghĩa là bạn đã không tự kiềm chế được và mất đi phân nào thể diện.

### **Hãy dùng những cử chỉ tượng trưng**

Bất cứ người nào đang yêu cũng đều biết kết thúc chuyện cãi nhau với người yêu bằng cử chỉ đơn giản là tặng cho cô ta một bông hồng đỏ. Hành động như vậy có tác động tình cảm tốt tới đối phương. Một bức thư thông cảm hoặc hồi lời, một cuộc thăm mộ, một món quà nhỏ gửi tặng cháu bé, một cái siết tay hay ôm hôn, việc mời cơm thân mật v.v... đều là những cử chỉ tao nên những cơ hội vô giá để cải thiện thái độ thù địch đang tồn tại, mà tồn kém chẳng đáng là bao. Trong nhiều trường hợp, kể cả khi đó không phải là trách nhiệm của bạn hoặc bạn không có ý đó làm hại ai, việc xin lỗi có thể làm dịu những cơn bực tức một cách hữu hiệu và đó là một trong những cách đấu tư tiết kiệm nhất để đạt được hiệu quả lớn nhất.

### **Thông tin**

Không có thông tin thì không có thương lượng. Thương lượng chính là một quá trình thông tin qua lại để đi đến kết luận chung. Thông tin không bao giờ là một việc dễ làm, ngay cả với những người đã có chung các kinh nghiệm và gia tri. Có những đôi vợ chồng chung sống với nhau 30 năm mà hàng ngày vẫn hiểu lầm nhau. Chúng ta không ngạc nhiên khi thấy nhiều trường hợp do thông tin không

đầy đủ, các bên ít hiểu nhau thậm chí thù địch và nghi ngờ nhau. Dù bạn nói bất cứ điều gì, cần nhớ là người nghe bạn cũng sẽ hiểu điều bạn nói khác đi phần nào.

Có ba trở ngại lớn trong thông tin. *Một là:* các nhà thương lượng không có điều kiện nói chuyện với nhau, hay ít ra nói để cho người kia hiểu được. Nhiều khi bên này thẳng thừng bác bỏ ý kiến của bên kia và không còn chịu nghiêm túc nghe bên kia. Thay vào đó, họ nói với những bên thứ ba hoặc với những người ủng hộ họ. Thay cho nỗ lực hợp tác trong thương lượng, họ ngáng chân nhau. Thay cho việc thuyết phục đối phương và có thái độ xây dựng hơn, họ quay sang lôi kéo cử toa sang bên họ. Thông tin hiệu quả giữa các bên gần như là không thể có được nếu mỗi bên chỉ định trở tài của mình.

Ngay cả khi bạn có nói thẳng thắn và rõ ràng ý kiến của bạn, phía bên kia cũng không thèm nghe bạn. Đây là trở ngại *thứ hai* trong thông tin. Hãy ghi nhớ rằng con người thường không chú ý đầy đủ nghe người khác nói. Bạn cũng vậy, khó có thể nhắc lại đối phương vừa nói gì trong thương lượng, bạn thường bận nghĩ xem sẽ nói gì, sẽ phản ứng ra sao và đưa lập luận tiếp theo như thế nào, mà quên mất việc phía bên kia đang nói gì. Cũng có thể bạn chăm chú lắng nghe những người phe mình hơn là nghe ý kiến của đối phương. Cuối cùng, bạn phải tính đến ý kiến của những người trong phe bạn khi cố đạt kết quả thương lượng. Bạn phải thỏa mãn những người phe mình, cho nên không có gì đáng ngạc nhiên nếu bạn phải lắng nghe họ. Nhưng nếu bạn không chú ý lắng nghe phía bên kia thì sẽ không thể có thông tin qua lại.

Trở ngại *thứ ba* của thông tin là hiểu lầm. Bất cứ điều gì bên này nói, bên kia cũng có thể hiểu lầm và ngược lại.

Ngay cả khi hai bên ngồi cạnh nhau, thông tin bên này cho bên kia vẫn rất thiếu rõ ràng. Đặc biệt khi các bên nói ngôn ngữ khác nhau thì càng dễ có sự hiểu lầm. Ví dụ trong tiếng Ba Tư, từ "thỏa hiệp" (compromise) không có nghĩa tích cực như trong tiếng Anh. Người Anh hiểu đó là một cách giải quyết ở giữa mà hai bên đều có thể chấp nhận. Còn người Ba Tư lại hiểu đó là sự nửa vời. Từ "người dàn xếp" (mediator) trong tiếng Ba Tư có nghĩa: "người rồi việc", việc gì cũng xen vào. Đầu năm 1980 khi Tổng Thư ký Liên Hợp Quốc Waldheim bay đến Iran để tìm cách giải thoát những con tin Mỹ, các cố gắng của ông đã thất bại thảm hại khi Đài phát thanh và Đài truyền hình quốc gia Iran đưa tuyên bố của ông khi đến Tehran "Tôi đến Tehran với tư cách một người rồi việc (người dàn xếp) để tìm cách giải quyết nửa vời (đưa ra thỏa hiệp)". Chỉ một giờ đồng hồ sau khi Đài đưa tin, xe ô tô của ông Waldheim bị người Iran tức giận ném đá.

Bạn phải giải quyết thế nào với ba trở ngại này của thông tin ?

### **Hãy nghe một cách tích cực và cố gắng nắm bắt những điều đối phương nói**

Lắng nghe là điều cần thiết, nhưng khó khăn hơn là phải thấu hiểu được những điều phía bên kia nói, đặc biệt khi thương lượng đang tiến hành căng thẳng. Lắng nghe làm cho bạn hiểu được nhận thức của họ, cảm nhận được xúc cảm của họ và hiểu được những điều họ muốn nói. Nghe một cách tích cực không chỉ làm bạn nghe tốt hơn mà đôi phương cũng sẽ nói tốt hơn. Nếu bạn vừa chăm chú lắng nghe vừa thỉnh thoảng xen vào một vài câu hỏi: "Có phải ngài đang muốn nói...?" , người đối thoại với bạn sẽ rất hài lòng vì họ sẽ nhận ra rằng họ không mất thời giờ vô ích và

không phải họ đang nói những điều nhằm chán. Họ sẽ cảm thấy hài lòng là được bạn nghe và hiểu họ. Làm cho đối phương thấy rằng bạn đang lắng nghe họ là sự nhượng bộ ít tốn kém nhất.

Phương pháp chuẩn mực để lắng nghe có hiệu quả là tập trung chú ý vào những điều đối phương đang nói, để nghi họ nói rõ ràng, chính xác những ý nghĩ của họ và yêu cầu nhắc lại nếu bạn còn thấy mập mờ, khó hiểu. Khi lắng nghe bạn hãy coi nhiệm vụ của bạn không phải là tìm cách phản ứng mà là tìm cách hiểu họ. Hãy cố gắng nắm bắt nhận thức, nhu cầu cũng như những điều còn băn khoăn của họ.

Nhiều người cho rằng: sách lược thương lượng tốt là không nên chú ý tới ý kiến của phía bên kia và không thừa nhận bất cứ quan điểm nào của họ. Một nhà thương lượng giỏi cần phải làm ngược lại. Khi bạn còn chưa thừa nhận những điều người khác nói và cho họ thấy bạn hiểu họ, họ vẫn tin là bạn chẳng nghe gì họ. Sau đây nếu bạn có giải thích cho họ một quan điểm khác họ vẫn cho rằng bạn chưa hiểu họ. Họ có thể nghĩ trong đầu "Mình đã nói rồi, vậy mà hắn vẫn nói luyên thuyên gì thế, chắc hắn vẫn chưa chịu hiểu". Sau đó, thay vì lắng nghe bạn, họ sẽ tìm cách tranh luận theo cách mới, hy vọng là lần này bạn sẽ hiểu. Vì vậy hãy tìm cách cho họ thấy là bạn đã hiểu họ. Bạn nên nói: "Thưa ông, xin cho phép tôi được hiểu rõ hơn điều ông vừa trình bày. Có phải theo ông thì...".

Khi nhắc lại những điều bạn hiểu từ cách nói của đối phương, bạn hãy trình bày một cách *tích cực* theo quan điểm của họ và nhấn vào chỗ mạnh của họ. Bạn có thể nói: "Ông lập luận rất chắc. Cho phép tôi trình bày như sau có đúng không. Tôi rất có ấn tượng với...". Tuy nhiên hiểu không có



nghĩa là đồng ý, là thỏa thuận. Bạn có thể hiểu cặn kẽ, chính xác điều phía bên kia đưa ra, song hoàn toàn không đồng ý với họ. Nếu làm cho họ tin rằng bạn đã nắm được đúng quan điểm của họ, bạn sẽ dễ dàng giải thích những quan điểm của bạn. Trước tiên, bạn phải nhìn vấn đề bằng con mắt của họ. Sau đó, hãy đề cập đến những vấn đề tồn tại trong ý kiến của họ. Nếu bạn có thể làm cho lý lẽ của họ sáng tỏ hơn để rồi bác bỏ nó thì bạn đã mở hết mức cơ hội thành công của cuộc thương lượng và làm giảm hết mức khả năng họ nghi bạn không hiểu họ.

### Nói để người ta hiểu

Nói với đôi phương là cả một nghệ thuật. Người ta hay quên rằng cuộc thương lượng không phải là cuộc tranh luận, và lại càng không phải là một cuộc xét xử, phân tranh phải trái. Bạn không phải thuyết phục bên thứ 3. Người mà bạn phải thuyết phục chính là người đang ngồi cùng bàn với bạn. Nếu cuộc thương lượng được so sánh với quá trình xét xử thì nó giống như việc 2 quan tòa cố gắng nhất trí với nhau về vụ án. Hãy đặt bạn và đôi phương vào vị trí 2 vị chánh án đang cùng nhau tìm tiếng nói chung. Trong điều kiện ấy, nếu bạn trách móc cái cọ hay cao giọng với phía bên kia thì sẽ không thuyết phục được. Ngược lại, nếu bạn thẳng thắn công nhận là họ nhìn nhận vấn đề khác bạn và cố gắng cùng họ hướng về phía trước để tìm ra giải pháp chung thì sẽ có tác dụng tốt.

Để làm giảm tác động của giới báo chí, khán thính giả hay những bên thứ ba, bạn cần có cách tạo lập mối quan hệ cá nhân và bí mật với họ. Có thể nâng cao kết quả thương lượng bằng cách hạn chế phạm vi nhóm người có mặt. Trong các cuộc thương lượng về số phận của thành phố Trieste

năm 1954, tiến bộ đạt được rất không đáng kể giữa các đoàn đại biểu Nam Tư, Anh và Mỹ cho đến khi người ta bỏ các cuộc họp chung toàn thể và bắt đầu những cuộc gặp gỡ riêng, không chính thức chỉ giữa những người đàm phán chủ chốt tại nhà riêng. Đây là trường hợp giúp chúng ta đổi khẩu hiệu của Woodrow Wilson "Hiệp ước đã đạt được một cách công khai" thành khẩu hiệu "Hiệp ước đã đạt được một cách bí mật". Không quan trọng là có bao nhiêu người tham gia vào cuộc đàm phán. Những quyết định quan trọng thường đạt được khi trong phòng chỉ có hai người.

### **Hãy nói về chính mình, đừng nói về họ**

Trong các cuộc thương lượng, người ta thường hay chỉ chú ý chỉ trích động cơ và ý định của phía bên kia. Song, cách thuyết phục nhất là trình bày vấn đề tác động lên bạn thế nào hơn là đối phương đã làm gì và tại sao. Bạn hãy dùng câu "Tôi cảm thấy thất vọng" thay cho câu "Ông đã nuốt lời hứa" - "Chúng tôi cảm thấy bị phân biệt đối xử" hơn là "Ông là kẻ phân biệt chủng tộc" - Nếu bạn thẳng thừng phê phán đối phương mà họ cho là không đúng họ sẽ không đếm xỉa đến bạn nữa hoặc sẽ nổi cáu và sẽ không chú ý tới điều mà bạn quan tâm. Nhưng họ sẽ khó phản đối những cảm nhận của bạn. Như vậy, bạn vẫn đưa ra cùng một thông tin mà không khiêu khích khiến đối phương co về thế thủ và cản trở họ tiếp thu ý kiến của bạn.

### **Nói có mục đích**

Đôi khi vấn đề trở nên rắc rối không phải do ít, mà là do có quá nhiều thông tin. Khi các bên tức giận và hiểu lầm nhiều, tốt nhất là đừng nói hết. Việc nói toạc hết là bạn đã linh hoạt thế nào nhiều khi cản trở chứ không phục vụ mục

định là đạt được thỏa thuận. Nếu như bạn nói với người mua rằng bạn định bán nhà mình với giá 80.000 đôla sau khi người đó tuyên bố sẽ trả bạn 90.000 đôla thì bạn sẽ khó đạt được thỏa thuận hơn là nếu như trước đó bạn giữ im lặng không nói gì về giá cả. Trước khi đưa ra một tuyên bố quan trọng nào đó, bạn cần biết bạn muốn nói điều gì, nhằm mục đích gì.

### **Ngăn ngừa là tốt nhất**

Kỹ thuật vừa được trình bày giúp giải quyết những vấn đề như nhận thức, xúc cảm và thông tin thường tỏ ra hữu hiệu. Song thời điểm tốt nhất để giải quyết vấn đề con người là trước khi nó thực sự trở thành vấn đề rắc rối. Điều đó có nghĩa là cần phải thiết lập được quan hệ cá nhân và tổ chức tốt với phía bên kia để giảm khả năng thất bại của cuộc thương lượng. Điều này cũng có nghĩa là trong quá trình thương lượng phải khéo léo tách vấn đề con người ra khỏi vấn đề nội dung, đừng để "cái tôi" con người xen vào làm căng thẳng thêm các vấn đề đang được thảo luận.

### **Xây dựng mối quan hệ hợp tác trong công việc**

Các mối quen biết cá nhân với những người ở phía bên kia rất có ích cho đàm phán. Những ý định độc ác thường dễ bị gán ghép cho một "phía bên kia" trừu tượng hơn là một người cụ thể bạn đã biết. Làm việc với một người lạ khác xa với người bạn học, người đồng nghiệp, người bạn hay thậm chí bạn của bạn. Bạn càng nhanh biến một người chưa quen biết thành một người quen biết, đàm phán càng trở nên dễ dàng. Bạn sẽ nhận biết dễ hơn họ là ai. Bạn có cả một cơ sở lòng tin để tiếp tục xây dựng trong quá trình thương lượng

khó khăn. Bạn sẽ có được những cuộc giao tiếp cởi mở, hòa nhã và sẽ dễ hơn khi phá tan tình trạng căng thẳng bằng một lời nói vui, hay một câu chuyện thân mật không chính thức, ngoài lề cuộc họp.

Bạn nên phát triển mối quan hệ như trên trước khi cuộc thương lượng bắt đầu. Bạn hãy tìm cách hiểu đối phương và nắm bắt được các sở thích của họ, tìm cách gỡ rối riêng với họ. Hãy đến sớm, trước khi cuộc họp bắt đầu để nói chuyện phiếm với họ, hãy nấn ná kéo họ ở lại chuyện trò sau khi cuộc họp kết thúc. Một thủ thuật nổi tiếng của Benjamin Franklin là hỏi mượn đối thủ của mình một cuốn sách nào đó. Làm như vậy ông tăng bậc người đó, tạo ra cho họ cảm giác họ đã vừa ban cho Franklin một ân huệ.

### **Đối mặt với công việc không phải đối mặt với con người**

Nếu các nhà thương lượng tự cho rằng họ đang là đối thủ của nhau, trong một cuộc xung đột cá nhân, sẽ rất khó tách công việc ra khỏi mối quan hệ giữa họ. Trong bối cảnh đó, tất cả những gì mà nhà thương lượng nói về công việc, dường như lại được xem như sự công kích cá nhân vào phía bên kia và cũng sẽ nhận được phản ứng ngược lại đúng như thế. Mỗi bên sẽ có khuynh hướng tự vệ hoặc phản ứng lại và hoàn toàn quay lưng làm ngõ trước những lợi ích hợp pháp của phía bên kia.

Có một cách tốt hơn đối với các nhà thương lượng là họ hãy coi nhau như những người công sự, kẻ vai sát cánh hợp tác với nhau để đạt tới một thỏa thuận trung thực, công bằng, có lợi cho tất cả các bên tham gia.

Giống như 2 thủy thủ của chiếc tàu bị đắm trên biển, cùng chung một thuyền cứu hộ tranh giành nhau về khẩu

phần ít ỏi hàng ngày, các nhà thương thuyết cũng bắt đầu như vậy khi coi nhau như kẻ thù, bên này đổ lỗi cho bên kia. Tuy nhiên, để sống sót được, 2 thủy thủ phải tách vấn đề ra khỏi con người. Họ phải cùng nhau xác định nhu cầu của mỗi bên về thực phẩm, nước uống, thuốc men v.v... Họ phải coi việc xử lý các vấn đề trên như vấn đề chung của cả hai, bên cạnh các vấn đề chung khác như cảnh giới, hứng nước mưa và tìm cách đưa thuyền vào bờ. Cùng nhau giải quyết các vấn đề chung, hai người thủy thủ dễ hòa giải hơn những lợi ích đối lập nhau, thúc đẩy các lợi ích chung. Cũng tương tự như thế đối với các nhà thương lượng. Tuy nhiên, quan hệ cá nhân khó khăn có thể có giữa các bên hoàn toàn có thể không cản trở sự hòa giải thân tình, nếu các bên thừa nhận rằng đó là nhiệm vụ chung mà hai bên phải cùng giải quyết.

Giúp cho "phía bên kia" chuyển từ đối đầu sang hợp tác, bạn có thể đặt vấn đề một cách thẳng thắn. Ông thầy dạy, chúng ta đã là những luật gia (hoặc nhà ngoại giao, doanh nhân, người trong một nhà...). Nếu chúng ta không thỏa mãn lợi ích của ông, chúng ta khó có thể đạt được một thỏa thuận nào đáp ứng lợi ích chính tôi và ngược lại. Nào, hãy để chúng ta cùng nhau xem xét tìm ra cách thỏa mãn lợi ích chung của cả hai phía...". Còn một cách khác, bạn có thể xem cuộc thương lượng như một tiến trình hợp tác và bạn hãy cố làm sao để phía bên kia dễ dàng tham gia vào.

Sẽ là thuận lợi, nếu bạn và người đối thoại ngồi chung ở một bên bàn (theo nghĩa đen), trước mặt là các bản dự thảo hợp đồng, bản đồ, một tập giấy trắng hay bất cứ thứ gì liên quan đến vấn đề. Sẽ tốt hơn nữa nếu bạn thiết lập được cơ sở cho sự tin cậy lẫn nhau. Song, dù mối quan hệ của bạn với phía bên kia căng thẳng đến đâu đi nữa, cố gắng biến cuộc thương lượng như một hoạt động hợp tác, trong đó bạn

và phía bên kia có những lợi ích, quan niệm và tình cảm khác nhau, nhưng cùng chung nhau một nhiệm vụ. Sự tin cậy hoặc chỉ ít là sự hợp tác trong công việc.

Tách con người ra khỏi công việc không phải là cái bạn có thể làm một lần là xong. Bạn phải nhẫn nại với nó. Cách tiếp cận cơ bản phải là nhìn người đàm phán với bạn như con người cụ thể và đánh giá vấn đề theo tinh thần của nó. Vấn đề cuối chúng tôi sẽ trình bày trong 3 chương tiếp theo đây.

## *Chương 3*

# Tập trung vào lợi ích chứ không phải lập trường

Chúng ta thử xem câu chuyện hai người cãi nhau trong thư viện. Một người muốn mở cửa sổ, nhưng người kia lại muốn đóng lại. Họ cãi nhau xem nên mở hé, mở một nửa hay mở hai phần ba. Không một giải pháp nào làm hài lòng cả hai người.

Người thủ thư đi vào. Bà ta hỏi người thứ nhất tại sao lại muốn mở cửa sổ. Anh ta trả lời: "Để hít thở không khí trong lành". Bà ta lại hỏi người thứ hai tại sao muốn đóng cửa sổ và được trả lời là "để tránh gió lùa". Sau một phút suy nghĩ, bà mở rộng một cửa sổ ở phòng bên cạnh để không khí trong lành tràn vào mà không có gió lùa.

## **Để có được một giải pháp sáng suốt hãy điều hòa các lợi ích chứ không phải lập trường**

Câu chuyện trên đặc trưng cho nhiều cuộc thương lượng. Vì người ta thường tưởng là mâu thuẫn với nhau về lập trường và đặt ra mục tiêu là đi đến nhất trí một lập trường nên họ có xu hướng tự nhiên là nghi và thảo luận về các lập trường và quá trình đó thường đi tới chỗ bế tắc.

Người thủ thư không thể hòa giải được hai người nếu chỉ tập trung vào lập trường muốn mở hoặc đóng cửa sổ của hai người nó. Thay vào đó bà đã nhìn vào lợi ích của họ là muốn có không khí trong lành và không bị gió lùa. Việc phân biệt giữa lập trường và lợi ích là rất quan trọng.

### **Lợi ích xác định vấn đề**

Trong một cuộc thương lượng, vấn đề cơ bản không phải là sự xung khắc lập trường, mà là sự xung đột giữa ý muốn, nguyện vọng, mối quan tâm và lo lắng của các bên. Ai đó có thể nói: "Tôi sẽ buộc anh ta dừng việc xây dựng ngôi nhà ở bên cạnh". Hoặc "Chúng tôi không đồng ý anh ta đòi ngôi nhà này 100.000 đôla. Tôi không thể trả một xu nào hơn giá 95.000 đôla". Thực ra thì vấn đề là "Anh ta cần tiền, tôi cần sự yên tĩnh". Hoặc "Anh ta cần ít nhất là 100.000 đôla để giải quyết với người vợ trước. Còn tôi nói với gia đình là tôi không đời nào trả quá 95.000 đôla để mua một ngôi nhà này."

Những mong muốn và lo lắng như vậy chính là các *lợi ích*. Lợi ích chi phối hành động của con người. Chúng là những tác nhân im lặng đứng đằng sau sự ồn ào huyên náo của các lập trường. Lập trường của bạn là điều bạn đã quyết định. Lợi ích của bạn là cái buộc bạn quyết định như vậy.



Hiệp ước hòa bình giữa Ai Cập và Israel phác ra tại trại David vào năm 1978 chứng minh sự hữu ích của việc tìm ra những gì đáng sau lập trường. Sau cuộc chiến tranh 6 ngày vào năm 1967, Israel đã chiếm đông bán đảo Sinai của Ai Cập. Khi Ai Cập và Israel ngồi lại với nhau vào năm 1978 để đàm phán cho một nền hòa bình, lập trường của họ xung khắc với nhau. Israel khẳng khẳng muốn giữ một số phần thuộc bán đảo Sinai. Mặt khác Ai Cập kiên quyết đòi từng tấc đất của bán đảo Sinai phải được trả lại cho Ai Cập. Đã nhiều lần người ta thử vẽ các bản đồ khác nhau với những đường biên giới có thể được chấp nhận nhằm phân chia bán đảo Sinai giữa Ai Cập và Israel. Thỏa hiệp theo phương thức này là hoàn toàn không thể chấp nhận được đối với Ai Cập. Còn Israel cũng không thể chấp nhận được việc trở lại tình hình năm 1967.

Nhìn vào lợi ích thay vì lập trường của hai nước trên đã tạo ra khả năng tìm ra giải pháp cho vấn đề. Lợi ích của Israel nằm trong vấn đề an ninh. Họ không muốn xe tăng của Ai Cập bất cứ lúc nào cũng sẵn sàng tràn qua biên giới của họ. Lợi ích của Ai Cập nằm trong vấn đề chủ quyền. Từ thời còn các Faraông, bán đảo Sinai đã là một phần của Ai Cập. Sau nhiều thập kỷ bị người Hy Lạp, La Mã, Ý, Thổ Nhĩ Kỳ, Pháp và Anh đô hộ, mãi gần đây Ai Cập mới giành được toàn bộ chủ quyền và không định lùi bước trước bất cứ kẻ xâm lược ngoại bang nào khác.

Tại trại David, Tổng thống Sadat của Ai Cập và Thủ tướng Begin của Israel đã nhất trí một kế hoạch hoàn trả toàn bộ bán đảo Sinai cho Ai Cập và phi quân sự hóa khu vực rộng lớn để đảm bảo an ninh cho Israel thông qua việc cờ của Ai Cập bay mọi nơi, nhưng xe tăng của Ai Cập sẽ không có mặt ở gần biên giới với Israel.

Điều hòa lợi ích chứ không phải lập trường có thể thực hiện được vì hai lý do. Thứ nhất, đối với mỗi lợi ích thường tồn tại một số lập trường có thể thỏa mãn. Người ta rất hay đưa ra những lập trường thái quá kiểu như Israel đã làm khi tuyên bố duy trì chiếm giữ một phần bán đảo Xinaï. Khi nghiên cứu những lợi ích ẩn sau các lập trường xung khắc nhau, bạn có thể tìm thấy một lập trường khác thỏa mãn không chỉ lợi ích của mình mà cả lợi ích của bên kia. Trong vấn đề bán đảo Xinaï, phi quân sự hóa là một giải pháp thay thế như vậy.

Điều hòa lợi ích chứ không thỏa hiệp lập trường cũng có thể thực hiện được còn vì đằng sau những lập trường đối nghịch nhau có rất nhiều lợi ích khác nữa, chứ không chỉ những lợi ích đối kháng.

### **Đằng sau những lập trường xung khắc nhau là những lợi ích trùng khớp cũng như xung đột nhau**

Chúng ta thường cho rằng vì lập trường của bên kia đối nghịch với lập trường của chúng ta, nên lợi ích của họ cũng nhất định trái với lợi ích của ta. Nếu chúng ta có lợi ích trong việc tự bảo vệ mình, thì nhất định họ phải muốn tấn công chúng ta. Nếu chúng ta có lợi ích trong việc giảm tối đa tiền thuê nhà, lợi ích của họ nhất định là tăng tối đa số tiền đó. Tuy nhiên, trong nhiều cuộc thương lượng, việc xem xét kỹ lưỡng những lợi ích ẩn sẽ bộc lộ thêm nhiều lợi ích chung hay trùng khớp nhau so với những lợi ích xung khắc nhau.

Thi dụ người thuê nhà chia sẻ cùng với người làm chủ nhà tương lai nhiều lợi ích chung như:

1. Cả hai đều muốn sự ổn định. Người chủ nhà muốn có một người thuê nhà ổn định; người thuê nhà muốn có một chỗ ở cố định.
2. Cả hai đều muốn thấy căn hộ được giữ gìn sạch sẽ vì người thuê nhà sẽ sống ở đó, người chủ nhà muốn tăng giá trị của căn hộ cũng như tiếng tăm của cả tòa nhà.
3. Cả hai đều quan tâm giữ mối quan hệ tốt với nhau. Người chủ nhà muốn người thuê nhà trả tiền thuê đều đặn; người thuê nhà muốn có người chủ nhà nhạy cảm sẽ sửa sang nhà cửa khi cần thiết.

Họ có thể có những lợi ích không xung khắc nhau nhưng đơn giản là khác nhau. Ví dụ như:

1. Người thuê có thể không thích mùi sơn ve mới vôn làm cho anh ta bị dị ứng. Người chủ nhà không muốn bỏ tiền ra sơn lại tất cả những phòng ở còn lại.
2. Người chủ nhà muốn ngày mai người thuê nhà nộp tiền đặt cọc cho tháng đầu tiên. Người thuê, biết đây là căn hộ tốt, có thể dưng dưng với việc trả tiền vào ngày mai hay muộn hơn.

Khi đem so sánh những lợi ích chung và khác biệt nhau này, lợi ích đối lập nhau trong việc giảm tối đa và tăng tối đa tiền thuê nhà dường như dễ giải quyết hơn. Lợi ích chung có thể sẽ dẫn đến việc thuê nhà lâu dài, thỏa thuận chia sẻ chi phí cho việc sửa sang phòng ở, và những cố gắng của cả hai bên tự điều hòa để có mối quan hệ tốt. Những lợi ích khác biệt nhau có thể được điều hòa bằng việc trả tiền đặt cọc vào ngày hôm sau và sự đồng ý của chủ nhà quét lại vôi ve phòng ở với điều kiện người thuê nhà sẽ chịu tiền

mua vôi vè. Giá tiền thuê nhà cụ thể là toàn bộ những gì còn lại cần giải quyết và thị trường giá phòng cho thuê có thể xác định mức tiền thuê tương đối công bằng.

Thỏa thuận đạt được chính vì lợi ích khác biệt nhau. Bạn và người bán giấy đều muốn có cả tiền và giấy. Về mặt tương đối, lợi ích của anh ta muốn có 30 đôla trội hơn lợi ích của anh ta đối với đôi giấy. Đối với bạn thì ngược lại: bạn muốn đôi giấy hơn là 30 đô la. Do vậy việc mua bán xảy ra. Lợi ích trùng khớp nhau và lợi ích khác biệt nhưng bổ sung cho nhau đều là những viên gạch xây nên một thỏa thuận sáng suốt.

### **Bạn làm thế nào để xác định lợi ích?**

Cái lợi của việc nhìn vào đằng sau lập trường để tìm lợi ích là rõ ràng. Làm thế nào để làm việc đó thì không rõ ràng bằng. Một lập trường dường như là rõ ràng, cụ thể còn lợi ích ẩn sau nó có thể không được thể hiện rõ, khó nhận biết và có lẽ không nhất quán. Làm thế nào để bạn hiểu được lợi ích của các bên trong một cuộc thương lượng? Bạn cần nhớ rằng tìm ra lợi ích của đôi phương quan trọng không kém việc biết rõ lợi ích của mình.

#### **Hãy đặt câu hỏi "Tại sao?"**

Một cách người ta hay dùng là tự đặt mình vào địa vị của phía bên kia. Xem xét từng lập trường họ đưa ra và phải tự hỏi "Tại sao?" Thí dụ như tại sao người chủ nhà của anh muốn hàng năm ấn định lại tiền thuê nhà cho một hợp đồng thuê nhà 5 năm?" Câu trả lời có thể là để phòng khả năng giá nhà có thể tăng sau này. Đây là một trong những lợi ích của anh ta. Bạn cũng có thể hỏi chính người chủ nhà tại sao

anh ta có một lập trường cụ thể nào đó. Nếu bạn hỏi, cần nêu rõ ràng bạn hỏi không phải để biện minh cho lập trường này, mà để tìm hiểu nhu cầu, hy vọng, lo lắng, hoặc mong muốn ẩn sau lập trường đó. Ví dụ bạn có thể hỏi: "Ông Jones, vì sao ông không muốn cho thuê nhà không quá ba năm?"

### **Hãy hỏi "Tại sao không?" Nghĩ về khả năng lựa chọn của phía bên kia**

Một trong những cách hữu hiệu nhất để khám phá lợi ích là đầu tiên phải xác định phía bên kia nghĩ là bạn đang muốn gì và sau đó phải tự hỏi tại sao họ vẫn chưa đồng ý với bạn về điều đó. Có lợi ích nào đang ngăn cản? Nếu bạn đang cố làm họ thay đổi ý định thì điểm bắt đầu sẽ là phải tìm cho ra hiện họ đang có ý định gì.

Chẳng hạn hãy thử xem xét cuộc thương lượng giữa Mỹ và Iran năm 1980 về việc thả 52 nhà ngoại giao và nhân viên sứ quán Mỹ bị những sinh viên quá khích bắt giữ làm con tin ở Tehran. Trong khi có nhiều lý do chính cản trở việc đạt một giải pháp cho cuộc tranh chấp này, vấn đề chính yếu đã được làm sáng tỏ qua việc nghiên cứu lựa chọn của một lãnh tụ sinh viên tiêu biểu. Yếu cầu của Mỹ là rõ ràng: "Thả các con tin". Trong suốt năm 1980, mỗi lựa chọn của người lãnh tụ sinh viên cũng đều giống như băng dưới đây minh họa:

---

Thời gian : *Mùa Xuân 1980*

**Lựa chọn hiện tại của :** Một lãnh tụ sinh viên Iran.

**Câu hỏi đặt ra:** Liệu ta có nên gây sức ép đòi thả ngay các con tin Mỹ?

**NẾU TA NÓI "CÓ"**

- Ta bán rẻ cuộc cách mạng.
- Ta sẽ bị phê phán là thân Mỹ.
- Những người khác sẽ không đồng ý với ta; nếu họ đồng ý và chúng ta thả con tin thì :

- Iran hèn yếu trong con mắt các nước.

- Ta tự hạ mình trước Mỹ.

- Ta sẽ không được gì (không lật đổ được vua, không của được tiền).

- Ta không biết Mỹ sẽ làm gì.

**NHUNG**

- Có khả năng trừng phạt kinh tế sẽ chấm dứt.
- Quan hệ giữa ta với các nước khác, nhất là ở châu Âu có thể xấu đi.

**NẾU TA NÓI "KHÔNG"**

- Ta nêu cao cuộc cách mạng.
- Ta sẽ được ca ngợi là bảo vệ đạo Hồi.

- Chúng ta sẽ đoàn kết thành một khối.

- Vô tuyến truyền hình sẽ đưa tin ngay để thông báo với thế giới về sự bắt cóc của ta.

- Iran là nước mạnh trong con mắt mọi người.

- Ta nâng mình ngang với Mỹ.

- Ta có cơ hội giành được gì đó (ít nhất là lấy lại được tiền mình).

- Những con tin sẽ bảo vệ ta khỏi bị Mỹ can thiệp.

**NHUNG**

- Trừng phạt kinh tế tất nhiên sẽ tiếp tục.
- Quan hệ giữa ta với các nước khác, nhất là ở Châu Âu, sẽ được cải thiện.
- Lạm phát và các vấn đề kinh tế sẽ tiếp tục.

- Có nguy cơ là Mỹ có thể có hành động quân sự (nhưng cái chết của người tử vi đạo là vinh quang nhất).

#### TUY NHIÊN :

- Mỹ có thể cam kết thêm trong việc giải quyết vấn đề tiền của ta, không can thiệp, chấm dứt trừng phạt v.v...  
- Sau đó ta lúc nào cũng có thể thả các con tin.

---

Nếu sự lựa chọn của một lãnh tụ sinh viên có vẻ na ná như trên thì dễ hiểu là tại sao các sinh viên quá khích lại giữ con tin lâu như vậy: mặc dù cuộc bắt giữ ngay từ đầu là trắng trợn và phi pháp, nhưng khi đã bắt giữ con tin rồi, đối với các sinh viên này, kéo dài việc giữ các con tin từ ngày này sang ngày khác và chờ đến thời điểm tốt hơn mới thả họ cũng là hợp lý.

Trong khi tìm hiểu lựa chọn hiện thời của phía bên kia, câu hỏi đầu tiên đặt ra là "Ta muốn tác động tới quyết định của ai?" Câu hỏi thứ hai : "Liệu những người phía bên kia đang hiểu là bạn muốn họ phải làm gì?" Nếu bạn không hiểu họ nghĩ bạn muốn họ làm gì thì họ cũng có thể không biết như bạn. Riêng việc này đã có thể giải thích tại sao họ lại không quyết định như bạn muốn.

Bây giờ hãy phân tích các hậu quả theo quan điểm của phía bên kia việc chấp thuận hoặc cự tuyệt có quyết định theo yêu cầu của bạn. Bạn có thể có một danh sách các

hậu quả như dưới đây. Danh sách này sẽ giúp bạn giải quyết nhiệm vụ của mình:

*Ảnh hưởng tới lợi ích của ta.*

- Liệu ta sẽ giành được hay bị mất ủng hộ chính trị?
- Các đồng nghiệp sẽ phê phán hay ca ngợi ta?

*Ảnh hưởng tới các lợi ích của bên ta.*

- Các hậu quả ngắn hạn và dài hạn sẽ là gì?
- Các hậu quả về kinh tế sẽ là gì? (về chính trị, pháp lý, tâm lý, quân sự v. v...)?
- Ảnh hưởng đối với người ủng hộ bên ngoài và dư luận sẽ thế nào?
- Tiến lệ này sẽ là tốt hay xấu?
- Quyết định như thế này có ngăn cản cách làm khác tốt hơn không?
- Hành động này có phù hợp với các nguyên tắc của ta không? Nó có "đúng" không?
- Nếu muốn, ta có thể hành động muộn hơn không?

Trong toàn bộ tiến trình này, sẽ là phạm sai lầm nếu cố gắng hành động thật chính xác. Rất hiếm khi ta phải đối phó với một người khi quyết định điều gì lại viết ra và cân nhắc mọi lợi hại của nó. Bạn đang cố hiểu một sự lựa chọn rất con người chứ không phải đang làm một phép toán.

**Hãy nhận thức rằng mỗi bên đều có nhiều lợi ích**

Trong hầu hết mọi cuộc thương lượng, mỗi bên đều có nhiều lợi ích chứ không chỉ có một. Ví dụ, giống như người thuê nhà thương lượng hợp đồng thuê, bạn có thể muốn giành được một thỏa thuận thuê có lợi, đạt thỏa thuận đó nhanh chóng mà tốn ít công sức, và muốn duy trì quan hệ tốt đối với người chủ nhà. Bạn sẽ không chỉ có lợi ích lớn



trong việc *gây ảnh hưởng* tới bản thỏa thuận của mình mà cả trong việc *giành được* một thỏa thuận. Bạn sẽ đồng thời theo đuổi cả lợi ích riêng lẫn lợi ích chung.

Một sai lầm thường mắc trong việc nhận định tình hình thương lượng là cho rằng tất cả thành viên của bên kia có cùng lợi ích. Hầu như điều đó không bao giờ đúng.

Coi vấn đề thương lượng là việc giữa hai người, hai phe có thể soi sáng ít nhiều, nhưng việc này không được che mắt bạn để bạn không thấy được sự có mặt của những người, những phe và những ảnh hưởng khác nữa. Trong cuộc thương lượng lương trả cho người chơi bóng chày, ông quản lý trường kháng kháng nói rằng 500 ngàn đôla là quá nhiều đối với một vận động viên nào đấy mặc dù các đội khác ít nhất cũng trả số tiền như vậy cho các vận động viên có tài tương đương. Thực ra, người quản lý cảm thấy lập trường của mình yếu nhưng các ông chủ câu lạc bộ buộc ông phải giữ vững quan điểm mà không giải thích lý do vì họ đang gặp lý do tài chính và không muốn công chung biết chuyện đó.

Cho dù đó là ông chủ, khách hàng, người làm công, đông nghiệp, gia đình hay vợ anh ta đi nữa, mỗi người thương lượng đều có một không gian lợi ích rất nhạy cảm đối với họ. Hiểu được những lợi ích của người thương lượng của phía bên kia nghĩa là hiểu được tinh phong phú của những lợi ích tương đối khác biệt nhau mà người thương lượng phải tính đến.

### **Những lợi ích mạnh mẽ nhất là những nhu cầu cơ bản của con người**

Khi tìm hiểu những lợi ích cơ bản ẩn sau một lập trường được công bố, hãy đặc biệt để ý tới những mối quan

tâm có tinh chất nền tảng làm động lực cho tất cả mọi người. Nếu bạn có thể để tâm tới những nhu cầu cơ bản như vậy, bạn sẽ có nhiều cơ hội để vừa đạt được thỏa thuận và, nếu đạt được thỏa thuận rồi, vừa có nhiều khả năng phía bên kia sẽ tôn trọng thỏa thuận đó. Những nhu cầu cơ bản của con người bao gồm:

- an toàn.
- sung túc về kinh tế.
- cảm giác sở hữu.
- được công nhận.
- tự chủ đối với cuộc đời mình.

Chính vì chúng rất thiết yếu, nên các nhu cầu cơ bản của con người dễ bị bỏ qua. Trong nhiều cuộc thương lượng, chúng ta có xu hướng cho rằng lợi ích liên quan duy nhất là tiền. Tuy vậy, ngay trong một cuộc thương lượng về số tiền nào đó, như khoản tiền cấp dưỡng cho vợ trong một thỏa thuận ly hôn chẳng hạn, rất nhiều lợi ích khác nữa cũng có liên quan. Thứ hỏi người vợ thực sự muốn gì khi đòi số tiền cấp dưỡng 500 đô la/tuần? Chắc chắn chị ta quan tâm đến sự bảo đảm về kinh tế của mình, nhưng còn gì nữa? Có lẽ chị ta muốn có số tiền đó để cảm thấy yên tâm về mặt tâm lý. Cũng có thể chị ta muốn số tiền đó như một sự công nhận: để có cảm giác là mình được đối xử công bằng và bình đẳng. Có thể, người chồng phải khó nhọc mới cấp nổi số tiền 500 đô la/tuần và có lẽ vợ anh ta cũng không cần nhiều đến thế, tuy nhiên chị ta sẽ chỉ chấp nhận số tiền ít hơn nếu như nhu cầu của chị được bảo đảm về kinh tế và được công nhận, được đáp ứng bằng cách khác.

Điều gì đúng với cá nhân cũng hoàn toàn đúng với nhóm người và quốc gia. Thương lượng sẽ không có mấy tiến bộ chừng nào một bên còn tin rằng việc thực hiện những

nhu cầu cơ bản thuộc về con người của họ vẫn đang bị phía bên kia đe dọa. Trong cuộc thương lượng giữa Mỹ và Méhicô, Mỹ muốn trả rẻ khí đốt của Méhicô. Giả thiết rằng đây là cuộc thương lượng về tiền nông. Bộ trưởng Năng lượng Mỹ không chịu chấp thuận khoản tăng giá mà một công ty dầu của Mỹ thương lượng với Méhicô. Vì lúc đó Méhicô không có người mua nào khác nên ông ta cho rằng Méhicô sẽ giảm giá của họ. Nhưng người Méhicô có lợi ích lớn không chỉ trong việc giành được giá hời cho khí đốt của mình mà cả trong việc được tôn trọng và đối xử công bằng. Hành động của Mỹ giống như một cố gắng bắt nạt Méhicô, nên đã làm Méhicô nổi giận. Thay vì bán khí đi, Chính phủ Méhicô bắt đầu đốt bỏ và, xét về mặt chính trị, không còn bất cứ cơ hội nào cho Mỹ mua với giá thấp khí đốt của Méhicô.

Lấy một ví dụ khác, trong cuộc thương lượng về tương lai của Bắc Irland, các lãnh tụ phái Tin lành có xu hướng bỏ qua nhu cầu của phái Công giáo cả về sở hữu lẫn được công nhận, cả được chấp thuận lẫn được đối xử công bằng. Về phần mình, các lãnh tụ công giáo thường có vẻ rất ít quan tâm tới nhu cầu cảm thấy được an toàn của phái Tin lành. Cội nỗi sợ hãi của phái Tin lành là "chuyện của riêng họ" chứ không phải là mối lo ngại chính đáng cần lưu tâm đã làm cho hai bên khó khăn hơn trong thương lượng tìm giải pháp.

### **Lập danh sách**

Để tìm ra những lợi ích của mỗi bên, sẽ là hữu ích nếu bạn ghi chép lại các lợi ích đó mỗi khi bạn chợt nảy ra ý nghĩ về chúng. Việc làm này không chỉ giúp bạn nhớ đến chúng mà còn làm cho bạn có thể đánh giá tốt hơn khi bạn có thông

tin mới và có thể xếp danh sách các lợi ích đó theo thứ tự về tầm quan trọng của chúng. Hơn nữa, nó có thể kích thích làm nảy sinh các sáng kiến đáp ứng những lợi ích đó.

## **Trao đổi về lợi ích**

Mục đích của thương lượng là phục vụ cho lợi ích của bạn. Cơ hội đạt được điều đó tăng lên nếu bạn nói chung với nhau. Phía bên kia có thể không biết lợi ích của bạn và ngược lại. Một hoặc cả hai bên có thể sẽ tập trung vào những điều làm họ không vừa ý trong quá khứ thay vì những quan tâm trong tương lai. Hoặc có khi hai bên sẽ không lắng nghe nhau. Làm thế nào bạn có thể thảo luận về lợi ích một cách xây dựng mà không bị mắc kẹt vào những lập trường cứng nhắc?

Nếu bạn muốn phía bên kia tính đến lợi ích của bạn, thì hãy giảng giải cho họ biết những lợi ích đó là gì. Một thành viên hội đồng dân phố than phiền về việc xây dựng tiền hành trong khu dân cư của mình cần thảo luận rành rẽ với những người xây dựng về những vấn đề như bảo đảm an toàn cho trẻ em và giấc ngủ ban đêm cho mọi người. Một tác giả muốn tặng nhiều sách của mình cần thảo luận vấn đề đó với nhà xuất bản của ông ta. Nhà xuất bản có lợi ích chung với tác giả trong việc khuyến khích trưng và có lẽ sẵn sàng dành cho tác giả một số sách với giá thấp.

### **Làm cho lợi ích của bạn sống động**

Nếu bạn đèn bác sĩ với một vết loét ngày càng đau thì bạn đừng có hy vọng sẽ đỡ đau nếu bạn mô tả nó như là một cơn đau bụng bình thường. Việc của bạn là phải cho phía

bên kia hiểu chính xác các lợi ích của bạn quan trọng và chính đáng đến mức nào.

Một nguyên tắc là phải *cụ thể*. Các chi tiết cụ thể không chỉ làm cho việc bạn mô tả dễ tin hơn mà còn có tác dụng thêm nữa. Chẳng hạn: "Trong tuần trước có tới 3 lần xe tải của các ông đã suýt chệt chệt trẻ em. Khoảng 8h30 sáng thứ ba cái xe xuc đó, to kia của các ông, chạy theo hướng Bắc với tốc độ khoảng 40 dặm/giờ, đã đánh quất tay lái sang bên đường, tranh được cái chột cho cháu Loretta Johnson 7 tuổi".

Bạn chỉ đừng nói các lợi ích của phía bên kia là không quan trọng hoặc bất hợp pháp thôi, chứ bạn hoàn toàn có thể mạnh mẽ khẳng định tinh nghiêm túc của những nỗi lo lắng của bạn. Mọi phía bên kia "sửa nếu thấy tôi sai" là cách học hỏi sự cởi mở của mình và nếu họ không sửa gì thì có nghĩa là họ chấp nhận cách bạn mô tả tình hình.

Một phần trong nhiệm vụ trình bày với phía bên kia các lợi ích của bạn nằm trong việc thiết lập tình hợp pháp của các lợi ích đó. Bạn muốn họ hiểu không phải là bạn đang công kích cá nhân họ, mà là vấn đề bạn phải giải quyết đòi hỏi phải được quan tâm về mặt pháp lý. Bạn cần thuyết phục họ rằng họ có thể cũng cảm thấy như vậy nếu họ ở vào địa vị của bạn. "Các ông có con chưa? Liệu các ông sẽ thấy thế nào nếu các xe tải phong 40 dặm/giờ trên phố chỗ ông ở?"

**Hãy công nhận các lợi ích của phía bên kia như là một phần của vấn đề.** Mỗi người trong chúng ta đều có xu hướng lo cho lợi ích của bạn thân mình đến mức hầu như không để ý đến lợi ích của người khác.

Người ta sẽ lắng nghe bạn hơn nếu họ có cảm giác là bạn hiểu họ. Họ có xu hướng nghĩ rằng những người hiểu họ

là những người thông thái, biết thông cảm và những ý kiến của những người như vậy đáng lắng nghe. Vậy nên, nếu bạn muốn phía bên kia chú ý tới các lợi ích của bạn, hãy bắt đầu bằng việc chứng tỏ rằng bạn chú ý đến các lợi ích của họ.

"Theo tôi hiểu, lợi ích một công ty xây dựng như của các ông về cơ bản là muốn hoàn thành nhanh chóng công việc với chi phí thấp nhất và giữ gìn tiếng tăm cho công ty về an toàn và trách nhiệm trong thành phố ta. Tôi hiểu như vậy có đúng không? Các ông còn có những lợi ích quan trọng khác không?"

Ngoài việc chứng tỏ rằng bạn hiểu các lợi ích của họ, sẽ là hữu ích khi nhận thức rằng các lợi ích của họ là một phần của toàn bộ vấn đề bạn đang cố giải quyết. Điều này đặc biệt dễ làm nếu bạn có chung lợi ích: "Sẽ là điều kinh khủng cho tất cả chúng ta nếu một trong những xe tải của các ông đâm phải một đứa bé".

### **Đặt vấn đề trước câu trả lời của bạn**

Khi thảo luận với đại diện của công ty xây dựng, bạn có thể nói: "Chúng tôi tin rằng các ông sẽ dựng một hàng rào quanh khu xây dựng trong vòng 48 giờ và bắt tay làm ngay lập tức sẽ hạn chế tốc độ các xe tải trên phố Cây Sỏi xuống còn 15 dặm/giờ. Bây giờ tôi xin giải thích tại sao..." Nếu bạn nói như vậy thì bạn có thể chắc chắn rằng ông ta sẽ không hề lắng nghe các lý do. Ông ta đã nghe lập trường của bạn và đương nhiên là đang bận rộn chuẩn bị lập luận để chống lại. Có thể ông ta bực mình vì giọng điệu của bạn hoặc chính lời đề nghị đó của bạn. Do vậy, những lý lẽ phân tích của bạn tuột qua ông ta hoàn toàn không đọng lại gì.

Nếu bạn muốn người ta lắng nghe và hiểu lý lẽ của bạn, trước tiên hãy trình bày các lợi ích và lý lẽ của bạn và

sau đó mới là các kết luận hoặc đề nghị. Đầu tiên hãy nói với công ty về những mối hiểm nguy mà họ tạo nên đối với trẻ em và về những đêm mất ngủ của bạn. Như vậy họ sẽ lắng nghe cẩn thận, dù chỉ là để cố tìm ra bạn sẽ kết thúc vấn đề này ở đâu. Đến khi bạn nói với họ, họ sẽ hiểu vì sao.

### **Nhìn về phía trước, không phải về đằng sau**

Điều ngạc nhiên là ta thường phản ứng lại những gì người khác nói hoặc làm. Hai người thường rơi vào một kiểu trao đổi giống với một cuộc thương lượng nhưng thực sự là không hề có bất kỳ mục đích nào như vậy. Họ bất đồng với nhau về vấn đề nào đó và cuộc thảo luận cứ quanh quẩn qua lại như thế họ đang tìm cách thỏa thuận. Thực ra, cuộc tranh luận diễn ra như là một thú tục hoặc chỉ là để giết thời gian. Người nào cũng có ghi điểm hơn người kia hoặc tập hợp các bằng chứng để khẳng định quan điểm của mình về người kia, những quan điểm đã cũ và họ không định thay đổi chúng, mặc dù không bên nào có ý định thỏa thuận gì hoặc gây ảnh hưởng gì đối với phía bên kia.

Nếu bạn hỏi hai người vì sao họ tranh luận, câu trả lời đặc trưng của họ sẽ là về lý do chứ không phải mục đích của cuộc tranh luận. Trong một cuộc tranh cãi, giữa chồng hoặc vợ, giữa công ty với công đoàn, hoặc giữa hai nhà kinh doanh, người ta thường sẽ đáp lại những gì phía bên kia nói hoặc làm chứ không hành động vì những lợi ích lâu dài của mình. "Họ không thể xử sự như thế với tôi được. Nếu họ tưởng họ sẽ thoát sau khi cư xử như vậy thì họ sẽ phải nghĩ lại. Tôi sẽ cho họ biết tay."

Câu hỏi "Vì sao?" có hai nghĩa khác hẳn nhau. Một là nhìn lại quá khứ tìm lý do và xác định thái độ cư xử qua những sự kiện xảy ra trước đó. Cách thứ hai là nhìn về phía

trước hướng tới một mục đích và có cách xử sự theo ý chí tự do của mình. Chúng ta không cần lao vào cuộc tranh luận có tính triết lý giữa ý chí tự do và lòng quyết tâm để quyết định sẽ hành động thế nào. Hoặc ta có ý chí tự do hoặc lòng quyết tâm khiến ta xử sự như là người có ý chí. Trong trường hợp nào ta cũng có sự chọn lựa. Ta có thể chọn nhìn lại đằng sau hay nhìn về phía trước.

Bạn sẽ thỏa mãn tốt hơn những lợi ích của mình nếu bạn nói về việc mình muốn đi tới đâu chứ không phải về chuyện bạn xuất phát từ đâu. Thay vì tranh cãi với phía bên kia về qua khứ - về chỉ tiêu trong quý vừa qua (quá cao), hành động trong tuần trước (thực hiện mà không được phép) hoặc thành tích của ngày hôm qua (thấp hơn trông đợi) - hãy nói về chuyện bạn muốn gì trong tương lai. Thay vì đề nghị họ lý giải hành động của họ ngày hôm trước, hãy hỏi "Ai sẽ làm gì vào ngày mai?"

### **Cụ thể nhưng linh hoạt**

Trong một cuộc thương lượng, bạn muốn biết mình đang đi đến đâu và vẫn có thái độ cầu thị những ý tưởng mới. Để tranh đưa ra quyết định khó khăn khi phải giải quyết vấn đề gì, người ta thường đi vào thương lượng chỉ độc với một kế hoạch là ngồi xuống cùng phía bên kia và xem họ đề nghị hoặc đòi hỏi gì.

Làm thế nào bạn có thể chuyển từ xác định lợi ích sang tạo lập các phương án cụ thể mà vẫn có thể linh hoạt đối với các phương án đó? Để chuyển các lợi ích của bạn thành những phương án cụ thể, hãy tự hỏi "Nếu ngày mai phía bên kia đồng ý hợp tác với ta, thì ta muốn họ đồng ý hợp tác những gì?" Để giữ tính linh hoạt của bạn thân, hãy coi mỗi phương án mình phác ra chỉ đơn giản là một sự



minh hoa. Hãy nghĩ ra vài phương án đáp ứng các lợi ích của bạn. Vì thế, "sự cụ thể có tinh minh hoa" là quan điểm cơ bản ở đây cần nhớ khi thương lượng.

Hầu hết những gì những người mặc cả lập trường hy vọng đạt được cho một lập trường ban đầu cũng đều có thể đạt được thông qua một đề xuất có tinh minh hoa rất chú trọng tới lợi ích của bạn. Chẳng hạn, trong cuộc thương lượng hợp đồng chơi bóng chày, một người có thể nói rằng 5 triệu đôla/năm là con số sẽ thỏa mãn mong muốn Henderson. Anh ta nghĩ đó là số lương anh ta xứng đáng được hưởng. Còn một bản hợp đồng 5 năm sẽ đáp ứng nhu cầu của anh ta về bảo đảm việc làm.

Sau khi suy ngẫm về lợi ích của mình, bạn nên bước vào cuộc họp không chỉ với một hoặc nhiều phương án cụ thể có thể đáp ứng lợi ích chính đáng của bạn mà còn với một cái đầu rộng mở. Đầu óc rộng mở không có nghĩa là rộng tuếch.

### **Cứng rắn về vấn đề nêu ra, nhưng mềm mỏng đối với con người**

Bạn có thể to thái độ cứng rắn khi nói về lợi ích của mình như thái độ của các nhà thương lượng khi nói về lập trường của họ. Trên thực tế luôn luôn nên có thái độ cứng rắn. Có lẽ sẽ không sáng suốt khi cam kết giữ vững một lập trường nào đó, nhưng sẽ là sáng suốt nếu bạn luôn gắn mình với lợi ích của mình. Trong thương lượng, đó là chỗ cho bạn sử dụng năng lực tấn công của bạn. Bán bịn với những lợi ích của riêng mình, phía bên kia sẽ có xu hướng kỳ vọng hơi quá lạc quan về những thỏa thuận có thể đạt tới. Thường thường, những giải pháp sáng suốt nhất, những giải pháp cho bạn kết quả tốt nhất mà gây phương hại ít nhất

cho phía bên kia, chỉ đạt được nhờ việc bạn bảo vệ mạnh mẽ những lợi ích của bạn. Hai nhà thương lượng, người nào cũng ra sức nỗ lực vì lợi ích của bản thân, sẽ thường kích thích óc sáng tạo của phía bên kia trong việc tìm ra những giải pháp thuận lợi cho cả hai.

Đang lo lắng về lạm phát, công ty xây dựng họ có thể đạt lợi ích cao trong việc giữ mức chi phí thấp và hoàn thành công trình theo đúng lịch. Bạn có thể phải tác động vào họ. Tình cảm trung thực có thể giúp tái tạo sự cân bằng giữa lợi nhuận và tính mạng của trẻ em. Không được thỏa hiệp mong muốn của bạn để rồi ngăn bạn thực hiện công bằng với vấn đề của mình. "Chắc ông sẽ không nói rằng cuộc sống của con trai tôi không đáng giá bằng giá một hàng rào. Ông sẽ không nói như vậy về con trai mình. Tôi không nghĩ rằng ông là người vô cảm, ông Jenkins ạ. Chúng ta hãy tìm cách giải quyết vấn đề này".

Nếu họ cảm thấy cá nhân họ bị đe dọa tấn công trong vấn đề đó họ sẽ có thái độ phòng thủ và không chịu nghe bạn nữa. Chính vì vậy, điều quan trọng là phải tách con người khỏi vấn đề. Tấn công vấn đề nhưng không đổ lỗi cho con người. Thậm chí nên đi xa hơn và tỏ ra cá nhân mình cũng ủng hộ. Nghe họ với sự trân trọng, tỏ ra lịch thiệp, bày tỏ hoan nghênh vì họ đã bỏ công sức và thời gian, nhấn mạnh bạn quan tâm tới việc đáp ứng những nhu cầu cơ bản của họ và vân vân. Cho họ thấy bạn đang tấn công vấn đề chứ không phải họ.

Một quy luật cơ bản hữu ích là hãy ủng hộ tích cực con người ở phía bên kia với sự nhiệt tình ngang với lúc bạn nhấn mạnh vấn đề. Sự kết hợp giữa ủng hộ và tấn công có vẻ như không phù hợp với nhau. Về mặt tâm lý điều đó đúng. Chính tình không nhất quán đó giúp được ta. Một học

thuyết tâm lý nổi tiếng, học thuyết về sự không hòa hợp trong nhận thức, cho rằng mọi người không thích tình bất nhất và sẽ hành động để xoá bỏ nó. Bằng việc tấn công một vấn đề, ví dụ như việc các xe tải phóng nhanh trên đường phố và đồng thời ủng hộ tích cực người đại diện của công ty, bạn tạo nên sự không hòa hợp trong nhận thức cho người đại diện đó. Để vượt ra khỏi tình trạng không hòa hợp này, ông ta sẽ bị dụ đến chỗ phải tách mình khỏi vấn đề đó để đứng về phía bạn và cùng bạn làm gì đó để giải quyết.

Đấu tranh cương quyết trong những vấn đề nội dung làm tăng sức ép đòi có một giải pháp hữu hiệu; ủng hộ người phía bên kia dường như sẽ cải thiện quan hệ giữa họ và bạn và làm tăng thêm khả năng đạt được thỏa thuận. Chính sự kết hợp giữa ủng hộ và đấu tranh sẽ có tác dụng; chỉ áp dụng riêng một thứ là không đủ.

Thương lượng cương quyết vì lợi ích của bạn không có nghĩa là đóng cửa đối với quan điểm của phía bên kia. Hoàn toàn trái lại. Bạn khó lòng mong đợi bên kia lắng nghe những lợi ích của bạn và thảo luận những phương án bạn đưa ra nếu bạn không tinh tơi lợi ích của họ và tỏ ra mình rộng mở đối với những đề xuất của họ. Để thương lượng thành công cần phải vừa cứng rắn vừa rộng mở.

## Chương 4

# Tạo ra các phương án để cùng đạt mục đích

Trường hợp của Israel và Ai Cập đàm phán phân chia bán đảo Sinai minh họa cả nội dung đàm phán lẫn cơ hội đạt được thỏa thuận.

Trường hợp này khá tiêu biểu. Dường như là không có cách nào chia chiếc bánh mà cả hai phía đều hài lòng. Bạn đàm phán xung quanh một vấn đề duy nhất nào đó, chẳng hạn như diện tích lãnh thổ, giá của một chiếc xe ô tô, thời gian thuê một căn hộ, hoặc phần hoa hồng trong một hợp đồng mua bán. Có lúc bạn phải chọn giải pháp hoặc có lợi cho bạn hoặc cho phía bên kia. Trong một thỏa thuận lý hôn, ai sẽ được giữ lại ngôi nhà? Ai sẽ phải nuôi con? Bạn có thể coi đây là lựa chọn giữa được và thua, và tất nhiên không bên nào muốn thua. Thậm chí ngay cả khi bạn giành phần thắng và mua được chiếc xe với giá rẻ, thuê được căn hộ trong thời gian dài, hay được giữ ngôi nhà và hơn thế, bạn

vẫn có cảm giác là đối phương sẽ không thể quên được rằng họ đã thất bại. Như vậy, trong bất cứ tình huống nào, khả năng lựa chọn của bạn cũng bị hạn chế.

Ví dụ về Sinai cũng làm sáng tỏ vấn đề cơ hội đạt thỏa thuận trong đàm phán. Một phương án sáng tạo như việc phi quân sự hóa Sinai có thể cho thấy khả năng tránh bế tắc và đạt thỏa thuận. Một luật sư cho chúng tôi biết rằng nguyên nhân trực tiếp dẫn tới thành công của ông là khả năng sáng tạo ra các giải pháp có lợi cho cả khách hàng của ông lẫn phía bên kia. Ông mở rộng chiếc bánh trước khi chia. Kỹ năng sáng tạo phương án là một trong những phẩm chất hữu ích nhất một nhà thương lượng cần có.

Tuy nhiên, hầu hết các nhà thương lượng đều hay rơi vào tình huống giống như hai chị em lăm lờ cãi nhau về quả cam. Sau khi họ rút cục đồng ý chia đôi quả cam, người thứ nhất cầm lấy nửa của mình ăn các múi quả và vứt vỏ đi trong khi người thứ hai vứt các múi đi và lấy vỏ nửa quả của mình để nướng bánh. Phần lớn các nhà thương lượng đều "bỏ lại tiền trên bàn" như vậy. Họ không đạt được thỏa thuận khi có thể hoặc thỏa thuận giữa họ lẽ ra còn có thể khá hơn cho cả hai. Rất nhiều nhà thương lượng đã kết thúc đàm phán với mỗi bên được nửa quả cam, mà lẽ ra họ có thể dành tất cả múi cam cho một bên và tất cả vỏ vẫn dành cho bên kia. Tại sao?

## CHẨN ĐOÁN

Mặc dù có nhiều phương án tốt, song những người đi thương lượng hiếm khi thấy được nhu cầu tìm nhiều phương án giải quyết khác nhau. Khi tranh chấp, người ta thường cho rằng mình biết câu trả lời đúng và vì thế quan điểm của

minh phải thắng thế. Trong cuộc thương lượng về hợp đồng chẳng hạn, họ tin rằng đề nghị của mình là phải chăng và phải được chấp thuận với chút ít điều chỉnh về giá. Tất cả những giải pháp có thể chấp nhận được đối với mỗi bên dường như là sự nhân nhượng giữa lập trường của hai bên. Thường thường, ý nghĩ sáng tạo duy nhất là đề nghị phá vỡ sự khác biệt về lập trường.

Trong hầu hết các cuộc thương lượng có bốn trở ngại chính đối với việc sáng tạo ra nhiều phương án: 1/ Suy xét hấp tấp; 2/ Tìm kiếm lời giải đáp duy nhất; 3/ Giả định về chiếc bánh cố định; và 4/ Cho rằng "việc của ai người nấy lo". Để khắc phục các trở ngại này, bạn cần hiểu chúng.

## Suy xét hấp tấp

Sáng tạo phương án không phải là thói quen tự nhiên mà có. *Không* sáng tạo mới là tình trạng thường thấy, ngay cả khi bạn không phải thương lượng căng thẳng. Nếu bạn được đề nghị nêu tên một người trên thế giới xứng đáng nhất được giải Nobel Hòa bình, bất kỳ câu trả lời nào của bạn cũng sẽ lập tức phải đối đầu với các bảo lưu và nghi ngờ của chính bạn. Làm sao bạn có thể chắc chắn là người đó xứng đáng *nhất*? Bạn sẽ không biết trả lời ra sao hoặc bạn có thể ném ra một số câu trả lời theo cách nghi thông thường như "Ồ, có lẽ là Giáo hoàng, hay Tổng thống".

Không gì làm hại óc sáng tạo bằng lời luôn rình chờ phê phán các sai sót của bất kỳ ý tưởng mới mẻ nào. Bình phẩm sẽ cản trở óc tưởng tượng của bạn.

Dưới sức ép của cuộc thương lượng sắp đến, bạn lại càng dễ hoài nghi, ngay cả chính mình. Thương lượng thực

tế cần cách tư duy thực tế, chứ không phải là những ý tưởng viển vông.

Sức sáng tạo của bạn có khi còn bị hạn chế hơn nữa bởi sự có mặt của những người phía bên kia. Giả sử bạn đang thương lượng với "sếp" của mình về lương cho năm tới. Bạn đề nghị tăng lên 4.000 đôla; "sếp" đề nghị 1.500 đôla, một con số bạn không thỏa mãn. Trong tình huống căng thẳng như vậy bạn khó mà có thể sáng tạo được những giải pháp bay bổng. Bạn có thể ngay bị coi là ngớ nếu đề xuất một thỏa hiệp khả dĩ, chẳng hạn chấp nhận tăng một nửa lương và một nửa còn lại là các thu nhập phụ. "Sếp" của bạn có thể bảo: "Nghiêm túc đi! Anh biết thừa đi rồi đây, làm thế sẽ đảo lộn hết chính sách của công ty. Tôi lấy làm ngạc nhiên là anh lại đề nghị như vậy". Nếu ngay tại thời điểm đó bạn nghĩ ra phương án tăng lương theo thời gian thì ông ta có thể coi đó như một kiên nghị và tuyên bố: "Tôi sẵn sàng bắt đầu thương lượng trên cơ sở đó". Bởi lẽ ông ta sẽ coi những gì bạn nói ra là cam kết nên bạn sẽ ngấm nghi kỹ rồi mới phát biểu.

Bạn cũng có thể ngay là với việc đề xuất phương án bạn sẽ tiết lộ một số thông tin có thể đe dọa lập trường thương lượng của mình. Chẳng hạn nếu bạn đề nghị công ty tài trợ cho ngôi nhà bạn sắp mua thì "sếp" có thể kết luận rằng bạn có ý định ở lại và rốt cục bạn sẽ chấp nhận mọi con số tăng lương mà ông ta đề nghị.

## **Tìm kiếm lời giải đáp duy nhất**

Theo cách nghĩ của hầu hết mọi người, sáng tạo giải pháp không liên quan gì đến thương lượng. Họ coi nhiệm vụ của mình là phải thu hẹp khoảng cách giữa các lập trường

chứ không mở rộng các phương án đã có. Họ có xu hướng nghi: "Chúng ta đã vất vả bao lâu mới đồng ý được với nhau thế này. Điều cuối cùng chúng ta cần không phải là nhiều phương án khác nhau". Do sản phẩm cuối cùng của thương lượng là một quyết định duy nhất, họ e ngại rằng, thảo luận tự do sẽ chỉ làm chậm thêm và làm rối tiến trình đó.

Nếu cản trở đầu tiên đối với tư duy sáng tạo là phê phán hấp tấp thì cản trở thứ hai là khép kín hấp tấp. Do có tìm kiếm ngay từ đầu một lời giải đáp duy nhất bạn sẽ bỏ qua một cách làm việc sáng suốt hơn, theo đó bạn có thể chọn lựa trong số các phương án những lời giải có thể khác.

## **Giả định về chiếc bánh cố định**

Lý do thứ ba giải thích vì sao có quá ít phương án hay trên bàn thương lượng là mỗi bên coi tình huống về cơ bản là hoặc tôi hoặc anh giành được cái đang tranh chấp. Thương lượng thường có vẻ như một trò chơi "tổng cố định": 100 đôla trả thêm cho chiếc xe của anh nghĩa là tôi bị bớt đi 100 đôla. Tại sao cứ bận lòng về việc sáng tạo nên như mọi phương án đều rõ ràng và tôi chỉ có thể thỏa mãn anh bằng phần thiệt thòi của chính tôi?

## **Cho rằng "việc của ai người nấy lo"**

Trở ngại cuối cùng đối với việc sáng tạo nên các phương án thực tế là do mỗi bên chỉ quan tâm đến lợi ích trước mắt của chính mình. Đối với một nhà thương lượng, để giành được thỏa thuận đáp ứng lợi ích riêng của mình, anh ta cần phát triển một giải pháp cũng hấp dẫn vì lợi ích riêng của phía bên kia. Tuy nhiên, tình cảm của bạn gắn với



một bên thương lượng làm cho bạn khó có được cảm giác vô can cần thiết để suy nghĩ về các giải pháp sáng suốt đáp ứng lợi ích của hai bên: "Chúng tôi đã có đủ các vấn đề của riêng mình rồi; họ sẽ phải lo vấn đề của họ". Chưa kể chúng ta luôn thấy miễn cưỡng mỗi khi cho quan điểm của phía bên kia là chính đáng; người ta có cảm giác như không trung thành nếu tìm cách thỏa mãn yêu cầu của phía bên kia. Do đó mới quan tâm ích kỷ thiên cận đưa người thương lượng đến chỗ chỉ theo đuổi lập trường của mình, lập luận của mình và những giải pháp thiên lệch.

## KÊ ĐƠN

Để sáng tạo ra các phương án bạn cần: 1/ Tách việc sáng tạo các phương án khỏi việc đánh giá chúng; 2/ Mở rộng các phương án tại bàn thương lượng chứ không bó mình đi tìm lời giải đáp duy nhất; 3/ Tìm kiếm các mục tiêu chung; 4/ tạo điều kiện để đối phương dễ quyết định. Mỗi một bước nêu trên đều sẽ được bàn dưới đây.

## Tách sáng tạo phương án khỏi đánh giá phương án

Vì suy xét đánh giá cản trở óc tưởng tượng, bạn nên tách riêng hành động sáng tạo khỏi hành động phê phán; tách tiến trình tìm ra phương án khỏi tiến trình lựa chọn giữa các phương án. Tạo ra trước, quyết định sau.

Là người thương lượng, bạn sẽ cần phải tự sáng tạo rất nhiều. Điều đó không dễ. Tạo ra những ý tưởng mới đòi hỏi bạn phải suy nghĩ về những điều chưa có sẵn trong đầu. Do đó bạn nên xem xét khả năng thảo luận sáng tạo với một

số đồng nghiệp và bạn bè. Cuộc thảo luận như vậy có thể tách một cách hữu hiệu việc sáng tạo khỏi việc ra quyết định.

Thảo luận sáng tạo là nhằm tạo nên càng nhiều ý tưởng để giải quyết vấn đề càng tốt. Nguyên tắc cơ bản là đừng mọi chỉ trích và đánh giá các ý tưởng. Cả nhóm chỉ tạo ra các ý tưởng mà không suy xét xem các ý tưởng đó tốt hay xấu, thực tế hay không thực tế. Khi đã loại những yếu tố cản trở đó đi rồi, ý tưởng này có thể kích thích ý tưởng khác nảy nở, giống như tràng pháo quả trước nổ làm quả sau nổ theo.

Trong một cuộc thảo luận sáng tạo, mọi người không cần phải e ngại là mình ngốc nghếch vì mọi ý kiến đều được khích lệ cả. Vì không có phía bên kia, các nhà thương lượng không cần lo lắng là sẽ tiết lộ các thông tin mật hoặc có ý kiến bị coi là cam kết quá sâu.

Không có một con đường đúng duy nhất để tiến hành cuộc thảo luận như vậy. Tốt hơn cả, bạn hãy thu xếp sao cho nó phù hợp với nhu cầu và sức của bạn. Làm như vậy bạn sẽ thấy hữu ích khi xét tới các hướng dẫn chính sau đây.

### **Trước khi thảo luận sáng tạo**

1. *Xác định mục đích của bạn.* Nghĩ tới kết quả bạn muốn có sau cuộc gặp gỡ.

2. *Chọn vài người tham dự.* Thông thường nhóm này phải vừa đủ lớn để có thể trao đổi với nhau nhiều, song lại vừa đủ nhỏ để khuyến khích cá nhân tham gia và khích lệ họ tự đề xuất ý tưởng - thường là khoảng từ 5 đến 8 người.

3. *Thay đổi môi trường.* Chọn thời điểm và địa điểm của cuộc thảo luận càng khác các cuộc thảo luận thông thường càng tốt. Cuộc thảo luận này càng khác với các cuộc

họp bao nhiêu thì người tham dự càng dễ không suy xét đánh giá bấy nhiêu.

4. *Tạo ra bầu không khí thoải mái.* Bạn và những người khác cần những gì để thư giãn? Có thể là trò chuyện khi uống gì đó, hoặc gặp nhau tại một nhà nghỉ ở vùng có phong cảnh đẹp hoặc chỉ là cỡi bò cã vạt và áo khoác trong khi họp và gọi nhau bằng tên thân mật.

5. *Chọn người cầm chịch.* Ai đó tại cuộc họp cần phải cầm chịch - để giữ đúng mục đích cuộc gặp, bảo đảm là ai cũng có dịp phát biểu, đảm bảo thực hiện những nguyên tắc cơ bản và kích thích thảo luận bằng những câu hỏi.

### **Trong lúc thảo luận sáng tạo**

1. *Bỏ trí mọi người ngồi cạnh nhau cùng đối mặt với vấn đề.* Thế chất tăng cường tâm lý. Về mặt thể chất, ngồi cạnh nhau có thể làm tăng thêm trạng thái tinh thần cùng giải quyết một vấn đề chung. Người ngồi đối diện nhau có xu hướng đối đáp cá nhân và sa vào cuộc hội thoại hoặc tranh luận; người ngồi cạnh nhau theo hình bán nguyệt nhìn lên bảng đen có xu hướng ứng phó lại vấn đề được viết lên đó.

2. *Nói rõ các luật lệ cơ bản, kể cả luật không chỉ trích phê phán.* Nếu những người tham dự không biết hết nhau thì cuộc họp bắt đầu bằng việc giới thiệu lần lượt tất cả sau đó là phân nói rõ các luật lệ cơ bản. Gạt bỏ tất cả các phê phán tiêu cực.

Cùng sáng tạo sẽ làm nên các ý tưởng mới vì mỗi chúng ta chỉ có thể sáng tạo nên những gì trong phạm vi giá định ta nghĩ ra. Nếu các ý tưởng bị gạt bỏ trừ phi là tất cả mọi người tham dự đều thấy chung không hấp dẫn, mục đích rõ ràng là đưa ra ý tưởng mà không ai có thể gạt bỏ được. Ngược lại, nếu những ý tưởng lung tung được khuyến

khích, kể cả những ý tưởng trên thực tế là không thể được, thì cả nhóm có thể tạo nên những phương án khác có thể được xuất phát từ những ý kiến đó mà khi trước không ai nghĩ tới.

Các luật lệ cơ bản khác bạn có thể áp dụng là không làm biên bản cuộc họp và tranh không gan các ý tưởng cho người tham dự cụ thể nào.

3. *Thảo luận sáng tạo.* Một khi mục đích cuộc họp rõ ràng hãy để cho óc tưởng tượng hoạt động. Cố gắng lập một danh sách dài những ý tưởng, để cập vấn đề từ mọi góc cạnh có thể nhận thức được.

4. *Ghi lại các ý tưởng cho mọi người cùng xem.* Ghi lại các ý tưởng lên bảng hay tốt hơn là trên các phiếu để tạo cho cả nhóm cảm giác về thành tựu tập thể. Việc này cũng có thêm luật không chỉ trích phê phán mà còn giám xu hướng lặp lại vấn đề và giúp kích thích các ý tưởng khác.

### **Sau khi thảo luận sáng tạo**

1. *Nêu bật những ý tưởng hứa hẹn nhất.* Sau khi thảo luận sáng tạo, hãy nói lòng luật không phê phán để chọn ra những ý tưởng hứa hẹn nhất. Bạn vẫn chưa đến giai đoạn phải quyết định; bạn mới chỉ lên danh sách các ý tưởng đang phát triển thêm. Đánh dấu những ý tưởng mà các thành viên trong nhóm cho là tốt nhất.

2. *Tìm cách cải tiến những ý tưởng hứa hẹn.* Lấy một ý tưởng hứa hẹn và tìm cách làm cho nó tốt hơn và có tính thực tế hơn cũng như tìm các cách thực hiện ý tưởng đó. Nhiệm vụ ở giai đoạn này là làm cho ý tưởng trở nên hấp dẫn tới đa. Gợi mở những nhân xét phê bình có tính xây dựng bằng "Cái làm tôi thích nhất ở ý tưởng này là..." hay "Liệu ý tưởng có tốt hơn không nếu...?"

3. *Bỏ thời gian để đánh giá ý tưởng và quyết định.* Trước khi giải tán, viết ra một danh sách các ý tưởng đã được lựa chọn và cải tiến sau cuộc họp và bỏ thời gian để quyết định xem ý tưởng nào sẽ được đưa ra trong cuộc thương lượng và bằng cách nào.

**Xem xét việc thảo luận sáng tạo với phía bên kia.**

Mặc dù khó khăn hơn so với việc thảo luận sáng tạo với phe ta, việc thảo luận sáng tạo với những người phía bên kia cũng đã được chứng minh trên thực tế là rất có lợi. Nó khó khăn hơn vì mỗi rủi ro là bạn sẽ nói điều gì đó làm phương hại tới lợi ích của mình bất chấp luật lệ của cuộc thảo luận sáng tạo đã đề ra. Bạn có thể vô tình tiết lộ những thông tin bí mật hoặc làm cho phía bên kia hiểu nhầm coi một phương án bạn đề xuất là lời đề nghị. Tuy nhiên, các cuộc thảo luận sáng tạo chung có những lợi thế rất lớn để tạo nên những ý tưởng có tính đến lợi ích của tất cả các bên có liên quan, để tạo ra bầu không khí cùng nhau giải quyết vấn đề và để thông báo cho một bên về mối quan tâm của bên kia.

Để tự bảo vệ khi thảo luận sáng tạo với phía bên kia, nên phân biệt rõ một cuộc thảo luận như vậy với một cuộc thương lượng nơi người ta tuyên bố quan điểm chính thức và phát biểu công khai. Mọi người đã quá quen với việc họp để đạt thỏa thuận đến nỗi bất kỳ mục đích nào khác cũng cần phải được tuyên bố rõ ràng.

Để giảm rủi ro là có vẻ cam kết với một ý tưởng cụ thể nào đó, bạn nên tạo thói quen đồng thời đưa ra ít nhất hai giải pháp lựa chọn. Bạn cũng có thể đặt lên bàn thương lượng những phương án mà hiển nhiên là bạn không đồng tình. "Tôi sẽ trao nhà cho anh mà không lấy xu nào hoặc

anh có thể trả tôi một triệu đôla cho căn nhà đó không, hay..." Bờn lẽ rõ ràng bạn không hề đề xuất như vậy nên những ý kiến sau đó sẽ được coi như chỉ là những khả năng chứ không phải là đề nghị.

Để có cảm giác về một cuộc thảo luận sáng tạo, chúng ta hãy giả định là các lãnh tụ của một công đoàn địa phương đang thảo luận sáng tạo với ban giám đốc một mỏ than để giảm bớt số lượng các cuộc đình công kéo dài 1-2 ngày mà không xin phép trước. Mười người - mỗi bên năm - có mặt, ngồi quanh một cái bàn nhìn lên bảng đen. Một người điều khiển trung lập hỏi những người tham dự ý kiến của họ và ghi lại trên bảng.

Người điều khiển: Nào bây giờ chúng ta sẽ xem các bạn có những ý kiến gì để giải quyết vấn đề đình công không xin phép trước. Chúng ta sẽ cố gắng có 10 ý kiến viết lên bảng trong 5 phút. Xin bắt đầu. Anh Tom?

Tom (công đoàn): Quản đốc cần được trao quyền giải quyết các khiếu nại của công đoàn viên ngay tại chỗ.

Người điều khiển: Tốt, tôi đã ghi lại. Jim, anh giờ tay có phải không?

Jim (quản lý): Mỗi công đoàn viên cần phải nói với quản đốc về vướng mắc của anh ta trước khi anh ta hành động.

Tom (công đoàn): Họ có nói, nhưng quản đốc không thêm nghe.

Người điều khiển: Tom, xin anh, đừng chỉ trích vội. Chúng ta đã thỏa thuận gác lại tranh cãi sau này kia mà. Còn anh, Jerry? Có vẻ anh đã nảy ra ý gì đó.

Jerry (công đoàn): Khi vấn đề đình công xuất hiện, các công đoàn viên phải được phép gặp nhau trong phòng tắm ngay lập tức.

Roger (quản lý) : Ban quản trị có thể đồng ý cho sử dụng nha tâm để họp công đoàn và có thể đảm bảo tính riêng tư của nhân viên bằng việc đóng cửa ra vào và để các quản đốc ở ngoài.

Carol (quản lý) : Thế còn việc chấp nhận quy định là sẽ không có đình công mà chưa tạo cơ hội cho lãnh tu công đoàn và ban giám đốc giải quyết vấn đề tại chỗ?

Jerry (công đoàn) : Còn việc nhanh chóng giải quyết thủ tục khiếu nại và tổ chức họp trong vòng 24 tiếng đồng hồ nếu quản đốc và các công đoàn viên không giải quyết được với nhau thì sao?

Karen (công đoàn) : Phải. Còn cả việc tổ chức huấn luyện chung cho các công đoàn viên và quản đốc về cách cùng nhau giải quyết các vấn đề của họ?

Phil (công đoàn) : Nếu một người làm tốt việc của mình, hãy nói cho anh ta biết điều đó.

John (quản lý) : Phải thiết lập quan hệ hữu nghị giữa công đoàn và người quản lý.

Người điều khiển : Nghe được đây, John, nhưng anh có thể cụ thể hơn không?

John (quản lý) : Có thể tổ chức một đội bóng đá hỗn hợp công đoàn - quản trị được không?

Tom (công đoàn) : Và một đội bóng lăn nữa.

Roger (quản lý) : Thế một buổi picnic hàng năm cho tất cả các gia đình thì thế nào?

Cụ thể tiếp diễn vì những người tham dự sáng tạo nên rất nhiều ý tưởng. Nhiều ý tưởng có lẽ đã không nảy ra ở ngoài một cuộc thảo luận như vậy và một số ý tưởng có thể chung to la hữu hiệu trong việc giảm bớt các cuộc đình công

không xin phép trước. Thời gian tiến hành thảo luận sáng tạo chắc chắn là khoảng thời gian có ích nhất trong thương lượng.

Nhưng du bạn có cùng thảo luận sáng tạo với nhau hay không, trong mọi cuộc thương lượng, tách việc phát triển từng phương án khỏi đánh giá các phương án đó là cực kỳ hữu ích. Thảo luận về các phương án khác xa với việc chấp nhận lập trường. Trong khi lập trường của một bên xung đột với lập trường bên kia thì phương án này lại gợi ra phương án khác. Ngay ngôn ngữ bạn dùng cũng khác. Nó gồm những câu hỏi chứ không phải những lời khẳng định: nó rộng mở, không khép kín. "Một phương án là... Thế các ông còn nghĩ tới những phương án nào khác?" "Sẽ làm thế nào nếu chúng tôi đồng ý với phương án này?" "Nếu làm như thế này thì sao?" "Phương án này có tác dụng như thế nào?" "Nếu thế này thì có gì sai?" Bạn hãy sáng tạo trước khi quyết định.

## Mở rộng các phương án của bạn

Ngay cả với những ý định tốt đẹp nhất, những người tham dự một cuộc thảo luận sáng tạo cũng sẽ hạnh động với giả thiết là họ thực sự đang tìm kiếm *một* lời giải đáp tốt nhất, cố gắng tìm chiếc kim trong đống cỏ bằng cách nhặt lên từng cọng cỏ một.

Tuy nhiên, tại giai đoạn này của cuộc thương lượng, bạn không nên tìm kiếm con đường đúng. Bạn đang tạo ra không gian thương lượng. Không gian đó chỉ có thể được tạo nên nhờ có nhiều ý kiến rất khác nhau. Đó là những ý kiến mà bạn và phía bên kia sẽ dựa vào để tiến hành thương lượng và bạn có thể cùng chọn với phía bên kia.



Nhà buôn rượu vang muốn làm thứ rượu ngon sẽ chọn nho của mình trong nhiều giống nho khác nhau. Đội bóng chày tìm ngôi sao cho mình sẽ gửi những chuyên gia giỏi đi thám thính ở những đội địa phương hoặc các trường cao đẳng trên khắp đất nước. Nguyên tắc này cũng áp dụng cho việc thương lượng. Điểm mấu chốt cho việc quyết định sáng suốt, dù là sản xuất rượu vang, khi chọn cầu thủ bóng chày hay khi thương lượng, nằm ở chỗ biết lựa chọn trong rất nhiều phương án.

Nếu bạn được hỏi ai nên nhận giải Nobel về Hòa bình năm nay, sẽ tốt hơn nếu bạn trả lời: "Chúng ta cùng cân cân nhắc nhé" và viết ra một danh sách khoảng 100 cái tên trong các lĩnh vực ngoại giao, kinh doanh, báo chí, tôn giáo, luật pháp, nông nghiệp, chính trị, khoa học, y học và các lĩnh vực khác, biết chắc là trong đó có rất nhiều ý tưởng kỳ lạ. Bằng cách này hầu như chắc chắn bạn sẽ có quyết định tốt hơn là bạn có quyết định ngay từ đầu.

Một cuộc thảo luận sáng tạo giải phóng tư duy sáng tạo của mọi người. Một khi được giải phóng rồi, họ cần có những cách để suy ngẫm về vấn đề của mình và tạo ra các giải pháp có tính xây dựng.

**Hãy nhân số các phương án lên qua cân nhắc giữa cái cụ thể và cái tổng quát : Biểu đồ hình tròn**

Việc sáng tạo các phương án gắn với bốn loại tư duy. Một là tư duy về một vấn đề cụ thể - tình huống thực tế bạn không thích như dòng sông hôi thối và ó nhiễm chảy bên vùng đất của bạn chẳng hạn. Loại tư duy thứ hai là phân tích có tính chất diễn tả - bạn phân tích một tình huống hiện có bằng ngôn từ tổng quát. Bạn phân loại các vấn đề theo các kiểu dạng và thứ giá định nguyên nhân của chúng.

Nước dòng sông nó có thể chứa các chất hóa học hoặc quá ít ôxi. Bạn có thể ngờ là có các nhà máy công nghiệp ở đầu nguồn sông. Loại tư duy thứ ba, cũng bằng ngón tư tổng quát là xét xem nên làm gì. Với những phân tích bạn đã có, bạn tìm kiếm "đơn thuốc" mà lý thuyết có thể dạy ta, chẳng hạn như giảm chất thải hóa học, giảm độ lệch của dòng nước hoặc dẫn nước sạch vào từ một con sông khác. Loại tư duy thứ tư và cuối cùng là có một số đề xuất hành động cụ thể và khả thi. Ai có thể làm gì ngay mai để thực thi những cách tiếp cận chung này. Ví dụ, Ủy ban Môi trường Quốc gia có thể ra lệnh cho nhà máy nơi đầu nguồn hạn chế lượng chất thải hóa học.

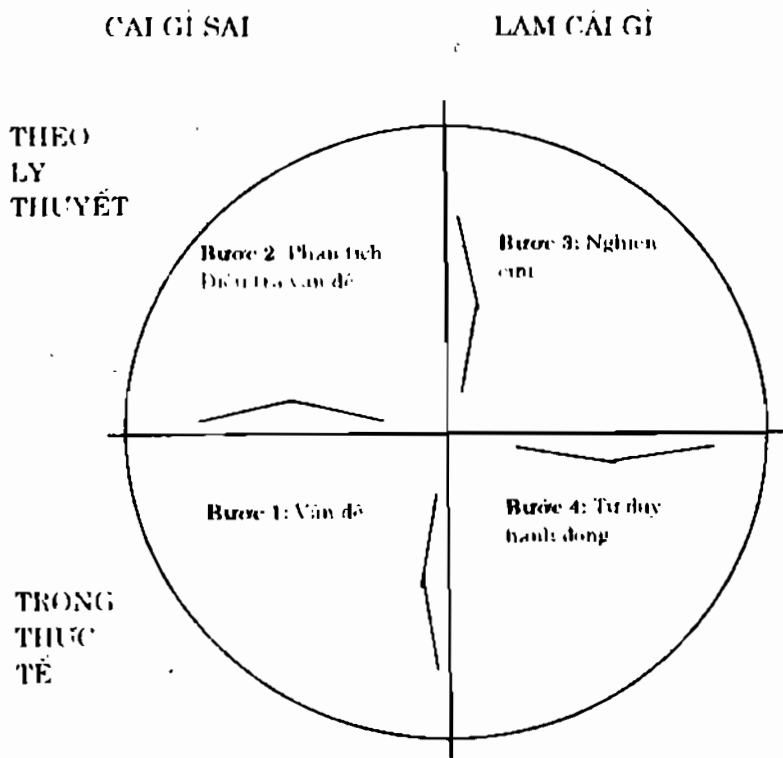
Biểu đồ hình tròn ở trang tiếp theo minh họa bốn loại tư duy này và kiến nghị những bước đi lần lượt như thế nào. Nếu mọi chuyện trôi chảy thì hành động cụ thể vạch ra theo cách này, nếu được thông qua, sẽ giải quyết được vấn đề ban đầu.

Biểu đồ hình tròn làm cho ta dễ dàng sử dụng một ý tưởng hay để tạo ra những ý tưởng khác. Đứng trước một ý tưởng có ích, bạn (hoặc nhóm thảo luận sáng tạo của bạn) có thể quay lại và cố gắng tìm ra cách thức giải quyết tổng quát trong đó ý tưởng hành động nêu trên chỉ là một cách áp dụng. Sau đó bạn có thể sẽ nghĩ ra các ý tưởng hành động khác sẽ áp dụng cách thức giải quyết chung ấy vào thực tế cuộc sống. Cũng tương tự, bạn có thể lùi lại một bước nữa và hỏi: "Nếu lý thuyết này có ích thì cách chẩn đoán nào ẩn đằng sau nó?" Sau khi xác định được cách phân tích này, bạn có thể tạo ra các cách thức khác để giải quyết vấn đề đã được phân tích kiểu đo và rồi tìm kiếm những hành động để thực hiện các cách thức mới tìm ra. Như vậy một giải pháp tốt là giải pháp mở rộng cửa để tìm hiểu lý thuyết đã làm

cho phương án hữu hiệu rồi sử dụng chính lý thuyết đó để tạo ra thêm phương án.

## BIỂU ĐỒ HÌNH TRÒN

Bốn bước cơ bản trong tư duy sáng tạo



Ví dụ sau đây có thể minh họa cho quá trình này. Khi giải quyết xung đột về Bắc Ailen, một y kiến có thể đưa ra là để nghi các giáo viên theo Công giáo và Tin lành soạn một cuốn sách giáo khoa chung về lịch sử Bắc Ailen sử dụng trong các lớp tiểu học ở cả hai hệ thống trường học. Cuốn sách trình bày lịch sử hiện tại của Bắc Ailen theo các quan điểm khác nhau và giao cho trẻ em các bài tập phải đồng vai khác nhau và chúng tự đặt mình vào địa vị của người khác. Để tạo ra thêm các ý tưởng, bạn có thể bắt đầu bằng đề xuất hành động và sau đó tìm ra cách thức giải quyết về lý thuyết ấn đáng sau nó. Bạn có thể tìm ra những quan điểm tổng quát như:

"Phải có nội dung giáo dục chung giữa hai hệ thống trường học".

"Người Công giáo và người Tin lành có thể cùng nhau làm việc trong những dự án nhỏ và có thể quản lý được".

"Cần phải thúc đẩy để trẻ em hiểu vấn đề trước khi qua muộn".

"Lịch sử phải được dạy theo những cách làm sáng tỏ những nhân thức có tính định kiến".

Làm việc theo lý thuyết này bạn có thể sáng tạo thêm các đề xuất về hành động chẳng hạn như một dự án làm phim hỗn hợp giữa phái Công giáo và Tin lành trình bày lịch sử Bắc Ailen qua những con mắt khác nhau. Các sáng kiến khác có thể thực hiện là các chương trình trao đổi giáo viên hoặc một số lớp chung cho trẻ em lứa tuổi tiểu học trong hai hệ thống.

### **Xem xét bằng con mắt của các chuyên gia khác nhau**

Một cách khác để tạo nên nhiều phương án là kiểm tra vấn đề của bạn theo các quan điểm nghề nghiệp và quy chế khác nhau.

Khi tìm giải pháp có thể cho một cuộc tranh chấp ai sẽ nuôi hơn trẻ chẳng hạn, hãy nhìn nhận vấn đề theo con mắt của nhà giáo dục, chủ nhà băng, bác sĩ tâm thần, luật gia tư pháp, bộ trưởng, bác sĩ, người ủng hộ vai trò phụ nữ trong xã hội, huấn luyện viên bóng đá hoặc một người nào đó có quan điểm riêng biệt nào khác. Nếu bạn đang đàm phán một hợp đồng kinh doanh, hãy sang tạo ra những phương án có thể nảy ra đối với chủ nhà băng, người lao động sang tạo, lãnh tụ công đang, người buôn bán đồng sản, người môi giới cổ phiếu, nhà kinh tế học, chuyên gia, hoặc một người xa hội chủ nghĩa.

Bạn cũng có thể phối hợp sử dụng Biểu đồ hình tròn để xem xét vấn đề bằng con mắt của các chuyên gia khác nhau. Lần lượt xét xem mỗi chuyên gia có thể phân tích tình hình như thế nào, mỗi người sẽ đề xuất những cách thức giải quyết gì và những kiến nghị thực tế nào có thể thực thi được từ những cách thức đó.

### **Tạo ra các thỏa thuận với sức nặng khác nhau**

Bạn có thể nhận con số các thỏa thuận đa cơ bằng cách nghĩ ra các dạng thể "vừa hơn" mà bạn muốn có trong trường hợp thỏa thuận đang tìm kiếm không đạt được. Nếu bạn không thể đồng ý về nội dung cơ bản, thì có lẽ bạn có thể nhất trí về thủ tục. Nếu một nhà máy giấy không thể thỏa thuận với một người bán buôn về chuyên ai sẽ trả tiền

vấn chuyển nhưng chiếc giày bị hỏng, có lẽ họ sẽ đồng ý đưa vấn đề ra cho trọng tài. Cũng tương tự, khi không đạt được một thỏa thuận lâu dài, người ta có thể đạt được một thỏa ước tạm thời. It nhất, nếu bạn và phía bên kia không thể đạt được thỏa thuận ưu tiên số một, bạn có thể đạt được thỏa thuận ưu tiên số hai, tức là thỏa thuận được những điểm bạn bất đồng sao cho cả hai bên đều biết vấn đề đang tranh chấp mà thương những vấn đề đó không phải lúc nào cũng dễ thấy. Những cấp tính từ dưới đây cho thấy các thỏa thuận tiềm tàng với những "sức nạng" khác nhau:

**MẠNH HƠN**

Có tính nội dung

Lâu dài

Toàn diện

Cuối cùng

Vô điều kiện

Có tính ràng buộc

Ưu tiên số một

**YẾU HƠN**

Có tính thủ tục

Tạm thời

Từng phần

Về nguyên tắc

Còn tùy theo

Không có tính ràng buộc

Ưu tiên thứ hai

**Thay đổi quy mô thỏa thuận đã được đề nghị**

Hãy xem xét khả năng thay đổi không chỉ sức nạng của thỏa thuận mà cả quy mô của nó. Chẳng hạn, bạn có thể "cat vụn" vấn đề thành những vấn đề nhỏ hơn và có thể có nhiều khả năng xử lý hơn. Với một biên tập viên sẽ biên tập cuốn sách của bạn - bạn có thể đề nghị: "Tôi có thể biên tập hai chương đầu với giá 120 đôla và sẽ xem tình hình thế nào có được không?". Các thỏa thuận có thể là từng phần, bên quan đến ít bên hơn, chi bao gồm những vấn đề đã được lựa chọn, chỉ áp dụng cho một khu vực địa lý nhất định hoặc chỉ có hiệu lực trong một khoảng thời gian hạn chế.

Nếu bạn xem vấn đề được chọn có thể mở rộng đến đâu để "bôi thêm mật mỡ" làm cho bạn thỏa thuận hấp dẫn hơn bạn sẽ có nhiều cơ hội để đạt thỏa thuận hơn. Cuộc tranh chấp giữa Ấn Độ và Pakistan về vùng nước thuộc sông Indus có khả năng giải quyết hơn khi Ngân hàng Thế giới tham dự vào cuộc thảo luận, các bên buộc phải lập ra những dự án thủy lợi mới, các đập trữ nước mới và các công việc cơ khí khác vì lợi ích của cả hai nước, tất cả đều do Ngân hàng tài trợ.

### **Tìm kiếm mối lợi chung**

Vật can quan trong thứ ba đối với việc giải quyết vấn đề sang tạo nằm ở chỗ người ta giả định chiếc bánh là có định: anh được ít bao nhiêu tôi được nhiều bấy nhiêu. Rất ít khi giả định này đúng. Trước tiên, hai bên đều luôn có thể bị lâm vào tình trạng tồi tệ hơn hiện tại. Cơ vua luôn giống như một trò chơi tổng bằng không, nếu một người thua thì người kia thắng, chỉ đến khi con cho chạy qua và làm đổ ập bản, bia tran lênh láng làm cho cả hai đầu thú rơi vào tình thế tồi tệ hơn trước đây.

Thậm chí, ngoại chuyện cùng có lợi ích chung trong việc tránh mất mát cho cả hai, vẫn luôn tồn tại khả năng cả hai cùng giành được điều gì đó. Việc này có thể được thực hiện dưới dạng phát triển mối quan hệ cả hai đều có lợi hoặc dạng thỏa mãn lợi ích của mỗi bên bằng một giải pháp sang tạo

### **Xác định các lợi ích chung**

Về lý thuyết, rõ ràng là những lợi ích chung giúp tạo nên thỏa thuận. Tạo ra một ý tưởng đáp ứng lợi ích chung là

tốt cho cả bạn lẫn phía bên kia. Tuy nhiên, trên thực tế, bức tranh có vẻ không rõ ràng bằng trong cuộc thương lượng giá cả, lợi ích chung có thể không rõ ràng hoặc phù hợp. Thế thì việc tìm kiếm lợi ích chung có ích như thế nào?

Hãy lấy một ví dụ. Giả sử bạn là giám đốc một nhà máy lọc dầu tên là nhà máy Townsend. Ông thị trưởng thành phố Pageville nơi có nhà máy lọc dầu, nơi với bạn rằng ông ta muốn tăng thuế mà Townsend phải trả cho Pageville từ 1 triệu đôla một năm lên hai triệu. Bạn bảo ông ta, theo bạn, 1 triệu đôla/năm là đủ rồi. Như vậy, cuộc thương lượng là ở chỗ ông ta muốn tăng thuế còn bạn chỉ muốn trả số tiền như cũ. Trong cuộc thương lượng, xét trên nhiều mặt, rất tiêu biểu này, lợi ích chung là ở đâu?

Hãy xét kỹ hơn xem ông thị trưởng muốn gì. Ông ta muốn tiền, rõ ràng để trả cho dịch vụ thành phố, có thể là một trung tâm đô thị mới, và muốn giảm bớt gánh nặng cho những người nộp thuế bình thường. Nhưng thành phố không thể có được tất cả số tiền cần có cho hiện tại và cho tương lai chỉ nhờ vào nhà máy Townsend. Họ sẽ phải kiếm tiền từ nhà máy hóa dầu bên kia đường chẳng hạn và, trong tương lai, từ các doanh nghiệp mới và từ việc mở rộng các doanh nghiệp hiện tại. Bạn thân là một kiểu nhà kinh doanh, ông thị trưởng cũng muốn khuyến khích mở rộng công nghiệp và thu hút thêm các doanh nghiệp tạo thêm việc làm và củng cố nền kinh tế của Pageville.

Lợi ích của công ty bạn là gì? Với những thay đổi nhanh chóng trong kỹ thuật lọc dầu và tình trạng lạc hậu của kỹ thuật lọc dầu trong nhà máy bạn, hiện bạn đang xem xét mua máy mới và mở rộng thêm nhà máy. Bạn lo ngại là sau này thành phố sẽ đình lại giá trị nhà máy mở rộng của bạn ở mức cao hơn và, do đó sẽ đánh thuế nhiều hơn. Bạn



cũng nên tính thêm là bạn đang khuyến khích đặt một nhà máy sản xuất đồ nhựa ở ngay gần nhà máy bạn để tiện sử dụng các sản phẩm của bạn. Đương nhiên, bạn ngại rằng nhà máy nhựa sẽ suy nghĩ lại chuyện đó nếu họ thấy thành phố tăng thuế.

Lợi ích chung giữa ông thị trường và bạn bây giờ trở nên rõ ràng hơn. Cả hai đều nhất trí mục đích là mở rộng sản xuất công nghiệp của thành phố và khuyến khích các ngành công nghiệp mới. Nếu chịu khó sáng tạo ra cái gì đó để đáp ứng các mục đích chung này thì bạn có thể nảy ra một số ý tưởng: miễn thuế trong 7 năm cho các nhà máy mới, một chiến dịch chung với phòng thương mại để thu hút các công ty mới, giảm thuế cho các nhà máy hiện có nếu nhà máy đó định mở rộng sản xuất. Những ý kiến như vậy có thể tiết kiệm tiền cho bạn trong khi túi tiền của thành phố đầy lên. Nếu, mặt khác, cuộc thương lượng làm hỏng mối quan hệ giữa công ty và thành phố thì cả hai đều thiệt. Bạn có thể cắt bớt phần tiền đóng góp cho quỹ từ thiện của thành phố và cho các vận động viên là học sinh phổ thông. Thành phố sẽ khắt khe một cách vô lý khi bạn hành luật về xây cất và các quy chế khác. Quan hệ cá nhân giữa bạn với các vị lãnh đạo chính trị và kinh doanh của thành phố sẽ xấu đi. Trước đây, quan hệ giữa các bên thương được cho là đương nhiên và được bỏ qua, nay trở nên quan trọng hơn kết quả bất kỳ vấn đề cụ thể nào.

Là một nhà thương lượng, hầu như bạn nên tìm kiếm những giải pháp làm cho phía bên kia cũng hài lòng. Nếu khách hàng cảm thấy họ bị lừa trong một vụ mua bán thì chủ cửa hàng cũng bị thiệt. Ông ta có thể sẽ mất một khách hàng và bị mất uy tín. Một kết quả trong đó phía bên kia không được tí gì sẽ tồi tệ với bạn hơn là một kết quả làm cho

họ hai lòng. Hầu như trong mọi trường hợp, niềm thỏa mãn của bạn phụ thuộc vào mức độ làm cho bên kia đủ thỏa mãn với thỏa thuận để họ tiếp tục thực hiện nó.

Có ba điểm cần phải nhớ về lợi ích chung. Thứ nhất, các lợi ích chung luôn tiềm tàng trong mọi cuộc thương lượng. Có thể chúng không rõ ràng ngay. Bạn hãy tự hỏi: chúng ta có lợi ích chung trong việc duy trì mối quan hệ với nhau không? Trước mắt ta có những cơ hội nào cho hợp tác và lợi ích chung? Ta sẽ phải trả giá nào nếu thương lượng tan vỡ? Có những nguyên tắc chung, như một giá công bằng chẳng hạn, mà cả hai bên chúng ta cùng tôn trọng không?

Thứ hai, các lợi ích chung là những cơ hội, không phải là những thứ tự trên trời rơi xuống. Để tận dụng, bạn phải biết đúc rút gì đó từ các lợi ích chung. Sẽ có ích cho bạn nếu bạn làm rõ lợi ích chung và coi đó là mục đích chung trong đàm phán. Nói cách khác, hãy nhận biết một cách cụ thể lợi ích chung trong thương lượng và nhìn về tương lai. Chẳng hạn, với cương vị là giám đốc nhà máy Townsend, bạn có thể đặt ra một mục đích chung với ông thị trưởng trong việc xây mới 5 nhà máy tại Pageville trong vòng 3 năm. Miễn thuê cho các nhà máy mỗi khi đó sẽ không phải là nhân nhượng của ông thị trưởng cho bạn nữa, mà là một hành động nhằm theo đuổi mục đích chung với bạn.

Thứ ba, chú trọng những lợi ích chung có thể làm cho thương lượng trôi chảy hơn và có khả năng thành công hơn. Nhưng hành khách trên xuống cấp cứu bấp bênh giữa đại dương với những khẩu pháo 11 ôi sẽ gạt bỏ đi những bất đồng về lương thực để cùng theo đuổi lợi ích chung là vào được bờ.

**Gắn các lợi ích khác nhau lại với nhau**

Một lần nữa xét lại chuyện hai chị em cãi nhau về quả cam. Người nào cũng muốn quả cam nên họ chia nó ra mà không nhận thấy rằng một người chỉ muốn ăn múi cam còn người kia lấy vỏ để nướng bánh. Trong trường hợp này cũng như nhiều trường hợp khác, một giải pháp thỏa mãn có thể đạt được vì mỗi bên muốn một thứ khác nhau. Bạn sẽ thật sự giật mình nếu bạn nghiên ngắm kỹ. Nói chung, người ta thường cho rằng những khác biệt hai bên tạo ra vấn đề. Tuy thế, những khác biệt cũng có thể dẫn tới giải pháp.

Thỏa thuận thường dựa trên bất đồng. Chẳng hạn, thật kỳ quặc khi nghĩ rằng bạn luôn nên bắt đầu bằng việc đồng ý với nhau về thực tế giống như một người mua cổ phần cố sức thuyết phục người bán rằng giá cổ phần rồi sẽ tăng. Nếu họ đồng ý là giá cổ phần sẽ tăng thì khi đó người bán sẽ không bán nữa. Điều làm cho giao kèo có thể đạt được hơn là khi người mua thì tin là giá sẽ tăng còn người bán tin rằng sẽ tụt. Sự khác biệt trong niềm tin đã tạo cơ sở cho cuộc mua bán.

Nhiều thỏa thuận sáng tạo phản ánh quy luật đạt thỏa thuận nhờ khác biệt. Những khác biệt trong lợi ích và niềm tin làm cho một mặt hàng đối với bạn là món hời lớn song lại chẳng có giá trị gì đối với phía bên kia. Hãy nghe bài thơ ru trẻ con sau :

Ông Jac không ăn thịt mỡ  
 Vợ ông không thèm thịt nạc  
 Cả hai người hợp sức  
 Liếm sạch sanh đĩa thức ăn

Loại khác biệt tốt nhất để có thể gắn với nhau là những khác biệt về lợi ích, niềm tin, những giá trị theo thời điểm khác nhau, những dự tính và khả năng chịu mạo hiểm khác nhau.

*Khác biệt nào trong lợi ích?* Danh sách ngắn dưới đây cho thấy những dạng khác nhau phổ biến về lợi ích để tìm kiếm:

**Một bên quan tâm**

**hơn về:**

hình thức  
 cân nhắc kinh tế  
 cân nhắc nội bộ  
 cân nhắc có tính tương  
 trưng  
 tương lai trước mắt  
 kết quả tam thời  
 hàng hóa cụ thể  
 tiên bộ  
 tiền lệ  
 uy tín, tiếng tăm  
 ghi điểm chính trị

**Bên kia quan tâm**

**hơn về:**

nội dung  
 cân nhắc chính trị  
 cân nhắc đối ngoại  
 cân nhắc có tính thực dụng  
 tương lai xa hơn  
 mối quan hệ  
 ý thức hệ  
 tôn trọng truyền thống  
 trường hợp cụ thể này  
 kết quả  
 phúc lợi của nhóm mình.

*Niềm tin khác nhau?* Nếu tôi tin rằng mình đúng và bạn tin là bạn đúng thì chúng ta hãy lợi dụng sự khác nhau này trong đức tin. Cả hai chúng ta đều đồng ý mời một trọng tài không thiên vị giải quyết vấn đề này, ai cũng tin mình sẽ thắng. Nếu hai phe trong giới lãnh đạo công đoàn không thể nhất trí về một đề nghị về lương bổng thì họ có thể đồng ý đưa vấn đề ra để bỏ phiếu.

*Các giá trị ở các thời điểm khác nhau?* Bạn có thể quan tâm hơn về hiện tại trong khi bên kia để ý hơn tới tương lai. Trong ngôn ngữ kinh doanh, bạn và đối phương khấu trừ giá trị tương lai theo tỷ lệ khác nhau. Theo nguyên tắc này, một kế hoạch trả góp sẽ có thể là giải pháp hữu hiệu. Người mua sẵn lòng trả giá chiếc xe cao hơn nếu ông

ta có thể thanh toán sau; người bán sẵn lòng nhận tiền sau nếu ông ta bán được giá cao hơn.

*Dự báo khác nhau?* Trong cuộc thương lượng về lương giữa ngôi sao bóng chày về già và một đội bóng chày lớn, người vận động viên mong mình sẽ ghi nhiều bàn trong khi ông bầu cho rằng sẽ ngược lại. Lợi dụng sự khác biệt đó, hai người có thể nhất trí về mức lương cơ sở là 100 ngàn đôla cộng thêm 50 ngàn đô nếu vận động viên chơi giỏi đến mức trung bình mỗi trận anh ta chỉ để lọt không quá ba quả.

*Ngại mạo hiểm khác nhau?* Loại khác biệt cuối cùng mà bạn cần đầu tư là khả năng ngại mạo hiểm. Chẳng hạn lấy vấn đề khai thác mỏ ở đáy biển trong cuộc thương lượng về luật biển. Các công ty khai mỏ phải trả cộng đồng quốc tế bao nhiêu tiền để được quyền khai thác? Các công ty khai mỏ quan tâm nhiều đến chuyên tránh bị lỗ hơn là chuyên kiếm được nhiều tiền ngay. Đối với họ, khai thác mỏ dưới đáy biển là một đầu tư lớn. Họ muốn giảm rủi ro mạo hiểm. Mặt khác, cộng đồng quốc tế quan tâm đến thu nhập. Nếu công ty nào sắp sửa kiếm được nhiều tiền từ "tài sản chung của nhân loại" thì cả thế giới muốn có phần thật lớn trong đó.

Trong sự khác biệt này tiềm tàng cuộc thương lượng có lợi cho cả hai bên. Mạo hiểm có thể đánh đổi lấy thu nhập. Khai thác sự khác biệt trong khả năng dám mạo hiểm, bản hiệp ước được đề xuất quy định cho phép các công ty chỉ phải trả phí thấp cho đến khi họ hoàn lại được vốn đầu tư - nói cách khác, khi tình rủi ro cao - và sau đó là mức phí cao hơn rất nhiều khi rủi ro ít đi.

**Hãy hỏi xem họ thích gì**

Một cách để gắn lợi ích với nhau là sáng tạo ra một số phương án bạn chấp nhận được và hỏi xem phía bên kia thích phương án nào. Bạn muốn biết phương án nào được ưa thích hơn, không nhất thiết là nó có chấp nhận được hay không. Sau đó bạn có thể lấy phương án đó, gia công thêm nữa và lại đưa ra hai hoặc nhiều hơn các biến thể và hỏi xem họ thích phương án nào. Bằng cách này, không chỉ riêng một ai đó phải quyết định. Bạn có thể hoan thiện được kế hoạch cho đến lúc bạn thấy không thể đạt được điều gì chung nữa. Chẳng hạn, đại diện cho ngôi sao bóng chày có thể hỏi ông bầu: "Cách nào sẽ đáp ứng được lợi ích của ông, lương 175.000 đôla/năm trong 4 năm hay lương 200.000 đôla/năm trong 3 năm? Kiểu thứ hai? Được thôi. Thế còn mức lương giữa con số đó với 180.000 đôla/năm trong 3 năm cộng với 50 ngàn đôla thưởng mỗi năm nếu Luis chơi khá không để lọt 3 trái một trận?"

Nếu phải tóm tắt bằng một câu việc gắn các lợi ích khác biệt, câu đó có thể là: Hãy tìm những giải pháp bạn ít bị nguy hại mà bên kia được lợi nhiều và ngược lại. Những khác biệt trong lợi ích, ưu tiên, niềm tin, dự báo và thái độ đối với mạo hiểm rủi ro đều tạo khả năng cho việc gắn các lợi ích khác nhau. Phương châm của nhà thương lượng là "*Khác biệt muôn năm!*".

## **Để họ dễ quyết định**

Do thành công của bạn trong thương lượng phụ thuộc vào việc bên kia có quyết định như bạn mong muốn hay không, cho nên bạn nên làm mọi việc có thể để cho họ dễ dàng quyết định. Thay vì gây khó dễ cho phía bên kia, bạn đặt họ trước một sự lựa chọn càng ít phương hại càng tốt. Bị

án tượng là lẽ phải thuộc về mình, người ta thường quá ít để ý tới các cách thức bồi đắp thêm cho nó bằng việc đề tâm đến lợi ích của phía bên kia. Để vượt qua sự thiên cận do chỉ nhìn quá hạn hẹp vào lợi ích sát sườn của chính mình, bạn nên đặt mình vào địa vị của họ. Nếu không có phương án nào hấp dẫn được họ thì có khả năng bạn sẽ chẳng đạt được thỏa thuận nào cả.

**Địa vị của ai?** Có phải bạn đang cố tác động một người đàm phán duy nhất, một thủ trưởng vâng mặt hay một uỷ ban hoặc một nhóm ra quyết sách nào khác? Bạn không thể thương lượng thành công với một khái niệm trừu tượng như thành phố "Houston" hay "Trường Đại học California". Thay vì cố sức thuyết phục "công ty bảo hiểm" ra quyết định, bạn nên sáng suốt hơn tập trung nỗ lực để một bên đơn đưa ra khuyến nghị. Dù cho quá trình ra quyết định của bên kia phức tạp đến đâu đi nữa, bạn sẽ hiểu tốt hơn nếu bạn chọn một người - có thể là người bạn đang cùng thương lượng - và xem xét vấn đề đo được hiểu như thế nào theo quan điểm của người đó.

Bằng cách tập trung vào một người, bạn sẽ không bỏ qua những phức tạp. Trái lại, bạn còn đang xử lý chúng vì bạn hiểu rằng chúng gây khó khăn thế nào cho người mà bạn đang cùng đàm phán. Bạn có thể đi tới chỗ đánh giá đúng vai trò thương lượng của mình dưới một ánh sáng mới và coi việc làm của mình là cách tiếp thêm sức cho người đó hoặc trao cho anh ta những lập luận mà anh ta cần có để thuyết phục người khác đồng tình. Một đại sứ Anh mô tả công việc của mình là "giúp cho đôi phương của tôi có những chỉ thị mới". Nếu bạn thực sự đặt mình vào địa vị của đối

phương, bạn sẽ hiểu vấn đề của anh ta và thấy phương án nào có thể giải quyết được vấn đề.

**Quyết định gì?** Trong chương 2 chúng ta đã thảo luận làm thế nào để một bên có thể hiểu lợi ích của bên kia qua phân tích lựa chọn theo nhận thức hiện hữu của họ. Bây giờ bạn sẽ phải cố tạo nên các phương án làm thay đổi lựa chọn của họ sao cho sau đó họ sẽ quyết định theo cách làm bạn thỏa mãn.

Nhiệm vụ của bạn là trao cho họ câu trả lời chứ không phải vấn đề, một quyết định dễ dàng chứ không kho khăn. Điểm then chốt trong quá trình đó là tập trung chú ý vào bản thân nội dung quyết định. Quyết định đó thường bị cản trở bởi sự thiếu chắc chắn.

Thường thường bạn muốn càng nhiều càng tốt nhưng chính bạn không biết chừng nào là nhiều. Bạn sẽ nói "hãy đưa ra cái gì đó rồi tôi sẽ nói thế đã đủ chưa". Điều đó với bạn là hợp lý, nhưng khi bạn nhìn chuyên đo bằng cách nhìn của người khác, bạn sẽ hiểu được sự cần thiết phải đưa ra một đề nghị hấp dẫn hơn. Bạn hãy coi bất kỳ điều gì đôi phương nói hay làm chỉ là cơ sở và muốn hỏi họ thêm. Nhưng đề nghị phía bên kia "cập thêm thông tin" sẽ không đưa đến quyết định bạn mong muốn.

Nhiều nhà thương lượng không biết chắc là bên kia đang yêu cầu mình phát biểu hay hành động. Tuy vậy phân biệt được rõ yêu cầu là rất quan trọng. Nếu bạn muốn họ hành động đừng có nói thêm là cần "thương lượng". Nếu bạn muốn con ngựa nhảy qua rào, đừng có nâng cao rào lên. Nếu bạn muốn ban nước giải khát bằng máy với giá 35 xu thì đừng nâng giá tới 50 xu để rồi thương lượng.



Hầu như lúc nào bạn cũng muốn được hứa sẽ có thỏa thuận. Hãy lấy bút chì và giấy ra rồi cố gắng phác thảo một số thỏa thuận có thể có. Khi thương lượng, sẽ không bao giờ là quá sớm khi bắt đầu phác thảo để hỗ trợ cho tư duy thêm rõ ràng. Hãy chuẩn bị nhiều phương án khác nhau, bắt đầu từ cái đơn giản nhất. Những điều khoản nào phía bên kia sẽ ký, những điều khoản hấp dẫn đối với cả họ lẫn bạn? Bạn có thể giám số người nhất thiết phải hỏi ý kiến không? Bạn có thể tạo ra một thỏa thuận để họ dễ thực hiện không? Phía bên kia sẽ tinh tơi những khó khăn trong khi thực hiện thỏa thuận, bạn cũng nên làm như vậy.

Chẳng hạn, không làm ngay từ đầu bao giờ cũng dễ hơn là dừng một việc đã bắt đầu làm rồi. Dừng một việc nào đây cũng dễ hơn bắt đầu một việc hoàn toàn mới. Nếu công nhân muốn bắt nhạc khi làm việc, công ty dễ đồng ý hơn với việc không can thiệp vào chương trình thứ nghe nhạc do nhân viên thử nghiệm tiến hành trong vòng vai tuần so với việc công ty phải tự thi điểm chương trình đó.

Do hầu hết mọi người đều bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi ý thức về tinh chính đáng của bản thân mình, giải pháp dễ được bên kia chấp thuận hơn nếu nó được trình bày sao cho có vẻ chính đáng. Phía bên kia sẽ chấp nhận một giải pháp nếu đó là việc đúng. Dừng ở đây là với nghĩa công bằng, hợp pháp, đáng trọng và vân vân...

Ít có cái gì hỗ trợ cho việc ra quyết định nhiều bang tiền lệ. Hãy tìm kiếm tiền lệ. Tìm một quyết định hoặc lời phát biểu nào mà phía bên kia đã có trong một tình huống tương tự và cố gắng lấy đó làm cơ sở cho thỏa thuận ta đề nghị. Điều này tạo nên một tiêu chuẩn khách quan đối với đề nghị của bạn và làm họ dễ đồng ý hơn. Nhận thức được long mong muốn của họ là phải nhất quan, và nghĩ về

những điều họ đã làm hoặc phát biểu sẽ giúp bạn tạo nên những phương án bạn chấp thuận được mà vẫn tính đến quan điểm của họ.

**Hăm dọa thôi chưa đủ.** Ngoài nội dung quyết định của họ như ý bạn, bạn cũng nên xem xét những hậu quả tiếp theo quyết định đó băng con mắt nhìn của họ. Nếu bạn là họ, bạn sẽ sợ nhất kết quả nào? Bạn sẽ hy vọng gì?

Chúng ta thường tác động đến người khác bằng cách hăm dọa và cảnh cáo về chuyện sẽ xảy ra nếu họ không quyết định như ta muốn. Các đề nghị thương lượng hữu hiệu hơn. Bạn hãy tập trung vào việc làm cho họ ý thức được về những kết quả có thể có nếu họ quyết định như bạn muốn và việc cải thiện những kết quả đó từ quan điểm của họ. Bạn làm thế nào để những đề nghị của mình đáng tin hơn? Họ có thể thích những điều cụ thể nào? Liệu họ có thích là người đề xuất cuối cùng không? Họ có muốn tuyên bố không? Bạn có thể tạo ra cái gì hấp dẫn đối với họ mà bạn ít bị nguy hại không?

Để đánh giá một phương án từ quan điểm của phía bên kia hãy xem họ có thể bị chỉ trích như thế nào nếu họ chấp thuận nó. Viết ra một vài câu minh họa cho những lời chỉ trích mạnh mẽ nhất đối với phía bên kia về quyết định mà bạn yêu cầu họ đưa ra. Sau đó viết một vài câu mà bên kia sẽ đáp lại để tự bảo vệ. Làm như vậy sẽ giúp bạn đánh giá được những giới hạn mà bên kia đang phải chịu khi thương lượng. Nó sẽ giúp bạn tạo ra những phương án đáp ứng những lợi ích của họ để cho họ có thể ra quyết định theo mãn lợi ích của bạn.

Cách cuối cùng kiểm tra phương án là viết nó ra dưới dạng một "kiến nghị có thể đồng ý được". Cố gắng thảo ra

một đề nghị để họ chỉ cần trả lời "đồng ý" là đủ, thực tế và có thể thực thi được. Khi bạn làm được như vậy, bạn đã giảm những rủi ro mà lợi ích sát sườn trước mắt làm quáng mắt không cho bạn thấy cần thiết phải đáp ứng những lo lắng của phía bên kia.

Trong tình huống phức tạp, sáng tạo là hết sức cần thiết. Trong mọi cuộc thương lượng, việc làm này sẽ mở ra những cánh cửa và tạo nên hàng loạt những thỏa thuận tiềm tàng thỏa mãn cả hai bên. Do đó, hãy đưa ra nhiều phương án trước khi chọn lựa. Sáng tạo trước, quyết định sau. Tìm kiếm các lợi ích chung và các lợi ích khác nhau để gắn chúng với nhau và tìm cách để họ dễ dàng quyết định.

## *Chương 5*

# Kiên trì sử dụng những tiêu chuẩn khách quan

Dù bạn hiểu rõ đến đâu những lợi ích của phía bên kia, dù bạn đã tạo ra các cách thức hòa hợp lợi ích khéo léo đến đâu, dù bạn có coi trọng mối quan hệ hiện hữu đến đâu thì bạn vẫn luôn phải đối mặt với thực tế phũ phàng là các lợi ích đối lập với nhau. Ngay cả lý thuyết "2 bên cùng thắng" cũng chẳng thể che giấu được sự thực đó. Bạn muốn trả tiền thuê nhà thấp, người chủ nhà muốn lấy giá cao hơn. Bạn muốn giao hàng vào hôm sau; người bán lại muốn giao hàng vào tuần sau. Rõ ràng là bạn thích có chỗ làm việc rộng rãi có thể nhìn ra ngoài, người đồng nghiệp của bạn cũng vậy. Những khác biệt đó không thể giấu đi được.

**Sẽ rất nguy hiểm nếu bạn quyết định dựa trên cơ sở ý chí**

Các nhà thương lượng thường cố gắng giải quyết những xung đột kiểu này bằng cách mặc cả lập trường - noi

cách khác, bằng cách bàn về những gì mình sẵn lòng hoặc không muốn chấp nhận. Một nhà thương lượng có thể đòi hỏi phải có nhân nhượng nội dung chỉ vì ông ta không không muốn vậy: "Giá là 50 đôla, chỉ có thế thôi". Người khác có thể đề nghị đẩy hào phong, hy vọng sẽ được chấp thuận hoặc có tình hữu nghị. Du đó có là một cuộc đua tranh xem ai bương nhất hoặc ai hào phong nhất đi nữa, thì quả trình thương lượng cũng vẫn tập trung vào việc mỗi bên sẵn lòng đồng ý điều gì. Do vẫn là kết quả của sự co xat ý chí giữa hai con người kể cả khi các nhà thương lượng đang sống trên 1 hòn đảo hoang, không lịch sử, không tập quan và không có chuẩn mực đạo đức.

Như đã bàn ở chương I, cố gắng hòa hợp những khác biệt trên cơ sở ý chí sẽ phạt tra giá đắt. Không một cuộc thương lượng nào sẽ hữu hiệu hay thân ái nếu bạn cố áp đặt ý chí của mình chông bên kia và hoặc bạn hoặc họ phạt lùi bước. Dù bạn chọn chỗ ăn, tổ chức kinh doanh hay thương lượng chuyện giữ đứa trẻ, bạn cũng khó lòng có được một thỏa thuận sang suốt đánh giá theo tiêu chuẩn khách quan nếu bạn không tính tới tiêu chuẩn đó.

Cố gắng giải quyết những khác biệt về lợi ích chỉ theo ý chí mỗi bên nguy hại như vậy, nên cần thương lượng trên cơ sở nào đó độc lập với ý chí mỗi bên - tức là, trên cơ sở tiêu chuẩn khách quan.

### **Tình huống sử dụng tiêu chuẩn khách quan**

Gia sư bạn đã có một hợp đồng xây nhà với gia cô định đề. Hợp đồng nói rõ là cô mong bê tông vững, nhưng không nói cụ thể mong đo phải sâu bao nhiêu. Người thầu công trình đề nghị làm móng sâu 0.6 met. Bạn cho rằng 1.5 met

thì mới là độ sâu thông thường cho căn nhà như nhà của bạn.

Bây giờ giả sử người thực hiện hợp đồng bảo "Tôi đã thuận cho ông chuyên mái giăng bằng thép rồi. Bây giờ đến lượt ông phải thuận với tôi chuyên móng nông hơn." Không chủ nhà bình thường nào chịu thuận theo người thầu công trình như vậy. Thay vì cò kè, bạn nên đòi hỏi phải quyết định vấn đề theo những tiêu chuẩn an toàn khách quan. "Ông xem, có thể là tôi sai. Có lẽ chỉ 0,6 met là đủ. Tôi chỉ muốn móng nhà khỏe và đủ sâu để cho ca tòa nhà được đảm bảo an toàn. Chính phủ có quy định cụ thể nào về điều kiện đất đai như ở đây không? Móng của những nhà khác trong khu này sâu chừng nào? Ở đây có khả năng đông đất không? Theo ông chung lời nên lấy tiêu chuẩn nào để giải quyết chuyên này?"

Có được hợp đồng thuận cho bạn không hề dễ hơn việc giữ quan hệ với đối tác. Nếu dựa vào các tiêu chuẩn khách quan có thể được áp dụng rõ ràng như vậy cho một cuộc thương lượng giữa chủ nhà và người thầu hợp đồng thì tại sao ta không áp dụng cho các giao kèo kinh doanh, thảo luận tập thể, giải quyết pháp lý và đàm phán quốc tế? Tại sao không đòi hỏi là cái giá của cuộc thương lượng chẳng hạn phải được dựa vào một tiêu chuẩn nào đó như giá thị trường, chi phí thay thế, giá trị cuốn sách đã hạ giá hay giá cạnh tranh thay vì dựa vào bất kỳ giá nào đó của người bán?

Tom lại, bạn hãy cố gắng đạt được giải pháp dựa trên nguyên tắc chứ không phải bị sức ép. Tập trung vào các giá trị của vấn đề chứ không phải ý chí của các bên. Lắng nghe các lập luận nhưng đừng để ý đến những lời hăm dọa.

**Thương lượng có nguyên tắc tạo ra các thỏa thuận sáng suốt một cách thân ái và hữu hiệu.**

Bạn càng sử dụng nhiều các tiêu chuẩn về công bằng, tinh hiệu quả hoặc các giá trị khoa học trong vấn đề cụ thể của mình bao nhiêu thì bạn càng có khả năng đạt được một giải pháp cả gói cuối cùng sáng suốt và công bằng bấy nhiêu. Bạn và phía bên kia càng sử dụng nhiều các tiền lệ và tập quán phổ biến bao nhiêu thì cơ hội bạn được lợi từ kinh nghiệm trong quá khứ càng lớn bấy nhiêu. Một thỏa thuận phù hợp với tiền lệ sẽ ít có yếu điểm để bị tấn công hơn. Nếu một hợp đồng cho thuê nhà bao gồm các điều khoản tiêu chuẩn hoặc nếu một hợp đồng mua bán phù hợp với tập quán thì sẽ có ít rủi ro là một trong 2 bên thương lượng có cảm giác mình bị đối xử xấu hoặc sau đó tìm cách xóa bỏ thỏa thuận.

Một cuộc chiến nhằm lẫn át nhau sẽ đe dọa mối quan hệ giữa hai bên; thương lượng có nguyên tắc ngăn chặn được chuyện đó. Xư xử với người khác sẽ dễ hơn rất nhiều khi 2 bên đều thảo luận những tiêu chuẩn khách quan để giải quyết một vấn đề thay vì cố sức ép bên kia lùi bước.

Tiến tới thỏa thuận thông qua thảo luận những tiêu chuẩn khách quan cũng làm giảm bớt số lượng những cam kết của mỗi bên đưa ra trong quá trình thỏa thuận và rũ bỏ nó khi sắp đạt được thỏa thuận. Trong mặc cả lập trường, các nhà thương lượng tốn nhiều thời gian vào việc bảo vệ lập trường của mình và tấn công lập trường của đối phương. Những người sử dụng các tiêu chuẩn khách quan thường sử dụng thời gian hiệu quả hơn qua đối thoại về những tiêu chuẩn và giải pháp có thể đạt được.

Các tiêu chuẩn độc lập còn mang lại hiệu quả hơn nữa khi có nhiều bên liên quan tham gia thương lượng. Trong

các trường hợp như vậy, mặc cả lập trường sẽ là rất khó khăn. Nó đòi hỏi phải có các liên minh giữa các bên; và càng có nhiều bên nhất trí với một lập trường thì càng khó thay đổi lập trường đó. Cũng tương tự, nếu mỗi người đàm phán có một phe của riêng mình hoặc buộc phải trình bày rõ lập trường với cấp trên thì việc thông qua lập trường rồi lại thay đổi rất mất thời gian và khó khăn.

Câu chuyện xảy ra tại Hội nghị về Luật biến minh họa cho giá trị của việc sử dụng các tiêu chuẩn khách quan. Có lúc, Ấn Độ thay mặt cho thế giới thứ 3, đề nghị khoản tiền đầu tiên cho các công ty khai thác mỏ dưới đáy biển là 60 triệu đôla mỗi địa điểm. Mỹ phản đối đề nghị đó và đề nghị không có khoản đầu tiên nào hết. Cả hai bên đều khẳng khái ý mình và vấn đề trở thành cuộc thi đấu ý chí.

Sau đó có người khám phá ra rằng Viện kỹ thuật Massachusetts đã tạo nên một hình mẫu kinh tế học về khai thác mỏ tại đáy biển. Hình mẫu này, dần dà được các bên chấp nhận là khách quan, có dấu ấn của tất cả các đề nghị về khoản tiền phải nộp khi khai thác mỏ. Khi đại diện Ấn Độ hỏi về đề nghị của mình, ông ta được chỉ cho thấy khoản tiền khổng lồ ông ta đề nghị - phải trả 5 năm trước khi mỏ có thu nhập - sẽ làm cho mọi công ty không thể khai thác điều gì. Bị ấn tượng, ông ta tuyên bố sẽ xem xét lại lập trường của mình. Mặt khác, hình mẫu của Viện kỹ thuật Massachusetts (MIT) giúp các đại diện Mỹ hiểu rõ hơn vấn đề. Trước đây họ chỉ biết về vấn đề này qua thông tin các công ty khai thác mỏ cung cấp. Hình mẫu đó cho thấy một khoản tiền đầu tiên nào đó có thể thực hiện được về mặt kinh tế. Do đó, Mỹ cũng thay đổi lập trường của mình.



Không ai phải lùi bước, không ai thanh yếu thế mà chỉ trở nên biết điều hơn. Sau cuộc thương lượng lễ thể, các bên đã đạt một thỏa thuận sơ khởi cả hai đều mãn nguyện.

Hình mẫu của Viện MIT tăng cơ hội đạt thỏa thuận và làm giảm thiệt hại do thái độ cứng cứng vé lập trường gây ra. Nó đem lại một giải pháp tốt hơn, vừa thu hút các công ty khai thác vừa tạo nên nguồn thu đáng kể cho các nước trên Thế giới. Một hình mẫu khách quan tồn tại có khả năng dự báo kết quả của những đề xuất đã giúp thuyết phục các bên rằng thỏa thuận sơ khai đạt được là công bằng. Điều đó cung cấp cơ thêm quan hệ giữa những nhà thương lượng và tăng khả năng tồn tại lâu dài thỏa thuận.

## **Tạo lập các tiêu chuẩn khách quan**

Tiền hành đàm phán có nguyên tắc liên quan tới 2 câu hỏi: Bạn tạo lập các tiêu chuẩn khách quan như thế nào? và bạn sử dụng chúng ra sao khi thương lượng?

Dù bạn sử dụng phương pháp thương lượng nào, bạn sẽ thực hiện tốt hơn nếu bạn có chuẩn bị trước. Đây mới thực sự là thương lượng có nguyên tắc. Vì vậy hãy tạo lập trước một số tiêu chuẩn để lựa chọn và suy nghĩ cách áp dụng chúng cho trường hợp của bạn.

### **Các tiêu chuẩn công bằng**

Bạn thương thấy một vài tiêu chuẩn khách quan có sẵn có thể dùng làm cơ sở cho thỏa thuận. Chẳng hạn, giá sử ô tô của bạn bị hỏng nát và bạn khiếu nại với công ty bảo hiểm. Trong cuộc thảo luận với người của công ty, bạn có thể tính đến các cách tính giá trị của chiếc ô tô ví dụ như 1/ Giá gốc của xe trừ đi khoản khấu hao do sử dụng 2/ Nếu bạn th

chiếc xe già bao nhiêu; 3/ Giá chiếc xe tương tự sản xuất năm đó theo cuốn catalogue; 4/ sẽ tốn bao nhiêu nếu thay chiếc xe đó bằng một xe khác tương đương; 5/ tòa án sẽ định giá chiếc xe bao nhiêu.

Trong các trường hợp khác, tùy thuộc vào vấn đề, bạn có thể muốn đề nghị thỏa thuận đó phải dựa trên:

giá thị trường	tòa án quyết định thế nào
tiền lẻ	tiêu chuẩn đạo đức
đánh giá khoa học	xử sự bình đẳng
tiêu chuẩn ngành	truyền thông
trình hiểu quả	cơ đi cơ lại
các chi phí	v.v ..

It nhất, các tiêu chuẩn khách quan cần phải độc lập với ý chí của mỗi bên. Con lý tương nhất sẽ là các tiêu chuẩn khách quan không chỉ độc lập với ý chí mà còn phải chính đáng và thực tế nữa để bao đảm có thỏa thuận sang suốt. Trong một cuộc tranh chấp biên giới chẳng hạn, bạn dễ dàng đồng ý về một đặc điểm địa lý rõ ràng như một con sông hơn là về một con đường cách bờ sông 2,8 mét về phía đông.

Các tiêu chuẩn khách quan phải được áp dụng, ít nhất là trên lý thuyết, với cả hai bên. Do vậy, bạn có thể sử dụng cách thứ áp dụng cơ đi cơ lại để kiểm tra xem một tiêu chuẩn được đưa ra có công bằng và độc lập với ý chí của mỗi bên hay không. Nếu một người khi bạn cho bạn một ngôi nhà lại đề nghị bạn ký một hợp đồng có hình thức tiêu chuẩn thì bạn hãy khôn ngoan hỏi lại xem có phải đó đúng là hình thức họ đã dùng khi họ mua nhà hay không. Trên trường quốc tế, nguyên tắc tự quyết rất nổi tiếng đòi hỏi nhiều dân tộc. Họ đòi coi đây là một quyền cơ bản nhưng lại không chịu áp dụng cho các dân tộc khác thuộc phía bên kia. ít nhất Trung Đông, Bắc Ailen hoặc Síp đã là 3 thí dụ rồi.

### Các thủ tục công bằng

Để đi tới kết quả độc lập với ý chí, bạn có thể dùng hoặc các tiêu chuẩn công bằng cho vấn đề nội dung hoặc các thủ tục công bằng khi giải quyết các lợi ích xung đột với nhau. Chẳng hạn xem cách giải quyết xưa nay trong chuyện chia bánh giữa 2 đứa bé: một đứa cắt còn một đứa chọn. Không đứa nào có thể phàn nàn về chuyện chia không đều.

Thủ tục đơn giản này được sử dụng trong cuộc thương lượng về Luật Biển, một trong những cuộc thương lượng phức tạp nhất từ trước tới nay. Có lúc, vấn đề làm thế nào phân chia các địa điểm khai thác ở đáy biển sâu lam đậm phân bố tặc. Theo điều khoản của thỏa thuận dự thảo, một nửa số địa điểm sẽ do các công ty tư nhân khai thác, nửa kia sẽ dành cho Enterprise, là một tổ chức khai thác mỏ thuộc Liên hợp quốc. Do các công ty khai thác mỏ tư nhân của những nước giàu có kỹ thuật cao và chuyên môn để chọn các địa điểm tốt nhất, các nước nghèo hơn sợ rằng Enterprise vì biết ít hơn nên sẽ chịu phân thiệt.

Giải pháp được vạch ra là mỗi công ty tư nhân muốn khai mỏ ở đáy biển sẽ trình Enterprise hai điểm công ty dự định khai thác. Enterprise sẽ chọn một cho mình và cấp giấy phép cho công ty kia khai thác chỗ thứ hai. Do không biết mình sẽ được khai thác tại địa điểm nào nên công ty nào có sức chọn cả 2 địa điểm đều có tiềm năng. Nhờ thủ tục đơn giản này người ta đã tận dụng được chuyên môn cao của công ty.

Một cách làm khác về thủ tục "một người cắt, người kia chọn" là để cho các bên thương lượng thế nào là cách thức đàm phán công bằng trước khi họ tiếp tục quyết định vai trò của mình trong cuộc đàm phán xếp đo. Trong cuộc đàm

phân vé ly hôn chẳng hạn, trước khi quyết định bố hay mẹ sẽ giữ bọn trẻ, hai vợ chồng nên thỏa thuận về quyền đến thăm con của người kia. Điều này làm cho cả 2 người đều muốn thỏa thuận về quyền đến thăm theo cách mình cho là công bằng.

Khi xem xét các giải pháp có tính thù tuc, bạn hãy xem các cách thức khác để giải quyết những khác biệt: lần lượt, rút thăm, để ai đó khác quyết định và v.v...

Thường thường, theo lần lượt là cách tốt nhất cho những người được thừa kế chia số tài sản họ cùng được thừa hưởng. Sau đó, họ có thể mua bán trao đổi nếu họ muốn. Hoặc họ có thể thử chọn lựa để xem kết quả thế nào trước khi cam kết chấp nhận kết quả. Rút thăm, tung đồng xu và những trò may rủi khác vốn đều có tính công bằng. Kết quả có thể không công bằng nhưng mỗi bên đều có cơ hội ngang nhau.

Để cho ai đó khác đóng vai trò then chốt trong một quyết định chung là một thủ tục đã có từ lâu với những cách làm rất khác nhau. Các bên có thể nhất trí trao một vấn đề cụ thể nào đó cho một chuyên gia để xin lời khuyên hoặc quyết định. Hoặc họ có thể đề nghị một người trung gian giúp mình quyết định. Hoặc họ có thể trình vấn đề cho một trong tài để có một quyết định có hiệu lực ràng buộc.

Chẳng hạn, trong nghề bóng chày nhà nghề người ta sử dụng hình thức trọng tài lấy "đề nghị tốt nhất cuối cùng" để phân xử các tranh chấp về lương cầu thủ. Người xử tranh chấp phải chọn giữa lời đề nghị cuối cùng của một bên và lời đề nghị cuối cùng của bên kia. Về mặt lý thuyết, thủ tục này gây sức ép đối với các bên buộc họ phải có đề xuất hợp lý hơn. Trong bóng chày và ở những bang hình thức trọng tài kiểu này là bắt buộc đối với việc giải quyết một số tranh

chấp về lương trả cho nhân viên nhà nước, hình thức này có vẻ giải quyết được nhiều hơn kiểu xét xử thông thường trong những trường hợp tương tự. Tuy nhiên, những bên không được quyền giải quyết đôi khi đưa ra đề nghị cực đoan làm cho trọng tài khó chọn lựa.

### **Thương lượng với các tiêu chuẩn khách quan**

Sau khi đã xác định được một số tiêu chuẩn và thủ tục khách quan, bạn làm thế nào thảo luận chúng với phía bên kia?

Có ba điểm cơ bản cần nhớ:

1. Coi mỗi vấn đề là một cuộc tìm kiếm chung các tiêu chuẩn khách quan.
2. Lập luận và lắng nghe lập luận xem tiêu chuẩn nào là phù hợp nhất và làm cách nào áp dụng được chúng.
3. Đừng bao giờ lùi bước trước sự ép, mà chỉ lùi bước trước nguyên tắc.

Tóm lại, bạn nên kiên định, song linh hoạt tập trung xem xét các tiêu chuẩn khách quan.

### **Hãy coi mỗi cuộc thương lượng là một cuộc tìm kiếm chung các tiêu chuẩn khách quan.**

Nếu bạn đang thương lượng để mua nhà, bạn có thể bắt đầu: "Ông xem, ông muốn giá cao còn tôi muốn giá thấp. Chúng ta hãy cùng tìm kiếm một giá công bằng. Những tiêu chuẩn nào là phù hợp nhất?" Bạn và phía bên kia có thể có những lợi ích xung khắc, nhưng bây giờ cả hai có chung một mục đích: xác định giá công bằng. Bạn có thể bắt đầu bằng

cách tự đưa ra một hay một vài tiêu chuẩn - giá của căn nhà được điều chỉnh theo sự sụt giá của tiền và lạm phát, giá bán những ngôi nhà trong khu lân cận trong thời gian gần đây hoặc một cách thẩm định độc lập - và sau đó để bên kia đưa ra đề nghị của họ.

*Hãy hỏi "tại sao ngài nghĩ như vậy?"* Nếu người bán bắt đầu bằng một lập trường như kiểu "Giá là 55 ngàn đôla", hãy hỏi xem tại sao ông ta đặt giá như vậy: "Làm sao ông lại đặt giá cao như vậy?" Hãy xử lý vấn đề như thể người bán cũng đang tìm cách đi tới một giá công bằng dựa trên các tiêu chuẩn khách quan.

*Trước tiên hãy đồng ý về những nguyên tắc.* Trước khi xem xét các điều khoản, bạn nên nhất trí với đối phương về một hoặc những tiêu chuẩn sẽ áp dụng.

Mỗi tiêu chuẩn bên kia đề xuất trở thành một đòn bẩy sau đó bạn có thể sử dụng để thuyết phục họ. Lập luận của bạn sẽ có tác dụng hơn nếu được trình bày bằng những ngôn từ trong tiêu chuẩn của họ, và họ sẽ thấy kho lòng không áp dụng tiêu chuẩn của họ cho vấn đề. "Ông nói ông Jones bán ngôi nhà bên với giá 60 ngàn đôla. Ông cho rằng ngôi nhà này phải được bán với giá ngang với những ngôi nhà tương đương ở khu này, có phải không ạ? Trong trường hợp đó, chúng ta sẽ xem xem ngôi nhà góc đường Ellsworth và Oxford và ngôi nhà góc Broadway và Dana được bán với giá bao nhiêu". Điều làm cho việc thỏa thuận đặc biệt khó là phải chấp nhận đề nghị của người khác. Nếu họ đề nghị tiêu chuẩn thì việc họ chấp thuận nó không phải là họ yếu thế mà là mạnh thế và là thực hiện những gì họ đã nói.

### **Lập luận và lắng nghe lập luận**

Điều biến một cuộc thương lượng thành một cuộc tìm kiếm *chung* là cũng nên đến bàn thương lượng với đầu óc cởi mở, dù bạn có chuẩn bị nhiều bao nhiêu về các tiêu chuẩn khách quan đi nữa. Trong hầu hết các cuộc thương lượng, người ta sử dụng tiền lệ và các tiêu chuẩn khách quan chỉ để tranh luận bảo vệ một lập trường. Chẳng hạn, công đoàn của cảnh sát khăng khăng đòi tăng lương và giải thích lập trường đó bằng các lập luận về thu nhập của cảnh sát ở các thành phố khác. Sử dụng các tiêu chuẩn kiểu này thường chỉ làm cho đôi phương càng bám chặt lấy lập trường của họ.

Hơn nữa, một số người còn bắt đầu thương lượng bằng cách tuyên bố rằng lập trường của họ là vấn đề nguyên tắc và sẽ không xem xét cách trình bày của bên kia. Những khác biệt thực tế phát triển thành những khác biệt có tính nguyên tắc, càng làm cho những người thương lượng rơi vào bế tắc chứ không giải thoát họ.

Đây đương nhiên *không* phải là đàm phán có nguyên tắc. Đòi hỏi rằng một thỏa thuận phải dựa trên những tiêu chuẩn khách quan không có nghĩa là đòi hỏi thỏa thuận đó chỉ dựa trên những nguyên tắc bạn đưa ra. Một tiêu chuẩn chính đáng không lấn át sự tồn tại của các tiêu chuẩn khác. Điều phía bên kia cho là công bằng chưa chắc bạn cho là công bằng. Bạn nên xử sự như một quan tòa: mặc dù bạn thiên về một bên (trong trường hợp này là chính bản thân bạn) bạn vẫn nên sẵn lòng xem xét những lập luận của việc áp dụng một tiêu chuẩn khác hoặc áp dụng một tiêu chuẩn theo cách khác. Khi mỗi bên đưa ra một tiêu chuẩn khác nhau, hãy tìm một cơ sở khách quan để xem xét các tiêu chuẩn đó. Chẳng hạn như, tiêu chuẩn nào đã được các bên áp dụng trước đây hoặc tiêu chuẩn nào được áp dụng rộng

rãi hơn. Giống như vấn đề nội dung tự nó không thể được giải quyết trên cơ sở đầu chí, vấn đề ta áp dụng tiêu chuẩn nào cũng vậy.

Trong trường hợp mua bán nhà ở trên, có thể có hai tiêu chuẩn (giá thị trường và việc mất giá chẳng hạn) tạo nên những kết quả khác nhau nhưng cả hai đồng ý là đều thấy chính đáng cả. Trong trường hợp đó, giảng hòa hoặc thỏa hiệp về các kết quả do 2 tiêu chuẩn khách quan tạo nên là hoàn toàn hợp pháp. Kết quả vẫn độc lập với ý chí của các bên.

Tuy nhiên nếu sau khi thảo luận kỹ càng về nội dung của vấn đề mà bạn vẫn không thể chấp thuận tiêu chuẩn họ đề nghị như là tiêu chuẩn thích hợp nhất, bạn có thể đề nghị tiến hành kiểm tra các tiêu chuẩn đó. Hãy nhất trí chọn một người cả hai bên đều cho là công bằng và trao cho người đó danh sách các tiêu chuẩn được đề nghị. Hãy đề nghị người đó quyết định xem tiêu chuẩn nào công bằng nhất hoặc thích hợp nhất trong tình huống của bạn. Vì tiêu chuẩn khách quan được xem là hợp pháp và hợp pháp có nghĩa là được rất nhiều người công nhận, cho nên đề nghị như vậy là một việc công bằng. Không phải là bạn đề nghị bên thứ ba giải quyết bất đồng về nội dung - mà chỉ khuyên các bên có liên quan nên dùng tiêu chuẩn nào để giải quyết bất đồng.

Khác biệt giữa việc tìm kiếm thỏa thuận trên cơ sở các nguyên tắc thích hợp để quyết định một vấn đề và việc sử dụng các nguyên tắc chỉ để lập luận hỗ trợ cho lập trường đôi khi rất nhỏ, song luôn luôn có ý nghĩa. Nhà thương lượng có nguyên tắc biết rộng mở nghe những lời thuyết phục có lập luận về nội dung vấn đề, người mặc cả lập trường thì không như vậy. Chính sự phối hợp giữa thái độ



rộng mở lắng nghe lập luận và thái độ kiên trì tìm giải pháp dựa trên các tiêu chuẩn khách quan làm cho cuộc thương lượng có nguyên tắc trở nên rất thuyết phục và hữu hiệu kéo bên kia vào cùng tham gia.

### **Dừng bao giờ khuất phục trước sức ép**

Xem lại ví dụ về cuộc đàm phán với người đầu thầu xây dựng. Ta sẽ làm gì nếu ông ta đề nghị thuê em rể của bạn với điều kiện bạn thôi không kỳ kèo về độ sâu của móng nhà nữa? bạn có thể trả lời "việc làm cho em rể tôi chẳng liên quan gì với chuyện ngôi nhà có an toàn hay không nếu móng nhà chỉ sâu bằng ấy". Thế nếu ông ta dọa sẽ đòi giá cao hơn? Bạn có thể trả lời cùng một cách: "Chúng ta sẽ giải quyết vấn đề này theo nội dung của riêng nó. Chúng ta cũng xem những người xây dựng khác đòi giá bao nhiêu với công việc như thế này" hoặc "Hãy cho tôi xem các chi phí của ông rồi chúng ta cùng tính xem khoản lãi hợp lý của ông là bao nhiêu". Nếu ông ta đáp lại "Ồ kia, ông tin tôi cơ mà, phải không? Bạn có thể trả lời "Tin cậy là một chuyện hoàn toàn khác. Vấn đề là móng nhà sâu bao nhiêu thì ngôi nhà mới an toàn".

Sức ép có thể có nhiều dạng: đút lót, hăm dọa, giả vờ kêu gọi lòng tin cậy, hoặc cự tuyệt thay đổi ý kiến. Trong tất cả các trường hợp này, người đàm phán có nguyên tắc đều phản ứng giống nhau là mời họ nêu lập luận của họ, đề xuất các tiêu chuẩn khách quan theo bạn có thể áp dụng được và cũng cự tuyệt thay đổi ý kiến nếu không thỏa thuận trên cơ sở đó. Không bao giờ được khuất phục trước sức ép, chỉ nhường bước trước nguyên tắc.

Ai sẽ thắng thế? Cho một trường hợp cụ thể nào đó thì khó có thể nói được nhưng nói chung thì bạn sẽ có lợi thế.

Bởi vì ngoài sức mạnh ý chí của mình, bạn còn có sức mạnh của tinh thần đang và tinh thuyết phục vì vẫn rộng mở lắng nghe lẽ phải. Bạn sẽ dễ dàng chống lại việc nhượng bộ bừa bừa hơn so với họ chống lại việc đưa ra một số tiêu chuẩn khách quan. Không chịu đầu hàng trừ phi trước những lý do đúng đắn là lập trường để bảo vệ - cả nơi công khai lẫn chỗ riêng tư - hơn là cự tuyệt đưa ra những lập luận đúng đắn.

Ít nhất, bạn sẽ thường thắng thế trong vấn đề tiến trình, bạn có thể chuyển quá trình từ mặc cả lập trường sang kiếm tìm các tiêu chuẩn khách quan. Theo nghĩa đó, đàm phán có nguyên tắc là chiến lược ưu việt hơn hẳn mặc cả lập trường. Người nào kiên trì đòi hỏi thương lượng phải được dựa trên nội dung vấn đề có thể đưa người khác cùng tham gia cuộc chơi bởi lẽ đó trở thành cách duy nhất bảo vệ các lợi ích cơ bản của họ.

Về nội dung cũng vậy, bạn dường như sẽ đạt kết quả tốt. Nhất là đối với những người làm khác đi sẽ bị một người đàm phán lập trường doạ nạt, thì đàm phán có nguyên tắc cho phép bạn giữ được lập trường của mình mà vẫn có thái độ công bằng. Nguyên tắc sẽ là người bạn dường như cứng rắn không cho bạn đầu hàng trước sức ép. Đây là một dạng "chính nghĩa làm nên sức mạnh".

Nếu phía bên kia thực sự không đồng ý và không đưa ra cơ sở có tinh thuyết phục cho lập trường của họ thì sẽ không có thương lượng nữa. Bây giờ bạn có sự lựa chọn giống như kiểu khi bạn bước vào một cửa hiệu muốn mua thứ đồ có giá cố định không thể mặc cả được. Bạn có thể mua nó hoặc không. Trước khi bỏ đi bạn nên xem lại xem mình có bỏ qua tiêu chuẩn khách quan nào đó để có thể coi lợi đề nghị của họ là công bằng hay không. Nếu bạn tìm thấy một tiêu chuẩn nào như vậy và bạn muốn đạt thỏa thuận trên cơ sở

đó hơn là không có thỏa thuận nào thì hãy làm như vậy. Tìm được tiêu chuẩn phù hợp như vậy tránh cho bạn phải trả giá vì đấu hàng một lập trường vũ đoán.

Nếu lập trường của họ không "cho" bạn gì và bạn không tìm thấy cơ sở có nguyên tắc nào để chấp nhận lập trường đó thì bạn nên đánh giá xem mình sẽ giành được gì nếu chấp nhận lập trường phi lý của họ chứ không đi theo giải pháp thay thế tốt nhất của bạn. Bạn nên cân nhắc mỗi lợi về nội dung với mỗi lợi về danh tiếng là một nhà thương lượng có nguyên tắc nếu bạn bỏ đi.

Trong thương lượng, việc chuyển hướng cuộc thảo luận từ vấn đề phía bên kia sẵn sàng làm gì sang vấn đề nên được quyết định ra sao sẽ không chấm dứt tranh luận, cũng như không bảo đảm một kết quả thuận lợi. Tuy nhiên, đây cũng là một chiến lược bạn có thể theo đuổi tận tâm mà không phải trả giá đắt vì mặc cả lập trường.

### **"Đấy là chính sách của công ty"**

Chúng ta hãy cùng xem xét một vụ việc có thực trong đó một bên sử dụng mặc cả lập trường còn bên kia dùng đàm phán có nguyên tắc. Chiếc xe của Tom, một đồng nghiệp của chúng tôi, bị một chiếc xe tải phá hỏng tan tành khi anh đỗ xe ở bãi để xe. Chiếc xe được bảo hiểm, nhưng số tiền bao nhiêu thì Tom phải tư thảo luận với một nhân viên hãng bảo hiểm.

---

**NHÂN VIÊN HÃNG BẢO HIỂM**

**TOM**

Chúng tôi đã nghiên cứu vụ  
của ông và quyết định bồi

thường cho ông. Thế có nghĩa là ông có quyền được thanh toán 3.300 đôla

Tôi hiểu. Các ông tính thế nào ra con số này ạ?

Đây là giá trị của chiếc xe theo quyết định của chúng tôi

Tôi hiểu, nhưng các ông dùng tiêu chuẩn nào để xác định giá như vậy? Các ông có biết chỗ nào tôi có thể mua chiếc xe như thế với giá đó không ạ?

Thế ông muốn bao nhiêu?

Đúng mức mà tôi có quyền hưởng theo chế độ bảo hiểm thôi. Tôi đã tìm thấy một chiếc xe second-hand giống như nó với giá 3.850 đôla. Cộng với chi phí bán và thuế, giá lên tới khoảng 4000 đôla.

Những 4000! Thế là quá nhiều!

Tôi không đòi 4 ngàn đôla hay 3 ngàn hoặc 5 ngàn mà chỉ là khoản đền bù xứng đáng thôi. Các ông đồng ý rằng sẽ là công bằng khi tôi có đủ tiền để mua chiếc xe khác không?

Thôi được, tôi sẽ trả ông 3 ngàn rưỡi. Đây là giá cao nhất của tôi đây. Chính sách của công ty mà.

Công ty cho con số như vậy là thế nào?

Ông xem đây, 3 ngàn rưỡi là số tiền ông sẽ được. Lấy hay không tùy ông.

Có lẽ 3 ngàn rưỡi là công bằng. Tôi cũng không biết nữa. Tôi quả có hiểu lập trường của ông nếu ông bị chính sách của công ty ràng buộc. Nhưng nếu ông không tuyên bố khách quan vì sao tôi chỉ được quyền linh chừng đó tôi nghĩ mình sẽ hỏi lại tòa án xem. Tại sao chúng ta không nghiên cứu lại vấn đề rồi thương lượng xem sao? Mười một giờ thứ Tư này có tiện cho ông không?

\* \* \*

Này ông Griffith, tôi có 1 tờ quảng cáo trong báo hôm nay chào bán chiếc Taurus đời 89 với giá 6.800 đôla đây.

49 ngàn. Thế thì sao?

Tôi thấy rồi. Quảng cáo nói xe chạy được bao nhiêu dặm rồi?

Vì xe tôi mới chạy có 25 ngàn dặm thôi. Liệu như thế theo sách của ông giá xe tôi tăng thêm bao nhiêu ạ?

Để tôi xem....450 đôla

Giá sử giá 6.800 đôla là cơ sở  
nhé, thì con số lúc đó lên đến  
7.250 đôla. Thẻ tờ quảng cáo  
có nói gì đến radio không?

Không.

Nếu có radio thì thêm bao  
nhiêu theo sách của ông?

125 đôla

Thế còn máy điều hòa nhiệt  
độ nữa?

---

Nửa giờ sau, Tom ra về với tầm sec 8.024 đôla

*Phần III*

**ĐỒNG Ý,  
THẾ CÒN...**

## *Chương 6*

# Ta sẽ làm gì nếu phía bên kia mạnh hơn?

**(Thiết lập BATNA của bạn - giải pháp thay thế tốt nhất cho một thỏa thuận qua thương lượng)**

Nói về lợi ích, phương án và tiêu chuẩn sẽ có ích gì nếu phía bên kia có thể đàm phán mạnh hơn? Bạn sẽ làm gì nếu phía bên kia giàu có hay có nhiều mối quan hệ hơn, hoặc nếu họ có đội ngũ nhân viên lớn hơn hoặc các vũ khí mạnh hơn?

Không phương pháp nào có thể bảo đảm thành công nếu sức nặng hoàn toàn nằm ở phía bên kia. Không cuốn sách dạy làm vườn nào có thể hướng dẫn bạn trồng hoa huệ trên sa mạc hay trồng xương rồng ở vùng đầm lầy cả. Nếu bạn tới một cửa hàng đồ cổ để mua một bộ đồ uống bia bằng bạc thời George IV trị giá hàng ngàn đôla trong khi bạn chỉ



có một tờ 100 đôla thì bạn đừng có trông mong tài thương lượng khéo léo sẽ vượt qua sự khác biệt đó. Trong mọi cuộc thương lượng, luôn tồn tại những thực tế khó lòng thay đổi được. Để đáp lại sức mạnh, bất kỳ phương pháp thương lượng nào cũng chỉ có thể làm được tới mức cao nhất là giành được hai mục tiêu: thứ nhất bảo vệ bạn cho bạn không phải chấp nhận một thỏa thuận mà bạn cự tuyệt và thứ hai, giúp bạn tận dụng mọi sức mạnh bạn có sao cho bất kỳ thỏa thuận nào bạn đạt tới sẽ thỏa mãn bạn ở mức cao nhất có thể được. Ta hãy xem xét lần lượt từng mục tiêu một.

## **Bảo vệ bạn**

Khi bạn cố đón kịp một chuyến bay nào đấy, mục tiêu của bạn có vẻ rất quan trọng. Nhìn lại, bạn thấy rằng mình có thể đi chuyến bay sau. Thương lượng thường tạo cho bạn một tinh thể tương tự. Chẳng hạn, bạn sẽ lo lắng là không đạt được một thỏa thuận kinh doanh quan trọng mà bạn đã đầu tư rất nhiều công sức. Trong những điều kiện như vậy, nguy cơ chủ yếu là bạn sẽ quá chiều theo quan điểm của phía bên kia - sẽ chấp thuận quá nhanh chóng. Bạn có thể đi đến một giao kèo lẽ ra bạn đã cự tuyệt.

### **Cái giá phải trả khi sử dụng giới hạn cuối cùng**

Thông thường, các nhà thương lượng hay cố tự bảo vệ mình trước kết quả như vậy bằng cách tự vạch ra trước khả năng xấu nhất có thể chấp nhận được - gọi là "giới hạn cuối cùng". Nếu bạn mua hàng thì giới hạn đó là giá thấp nhất bạn chấp nhận. Ví dụ bạn và vợ có thể đòi giá 200 ngàn đôla cho căn nhà của mình và thỏa thuận với nhau là sẽ không chấp thuận giá dưới 160 ngàn đôla:

Có giới hạn cuối cùng làm ta dễ dàng hơn khi chống lại sức ép và sự dụ dỗ vào thời điểm nào đấy. Như việc bán nhà chẳng hạn không người nào chịu mua nó với giá cao hơn 144 ngàn, ai cũng biết năm ngoái bạn mua căn nhà đó với giá 135 ngàn. Trong tình hình đó, khi bạn có thể để thỏa thuận còn người mua thì không, thì những người môi giới hay bất cứ ai khác cũng sẽ phải xin ý kiến của bạn. Giới hạn cuối cùng bạn xác định trước sẽ giữ không cho bạn có quyết định sau này phải ân hận.

Nếu phía bạn có hơn một người, cùng nhau vạch giới hạn cuối cùng sẽ giúp bảo đảm là không ai tỏ ra cho phía bên kia biết là phía bạn có thể chấp thuận giá thấp hơn. Nó hạn chế quyền của luật sư, người môi giới hoặc một đại lý nào đó. Bạn có thể bảo: "Cố đạt được giá hời nhất ông có thể làm được, song ông không có quyền bán nó dưới giá 160 ngàn đôla". Nếu phía bạn là một liên minh lỏng lẻo gồm các liên đoàn bảo chi thương lượng với Hiệp hội nhà xuất bản, thỏa thuận theo giới hạn cuối cùng sẽ làm giảm nguy cơ là một liên đoàn nào xiêu lòng với đề nghị của phía bên kia tự tách mình ra khỏi nhóm.

Nhưng tự bảo vệ bằng giới hạn cuối cùng phải trả giá đắt. Nó hạn chế khả năng của bạn được lợi từ những gì bạn khám phá trong quá trình đàm phán. Theo định nghĩa, giới hạn cuối cùng là lập trường sẽ không thay đổi. Theo nghĩa đó, bạn không lắng nghe gì hết quyết định trước là dù bên kia có nói gì chẳng nữa cũng không thể làm bạn hạ thấp hoặc nâng cao giới hạn cuối cùng đó.

Giới hạn cuối cùng cũng ngăn chặn óc tưởng tượng. Nó làm giảm óc sáng kiến về một giải pháp khéo léo, có thể hòa hợp những lợi ích khác biệt theo cách có lợi cho cả hai bên. Hầu hết các cuộc thương lượng có hơn một giải pháp.

Thay vì bán căn nhà bạn đang ở chỉ với giá 160 ngàn đôla, bạn có thể đạt lợi ích của mình tốt hơn bằng cách thuận giá 135 ngàn đôla với điều kiện không cho bán lại, chậm thời gian chuyển nhà, được quyền sử dụng nhà kho để trữ đồ trong hai năm và phương án mua lại 2 acre (0,8ha) bãi cỏ. Nếu bạn chỉ kháng kháng với giới hạn cuối cùng bạn sẽ không thêm đò được một phương án như vậy. Giới hạn cuối cùng - do bản chất cứng nhắc của nó - chắc chắn là *quá* cứng nhắc.

Hơn nữa, giới hạn cuối cùng thường được định ra qua cáo giá sử ban cùng ngôi an sáng với gia đình để quyết định giá thấp nhất bạn chấp nhận được để bán nhà. Một người trong nhà đề xuất 100 ngàn đôla. Người khác đáp lại "It nhất ta phải đòi 140 ngàn" người thứ ba góp lời "Nhà mình mà chỉ 140 ngàn thôi à? Co khác gì mặt cấp! Nhà mình phải được ít nhất 200 ngàn đôla". Thứ hỏi ai ngôi đó lại phân đôi vì họ biết mình sẽ được nhiều hơn nếu giá cao hơn? Sau khi quyết định, thì một giới hạn cuối cùng kiểu này sẽ khô mà thay đổi được và có thể ngăn không để bạn bán nhà khi có thời cơ. Trong những trường hợp khác thì giới hạn cuối cùng lại quá thấp; nếu bán với giá thấp như thế, thì bạn cho thuê còn được khả tiên hơn.

Tóm lại, mặc dù một giới hạn cuối cùng có thể giúp bạn không chấp nhận một giải pháp rất tồi tệ, nó lại giam sức sáng tạo của bạn và ngăn bạn đồng ý với một giải pháp sẽ là sáng suốt nếu được chấp thuận. Con số được lựa chọn một cách vũ đoán không phải là thước đo điều bạn có thể chấp nhận.

Phải chăng có giải pháp thay thế cho giới hạn cuối cùng? Liệu có thước đo nào cho những thỏa thuận vừa ngăn không để bạn chấp nhận thỏa thuận bạn cần bác bỏ vừa

không cho bạn cự tuyệt thỏa thuận bạn cần chấp nhận hay không? Có đây!

### **Hãy biết rõ BATNA của mình**

Khi một gia đình đang quyết định giá tối thiểu cho căn nhà của mình, câu hỏi đúng cần đưa ra không phải là họ "cần" phải đạt được gì mà là họ sẽ làm gì nếu sau một thời gian vẫn không bán được nhà. Liệu họ có nên giữ mãi gia đó không? Họ có nên cho thuê, đập nhà đi và biến nó thành bãi đỗ xe, cho ai đó ở đây mà không phải trả tiền thuê với điều kiện họ quét vôi căn nhà hay thế nào? Giải pháp nào hấp dẫn nhất sau khi xét hết mọi điều? Giải pháp đó so sánh với gia cao nhất đã có người trả thì sao? Có thể là một trong các giải pháp đó sẽ hấp dẫn hơn là chỉ bán nhà với giá 160 ngàn đôla. Mặc khác, bán nhà chỉ với giá 124 ngàn đôla có khi còn tốt hơn là giữ mãi nó. Hầu như không bao giờ giới hạn cuối cùng được chọn lựa một cách vũ đoán lại thực sự phản ảnh lợi ích của gia đình.

Lý do bạn đi thương lượng là nhằm tạo ra cái tốt hơn kết quả mình có nếu không thương lượng. Đó là cái gì? Thế nào là BATNA (giải pháp tốt nhất của ta cho một thỏa thuận đang đàm phán)? Đó là chuẩn mực để đo mọi thỏa thuận được đề nghị. Đó là tiêu chuẩn duy nhất có thể ngăn không để bạn chấp nhận những điều khoan qua bất lợi và không cho bạn bác bỏ các điều khoản cần chấp nhận vì thuộc về lợi ích của bạn.

BATNA của bạn không chỉ là thước đo tốt hơn mà còn có lợi thế là đủ linh hoạt để cho phép ta thăm thính các giải pháp thoả đáng khác. Thay vì gạt bỏ mọi giải pháp không đáp ứng giới hạn cuối cùng của bạn, bạn có thể so sánh một

đề xuất với BATNA của bạn để xem nó có thể thỏa mãn tốt hơn lợi ích của bạn không?

**Những bất trắc của một BATNA không được biết đến.**

Nếu bạn chưa nghĩ kỹ xem mình sẽ làm gì nếu không đạt được thỏa thuận thì bạn sẽ thương lượng một cách mù quáng. Chẳng hạn, bạn có thể quá lạc quan cho rằng mình có nhiều lựa chọn khác: có nhà khác để bán, những người khác mua chiếc xe cũ của bạn, những thợ ống nước khác, các nghề khác để làm, những tay bán buôn khác vân vân... Ngay cả khi giải pháp thay thế của bạn đã được xác định, bạn vẫn quá lạc quan về những hậu quả của chuyện không đạt thỏa thuận. Bạn có thể không đánh giá hết sự trầm trọng của vụ kiện cáo, cuộc ly hôn còn nhiều tranh cãi, vụ đình công, cuộc chạy đua vũ trang hay chiến tranh.

Một sai lầm thường mắc về mặt tâm lý là bạn gộp lại xem xét các giải pháp thay thế của mình. Có thể bạn tự nói với mình rằng nếu ta không đạt thỏa thuận về mức lương cho công việc này thì lúc nào ta cũng có thể đến California, hay xuống phía Nam, hoặc quay về trường học, hoặc viết văn, hay làm việc ở trang trại, sống ở Paris hay làm gì đó nữa. Trong thâm tâm, bạn dường như sẽ thấy tổng hợp tất cả những phương án đó hấp dẫn hơn là làm việc với một mức lương nào đấy cho một công việc cụ thể nào đấy. Cái khó là bạn không thể có tất cả các phương án gộp lại như thế được; nếu bạn không đạt được thỏa thuận, bạn sẽ phải chọn chỉ một phương án mà thôi.

Tuy nhiên, trong hầu hết các trường hợp, mối nguy lớn hơn là bạn quá gắn mình với việc phải đạt cho được thỏa thuận. Không thiết lập được giải pháp thay thế nào để giải

quyết vấn đề đang được thương lượng, bạn bị quan một cách vô lý về hậu quả sẽ đến nếu thương lượng tan vỡ.

Dù rằng hiểu rõ BATNA của bạn là rất có giá trị, song bạn vẫn có thể do dự khi thăm dò các giải pháp thay thế. Bạn hy vọng người này hoặc người sau sẽ trả giá nhà bạn cao hơn. Bạn tránh đối mặt với vấn đề sẽ làm gì nếu không đạt được thỏa thuận. Bạn có thể tự nhủ: *Cứ đàm phán đã, xem tình hình thế nào. Nếu không được thì ta sẽ nghĩ xem làm gì tiếp*". Nhưng nếu bạn muốn tiến hành thương lượng một cách sáng suốt bạn phải có ít nhất một lời giải đáp cho vấn đề. Đây là vấn đề vô cùng quan trọng. Việc bạn có đồng ý hay không trong cuộc thương lượng hoàn toàn phụ thuộc vào sức hấp dẫn của giải pháp thay thế tốt nhất sẵn có.

### **Tạo ra một vật cản báo**

Mặc dù BATNA của bạn là thước đo thực sự bạn dùng để đánh giá một thỏa thuận, bạn vẫn muốn có một cách thứ khác. Để sớm báo động cho bạn biết rằng nội dung của bản thỏa thuận này bắt đầu có nguy cơ là trở nên quá dở, bạn nên dùng ở một thỏa thuận dù chưa hoàn hảo nhưng vẫn khá hơn BATNA của bạn. Trước khi chấp nhận một thỏa thuận nào kém hơn thỏa thuận cá gọi dùng làm vật cản báo này thì bạn nên tạm nghỉ và kiểm tra lại tình hình. Giống như giới hạn cuối cùng, vật cản báo này có thể giới hạn quyền của người đại diện kiểu *"Dừng bán dưới giá 158 ngàn đôla, giá tôi đã trả cộng với tiền lãi, nếu hoặc chưa nói chuyện với tôi"*.

Vật cản báo sẽ tạo cho bạn một khoảng trống dự trữ. Nếu sau khi đạt đến tiêu chuẩn mà vật cản báo của bạn định ra việc bạn cho gọi một người trung gian tới có nghĩa là

bạn vẫn còn có một số việc để cùng làm với anh ta. Bạn vẫn còn chỗ mà xoay chuyển.

## **Tận dụng tối đa những gì bạn có**

Tự bảo vệ mình trước một thỏa thuận tồi tệ là một chuyện, tận dụng những gì bạn có nhằm tạo ra một thỏa thuận tốt đẹp lại là chuyện khác. Bạn làm việc này như thế nào? Một lần nữa, câu trả lời nằm trong BATNA của bạn.

### **BATNA của bạn càng tốt thì bạn càng mạnh**

Mọi người nghĩ rằng sức mạnh trong thương lượng được quyết định bởi các nguồn lực như giàu có, quan hệ chính trị, sức khỏe, bạn bè và tiềm lực quân sự. Trên thực tế, sức mạnh tương đối trong thương lượng của hai bên phụ thuộc trước tiên vào việc phương án không đạt thỏa thuận có mức độ hấp dẫn thế nào đối với mỗi bên.

Hãy xét chuyện một vị khách du lịch giàu có muốn mua với giá rẻ một cái bình bê bằng đồng thau tại một nhà ga xe lửa ở Bombay. Người bán có thể là nghèo khổ song ông ta lại hiểu biết về thị trường. Nếu không bán cái bình cho vị khách du lịch này, ông ta có thể bán cho người khác. Theo kinh nghiệm bản thân, ông ta dự đoán được khi nào có thể bán nó đi và với giá bao nhiêu. Vị khách du lịch có thể giàu và "mạnh" song trong cuộc thương lượng này ông ta là người yếu thế nếu ông ta không biết cái bình đó đáng chừng đáng giá bao nhiêu và tìm được cái bình tương tự ở chỗ khác có khó lắm không. Hầu như chắc chắn ông ta hoặc sẽ bị mất cơ hội mua cái bình như vậy hoặc sẽ phải trả giá qua cao. Sự giàu có của vị khách du lịch chẳng tăng được chút nào sức mạnh trong thương lượng của ông ta. Có thể nói, nó còn làm

yếu khả năng ông ta mua được cái bình với giá rẻ. Để biến sự giàu có đó thành sức mạnh trong thương lượng, vị khách du lịch sẽ phải bỏ tiền ra để hỏi giá mà mình có thể trả để mua một cái bình đồng tương tự hoặc đẹp hơn ở nơi khác.

Hãy nghĩ đôi chút về chuyện bạn cảm thấy thế nào khi đi vào cuộc phỏng vấn xin việc mà không có chỗ nào khác xin nữa - chỉ có sự bất trắc dẫn đường cho bạn. Hãy nghĩ xem cuộc trò chuyện về mức lương sẽ ra sao và so sánh nó với cảm giác bạn có khi đến đó với hai đề nghị về việc làm khác. Cuộc thương lượng về lương sẽ diễn ra như thế nào? Sự khác nhau là ở thế mạnh.

Điều gì đúng với cuộc thương lượng giữa các cá nhân cũng đúng với các cuộc đàm phán giữa các tổ chức. Sức mạnh tương đối trong thương lượng của một cơ sở công nghiệp lớn với một thành phố nhỏ cố tăng thuế đánh vào nhà máy được quyết định không phải bởi ngân sách hay quan hệ chính trị của từng bên mà là giải pháp thay thế tốt nhất của mỗi bên. Tại một thành phố nhỏ, thành phố tiến hành đàm phán với một công ty có nhà máy ngay ở ngoại ô của mình. Thành phố muốn nâng khoản trả "thiện chí" là 300 ngàn đôla/năm mà công ty vẫn trả lên mức 2.3 triệu đôla/năm. Làm thế nào?

Thành phố biết rõ mình sẽ làm gì nếu không đạt được thỏa thuận: nó sẽ mở rộng phạm vi thành phố để đưa nhà máy vào "nội thành" và đánh thuế theo mức "nội thành" là khoảng 2.5 triệu đôla/năm. Công ty buộc mình phải giữ nhà máy: song không để ra giải pháp nào để đạt thỏa thuận. Thoạt nhìn công ty dường như rất mạnh. Nó tạo việc làm cho hầu hết dân chúng trong thành phố đang khốn đốn về kinh tế, đóng cửa hoặc bán dờn nhà máy đi chỗ khác sẽ phương hại năng nề cho thành phố. Thêm nữa, khoản thuế



công ty đang nộp góp phần vào trả lương cho các vị lãnh đạo thành phố đang muốn nhiều tiền hơn nữa. Tuy vậy, tất cả những điều đó, vì chúng không được đưa vào một BATNA tốt, đã chẳng được tích sự gì. Có một BATNA hấp dẫn, thành phố nhỏ có nhiều khả năng tác động tới kết quả đàm phán hơn là một trong những công ty lớn nhất thế giới có thể làm được.

### **Thiết lập BATNA của bạn**

Thăm dò tích cực xem ta sẽ làm gì nếu không đạt thỏa thuận có thể tăng sức bạn rất nhiều. Các giải pháp thay thế hấp dẫn không có sẵn cho bạn; bạn phải tạo nên chúng. Việc tạo nên các BATNA cần ba hoạt động sau đây: 1/ Lập danh sách các hành động của ta nếu không đạt được thỏa thuận; 2/ Hoàn chỉnh thêm một số ý tưởng có khả năng và biến chúng thành các giải pháp thực tế; 3/ Chọn thử một phương án có vẻ tốt nhất.

Hoạt động đầu tiên có tinh sáng tạo. Nếu đến cuối tháng, công ty X không làm ta thỏa mãn về đề nghị việc làm với họ, bạn sẽ làm gì? Nhận việc với công ty Y? Tìm việc ở thành phố khác? Bắt đầu tự kinh doanh? Còn gì nữa? Đối với một tổ chức công đoàn, các giải pháp thay thế cho một thỏa thuận đang đàm phán có lẽ gồm kêu gọi đình công, làm việc không có hợp đồng, thông báo đình công trước 60 ngày, đề nghị có người trung gian và kêu gọi các công đoàn viên "làm việc theo luật".

Giai đoạn 2 là hoàn chỉnh thêm những ý tưởng khả nhất và biến chúng thành những phương án thực tế. Nếu bạn nghĩ về chuyện đến Chicago làm việc hãy cố gắng biến ý tưởng đó thành ít nhất một đề nghị về việc làm cụ thể ở đây. Có lời đề nghị về việc làm tại Chicago trong tay rồi (hoặc

ngay cả nếu biết bạn không thể có lời đề nghị nào như vậy), bạn sẽ chuẩn bị kỹ hơn cho việc nhận định các giá trị của công việc tại New York. Trong khi công đoàn đang đàm phán, nên biến ý tưởng cho gọi một người trung gian tới hoặc ý định đình công thành các bản phác thảo về quyết định hành động cụ thể sẵn sàng được thực hiện. Chẳng hạn, công đoàn có thể tiến hành bỏ phiếu giữa thành viên về kêu gọi một cuộc đình công nếu không đạt được giải pháp trước khi hợp đồng hết hạn.

Bước cuối cùng trong thiết lập BATNA là chọn một phương án tốt nhất. Nếu bạn không đạt được thỏa thuận trong thương lượng, bạn sẽ theo đuổi phương án thực tế nào?

Sau khi làm như trên, bạn có trong tay một BATNA. Hãy đánh giá mọi ý kiến chống lại nó. BATNA của bạn càng tốt thì khả năng bạn cải thiện các điều khoản của thỏa thuận qua đàm phán càng nhiều. Biết được mình sẽ làm gì nếu đàm phán không dẫn tới thỏa thuận sẽ làm bạn cảm thấy tự tin hơn trong quá trình đàm phán. Đàm phán sẽ dễ bị phá vỡ hơn nếu bạn biết mình sẽ đi tới đâu. Bạn càng sẵn sàng phá vỡ đàm phán, bạn càng mạnh hơn khi trình bày các lợi ích của mình cũng như cơ sở của thỏa thuận theo ý của bạn.

Lòng mong muôn bóc lộ BATNA của bạn cho bên kia biết phụ thuộc vào nhân định của bạn về tư duy của phía bên kia. Nếu BATNA của bạn cực kỳ hấp dẫn - nếu có một khách hàng khác chờ ở phòng bên cạnh - thì lợi ích của bạn là cho phía bên kia biết điều đó. Nếu họ cho rằng bạn thiếu giải pháp thay thế tốt trong khi trên thực tế bạn có nó thì bạn nên tìm cách cho họ biết ngay. Tuy nhiên, nếu giải pháp thay thế tốt nhất của bạn đối với một thỏa thuận qua đàm

phản đối với bạn tôi hơn là họ nghĩ thì tiết lộ nó sẽ làm bạn suy yếu đi chứ không mạnh lên.

### **Xem xét BATNA của phía bên kia**

Bạn cũng nên tính đến các giải pháp thay thế đối với một thỏa thuận qua đàm phán mà phía bên kia có được. Họ có thể lạc quan vô lý về những điều họ có thể làm nếu không đạt được thỏa thuận. Có lẽ họ có một ý tưởng lơ mơ rằng họ có rất nhiều phương án và chịu tác động của tổng các phương án đó.

Bạn càng biết về phương án của họ thì bạn càng được chuẩn bị kỹ hơn để vào thương lượng. Biết các giải pháp của họ - bạn có thể dự đoán một cách thực tế về những điều có thể trông đợi từ cuộc thương lượng đó. Nếu họ đánh giá quá cao BATNA của họ bạn nên làm họ bớt kỳ vọng đi.

BATNA của họ có thể tốt cho họ hơn bất kỳ giải pháp công bằng nào mà bạn có thể nghĩ ra. Giả sử bạn là một nhóm người lo lắng về hơi ga độc thoát ra từ một nhà máy điện đang được xây dựng. BATNA của công ty điện là hoặc lờ tịt mọi lời phản đối của bạn hoặc để cho bạn cứ việc nói trong khi họ hoàn thành xây dựng nhà máy. Để họ phải xem xét nghiêm túc những lo lắng của bạn, có thể bạn phải phát đơn kiện họ để tìm cách ngăn chặn giấy phép xây dựng của họ. Nói cách khác, nếu BATNA của họ rất tốt, họ không hề thấy cần phải thương lượng gì, thì hãy xem xem bạn có thể làm gì để thay đổi nó.

Nếu hai bên đều có BATNA hấp dẫn thì kết quả tốt nhất cho cuộc thương lượng - cho cả hai - là không đi đến thỏa thuận. Trong những tình huống như vậy, cuộc thương lượng thành công là cuộc thương lượng trong đó bạn và họ phát hiện ra một cách thân ái và hữu hiệu rằng cách tốt

nhất để phục vụ cho những lợi ích của mỗi bên là nên đi tìm ở một chỗ khác và đừng cố đạt thỏa thuận nữa.

### **Khi phía bên kia mạnh**

Nếu phía bên kia có súng đại bác thì bạn sẽ không muốn biến thương lượng thành cuộc đọ súng. Họ càng mạnh hơn bạn về kinh tế hoặc vật lực thì bạn càng được lợi nhiều nhờ thương lượng một cách biết điều. Theo nghĩa họ có cơ bắp còn bạn có nguyên tắc, bạn càng làm cho nguyên tắc đóng vai trò nhiều hơn thì tình hình của bạn càng tốt hơn.

Có BATNA tốt có thể giúp bạn thương lượng một cách biết điều. Bạn có thể biến những nguồn lực bạn có thành sức mạnh hữu hiệu trong thương lượng thông qua tạo lập và hoàn thiện BATNA của bạn. Bạn hãy ứng dụng kiến thức, thời gian, tiền bạc, con người, các mối liên hệ và óc nhanh trí vào việc tạo ra giải pháp tốt nhất cho bạn, mà không cần sự đồng tình của bên kia. Bạn càng dễ dàng và thoải mái cắt bỏ một cuộc thương lượng thì khả năng ảnh hưởng của bạn đến kết quả cuộc thương lượng đó càng lớn.

Như vậy, tạo lập BATNA không chỉ tạo khả năng cho bạn xác định thỏa thuận tối thiểu có thể chấp thuận được mà còn tăng khả năng cải thiện thỏa thuận đó cho tốt hơn. Tạo lập BATNA có lẽ là con đường hành động hữu hiệu nhất bạn có thể đi theo khi đương đầu với người thương lượng có vẻ là mạnh hơn.

## *Chương 7*

# Ta sẽ làm gì nếu họ không tham gia trò chơi?

**(Sử dụng phương pháp thương lượng nhu đạo)**

Nói về các lợi ích, phương án và các tiêu chuẩn có thể là một trò chơi khôn ngoan, hiệu quả và thân ái, nhưng ta sẽ làm gì nếu phía bên kia không chơi trò đó? Khi bạn có thảo luận về lợi ích, thì họ tuyên bố quan điểm của họ với giọng đanh thép. Bạn có thể lo tìm cho ra các thỏa thuận nhằm tạo tối đa các mối lợi cho cả hai bên. Họ có thể công kích các đề nghị của bạn và chỉ tìm cách vơ thắt nhiều lợi về cho riêng mình. Bạn xem xét vấn đề theo nội dung của nó còn họ công kích bạn. Bạn có thể làm gì để họ quay từ mặc cả lập trường sang đàm phán theo nội dung vấn đề?

Có ba cách cơ bản để tập trung vào thảo luận nội dung, cách đầu tiên tập trung vào điều bạn có thể làm. Chính bạn có thể tập trung vào nội dung chứ không phải là

lập trường. Phương pháp này, và là chủ đề của cuốn sách này, có tinh lan truyền; nó mở rộng cửa cho triển vọng thành công của những người chịu nói về các lợi ích, phương án và tiêu chuẩn. Thực tế, bạn có thể đổi trò bằng một cách đơn giản là chơi trò mới.

Nếu cách đó chưa hiệu nghiệm và họ vẫn sử dụng trò mặc cả lập trường, bạn có thể tìm cách vận dụng chiến lược thứ hai là tập trung vào việc họ có thể làm gì. Cách này giúp bạn chống lại các bước đi cơ bản trong việc mặc cả lập trường bằng cách hướng đối phương chú ý tới các nội dung. Chiến lược này chúng tôi gọi là phương pháp thương lượng theo võ nhu đạo hay *thương lượng nhu đạo*.

Cách thứ ba là tập trung vào điều bên thứ ba có thể làm. Nếu cả thương lượng có nguyên tắc lẫn thương lượng nhu đạo không làm gì được họ thì hãy xét đến việc mời thêm bên thứ ba được đào tạo để thảo luận về các lợi ích, phương án và tiêu chuẩn. Có lẽ công cụ đặc lực nhất mà bên thứ 3 có thể dùng trong nỗ lực này là thủ tục hòa giải nhất bản.

Cách thứ nhất, đàm phán có nguyên tắc - đã được bàn tới. Thương lượng nhu đạo và thủ tục nhất bản sẽ được thảo luận trong chương này. Chương này kết thúc bằng một cuộc hội thoại dựa trên cuộc thương lượng thực tế giữa người thuê nhà và người chủ nhà minh họa chi tiết cách bạn có thể thuyết phục một bên rất miễn cưỡng cùng tham gia trò chơi với bạn, sử dụng phối hợp đàm phán có nguyên tắc và thương lượng nhu đạo.

## Thương lượng nhu đạo

Nếu bên kia tuyên bố một lập trường cứng rắn, bạn có thể muốn chỉ trích và bác bỏ nó. Nếu họ chỉ trích đề nghị

của bạn, bạn lại muốn bảo vệ và bám chặt lấy nó. Nếu họ công kích bạn, bạn muốn tự bảo vệ và phản kích họ. Tóm lại, nếu họ ép bạn, bạn cũng có xu hướng phản ứng lại như thế.

Tuy nhiên, nếu bạn làm như vậy, bạn sẽ rơi vào trò chơi mặc cả lập trường. Bác bỏ lập trường của họ chỉ làm họ kẹt vào đó hơn. Bảo vệ đề xuất của bạn chỉ làm bạn kẹt vào lập trường của mình. Hơn nữa, tự bảo vệ sẽ làm chệch hướng thương lượng sang cuộc xung đột về cá tính. Bạn sẽ thấy mình rơi vào vòng luẩn quẩn là công kích và tự bảo vệ và bạn sẽ phí thời gian và sức lực vào chuyện xô đi đẩy lại vô ích.

Nếu thúc bách không ăn thua thì làm gì mới có hiệu quả? Làm thế nào để bạn ngăn chặn được cái vòng phản ứng luan quẩn nói trên? *Đừng có phản kích.* Khi họ khẳng định lập trường của họ, đừng bác bỏ chúng. Khi họ công kích ý kiến của bạn, đừng bảo vệ chúng. Hãy phá vỡ cái vòng luẩn quẩn đáng ghét bằng cách không phản ứng lại. Thay vì phản công hãy tránh đòn công kích của họ và kéo nó hướng vào vấn đề. Giống như trong môn võ phương Đông là Giuđô và Nhu đạo, người ta tránh đối sức mà sử dụng kỹ thuật né sang bên và hướng sức của đối phương phục vụ mục đích của mình. Thay vì chống lại lực của họ, chuyển nó vào việc thăm dò các lợi ích, tạo ra những phản ứng để cùng đạt mục đích và tìm kiếm các tiêu chuẩn độc lập.

"Thương lượng Nhu đạo" hữu hiệu như thế nào khi áp dụng? Làm thế nào bạn né tránh sự công kích của họ và hướng nó vào vấn đề?

Nói một cách khái quát, "sự công kích" của họ sẽ gồm ba việc: khẳng định mạnh mẽ lập trường của họ, công kích các ý kiến của bạn và công kích bạn. Chúng ta hãy xem một

nhà thương lượng có nguyên tắc có thể xử lý mỗi tình huống này như thế nào.

**Không công kích lập trường của họ mà nhìn vào đằng sau nó**

Khi phía bên kia đưa ra lập trường của họ, không bác bỏ cũng không chấp nhận nó. Coi đó như một phương án. Tìm hiểu những lợi ích đằng sau nó, tìm ra các nguyên tắc phản ánh trong lập trường đó và tìm cách cải tiến nó.

Giả sử bạn thay mặt hiệp hội giáo viên đình công đòi tăng lương và coi tuổi tác là tiêu chuẩn duy nhất cho việc sa thải. Ban giám hiệu đã đề nghị tặng 1000 đôla cho tất cả mọi người cộng với việc duy trì quyền đơn phương quyết định người bị sa thải. Hãy nghiên cứu lập trường của họ, tìm những lợi ích ẩn sâu dưới bề mặt. "Có những gì liên quan với việc đánh đôi ngân sách khi nâng bảng lương lên hơn 1 ngàn đôla?" "Tại sao các ông thấy cần phải kiểm soát hoàn toàn việc sa thải?"

*Giả thiết* là mọi lập trường của họ đều thực sự nhằm giải quyết những mối quan tâm cơ bản của mỗi bên; hãy hỏi xem họ định giải quyết vấn đề hiện tại như thế nào. Hãy coi lập trường của họ là một phương án và kiểm tra một cách khách quan nội dung của nó xem nó đáp ứng lợi ích mỗi bên đến đâu hoặc có thể cải thiện được để đáp ứng lợi ích các bên hay không. "Làm thế nào khoản tiền 1000 đôla tăng thêm cho tất cả mọi người có thể giữ cho mức lương của trường ta có tính cạnh tranh với lương giáo viên các trường khác trong khu vực và nhờ vậy bảo đảm các học sinh sẽ có giáo viên giỏi?" "Làm sao các ông có thể thỏa mãn các giáo viên là cách đánh giá để sa thải người của các ông là công bằng? Chúng tôi tin rằng cá nhân ông có thể công bằng, nhưng nếu ông ra



đi thì sao? Làm sao chúng tôi có thể để cuộc sống của mình và gia đình mình phụ thuộc vào một quyết định có thể là vũ đoán được?" hãy tìm cho ra và thảo luận về những nguyên tắc ẩn sau lập trường của phía bên kia. "Lập luận nào bảo đảm việc tặng 1000 đôla là khoản hợp lý? Có phải nó được quyết định theo mức các trường khác trả hay là theo mức các giáo viên có trình độ tương đương được hưởng?" "Ông có tin rằng các giáo viên ít kinh nghiệm nhất trong thành phố phải bị sa thải trước tiên hay là những giáo viên nhiều kinh nghiệm nhất, những người - dĩ nhiên có lương cao hơn?"

Để hướng chú ý của họ vào việc hoàn chỉnh thêm các phương án đã có, hãy thảo luận với họ một cách lý thuyết về điều có thể xảy ra nếu một trong những lập trường của họ được chấp nhận. Năm 1970, một luật sư Mỹ có dịp phỏng vấn Tổng thống Nasser của Ai Cập về cuộc xung đột Ai Cập - Israen. Ông ta hỏi Nasser:

- "Ngài muốn Golda Meir làm gì?".

- Rút quân! - Nasser đáp.

- Rút quân ă? - Luật sư hỏi.

- Rút hoàn toàn khỏi lãnh thổ A Rập!

- Mà không thỏa thuận gì? Mà các ngài không cho họ cái gì? - Luật sư kinh ngạc hỏi.

- Không gì hết. Đó là lãnh thổ của chúng tôi. Bà ta phải cam kết rút quân, Nasser đáp lại.

- Thế điều gì sẽ xảy ra cho Golda Meir nếu sáng mai bà ấy xuất hiện trên đài truyền hình và truyền thanh Israen và tuyên bố: "Thay mặt cho nhân dân Israen, tôi xin hứa sẽ rút hoàn toàn khỏi vùng lãnh thổ chiếm đóng năm 1967: Sinai, Gaza, bờ tây sông Gioocdan, Jerusalem, cao nguyên Golan. Và tôi xin báo cho các bạn biết, tôi không hề có cam kết nào của người A Rập cả...? - Luật sư hỏi.

Nasser cười phá lên: "Thế thì bà ta sẽ gay to!".

Có lẽ nhờ hiểu rõ phương án phi thực tế mà Ai Cập đề nghị với Ixraen nên sau đó Nasser tuyên bố sẵn sàng chấp nhận ngừng bắn cho cuộc chiến tranh tiêu hao sinh lực.

### **Dừng bảo vệ các ý kiến của bạn, hãy đề nghị bên kia góp ý và khuyên bạn**

Khi thương lượng người ta tốn nhiều thời gian để chỉ trích phê phán. Thay vì chống trả những lời phê phán của bên kia, hãy đề nghị họ phê phán bạn. Thay vì yêu cầu họ chấp nhận hoặc bác bỏ một ý kiến, hãy hỏi xem họ thấy nó có gì sai. "Mức lương này vẫn không tinh đến một số điều làm ông lo ngại phải không?". Kiểm tra những nhận xét phủ định của họ nhằm tìm ra những lợi ích ẩn tàng sau nhận xét độ mà họ không nói và nhằm hoàn chỉnh thêm ý kiến của bạn từ quan điểm của họ. Làm việc lại với những ý tưởng của mình dưới ánh sáng của những gì bạn tiếp thu được từ phía bên kia và nhờ vậy biến những lời phê phán từ một trở ngại trong quá trình đạt tới thỏa thuận thành một bộ phận không thể thiếu của quá trình đó. "Nếu tôi hiểu đúng, tức là ông muốn nói ông không thể tăng lương cho tất cả 750 giáo viên lên mức trên một ngàn đôla. Thế nếu chúng tôi chấp nhận điều đó với quy định là bất kỳ khoản tiền nào thừa ra do không phải thuê nhiều tới 750 giáo viên dạy sẽ được lấy làm tiền thưởng hàng tháng cho các giáo viên đang dạy ở đây thì sao?"

Một cách nữa để hướng những lời phê phán đi theo hướng xây dựng là đảo ngược tình thế và xin họ lời khuyên. Hỏi xem họ sẽ làm gì nếu họ ở địa vị của bạn. "Nếu công ăn việc làm của ông bị đe dọa thì ông sẽ làm gì? Những thành viên công đoàn chúng tôi cảm thấy không yên tâm về công

việc và thấy thất vọng vì số tiền ngày càng ít, họ đang bàn với nhau bầu một công đoàn có tính chiến đấu thay mặt cho họ. Nếu ông lãnh đạo hội giáo viên thì ông xử sự ra sao đây? Như vậy bạn đưa họ tới chỗ đương đầu với một nửa vấn đề của bạn. Bằng cách đó, họ có thể tạo ra một giải pháp đáp ứng những lo lắng của bạn. "Ở đây, một phần của vấn đề là các giáo viên cảm thấy không có ai nghe họ cả. Liệu có ích không nếu ta có những cuộc gặp thường kỳ để giáo viên gặp gỡ Ban giám hiệu?"

**Chuyến công kích nhằm vào bạn thành cuộc tấn công giải quyết vấn đề.** Khi phía bên kia công kích cá nhân bạn - chuyện này thường xảy ra - hãy kim nén mong muốn tự bảo vệ mình hoặc tấn công họ. Thay vào đó, hãy ngồi yên và để cho họ xả bớt hơi. Lắng nghe họ, chứng tỏ bạn hiểu điều họ trình bày và khi họ nói xong, hãy đặt vấn đề lại, coi sự công kích của họ nhằm vào bạn là cuộc tấn công vào vấn đề. "Khi ông nói đình công cho thấy chúng tôi không thêm để ý tới trẻ em, tôi hiểu ông lo lắng cho việc giáo dục trẻ em. Tôi muốn ông biết rằng chúng tôi cũng có mối lo như vậy: Đó là con em và là học sinh của chúng tôi. Chúng tôi muốn chấm dứt đình công để chúng tôi có thể quay lại dạy dỗ chúng. Làm thế nào chúng ta đạt được thỏa thuận càng nhanh càng tốt bây giờ?"

**Hãy đặt câu hỏi và ngừng một lát.** Những người thương lượng Nhu đạo sử dụng hai công cụ chính. Thứ nhất là sử dụng câu hỏi thay cho các câu khẳng định. Các câu khẳng định chỉ kéo theo sự kháng cự trong khi câu hỏi mang lại câu trả lời. Câu hỏi cho phép phía bên kia trình bày ý của họ và để cho bạn hiểu họ. Câu hỏi đặt ra thách

thức và có thể được sử dụng để đưa phía bên kia lên chỗ đôi mắt với vấn đề. Câu hỏi không tạo ra cho họ các mục tiêu tấn công cũng như lập trường để họ công kích. Câu hỏi không chỉ trích ai, mà chỉ làm vấn đề sáng rõ. "Ông có nghĩ rằng tốt hơn là để cho các giáo viên hợp tác dưới hình thức nêu đó để họ cảm thấy họ đang tham gia vào hoặc tích cực bác đi một ý kiến họ cho là ép uống họ và không đếm xỉa gì tới những mối quan ngại của họ?".

Giữ im lặng là một trong những vũ khí lợi hại nhất. Hãy sử dụng nó. Nếu họ có một đề nghị vô lý hoặc lời công kích theo bạn là vô căn cứ thì cách tốt nhất là ngồi im không nói câu nào.

Nếu bạn hỏi họ một câu nghiêm chỉnh mà họ vẫn chưa trả lời đầy đủ, hãy chờ đợi. Người ta thường cảm thấy bất dứt với sự im lặng, nhất là nếu họ cảm thấy ngỡ vực về nội dung những gì mình vừa trình bày. Chẳng hạn, nếu một đại diện giáo viên hỏi: "Tại sao giáo viên lại không được góp ý về chính sách sa thải?". Ông trưởng ban giám hiệu có thể thấy lúng túng: "Sa thải hoàn toàn là chuyện quản lý thôi... Dương nhiên giáo viên có lợi ích trong chính sách sa thải, nhưng họ thực ra không phải là người biết rõ nhất ai là giáo viên giỏi... Hừm, tôi muốn nói là...".

Im lặng thương tạo nên ấn tượng về một bề tặc mà phía bên kia cảm thấy buộc phải phá vỡ bằng cách trả lời câu hỏi của bạn hoặc đưa ra đề xuất mới. Khi bạn hỏi xong, hãy ngưng một lát. Đừng gỡ họ ra khỏi thế bị bằng cách hỏi ngay câu khác hoặc nói vài câu nhận xét. Một số cuộc thương lượng sẽ hữu hiệu nhất khi bạn không nói gì cả.

## Hãy xem xét thủ tục nhất bản

Có thể bạn sẽ mời thêm bên thứ ba chỉ khi bạn đã có hết sức nhằm chuyển mặc cả lập trường sang đàm phán có nguyên tắc mà vẫn thất bại. Vấn đề của bạn có thể được minh họa bằng câu chuyện đơn giản về thương lượng giữa hai vợ chồng sắp sửa xây nhà mới.

Người vợ nghĩ tới một căn nhà hai tầng có ống khói và một cửa sổ lớn. Người chồng ấp ủ một ngôi nhà hiện đại kiểu trang trại có căn phòng riêng để làm việc và một garage với nhiều chỗ để trữ đồ. Trong khi thương lượng, người này hỏi người kia một số câu, như "Anh nghĩ thế nào về phòng khách?" và "Có phải thực em chỉ muốn xây nhà theo ý em không?". Qua trả lời những câu hỏi như vậy, hai kế hoạch riêng rẽ trở nên ngày càng trở nên cố định. Mỗi người đều đề nghị một kiến trúc sư chuẩn bị bản phác thảo và sau đó là các kế hoạch chi tiết hơn, càng ngày càng bám chặt lấy lập trường của riêng mình. Để đáp lại đòi hỏi của vợ là phải linh hoạt, người chồng đồng ý giảm chiều dài garage đi khoảng 30 cm. Đáp lại thái độ khăng khăng của chồng đòi nhân nhượng, người vợ đồng ý thôi không đòi xây cái chòi phía sau mà cô ta nói rằng mình lúc nào cũng ao ước, nhưng thực ra không hề có trong kế hoạch của cô ta. Người nào cũng tranh luận ủng hộ kế hoạch của mình và chông lại kế hoạch kia. Trong quá trình đó, tình cảm bị xúc phạm và giao tiếp với nhau trở nên khó khăn. Không bên nào muốn nhân nhượng vì có thể sẽ bị yêu cầu nhân nhượng thêm nữa.

Đây là một trường hợp kinh điển của mặc cả lập trường. Nếu bạn không thể thay đổi quá trình này bằng việc tìm kiếm giải pháp theo nội dung vấn đề thì có thể bên thứ ba sẽ làm được. Dễ dàng hơn những bên liên quan trực tiếp, người trung gian có thể tách con người khỏi bản thân vấn đề

và hướng cuộc thảo luận vào các lợi ích và phương án. Hơn nữa, người này thường có thể đề ra một cơ sở khách quan không thiên vị để giải quyết bất đồng. Bên thứ ba cũng có thể tách việc sáng tạo khỏi quá trình ta quyết định; làm giảm số quyết định cần thiết để đi tới thỏa thuận, và giúp cho các bên biết họ sẽ được gì khi họ quyết định. Đây là một tiến trình nhằm cho phép bên thứ ba làm được tất cả điều đó và được gọi là *Thu tục nhất bản*.

Trong cuộc thương lượng về thiết kế nhà giữa hai vợ chồng trên, một kiến trúc sư độc lập được mời tới và được xem những kế hoạch cuối cùng phản ánh lập trường hiện tại của chồng và vợ. Không phải bên thứ ba nào cũng xử sự sáng suốt. Chẳng hạn, người kiến trúc sư có thể yêu cầu các bên trình bày rõ lập trường của họ, ép họ phải có hàng loạt nhân nhượng và càng làm cho họ có nhu cầu thúc bách về tình cảm la gán chặt hơn nữa với lập trường của bản thân mình. Nhưng một kiến trúc sư dùng thủ tục nhất bản sẽ xử sự khác hẳn. Thay vì hỏi lập trường của các bên, ông ta hỏi về lợi ích của họ, không hỏi xem người vợ muốn cửa sổ lồi cao to bằng nào, mà hỏi tại sao cô ta muốn có cửa sổ như thế. "Cửa ấy để lấy ánh sáng mặt trời buổi sáng hay buổi chiều? Để từ ngoài nhìn vào hay từ trong nhìn ra?" Ông ta sẽ hỏi anh chồng "Tại sao ông muốn có garage? Anh cần trữ đồ đạc gì? Ông muốn làm gì trong phòng riêng? Đọc sách? Xem ti vi? Tiếp bạn bè? Ông sẽ dùng phòng khi nào? Cả ngày? Vào ngày nghỉ cuối tuần? Các buổi tối? Va vãn vãn."

Người kiến trúc sư hỏi rõ là mình không yêu cầu người vợ hay người chồng phải bỏ lập trường của họ. Thay vào đó, ông ta tìm những khả năng để có thể kiến nghị với họ - ngay cả khi chưa chắc ông đã đưa ra được kiến nghị.

Lúc đó, ông ta chỉ cố tìm hiểu mọi thông tin có thể nắm được về nhu cầu và lợi ích của người vợ cũng như người chồng.

Sau đó, kiến trúc sư lập một danh sách các lợi ích và nhu cầu của cặp vợ chồng ("ánh nắng mặt trời buổi sáng, lò sưởi, chỗ đọc sách dễ chịu, một phòng làm quấy hàng, kho đựng máy quét tuyết và chiếc ô tô cỡ vừa", và vân vân). Ông ta hỏi từng người ý kiến về danh sách này và đề xuất hoàn chỉnh nó. Nhân nhượng là việc khó nhưng phé phán thì dễ.

Vài ngày sau, kiến trúc sư quay lại với bản vẽ nháp mặt bằng: "Theo cá nhân tôi, tôi không hài lòng với bản vẽ này đâu nhưng trước khi hoàn chỉnh nó, tôi xin ý kiến góp ý của ông bà". Người chồng có thể bảo: Nào ta xem có gì sai nào? À, có một thứ, phòng tắm quá xa phòng ngủ. Tôi không có đủ chỗ cất sách. Thế còn khách tới nhà ngủ qua đêm nghỉ ở đâu?" Người vợ cũng được đề nghị góp ý cho bản phác thảo này.

Thời gian sau, kiến trúc sư quay lại với bản vẽ thứ hai, và xin lại ý kiến góp ý. "Tôi đã cố gắng giải quyết vấn đề phòng tắm và sách cũng như sử dụng phòng làm việc riêng này làm phòng ngủ dự trữ. Ông bà nghĩ thế nào?" Trong thời gian bàn thiết kế thành hình, vợ hoặc chồng sẽ đưa ra những vấn đề quan trọng nhất đối với mình chứ không phải những chi tiết lặt vặt. Không phải nhân nhượng gì, người vợ chẳng hạn, muốn biết chắc là kiến trúc sư hoàn toàn hiểu những nhu cầu của chi ta. Không có bản ngã của ai, kể cả của kiến trúc sư, lại gắn với bản vẽ nháp. Tạo nên sự thỏa hiệp về lợi ích tốt nhất có thể được trong phạm vi tài chính cho phép được tách khỏi việc quyết định và không gây mối lo ngại sẽ cam kết quá hấp tấp. Cả chồng và vợ không phải bỏ lập trường của mình, nhưng bây giờ họ bện nhau, ít nhất là theo nghĩa bóng, cùng góp cho ý các bản vẽ đang thành hình

và giúp cho kiến trúc sư chuẩn bị những kiến nghị sau này trao cho họ.

Và câu chuyện tiếp diễn như thế, qua bản vẽ thứ ba, thứ tư và thứ năm. Cuối cùng, khi cảm thấy không thể hoàn chỉnh thêm được nữa, kiến trúc sư nói: "Đây là bản vẽ tốt nhất của tôi. Tôi đã cố gắng hòa hợp các lợi ích của ông bà theo khả năng cao nhất. Nhiều vấn đề tôi giải quyết bằng cách sử dụng các giải pháp kỹ thuật và kiến trúc tiêu chuẩn, các tiến lệ và khả năng nghề nghiệp của mình. Đây, bản vẽ đây. Tôi để nghị ông bà chấp nhận nó".

Hai vợ chồng bây giờ chỉ quyết định một điều: đồng ý hoặc không. Khi quyết định, họ biết rõ mình sẽ được gì. Một câu trả lời đồng ý sẽ gop phần lớn kéo phía bên kia đồng ý theo. Thủ tục nhất ban không chỉ chuyển trò chơi khỏi trò mặc cả lập trường mà còn đơn giản hóa rất nhiều quá trình vừa sáng tạo phương án vừa cùng nhau quyết định chọn một phương án.

Trong các cuộc thương lượng khác, ai có thể đóng vai trò như người kiến trúc sư? Bạn có thể mời bên thứ ba làm trung gian. Hoặc trong những cuộc thương lượng có hơn hai bên thì bên thứ ba tự nhiên có thể là một trong số những người có liên quan, song lợi ích của anh ta chủ yếu nằm trong việc thực hiện thỏa thuận nhiều hơn trong việc đạt những điều khoản cụ thể.

Trong nhiều cuộc thương lượng người đó có thể là bạn. Ví dụ, bạn là người bán hàng cho một nhà máy nhựa đang thương lượng một đơn đặt hàng lớn với một khách hàng sản xuất chai nhựa. Khách hàng này có thể muốn có một loại nhựa đặc biệt cho mình nhưng nhà máy bạn đại diện lại do dự không muốn sửa lại các thiết bị của mình cho phù hợp với đơn đặt hàng. Tiền bạn hưởng phụ thuộc nhiều vào việc



thực hiện thỏa thuận giữa khách hàng của bạn và người sản xuất hàng hơn là vào việc định ra các điều khoản. Hoặc có thể bạn là phụ tá luật pháp cho một thượng nghị sĩ, ông này quan tâm nhiều đến việc làm sao cho một dự luật phân bổ tiền được thông qua hơn là việc khoản tiền phân bổ đó trị giá 10 hay 11 triệu đôla. Hoặc bạn có thể là người quản lý cố gắng quyết định một vấn đề mà hai người trợ lý của bạn thích hai cách tiến hành công việc khác nhau; bạn quan tâm nhiều hơn đến việc có quyết định để cho cả hai người đều chấp nhận so với việc chọn phương án của ai. Trong từng trường hợp nêu trên, mặc dù bạn là người tham gia tích cực nhưng lợi ích cao nhất của bạn là đóng vai trò trung gian và sử dụng thủ tục nhất bản. Hãy hòa giải chính xung đột của bạn.

Có lẽ việc sử dụng thủ tục nhất bản nổi tiếng nhất là của Mỹ tại Trại David tháng 9/1978 khi làm trung gian hòa giải giữa Ai Cập và Ixraen. Mỹ lắng nghe cả hai phía, chuẩn bị một dự thảo mà không bên nào phải cảm kết, để nghị góp ý và làm lại dự thảo nhiều lần cho đến khi không thể hoàn chỉnh thêm được nữa. Sau 13 ngày và 23 bản dự thảo, Mỹ có một văn bản chuẩn bị để đưa ra. Khi Tổng thống Carter đưa văn bản đó, cả Ixraen và Ai Cập đều chấp nhận. Là một kỹ thuật mang tinh chất cơ học nhằm hạn chế số lần quyết định, giảm tình bất trắc của mỗi quyết định và ngăn không để các bên ngày càng bám chặt lấy lập trường của mình. Thủ tục này đặc biệt hữu hiệu.

Thủ tục nhất bản hỗ trợ rất nhiều trong các cuộc thương lượng song phương có nhiều trung gian. Nó cũng rất quan trọng cho các cuộc đàm phán đa phương lớn. Chẳng hạn, 150 nước không thể thảo luận một cách xây dựng cả 150 đề nghị khác nhau được. Họ cũng không thể để nhân

nhượng của họ lệ thuộc vào nhân nhượng của người khác. Họ cần một cách nào đó để đơn giản hóa quá trình quyết định. Thủ tục nhất bản đáp ứng được mục tiêu này.

Bạn không phải được sự đồng ý của ai mới bắt đầu sử dụng thủ tục nhất bản. Chỉ việc chuẩn bị một dự thảo và đề nghị góp ý. Một lần nữa, bạn có thể thay đổi trò chơi chỉ bằng cách bắt đầu chơi trò mới. Ngay như nếu phía bên kia không muốn đàm phán trực tiếp với bạn (hoặc ngược lại), bên thứ ba có thể cầm bản dự thảo đó lần lượt đến từng bên.

## **Đưa họ vào cuộc chơi: Trường hợp giữa Jones Realty và Frank Turnbull**

Vi dụ dưới đây về một cuộc thương lượng có thực giữa ông chủ nhà và người tới thuê sẽ cho bạn một khái niệm về cách bạn làm thế nào với một bên không hào hứng tham gia vào đàm phán có nguyên tắc. Nó cho ta thấy việc đổi trò chơi bằng cách chơi trò mới có ý nghĩa như thế nào.

**Tóm tắt vụ việc:** Frank Turnbull thuê 1 buồng trọ của Jones Realty vào tháng Ba với giá 300 đôla/tháng. Đến tháng Bảy khi anh và người bạn cùng phòng Paul muốn chuyển đi, Turnbull mới biết rằng căn buồng nó có bị kiểm soát về giá thuê. Theo luật, giá cho thuê căn buồng đó tối đa chỉ là 233 đôla/tháng - tức là ít hơn 67 đôla so với giá anh đã trả.

Bực bội vì phải trả quá cao, Turnbull đến gặp bà Jones vợ ông chủ nhà để thảo luận về vấn đề này. Mọi đầu, bà Jones tỏ thái độ lạnh nhạt và thu dịch. Bà ta tư cho là mình đúng và kết tội Turnbull là vô ơn và định tống tiền bà ta. Tuy nhiên, sau vài cuộc thương lượng lê thê, bà Jones đồng

ý hoàn trả lại tiên cho Turnbull và anh bạn cùng phòng. Giọng điệu của bà cuối cùng đã thân thiện và có vẻ hối lỗi.

Trong suốt vụ việc, Turnbull đã sử dụng phương pháp thương lượng có nguyên tắc. Dưới đây là các cuộc trao đổi chọn lọc đã diễn ra trong cuộc thương lượng. Mỗi cuộc trao đổi đều có tit là một câu nói mà một nhà thương lượng có nguyên tắc có thể dùng trong những tình huống tương tự. Sau mỗi cuộc trao đổi là một phân tích lý thuyết ẩn đằng sau nó và tác động của lý thuyết đó.

### **"Hãy sửa cho tôi nếu tôi sai"**

---

TURNBULL: Bà Jones, tôi vừa mới biết - xin bà sửa cho tôi nếu tôi không đúng - rằng căn buồng chúng tôi ở có giới hạn giá thuê. Người ta bảo chúng tôi là giá thuê tôi đã theo luật là 233 đôla/tháng. Thông tin đó có đúng không ạ?

---

*Phân tích.* Điểm cốt yếu của đàm phán có nguyên tắc là ở chỗ biết rộng mở với các nguyên tắc và thực tế khách quan. Bằng cách xử lý thực tế khách quan một cách thận trọng là coi như có thể thông tin không chính xác và đề nghị bà Jones sửa cho, Turnbull đã đặt cuộc đàm thoại trên cơ sở hợp lý. Anh mời bà tham gia bằng cách hoặc đồng ý với thực tế được nêu ra hoặc sửa lại "thực tế" đó. Đối đầu được tháo gỡ. Nếu Turnbull chỉ khẳng định sự thực là sự thực thì bà Jones có thể cảm thấy bị đe dọa và sẽ có thù. Bà ta có thể chối bỏ thực tế. Cuộc đàm phán có thể không khởi đầu với tinh thần xây dựng.

Nếu Turnbull quá có nhầm lẫn, thì đề nghị trước bên kia chính lại thông tin sẽ dễ chấp nhận hơn. Nói với bà Jones rằng đó là sự thật rồi mới biết mình sai, có thể làm

anh mất thế diện. Tôi tệ hơn, bà ta sau đây ngỡ vực tất cả những gì anh nói và làm cho đàm phán khó khăn.

Sẵn lòng chấp nhận sửa sai và nghe người khác thuyết phục mình là một trụ cột trong chiến lược đàm phán có nguyên tắc. Bạn có thể thuyết phục bên kia có thái độ rộng mở đối với các nguyên tắc và thực tế khách quan bạn đưa ra chỉ khi bạn chứng tỏ mình cũng có thái độ tương tự đối với những gì họ trình bày.

**"Chúng tôi đánh giá cao những gì bà đã làm cho chúng tôi"**

---

TURNBULL: Tôi và Paul hiểu rằng bà đã ưu đãi cho chúng tôi thuê căn phòng này. Bà đã rất tử tế, tốn nhiều thời gian và công sức và chúng tôi đánh giá cao điều đó.

---

*Phân tích:* Bày tỏ sự ủng hộ của cá nhân đối với người phía bên kia là rất quan trọng cho việc tách con người khỏi vấn đề - tách các vấn đề quan hệ khỏi các vấn đề về nội dung. Bằng cách tỏ ra đánh giá cao những việc làm tốt của bà Jones, Turnbull đã nói rất hữu hiệu rằng: "Chúng tôi không hề chống lại cá nhân bà. Chúng tôi cho rằng bà là người rộng rãi hào phóng". Anh tự đặt mình cùng phe với bà. Anh gạt mọi mối đe dọa đối với uy tín của bà.

Hơn nữa, ca ngợi và ủng hộ còn ngụ ý rằng người đó sẽ tiếp tục xứng đáng như vậy. Sau khi được ca ngợi, bà Jones có cảm giác rằng trong con mắt Turnbull bà có uy tín. Bà ta có thể đánh mất điều đó và vì vậy bà ta phải hành động với thái độ hòa giải hơn.

**"Mỗi quan tâm của chúng tôi là sự công bằng"**

---

**TURNBULL:** Chúng tôi muốn biết là mình đã không trả quá mức mình phải trả. Khi chúng tôi tin chắc khoản tiền thuê nhà đã trả là tương xứng với thời gian thuê căn hộ này thì chúng tôi coi như xong và rời khỏi đây.

---

*Phân tích:* Turnbull giữ lập trường cơ bản về nguyên tắc và tuyên bố mình sẽ bám chặt lấy nguyên tắc đó; anh phải bị thuyết phục trên cơ sở nguyên tắc. Đồng thời, anh để cho bà Jones biết, anh sẵn lòng nghe bà ta thuyết phục theo nguyên tắc nêu ra. Do đó bà này không có lựa chọn nào khác là cùng thảo luận với anh vì lợi ích của chính bà.

Turnbull không giữ lập trường chính đáng trên nguyên tắc được hỗ trợ bởi mọi sức mạnh anh có. Anh không chỉ nhằm tới những mục đích có nguyên tắc mà sử dụng cả những phương tiện có tính nguyên tắc. Anh nói rõ các mục đích của mình là cân cân công bằng giữa số tiền thuê đã trả với thời gian ở tại căn hộ. Nếu tin rằng khoản tiền thuê phải trả là tương xứng với thời gian thuê thì anh sẽ chuyển đi. Nếu tiền thuê trả là thừa thì cách công bằng duy nhất là anh sẽ ở lại căn hộ cho đến khi tiền thuê và thời gian ở căn bằng với nhau.

**"Chúng tôi muốn giải quyết chuyện này không phải trên cơ sở lợi ích ích kỷ và sức mạnh, mà trên cơ sở nguyên tắc"**

---

**BÀ JONES:** Nghe cậu nói đến công bằng mới nực cười chứ vì điều cậu nói thực sự là câu và Paul chỉ muốn có tiền và các cậu lợi dụng việc vẫn còn ở trong phong nhà tôi để làm như vậy và lấy tiền của chúng tôi. Tôi rất phẫn nộ. Giá

mà tôi được làm như mình muốn thì cậu và Paul phải bước ra khỏi nhà ngay hôm nay.

TURNBULL (*cố kìm giận dữ*): Chắc tôi nói ý mình chưa rõ ràng. Dĩ nhiên nếu tôi là Paul được tiên thi hay quá. Dĩ nhiên chúng tôi sẽ cố ở lại phòng này cho đến lúc bà tổng cố được chúng tôi ra. Nhưng đây đâu phải là vấn đề chính, bà Jones.

Đối với chúng tôi, quan trọng hơn việc kiếm được một vài đôla nơi này nơi khác là cảm giác mình được đối xử công bằng. Không ai muốn cảm thấy mình bị lừa. Và nếu chúng tôi biến chuyện này thành chuyện ai mạnh hơn và không chịu ra khỏi nhà thì lẽ ra chúng ta đã ra tòa, tốn phi bao nhiêu thời gian và tiền bạc để ròi ai cũng đau đầu. Bà cũng vậy. Ai mong muốn điều đó?

Không, bà Jones ạ, chúng tôi muốn giải quyết vấn đề này trên cơ sở tiêu chuẩn công bằng nào đó chứ không phải trên cơ sở sức mạnh và lợi ích cá nhân.

---

*Phân tích:* Bà Jones thách thức với ý kiến thương lượng trên cơ sở nguyên tắc và gọi đó là sự vờ vịt trơ tráo. Đây là vấn đề ý chí và ý chí của bà là tổng cố Turnbull và anh bạn cùng phòng ra khỏi nhà bà ngay hôm nay.

Lúc đó, Turnbull suýt nữa nói đùa và đánh mất sự kiểm chế của mình đối với cuộc thương lượng. Anh muốn phản kích lại: "Tôi thách ba bắt được chúng tôi ra đi đây. Chúng tôi sẽ kiên bà. Bà sẽ mất giây phép cho thuê nhà cho xem. "Khi đó cuộc thương lượng sẽ bị tan vỡ anh sẽ phải mất nhiều thời gian công sức và đầu óc sẽ căng thẳng. Nhưng thay vì phản ứng, Turnbull giữ được bình tĩnh và đưa cuộc thương lượng về nội dung vấn đề. Đây là một dẫn chứng hay về thuật đàm phán Nhu đạo. Anh đã né tránh công kích của

bà Jones bằng cách chịu trách nhiệm về những nhận thức sai lệch của bà ta. Anh không che đậy lợi ích bản thân cũng như đòn bẩy đối với bà. Trái lại, anh nói rõ cả hai thứ. Một khi nhận thức rõ hai vấn đề này, anh có thể tách chúng khỏi nội dung vấn đề và chúng không còn là vấn đề nữa.

Turnbull cũng cố gắng tạo sức nặng cho cuộc đàm phán có nguyên tắc qua việc nói cho bà Jones hay đây là luật cơ bản của anh - anh luôn luôn hành động như vậy. Anh gắn nó với lợi ích đơn giản của cá nhân mình chứ không gắn với những động cơ cao đạo thường bị nghi ngờ.

### **"Tin hay không là vấn đề khác"**

---

**BÀ JONES:** Anh không tin tôi sao? Sau khi tôi đối xử tử tế với anh như thế? **Turnbull:** Thưa bà, chúng tôi đánh giá cao những gì bà đã làm cho chúng tôi. Nhưng vấn đề ở đây không phải là tin hay không. Đây là vấn đề nguyên tắc: có phải chúng tôi đã trả nhiều tiền hơn cần thiết không? Theo bà chúng tôi cần cân nhắc những chuyện gì khi quyết định?

---

*Phân tích:* Bà Jones cố tìm cách dồn Turnbull vào chân tường. Hoặc anh đi theo nhân định của mình và tỏ ra không tin hoặc tin bà rồi chịu nhượng bộ nhưng Turnbull thoát khỏi thế bị dồn ép bằng cách một lần nữa bày tỏ lòng biết ơn và xác định rõ vấn đề long tin ở đây là không thích hợp. Ngay lập tức Turnbull khẳng định lại mình đánh giá cao bà Jones trong lúc vẫn tỏ ra cứng rắn về nguyên tắc. Thêm nữa, Turnbull không gạt vấn đề tin hay không tin sang một bên mà tích cực hướng cuộc thảo luận quay về

nguyên tắc bằng cách hỏi bà Jones xem theo bà cần nhắc điều gì là thích hợp.

Turnbull bám chắc nguyên tắc mà không trách móc gì bà Jones. Không khi nào anh gọi bà là kẻ không đứng đắn. Anh không hỏi: "Phải chăng bà đã lạm dụng chúng tôi?" mà lại một cách khách quan hơn "Phải chăng chúng tôi đã trả tiền nhiều hơn mức cần thiết?". Ngay cả khi anh không tin bà ta thì nói thẳng điều đó ra cũng không phải là cách làm hay. Bà ta có thể sẽ thù thê và nổi giận rồi quay ra giữ lập trường cứng nhắc hoặc hoàn toàn cự tuyệt đàm phán.

Nên có những câu kiểu dự phòng như "Đây không phải là vấn đề long tin" để gạt bỏ những âm mưu như đề nghị của bà Jones về long tin.

**"Xin cho tôi hỏi vài câu xem, những sự việc tôi nêu ra có đúng không?"**

---

TURNBULL: Xin cho tôi hỏi bà vài câu xem những sự việc vừa nêu có đúng không? Có đúng là phòng tôi ở có kiểm soát về giá thuê không ạ? Có đúng là giá thuê tôi đã theo luật là 233 đôla không? Paul có hỏi tôi rằng phải chăng điều đó làm cho chúng thành những người vi phạm luật pháp. Phải chăng đã có người báo cho Paul vào lúc ký hợp đồng thuê nhà là căn phòng có kiểm soát về giá thuê và giá thuê tôi đã theo luật thì thấp hơn giá anh ấy ký kết là 67 đôla?

---

*Phân tích:* Những lời tuyên bố về sự việc có thể mang tính đe dọa. Khi nào có thể bạn hãy đặt câu hỏi thì hơn. Lẽ ra Turnbull có thể tuyên bố: "Giá thuê hợp pháp chỉ là 233 đôla thôi. Bà phạm luật rồi nhé. Đã thế, bà lại còn lòi kéo chúng tôi phạm luật mà không báo gì cho chúng tôi biết". Có



thế bà Jones sẽ phản ứng mạnh với câu nói như vậy, bác bỏ chúng và coi đó là những lời công kích bà để ghi điểm.

Biến các thông tin thành câu hỏi sẽ cho phép bà Jones tham gia, lắng nghe thông tin, đánh giá để rồi hoặc chấp nhận hoặc chỉnh lại nó. Turnbull truyền đạt cùng một thông tin cho bà ta nhưng theo cách thức ít hăm dọa hơn. Anh còn làm bớt vẻ đe dọa hơn nữa bằng cách đề cập vấn đề cụ thể qua người bạn cùng phòng vắng mặt.

Trên thực tế, Turnbull dẫn bà Jones đến chỗ góp phần đặt nên móng cho những sự việc có thật mà cả hai bên cùng đồng ý để rồi dựa trên đó tìm ra một giải pháp có nguyên tắc.

**"Nguyên tắc nào đằng sau hành động của bà?"**

**TURNBULL:** Tôi không rõ tại sao bà đòi chúng tôi 300 đôla một tháng. Tại sao bà đòi nhiều đến thế a?

*Phân tích:* Người thương lượng có nguyên tắc không chấp nhận và không bác bỏ lập trường của phía bên kia. Để giữ cho cuộc thảo luận tập trung vào nội dung vấn đề, Turnbull đề nghị bà Jones giải thích lập trường của bà. Anh hỏi bà ta có lý do nào không. Anh cho rằng chắc có lý do chính đáng. Chính cách đề cập có vẻ đề cao này làm cho bên kia phải tìm kiếm những lý do ngay cả khi chẳng có lý do gì hết, nhờ vậy giữ được cuộc thương lượng trên cơ sở nguyên tắc.

**"Để tôi xem mình có hiểu những điều bà nói không?"**

---

**TURNBULL:** Để tôi xem mình có hiểu những điều bà nói không, bà Jones ạ. Nếu tôi hiểu đúng bà, bà cho rằng chúng tôi trả tiền thuê như vậy là công bằng vì bà đã sửa chữa nhiều cho căn phòng kể từ khi người ta định giá trị căn phòng cho thuê đó. Bà thấy không bỏ công đi để nghi bạn giám sát giá cho thuê nhà tăng giá phòng này trong vòng mấy tháng bà cho chúng tôi thuê.

Trên thực tế, bà ưu tiên cho Paul thuê phòng này. Bây giờ bà ngại là chúng tôi sẽ lợi dụng bà một cách bất công và đòi lấy tiền của bà rồi mời dọn đi. Tôi có bỏ sót hay hiểu nhầm bà không ạ?

---

*Phân tích:* Đàm phán có nguyên tắc đòi hỏi phải có truyền đạt thông tin tốt. Trước khi trả lời những lý lẽ của bà Jones, Turnbull nói lại bằng những lời lẽ tích cực những gì mình nghe để báo đảm mình thực tế hiểu đúng bà.

Khi cảm thấy ý mình được hiểu đúng, bà ta sẽ thấy nhẹ nhõm thoải mái và sẽ thảo luận vấn đề với thái độ xây dựng. Bà ta không thể bác bỏ lý lẽ của anh với lý do là những lý lẽ đó không tính đến những điều bà biết. Bây giờ bà sẽ lắng nghe và dễ tiếp thu hơn. Khi tóm tắt quan điểm của bà, Turnbull thiết lập được trò chơi hợp tác trong đó cả hai đều chắc chắn anh hiểu được sự việc.

**"Rồi tôi sẽ quay lại gặp bà"**

---

**TURNBULL:** Bây giờ khi đã hiểu quan điểm của bà rồi, cho phép tôi nói chuyện với anh bạn cùng phòng và giải thích cho anh ấy. Ngày mai tôi có thể gặp lại bà lúc nào đó được không?

---

*Phân tích:* Người thương lượng giỏi ít khi ra quyết định quan trọng tại chỗ. Sức ép tâm lý phải tỏ ra tử tế và khuất phục thường quá lớn. Một chút thời gian và khoảng cách sẽ giúp tách con người khỏi vấn đề.

Người thương lượng giỏi đến bàn đàm phán thường chuẩn bị sẵn một lý do dễ tin để rời khỏi đó khi mình muốn. Lý do đó không được tỏ ra bạn ở thế bị động hoặc bất lực không thể quyết định nổi. Ở đây có vẻ như Turnbull đã biết rõ mình sẽ làm gì và thu xếp nội lại đàm phán vào một thời điểm nào đó. Anh tỏ cho thấy không chỉ tinh quyết đoán mà cả khả năng kiểm soát quá trình thương lượng của mình.

Rời khỏi bàn thương lượng, Turnbull có thể kiểm tra lại thông tin và tham khảo ý kiến "người cùng phe" với mình là Paul. Anh có thể suy ngẫm về quyết định và biết chắc mình không bị mất triển vọng.

Lưu lại bàn đàm phán qua lâu có thể làm tan rã ý định bám giữ kiểu đàm phán có nguyên tắc. Quay lại do với quyết tâm mới, Turnbull có thể cư xử mềm mỏng với người thương lượng phía bên kia mà vẫn cứng rắn đối với vấn đề.

**"Cho phép tôi trình bày những điểm tôi không hiểu lắm trong lập luận của bà"**

**TURNBULL:** Cho phép tôi trình bày những điểm tôi không hiểu lắm trong lý lẽ bà nói về khoản tiền thêm 67 đôla/tháng. Một lý do là sửa chữa tu bổ lại căn hộ. Ông thanh tra giám sát giá thuê có nơi là nếu tăng 67 đôla/tháng như vậy thì khoản chi cho sửa chữa tu bổ của gia chủ phải trị giá 10 ngàn đôla. Bà đã chi bao nhiêu để tu bổ căn hộ ạ?

Tôi buộc phải thừa nhận là việc đó đối với phòng Paul và tôi ở không tới 10 ngàn đôla. Cái lỗ trên miếng nhựa lót sàn nhà bà hứa sửa vẫn còn đây. Cả cái lỗ trong phòng khách nữa. Nhà vệ sinh hồng đi hồng lại. Đây mới chỉ là một số hồng học trực trặc chung tôi thấy được.

---

*Phân tích.* Trong đàm phán có nguyên tắc trước tiên bạn nên trình bày tất cả lý lẽ của mình sau đó mới đề xuất ý kiến. Nếu các nguyên tắc được đưa ra sau đây, thì chúng không có vẻ như là những tiêu chuẩn khách quan để nghị nào cũng phải thỏa mãn, mà chỉ là những lý lẽ biện minh cho một quan điểm vũ đoán.

Đối với Turnbull, trước tiên trình bày các lý lẽ của mình cho thấy thái độ cởi mở của anh nghe bên kia thuyết phục cũng như ý thức của anh về nhu cầu thuyết phục bà Jones. Nếu ngay từ đầu anh đã nêu đề nghị của mình thì bà Jones chẳng bận tâm nghe xem anh lập luận thế nào tiếp đó. Bà sẽ nghĩ ngay chuyện khác, tình đoán xem mình nên phân bác và phản đề nghị như thế nào.

**"Một giải pháp công bằng có thể là..."**

---

**TURNBULL:** Sau khi đã cân nhắc mọi việc như chúng tôi vừa nêu, một giải pháp công bằng đối với Paul và tôi là được hoàn trả số tiền chung tôi đã trả qua mức tôi đã theo pháp luật quy định. Bà thấy như vậy có công bằng không a?

---

*Phân tích:* Turnbull trình bày đề xuất như không phải của mình mà là một giải pháp công bằng tương xứng với những cân nhắc tình toán chung của hai bên. Anh không nói đó là giải pháp công bằng duy nhất mà chỉ là một giải

pháp công bằng. Anh trình bày cụ thể mà không bám chặt vào một lập trường và anh đề nghị có phần bác.

**"Nếu chúng ta nhất trí... Còn nếu không..."**

---

TURNBULL: Nếu bây giờ tôi và bà có thể nhất trí với nhau thì tôi và Paul sẽ lập tức rời nhà ngay. Nếu chúng ta không thể thỏa thuận được thì một thanh tra viên tại Ban giám sát giá nhà cho thuê đã đề nghị là chúng tôi cứ ở lại phòng đó không phải trả tiền và/ hoặc kiên bà đòi hoàn trả tiền, công với các lệ phí tòa án khác. Tôi là Paul cực kỳ không muốn làm như vậy. Chúng tôi tin rằng có thể giải quyết vấn đề một cách êm đẹp với bà, thỏa nguyện cả hai bên.

---

*Phân tích:* Turnbull cố gắng tạo điều kiện dễ dàng cho bà Jones nói đồng ý với đề nghị của anh. Vì thế, anh bắt đầu bằng cách nói rõ mình sẽ đi khỏi nhà ngay một khi bà Jones đồng ý giải pháp nêu ra.

Phản đối hơi khéo léo nhất là phải truyền đạt thông điệp về giải pháp thay thế nếu không đạt thỏa thuận. Turnbull đã thu xếp chuyện này như thế nào - anh muốn bà ta tính đến nó khi quyết định - mà không làm hỏng cuộc thương lượng? Anh đạt giải pháp thay thế đó trên cơ sở nguyên tắc khách quan bằng cách gắn nó với hiệu học pháp lý - người có quyền về pháp luật là ông thanh tra viên. Anh đã tách han mình ra khỏi đề xuất của ông thanh tra đó. Anh cũng không nói rằng mình chắc chắn sẽ hành động như vậy. Thay vào đó, anh để ngỏ khả năng này và nhân mạnh không muốn làm những biện pháp mạnh. Cuối cùng, anh

kết thúc bằng việc khẳng định niềm tin là sẽ đạt được một giải pháp thỏa mãn cả hai bên.

BATNA của Turnbull - giải pháp thay thế tốt nhất của anh đối với thỏa thuận thương lượng - có lẽ không phải là ở lại căn hộ hay ra tòa. Anh và Paul đã thuê một căn phòng mới và rất muốn dọn đi. Việc kiện cáo sẽ có khó khăn trong hoàn cảnh họ đều bận bịu, và cho dù nếu họ được kiện họ cũng chẳng bao giờ lấy lại được số tiền. BATNA của Turnbull là chuyển đi và không còn phải lo tới khoản tiền đã phải trả quá cho chu nhà. Do BATNA của anh ít hấp dẫn hơn so với tính toán của bà Jones, nên Turnbull không để lộ điều đó.

**"Chúng tôi sẽ rất vui lòng chuyển đi vào lúc thuận tiện nhất cho bà"**

---

BA JONES: Khi nào các anh định chuyển đi?

TURNBULL: Khi chúng ta đã đạt được thỏa thuận về giá thuê nhà phù hợp, chúng tôi sẽ rất vui lòng chuyển đi vào lúc thuận tiện nhất cho bà. Bà muốn lúc nào ạ?

---

*Phân tích.* Cảm thấy có thể cũng đạt mục đích, Turnbull to ra sẵn sàng thảo luận các cách thức đáp ứng lợi ích của bà Jones. Rốt cục, Turnbull và bà Jones đều có lợi ích chung trong chuyện làm sao để Turnbull ra khỏi nhà càng sớm càng tốt.

Gần lợi ích của bà ta vào thỏa thuận không chỉ làm cho bà cảm thấy mình có liên quan nhiều hơn tới thỏa thuận mà còn tạo điều kiện cho bà giữ thế diện. Một mặt khác, bà có thể vẫn cảm thấy dễ chịu khi nhất trí với một giải pháp công bằng nào đó thỏa thuận như vậy bà phải chịu tổn kém.

Mặt khác, bà có thể tuyên bố rằng mình đã sớm tổng cổ được haiten thuê nhà.

### "Bàn bạc với bà thật dễ chịu"

---

**TURNBULL:** Tôi và Paul đánh giá rất cao những gì bà đã làm cho chúng tôi và tôi rất mừng là chúng ta đã giải quyết xong chuyện này êm đẹp và hữu nghị, bà Jones ạ.

**BÀ JONES:** Cảm ơn anh Turnbull. Chúc anh nghỉ hè vui vẻ.

---

*Phân tích:* Turnbull kết thúc cuộc thương lượng bằng lời lẽ hòa giải với bà Jones. Bởi vì họ đã giải quyết được vấn đề hoàn toàn độc lập với mối quan hệ giữa họ. Không bên nào thấy bị lừa hoặc nổi cáu, họ cũng không định phá bỏ hoặc lờ thóa thuận đi. Quan hệ làm việc vẫn được duy trì cho tương lai.

Cho dù bạn sử dụng đàm phán có nguyên tắc và thuật thương lượng Nhu đạo như Frank Turnbull đã làm, hay có bên thứ ba tham gia vào Thủ tục Nhật bản, thì kết quả vẫn vậy: Bạn luôn lôi kéo được phía bên kia vào cuộc đàm phán có nguyên tắc cùng với bạn ngay cả khi mới đầu họ có vẻ không muốn.

## Chương 8

# Làm thế nào nếu đối phương xấu chơi?

(Thuần hóa người mặc cả rắn)

Đàm phán theo nguyên tắc là cách đàm phán hoàn toàn tốt, song bạn làm gì nếu người đàm phán với bạn lừa dối bạn hoặc cố làm bạn mất phương hướng? Hay là khi đối phương thay đổi yêu cầu của họ khi bạn và họ đã sắp thỏa thuận được với nhau?

Người ta có nhiều cách lợi dụng bạn. Mỗi người có vài cách khác nhau, từ việc nói dối, đánh lừa tâm lý cho đến các hình thức gây sức ép khác. Chúng có thể là các trò phạm pháp, vô đạo đức, hay đơn giản là khó chịu. Song mục đích của chúng đều giống nhau là "giành thắng lợi" thực chất nào đó trong một cuộc đấu lý trí bất nguyên tắc. Người ta gọi chúng là các trò xấu chơi.

Nếu phát hiện ra là bị chơi bản phần lớn đều phản xạ theo hai cách. Cách thứ nhất là chịu đựng. Chẳng thích thú



gi khi phải cái co. Làm như vậy chỉ giúp đôi phương nghi ngờ thêm hay làm đôi phương tức giận và họ sẽ chẳng bao giờ hợp tác nữa. Vì thế những lúc như vậy người ta có thể hy vọng im lặng là cách tốt nhất. Nhiều người hành động theo cách này. Họ hy vọng là nếu họ nghe theo lân này thì phía bên kia sẽ hai lòng và không đòi hỏi gì hơn nữa. Đôi khi cách này thành công, nhưng nhiều khi nó thất bại. Năm 1938, Thủ tướng Anh Neville Chamberlain đã phản ứng đúng như vậy với các thu thuế đàm phán của Hitler. Khi Chamberlain nghĩ là có thể đạt được thỏa thuận Hitler liền nâng yêu sách của mình. Tại Munich, hy vọng đạt được hòa bình, Chamberlain tiếp tục nhân nhượng. Năm sau, chiến tranh thế giới lần thứ hai vẫn nổ ra.

Cách phản ứng thương thấy thứ hai là phản ứng đúng theo cách như vậy với đôi phương. Nếu họ đặt giá quá cao, bạn đặt giá cực thấp. Nếu họ lựa bạn, bạn cũng cố lựa họ. Họ đe dọa bạn, bạn cũng đe dọa lại. Nếu họ bảm giữ lập trường của họ, bạn lại bảm giữ chặt hơn lập trường của mình. Kết quả là chẳng bên nào thu được điều gì và thương là đàm phán bị bỏ dở giữa chừng.

Các tiêu xáo xấu chơi kiểu như vậy là không hợp pháp vì nó không vượt qua được thử thách của nguyên tắc co đi có lại. Mỗi bên chỉ định đơn phương áp dụng nó và nghĩ là phía bên kia không biết các tiêu xáo này hay dẫu biết cũng sẽ chịu vậy. Ở phần trước chúng tôi đã lập luận rằng cách đối phó hữu hiệu với một đề nghị một chiều quan trọng là xem xét tính hợp pháp của nguyên tắc thể hiện trong đề nghị đó. Các tiêu xáo xấu chơi trên thực tế là các đề nghị một chiều về một *thờ thực* đàm phán, về một trò chơi đàm phán mà hai bên đang định chơi. Đòi phò lại chúng bạn nên đàm phán có nguyên tắc về tiến trình đàm phán.

## **Đàm phán như thế nào về các luật chơi?**

Có ba bước trong đàm phán về các luật chơi trong đàm phán khi một bên tỏ ra muốn sử dụng các tiểu xảo xấu chơi: Nhận biết tiểu xảo, đặt vấn đề một cách công khai và đặt vấn đề tinh hợp pháp và tinh hiệu quả của tiểu xảo để đàm phán về nó.

Để có thể tác động lên một tình huống bạn phải hiểu tình huống đó. Bạn nên học cách phát giác ra các thủ đoạn lừa đảo của đối phương, những thủ đoạn đẩy bạn vào thế khó khăn, hay những thủ đoạn buộc đối phương vào quan điểm của họ. Thường thường nhận diện được các thủ đoạn của đối phương là đã có thể vô hiệu hóa chúng. Chẳng hạn, việc bạn hiểu ra rằng đối phương đang tấn công trực tiếp bạn để làm yếu lập trường của bạn cũng làm đối phương nhụt chí.

Sau khi đã nhận diện thủ đoạn của đối phương bạn nói thẳng với họ, "Anh Joe này, có thể là tôi sai, nhưng tôi có cảm giác là anh và Ted đang chơi không đẹp. Vào bất cứ lúc nào cả hai anh muốn dừng trò chơi này và làm rõ những khác biệt giữa các anh thì cứ hỏi thẳng tôi." Thảo luận về thủ thuật của đối phương không những làm cho nó yếu đi mà còn làm đối phương sợ là mất hẳn quan hệ với bạn. Chỉ cần nêu vấn đề lên có thể đã dừng được đối phương sử dụng thủ đoạn xấu chơi với bạn.

Song, điều quan trọng nhất của việc đưa thủ đoạn của đối phương ra bàn công khai là tạo ra một khả năng cho bạn đàm phán về các luật chơi. Đó là bước thứ ba. Cuộc đàm phán này tập trung vào cách thức đàm phán chứ không phải nội dung đàm phán, nhưng mục tiêu vẫn là thỏa thuận một giải pháp thông minh một cách hiệu quả và thân thiện (lần này là về cách thức tiến hành đàm phán). Vì thế không có gì

ngạc nhiên là phương pháp cũng vẫn như các cuộc đàm phán binh thương khác.

### **Tách con người khỏi vấn đề**

Không nên tấn công trực tiếp người sử dụng thủ đoạn xấu chơi với bạn. Nếu họ rơi vào thế thủ, có thể sẽ khó hơn cho họ từ bỏ thủ đoạn đó và họ có thể bức tức bạn và điều này sẽ cản trở bạn trong những vấn đề khác. Hãy đặt vấn đề về thủ đoạn của đôi phương chứ không phải sự hiềm chính của họ. Thay vì nói: "Ông cố ý đặt tôi ngồi đối diện với mặt trời," bạn hãy tấn công vào vấn đề: "Mặt trời làm tôi lóa hết cả mắt. Có lẽ tôi phải về nghỉ sớm nếu không ngồi chỗ khác được. Liệu chúng ta có thể thay đổi chỗ ngồi như thế nào đó được không, thưa ông." Thay đổi một tiên trình đàm phán dễ hơn là thay đổi con người đàm phán với bạn. Đừng để bị nhăng ra khỏi cuộc đàm phán bởi một mong muốn dầy cho đôi phương bại học.

### **Hãy tập trung vào lợi ích, không vào các lập trường**

Tại sao bạn bước mình trên bao chi vào một lập trường qua khách? Bạn có đang tự vệ trước các chỉ trích? hay bạn có đang cố không thay đổi lập trường của bạn? Liệu đó có phải phục vụ lợi ích chung của chúng ta nếu cả hai chúng ta cũng dùng thủ đoạn này?

### **Hãy nghĩ ra những phương án đôi bên cùng có lợi**

Hãy đưa ra những luật chơi khác nhau để cùng chọn. "Ông nghĩ sao nếu cả hai chúng ta đều không tuyên bố gì

với bảo chi trước khi chúng ta có thể đạt được thỏa thuận hay phá bỏ cuộc?"

### **Kiên quyết dùng các tiêu chuẩn khách quan**

Trước tiên bạn phải cứng rắn đối với nguyên tắc. Thay vì nói: "Ông có ý gì khi đặt tôi ngồi vào chiếc ghế thấp quay lưng ra cửa?" bạn hãy thử áp dụng nguyên tắc có đi có lại với họ: "Tôi nghĩ là ngày mai ông sẽ ngồi ở chiếc ghế này?" Bạn nên coi nguyên tắc đảng sau mỗi thủ đoạn như một kiến nghị về "luật" chơi. "Liệu hàng ngày chúng ta sẽ thay nhau đổ cả phê vào nhau chứ?"

Hần hữu bạn cũng phải dùng biện pháp thay lại với BATNA của bạn và bỏ ra vé. "Tôi có cảm giác rằng ông không định đàm phán theo cách mà cả hai chúng ta nghĩ là có thể đi đến một kết quả nào đó. Đây là số điện thoại của tôi. Tôi luôn sẵn sàng một khi ông sẵn sàng. Bằng không chúng ta đành phải nhờ tòa giải quyết vậy." Nếu như bạn có cơ sở pháp lý rõ ràng như trong trường hợp họ có tình lừa bịp khi đưa ra những bằng chứng nào đó hay tình hợp pháp của họ, và nếu họ sàng suốt, quan tâm tới việc đạt được thỏa thuận, họ dường như sẽ gọi bạn lại thương lượng.

## **Một vài thủ đoạn xấu chơi thường thấy**

Có ba loại thủ đoạn xấu chơi: cố tình lừa dối phương, chiến tranh tâm lý và các thủ đoạn gây áp lực trong lập trường. Bạn phải sẵn sàng đối phó với cả ba loại thủ đoạn trên. Dưới đây là một số ví dụ hay gặp của mỗi loại thủ đoạn. Đối với mỗi loại thủ đoạn, chúng tôi chỉ cách áp dụng trong đàm phán theo nguyên tắc để đối phó với chúng.

### **Cố tình lừa dối phương**

Cò lẽ hình thức xấu chơi thường thấy nhất là đưa ra những chứng cứ, thẩm quyền và dư định sai.

**Các chứng cứ giả.** Hình thức xấu chơi cổ nhất trong đàm phán là đưa ra tuyên bố biết thừa là sai: "Chiếc xe này mới chạy được 5000 dặm. Một bà già ở Pasadena đã lái nó và chưa bao giờ bà đi quá 35 dặm giờ." Sẽ rất nguy hiểm nếu bạn tin vào các tuyên bố giả. Chúng ta có thể làm gì?

Hãy tách con người ra khỏi vấn đề. Đừng tin một ai nếu bạn không có lý do rõ ràng để tin. Điều này không có nghĩa là bạn gọi ai đó là lừa đảo. Điều này có nghĩa là bạn tiến hành đàm phán không phụ thuộc vào việc tin hay không. Đừng để ai có thể xem những hoài nghi của bạn là việc công kích cá nhân họ. Không người bán hàng nào bán cho bạn chiếc đồng hồ hay chiếc ô tô nếu bạn chỉ tuyên bố bạn có tiền trong ngân hàng. Cũng giống như người bán hàng sẽ kiểm tra thẻ tín dụng của bạn ("vi xung quanh có quá nhiều người không thể tin được, thưa ngài."), bạn cũng sẽ lam hết như vậy với những tuyên bố của đối phương. Việc bạn kiểm tra những lời khẳng định thực tế của đối phương sẽ hạn chế đối phương lừa bạn và bạn bị lừa.

**Thẩm quyền không rõ ràng.** Phía bên kia có thể sẽ tìm cách để bạn tin rằng cũng như bạn họ có toàn quyền thỏa hiệp một khi họ không có. Sau khi tìm hết cách ép bạn và bạn đã chuẩn bị được một thỏa thuận bạn tin là xong xuôi họ tuyên bố phải mang trình ai đó thông qua. Kỹ thuật này là nhằm cho phép họ đàm phán lại lần nữa. Bạn không nên để bị rơi vào tình thế xấu này.

Đừng cho rằng phía bên kia có toàn quyền vì họ đang đàm phán với bạn. Nhân viên cơ quan bảo hiểm, luật sư hay người bán hàng có thể tìm cách để hạn hiểu là sự

linh hoạt của bạn sẽ được đền đáp. Sau đó bạn sẽ hiểu ra là điều bạn nghĩ là một thỏa thuận sẽ được phía bên kia coi như là cơ sở cho đàm phán tiếp theo.

Trước khi bắt đầu mặc cả bất cứ điều gì hãy tìm hiểu thẩm quyền của phía bên kia. Sẽ là hoàn toàn hợp pháp nếu bạn hỏi: "Trong cuộc đàm phán này ông có bao nhiêu quyền hạn?" Nếu như câu trả lời không rõ ràng, bạn có thể đòi nói chuyện với ai đó có thẩm quyền thực sự hay nói rõ là bạn cũng tự do như đối phương trong chuyện xem xét lại bất cứ điều khoản nào.

Nếu như họ bất ngờ tuyên bố điều bạn xem là thỏa thuận chỉ là cơ sở cho đàm phán tiếp theo, bạn cũng đòi quyền đáp lại như vậy. "Được thôi, chúng ta sẽ xem đây như một bản dự thảo thỏa thuận mà không bên nào bị trôi buớc cả. Ông cứ việc xem lại với sếp của ông. Con tôi sẽ chưa quyết định gì cho đến ngày mai và cũng xem tôi sẽ có muốn thay đổi gì vào ngày mai không." Hay bạn có thể nói: "Nếu ngày mai sếp ông đồng ý với dự thảo này, chúng ta sẽ cùng ký. Bằng không mỗi chúng ta đều có thể tự do kiến nghị thay đổi nó."

**Ý định không rõ ràng.** Một khi vấn đề là một bên có thể không tuân thủ thỏa thuận, nên ghi các điều khoản thực hiện vào bản thân thỏa thuận.

Đặt giả thiết bạn là luật sư đại diện cho bên người vợ trong một cuộc đàm phán ly hôn. Khách hàng của bạn không tin là chồng bà ta có thể trả tiền nuôi đứa trẻ ngay cả khi ông ta đồng ý làm điều đó. Thời gian và sức lực bà ta phải bỏ ra mỗi tháng để đến tòa có thể làm bà từ chối hưởng quyền của mình. Bạn có thể làm gì? Bạn hãy trình bày công khai vấn đề và sử dụng những biện pháp bảo đảm cho bạn.

Bạn có thể nói với luật sư của người chồng: "Ông thầy đây, khách hàng của tôi sợ rằng bà ta sẽ không nhận được số tiền nuôi con. Thay vì trả tiền hàng tháng, ông nghĩ thế nào về việc ông chồng sẽ đem tiền đến nhà cho bà ta?" Người luật sư của ông chồng có thể đáp: "Khách hàng của tôi rất đang tin. Chúng ta sẽ viết là ông ta sẽ trả đều đặn tiền nuôi đứa trẻ nhé." Bạn có thể trả lời để nghị đó như sau: "Đây không phải là vấn đề tin hay không. Ông có dám chắc là khách hàng của ông sẽ trả chứ?"

"Tất nhiên."

"Một trăm phần trăm chứ?"

"Vâng, tôi tin một trăm phần trăm."

"Như vậy ông sẽ không phản đối ký một thỏa thuận chứ? Khách hàng của ông sẽ đồng ý trả tiền nuôi đứa trẻ. Chúng ta quy định rằng nếu vì nguyên nhân nào đó không cắt nghĩa được mà khách hàng của ông không trả tiền trong hai tháng, điều mà ông cho là không thể xảy ra, anh ta sẽ phải trả tiền tại nhà (tất nhiên trừ khoản tiền anh ta đã trả) và như vậy anh ta sẽ không còn có trách nhiệm phải nuôi đứa trẻ nữa." Vị luật sư của người chồng kho có thể phản đối được.

### **Việc không nói hết không có nghĩa là nói dối.**

Việc đôi phương cô tình nơi dối trong trình bày những sự kiện và ý định của mình là hoàn toàn khác với việc họ không nói hết những ý nghĩ của họ. Một cuộc đàm phán tốt không nhất thiết phải đòi hỏi nói hết toàn bộ. Có lẽ câu trả lời tốt nhất cho câu hỏi như "Giá cao nhất anh có thể trả được là bao nhiêu?" sẽ là câu kiểu như: "Đừng để chúng ta bị cảm dỗ mạnh như vậy để bị hiểu nhầm. Nếu ông nghĩ là không thể thỏa thuận được và rằng chúng ta có thể mất thời

gan, có lẽ chúng ta sẽ trình bày suy nghĩ của chúng ta với một bên thứ ba đang tin cậy. Họ có thể xem giúp chúng ta liệu có thể thỏa thuận như thế nào được không." Bằng cách này bạn có thể hoàn toàn thanh thản với một thông tin không được tiết lộ.

## **Chiến tranh tâm lý**

Các tiểu xảo này là nhằm làm cho bạn cảm thấy không thoải mái và rồi vô ý thức muốn chấm dứt đàm phán càng nhanh càng tốt.

**Các tình huống căng thẳng.** Người ta đã nói nhiều về bài cạnh vật chất của các cuộc đàm phán. Bạn nên nhạy cảm đối với những câu hỏi đơn giản kiểu như cuộc gặp sẽ được tiến hành ở chỗ bạn hay chỗ của họ, hay ở một chỗ trung lập nào. Không giống như người ta vẫn hay nghĩ, có khi gặp trên đất phía bên kia lại tạo nên lợi thế cho bạn. Điều đó làm cho họ cảm thấy thoải mái, cởi mở hơn đối với những kiến nghị của bạn. Nếu cần thiết, bạn cũng sẽ dễ bỏ ra về hơn. Tuy nhiên, nếu bạn để cho phía bên kia chọn môi trường vật chất cho cuộc gặp, bạn nên nắm rõ môi trường được chọn là như thế nào và hậu quả của nó sẽ ra sao.

Bạn nên tự hỏi bạn có cảm thấy bị ức chế không. Nếu có thì tại sao. Nếu như căn phòng quá ồn ào, quá nóng hay quá lạnh, nếu như không có chỗ để tro chuyên riêng với đồng nghiệp của bạn, bạn nên cảnh giác là môi trường này có thể được cố ý dựng nên để làm bạn muốn kết thúc sớm đàm phán và nếu cần để lấy điểm để đạt được điều đó.

Nếu bạn thấy môi trường vật chất bất lợi, đừng ngại không nói ra điều đó. Bạn có thể kiến nghị thay ghế ngồi,



ng nghỉ giải lao hay chuyển sang một địa điểm hay thời gian khác. Trong mọi tình huống, việc của bạn là phải nhận biết được vấn đề, sẵn sàng đưa vấn đề ra với phía bên kia và sau đó đàm phán về một môi trường vật chất tốt hơn một cách khách quan và có nguyên tắc.

**Công kích cá nhân.** Bên cạnh việc dàn dựng một môi trường vật chất, phía bên kia còn có những cách khác dùng các hình thức giao tiếp chính thức và không chính thức gây khó chịu cho bạn. Họ có thể bình phẩm quần áo hay diện mạo của bạn. “Trông cứ như cả đêm ông không ngủ. Ở cơ quan mọi việc không ổn có phải không?” Họ có thể tấn công vào tư thế của bạn bằng cách bắt bạn phải chờ hay bỏ dở đàm phán quay sang giải quyết công việc với người khác. Họ có thể tìm cách nói với bạn rằng bạn không là gì cả. Họ có thể sẽ từ chối nghe bạn và buộc bạn phải nhắc lại ý kiến của mình. Họ có thể chủ tâm quay đi không nhìn vào bạn. (Các cuộc thí nghiệm đơn giản thực hiện với sinh viên khẳng định nhiều người cảm thấy khó chịu khi chiến thuật này được áp dụng đối với họ và họ không nhận ra vấn đề). Trong mỗi trường hợp nhận biết chiến thuật này sẽ ngăn chặn được tác động của nó. Công khai đề cập đến nó sẽ ngăn được việc sử dụng nó.

**Trò người-tốt / kẻ-xấu.** Một trong các hình thức gây sức ép tâm lý để đánh lừa là trò người-tốt / kẻ-xấu. Hình thức cổ điển của tiểu xảo này xuất hiện trong phim về tên sen đầm xưa. Một tên dọa một người bị tình nghi là sẽ bị buộc nhiều tội, đặt anh ta dưới ánh sáng chói, đẩy anh khắp nơi, sau đó cuối cùng hất ngời nghi và bỏ đi. Một tên khác vào tắt đèn đi, mời người bị tình nghi thuốc lá, xin lỗi thay

cho tên sen đâm cục xúc. Hắn ta nói sẽ trị tên kia nếu người bị tình nghi hợp tác với bạn. Kết quả là người bị tình nghi nói hết những gì anh ta biết.

Giống như vậy, trong đàm phán hai người của cùng một phe dựng nên chuyện cãi nhau. Một người đóng vai cứng rắn: "Những cuốn sách này đáng giá 8.000 đôla. Tôi sẽ không bán kém một xu". Anh bạn hắn ta tỏ ra sợ sệt và hơi lung tung. Cuối cùng, anh ta tham gia vào: "Anh Frank, anh như thế là không có lý lắm đâu. Những cuốn sách này đã in được hai năm rồi mặc dù là chúng không được dùng nhiều". Quay sang phía bên kia, anh ta nói có vẻ có lý: "Ông có thể trả 7.600 đôla được không?" Nhưng bộ không phải là nhiều, nhưng nó dường như là một sự ban ơn.

Trò người tốt, kẻ xấu là một trò tâm lý. Nếu bạn nhận ra nó thì đừng tham gia vào. Khi người tốt nói xong bạn hãy hỏi anh ta những câu tương tự như đã hỏi kẻ xấu. "Tôi cảm ơn anh đã cố gắng nói giá một cách hợp lý, song tôi vẫn muốn hỏi ông tại sao ông cho rằng đó là giá công bằng. Đó là thước đo của ông? Tôi sẵn lòng trả 8.000 đôla nếu như ông có thể thuyết phục tôi rằng đó là giá công bằng nhất".

**Đe dọa.** Đe dọa là một trong những chiến lược được dùng nhiều nhất trong đàm phán. Đe dọa dễ hơn là đề nghị nhiều. Tất cả chỉ là vài lời nói. Nếu nó có kết quả bạn chẳng khi nào phải thực hiện nó. Nhưng đe dọa có thể kéo theo phía bên kia đe dọa lại trong một cuộc tranh cãi ngày càng căng và có thể làm hỏng đàm phán, thậm chí cả quan hệ giữa hai bên.

Đe dọa là gây sức ép. Sức ép thường chính là điều ngược với gì người ta định làm. Nó gây căng thẳng bằng

cách khác. Thay vì tạo dễ dàng cho phía bên kia ra quyết định, nó thường làm cho khó hơn. Đối phó lại sức ép của bên ngoài, công đoàn, uỷ ban, công ty hay chính phủ có thể siết chặt đội ngũ của họ. Những người ôn hòa bắt tay với những kẻ diều hâu phản kháng lại điều mà họ cho là một cố gắng phi pháp cản trở họ. Câu hỏi chuyển từ chỗ "Chúng ta có nên thông qua quyết định này không" sang "Chúng ta có nên đầu hàng sức ép này không?"

Những người đàm phán giỏi ít khi sử dụng đến biện pháp đe dọa. Họ không cần làm như vậy. Họ có cách khác để truyền tải cùng một thông tin đó. Nếu như phác họa những hậu quả của hành động của phía bên kia là thích hợp, hãy nêu ra những hậu quả sẽ xảy ra không liên quan gì đến ý chí của bạn hơn là những hậu quả bạn chọn ra để nói.

*Cánh cáo* hợp pháp hơn đe dọa nhiều và không yếu thế trước những lời đe dọa lại: "Nếu như chúng ta không đạt được thỏa thuận, tôi thấy rất có thể các phương tiện thông tin đại chúng sẽ kiên quyết đòi đăng toàn bộ sự việc. Trong một việc được dư luận quan tâm nhiều như thế này tôi không thấy có cách nào chúng ta có thể cấm thông tin được, phải không ông?"

Để cho những lời đe dọa có hiệu quả chúng phải được truyền tải một cách đầy đủ. Đôi khi bạn có thể can thiệp vào quá trình thông tin. Bạn có thể bỏ qua những lời đe dọa này; bạn có thể xem nó là không có thẩm quyền, nói hấp tấp, hay đơn giản là không tương xứng. Bạn cũng có thể làm cho việc thông tin nó trở nên nguy hiểm. Tại một mỏ than khi một trong các tác giả cuốn sách này đã làm trung gian, người ta rất nhiều lời đe dọa giả nhưng có giá trị được đưa ra. Khi người nghe điện thoại của công ty bắt đầu trả lời tất cả các cú điện thoại bằng câu "Giọng của ông đang được ghi âm.

Ông đang gọi từ đâu đây?" thì số lượng những lời đe dọa giảm hẳn.

Đôi khi những lời đe dọa có thể biến thành thế mạnh chính trị của bạn. Công đoàn có thể tuyên bố với báo chí: "Giới chủ yếu đến mức phải dùng đến biện pháp đe dọa". Song, có lẽ cách tốt nhất để đáp lại những lời đe dọa là giữ nguyên tắc. "Chúng tôi đã chuẩn bị một loạt các biện pháp đáp lại mỗi lời đe dọa của giới chủ. Song, chúng tôi đã hoãn việc sử dụng chúng cho tới khi liệu chúng tôi có thể thỏa thuận được với nhau là đe dọa không phải là biện pháp xây dựng mà chúng ta có thể áp dụng chính vào lúc này." Hay "Tôi chỉ thương lượng trên cơ sở biết điều. Uy tín của tôi không dựa trên việc tôi phản ứng thế nào với những lời đe dọa".

### **Những chiến thuật gây sức ép lập trường.**

Chiến thuật đàm phán này là nhằm tạo tình huống chỉ một bên có thể đạt thỏa hiệp một cách có hiệu quả.

**Từ chối đàm phán.** Khi các nhà ngoại giao và các nhân viên trong sứ quán bị bắt làm con tin ở Tehran vào 11/1979, chính phủ Iran công bố những yêu sách của mình và từ chối đàm phán. Luật sư cũng có thể hay làm như vậy, nói một cách đơn giản với đối phương "Tôi sẽ gặp ông ở tòa". Bạn làm gì nếu phía bên kia hoàn toàn từ chối thương lượng với bạn?

Thứ nhất, hãy xác định đây có thể là một trò đàm phán; một cố gắng sử dụng việc tham gia đàm phán của họ như một thứ để mặc cả nhằm đạt được những nhượng bộ nội

dung. Một trong những dị bản của nó là đặt những điều kiện tiên quyết cho đàm phán.

Thư hai, hãy nói về việc họ từ chối đàm phán. Hãy giao tiếp hoặc trực tiếp hoặc qua bên thứ ba. Đừng công kích họ vì đã từ chối đàm phán, song nên tìm xem lợi ích của họ trong việc không đàm phán là gì. Liệu có phải là họ sợ nói chuyện với bạn tức là giành cho bạn một quy chế không? Liệu những người nói chuyện với bạn có bị lên án là "yêu" không? Liệu họ có nghĩ là đàm phán sẽ làm yếu đi sự thống nhất nội tạng của họ không? Hay họ đơn giản không tin là có thể thỏa thuận được?

Hãy đưa ra vài giải pháp như đàm phán qua bên thứ ba, viết thư, hay khuyến khích các cá nhân như phóng viên thảo luận vấn đề (như trong trường hợp Iran).

Cuối cùng, hãy kiên quyết áp dụng nguyên tắc. Liệu đó có phải là cách họ muốn bạn chơi không? Liệu có phải họ cũng muốn bạn đưa ra những điều kiện tiên quyết không? Liệu họ có muốn người khác từ chối đàm phán với họ không? Liệu họ nghĩ nguyên tắc nào có thể áp dụng cho tình huống này?

**Đòi hỏi quá khích.** Những nhà thương lượng hay bắt đầu bằng những đề nghị quá khích kiểu như trả 75.000 đôla cho ngôi nhà của bạn trong khi nó rõ ràng trị giá 200.000 đôla. Mục đích là làm yếu đi những mong muốn của bạn. Họ cũng cho rằng một lập trường quá khích ban đầu sẽ mang lại cho họ một kết quả cuối cùng khá hơn vì theo lý thuyết các bên cuối cùng sẽ soạn lập khác biệt lập trường của họ. Cách này có những yếu điểm của nó thậm chí đối với cả những người mac ca ngon cổ. Đưa ra yêu sách mà cả hai bên bạn và họ đều thấy không được sẽ làm giảm uy tín của

họ. Cách bắt đầu như vậy có thể giết chết phi vụ làm ăn. Nếu họ trả quạ thạp bạn có thể nghi họ không đang để bạn mất thời gian.

Việc bạn lưu ý họ chiến thuật này cũng mang lại kết quả. Hãy hỏi họ lý giải cơ nguyên tắc quan điểm của họ cho tới khi chính họ cũng thấy quan điểm này lộ bích.

**Nâng giá.** Các nhà thương lượng có thể nâng một trong số các yêu cầu của họ để giành lấy mỗi nhượng bộ đối với phía bên kia. Anh ta có thể đặt lại vấn đề mà bạn cho là đã giải quyết xong. Lợi ích của chiến thuật này là giảm nhượng bộ chung và tạo nên hiệu quả tâm lý buộc bạn sớm đồng ý trước khi anh ta nâng các yêu sách khác của anh ta.

Thủ tướng Malta đã sử dụng chiến thuật này khi đàm phán với Anh vào năm 1971 về giá thuê căn cứ hải quân và không quân. Mỗi lần người Anh nghi là họ đã đạt được thỏa thuận, ông Thủ tướng lại nói: "Được thôi, nhưng có một vấn đề nhỏ." Vấn đề nhỏ này hóa ra là khoản 10 triệu bảng Anh tiền mặt trả trước hay việc đảm bảo công ăn việc làm cho những người công nhân ở bến tàu và khu căn cứ trong suốt thời gian hợp đồng.

Khi bạn nhận ra điều này hãy lưu ý phía bên kia và nên dừng đàm phán khi bạn cần nhắc họ có nên tiếp tục thương lượng không a trên cơ sở nào. Điều này tranh được phản ứng tức thì khi bạn chỉ cho họ thấy tình nghiêm trọng của cách đàm phán của họ. Một lần nữa hãy kiên quyết thực hiện nguyên tắc của mình. Khi quay trở lại đàm phán, mỗi người quan tâm đến việc giải quyết vấn đề đều sẽ nghiêm túc hơn.

**Các chiến thuật trối mình.** Chiến thuật này được ông Thomas Schelling trình bày rõ qua ví dụ nổi tiếng của ông về hai chiếc xe tải chờ chật nộ chạy ngược chiều nhau trên một tuyến đường một làn xe. Vấn đề đặt ra là chiếc xe tải nào phải tạt vào vệ đường để tránh thảm họa. Khi những chiếc xe tải tiến lại gần nhau, một người lái xe lộ liễu giật tay lái ra và ném qua cửa sổ. Nhìn thấy điều đó, người lái xe kia phải lựa chọn giữa việc để hai xe đâm nhau và nổ hay tạt xe của anh ra vệ đường. Đây là ví dụ về một chiến thuật cam kết quá khích nhằm làm cho nó không thể đạt được. Thật kỳ lạ là bạn tăng thế mặc cả của mình bằng việc làm yếu khả năng kiểm soát tình hình.

Chiến thuật này cũng hay gặp trong việc quản lý lao động và trong đàm phán quốc tế. Chủ tịch một công đoàn đọc một bài diễn văn hào hứng hứa với công đoàn viên của ông ta là sẽ không chấp nhận việc tăng lương dưới 15%. Dừng trước nguy cơ mất thể diện và lòng tin ông ta sẽ không thỏa thuận thấp hơn, ông ta có thể thuyết phục hiệu quả hơn giới chủ tăng 15%.

Tuy nhiên chiến thuật tự nhốt mình này giống như trò đánh bạc. Bạn gọi phía bên kia là đổ bịp bợm và buộc họ nhượng bộ để sau đó họ phải giải thích cho những người ủng hộ mình.

Giống như việc đe dọa, các chiến thuật tự khóa mình phụ thuộc vào giao tiếp. Nếu như người lái xe tải thứ hai không nhìn thấy chiếc tay lái bay ra khỏi cửa sổ xe thứ nhất hay xe của anh ta nghĩ là xe kia có bộ phận lái tự động dừng trong trường hợp khẩn cấp thì việc ném tay lái ra ngoài cửa sổ xe sẽ không có hiệu quả như mong muốn. Cả hai người đều cảm thấy sức ép tránh va chạm như nhau.

Bởi vậy, để đáp lại chiến thuật đưa cam kết bạn có thể chỉ cần cắt đứt giao tiếp. Bạn cũng có thể giả thích theo cách làm yếu chiến thuật đó. "Ồ tôi hiểu, ông tuyên bố với báo chí mục đích của ông là giải quyết nó với giá 200.000 đôla. Được thôi, tất cả chúng ta ai cũng có ý thích. Ông có biết tôi thích gì không?" Bạn có thể dùng hai cách đưa một câu hoặc đừng xem việc phía bên kia tư trôi họ là việc nghiêm túc.

Bạn cũng có thể chống lại việc tư trôi mình bằng nguyên tắc: "Được thôi, Bob, tôi hiểu là anh đã tuyên bố công khai điều đó. Nhưng tôi không bao giờ chịu khuất phục trước sức ép, mà chỉ trước lẽ phải. Bây giờ chúng ta hãy xem xét vấn đề một cách biệt điệu." Bạn làm gì cũng được nhưng tránh đưa ra cam kết đôi với vấn đề chính. Không nhân nhượng vào đó để phía bên kia có thể quay lại một cách thoải mái hơn.

**Người bạn cứng rắn.** Có lẽ cách đàm phán hay gặp nhất được dùng để giả thích cho việc không chấp nhận những yêu sách của bạn là phía bên kia có thể nói ca nhân anh ta không chống lại, nhưng người bạn cứng rắn của anh ta không chịu. "Tôi đồng ý đây hoàn toàn là một yêu cầu hợp lý. Nhưng vợ tôi kiên quyết phản đối tôi điều đó."

Hãy nhân ra chiến thuật này. Thay vì thảo luận với người đàm phán với bạn, bạn nên tìm cách để anh ta đồng ý với mình về nguyên tắc - có lẽ là nên viết ra - và sau đó nếu có thể thì trao đổi trực tiếp với "người bạn cứng rắn."

**Tri hoãn có tính toán.** Nhiều khi một bên tìm cách trì hoãn quyết định cho tới khi anh ta cảm thấy có lợi. Công đoàn hay hoãn cho tới khi sắp đến thời hạn của cuộc đình



công. Họ dựa trên sức ép tâm lý của thời hạn đình công buộc giới chủ vào thế dễ nhượng bộ. Đáng tiếc là họ thường tình nhầm và thời hạn đình công qua đi. Một khi đình công đã bắt đầu, đến lượt mình, giới chủ quyết định chờ cho một thời điểm có lợi hơn như lúc quỹ đình công hết chẳng hạn. Việc chờ thời điểm đúng là một trò chơi mạo hiểm.

Bên cạnh việc làm cho mọi người thấy chiến thuật trì hoãn và đàm phán về chúng, bạn hãy tạo cho phía bên kia một cơ hội mất dần. Nếu bạn đại diện cho một hãng đàm phán để sáp nhập vào một hãng khác, hãy bắt đầu cuộc nói chuyện với một bên thứ ba, khai thác những khả năng sáp nhập với họ. Hãy tìm những điều kiện khách quan có thể sử dụng để đưa ra những thời hạn như thời điểm phai nộp thuế, cuộc họp hàng năm của ban quản trị, việc hết hạn hợp đồng hay việc hết nhiệm kỳ của cơ quan có tư cách pháp lý.

**"Lấy hay thôi".** Không có gì sai trong việc đưa ra trước đối phương một lựa chọn cứng rắn. Trên thực tế, phần lớn giới kinh doanh Mỹ áp dụng cách này. Nếu bạn đi vào cửa hàng siêu thị và thấy hộp đồ để giá 75 xen, bạn sẽ không mặc cả với người quản lý. Đây là cách kinh doanh hữu hiệu, song đó không phải là đàm phán. Đây không phải là quá trình trao đổi để đi đến quyết định. Cũng không có gì sai sau khi đàm phán một thời gian dài kết thúc đàm phán bằng cách nói: "Lấy hay thôi." Tất nhiên là nên nói một cách lịch sự hơn.

Một cách khác thay cho việc nêu rõ chiến thuật "Lấy hay thôi" và đàm phán về nó, là hãy xem lúc đầu có nên bỏ qua nó không. Hãy cứ tiếp tục nói như thế bạn không nghe thấy hay đối để tài câu chuyện đi, có thể là đưa ra một vài giải pháp khác. Nếu bạn đặc biệt thích chiến thuật này, hãy

để cho họ biết là họ sẽ phải mất nếu không đạt được thỏa thuận và tìm cách giữ thể diện cho phía bên kia như thay đổi một trường chẳng hạn để họ có thể thoát khỏi tình thế hiện thời. Sau khi giới chủ đưa ra đề nghị cuối cùng của họ, phía công đoàn có thể nói với họ: "Việc tăng 1,69 đôla là đề nghị của các ông trước khi chúng ta bàn bạc đưa ra những nỗ lực chung để tăng năng suất của nhà máy."

### **Dùng để thành nạn nhân**

Thường khó có thể nói thế nào là đàm phán "từ tế". Người ta có những chuẩn mực khác nhau ở những chỗ khác nhau. Sẽ có lợi nếu bạn tự hỏi: Liệu đây có phải là cách tiếp cận ta dùng đối với người bạn tốt hay đối với người trong gia đình không? Ta có lung tung nếu toàn bộ những gì ta nói và làm sẽ xuất hiện trên báo chí? Trong văn học cách ứng xử này liệu sẽ được xem như một anh hùng hay một tên tội phạm? Những câu hỏi này không phải là nhằm để áp dụng ý kiến của bên ngoài vào mà là để soi rọi những vấn đề bên trong. Bạn tự phải quyết định liệu bạn có thích áp dụng chiến thuật mà bạn cho là không phải và không thể nếu chúng được áp dụng chống lại bạn.

Có lẽ là có ích nếu ngay từ đầu cuộc đàm phán bạn nói: "Ông xem đây, tôi biết đây là điều bất bình thường, nhưng tôi muốn biết các quy tắc của trò chơi mà chúng ta sẽ chơi. Liệu cả hai chúng ta có cố đạt được một thỏa thuận thông minh nhanh và ít tốn công sức nhất không? Hay chúng ta "chơi rắn" và người cứng rắn hơn sẽ thắng?" Dù bạn có làm gì đi nữa thì cũng phải sẵn sàng đấu lại những chiến thuật đàm phán xấu chơi. Bạn có thể cứng rắn như họ, thậm chí có thể hơn. Việc bảo vệ nguyên tắc dễ hơn bảo

vệ chiến thuật không hợp pháp. Đừng để trở thành nạn nhân.

*Phần IV*

**KẾT LUẬN**

# Kết luận

Ba kết luận,

## **Bạn luôn biết điều đó**

Có lẽ không có gì trong cuốn sách này bạn không biết ở chừng mực nào đó. Điều chúng tôi cố gắng làm là gom góp lại những suy nghĩ và kinh nghiệm chung tạo nên một khung tư duy và hành động có thể áp dụng được. Những ý tưởng này càng phù hợp với hiểu biết cũng như trực giác của bạn càng tốt. Trong khi chúng tôi dạy phương pháp này cho những luật sư và các nhà kinh doanh có nhiều năm kinh nghiệm, người ta nói với chúng tôi là: "Bây giờ chúng tôi biết là chúng tôi đang làm gì và tại sao đôi khi thành công" hay "Tôi biết điều ông nói là đúng vì tôi đã biết điều đó rồi."

## **Học bằng hành**

Một cuốn sách có thể chỉ cho bạn thấy một hướng đi đúng. Cuốn sách giúp bạn qua việc giúp bạn nhận thức được những ý tưởng và điều bạn làm.

Tuy nhiên, không ai ngoài bạn có thể làm bạn thành thạo trong đàm phán. Đọc một cuốn sách về các bài luyện

của Không quân Hoàng gia Canada không thể làm bạn khỏe mạnh được. Nghiên cứu sách về tennis, bơi, đi xe đạp hay cưỡi ngựa không biến bạn thành chuyên gia. Đàm phán cũng vậy.

## "Chiến thắng"

Vào một ngày thứ Bảy đẹp trời năm 1964, một người cha Mỹ chơi ném đĩa Frisbee với cậu con trai 12 tuổi của mình tại công viên Hyde Park, London. Lúc này ít người Anh biết trò chơi này và một nhóm người qua lại tụ tập tò mò theo dõi trò thể thao kỳ lạ này. Cuối cùng một người Anh đội chiếc mũ Homburg tiến đến gần người bố hỏi: "Xin lỗi tôi làm phiền ngài. Tôi đã xem ông chơi 15 phút rồi. Ai thắng, thưa ông?"

Trong nhiều trường hợp, hỏi một người đang đàm phán là "Ai thắng?" cũng không phù hợp như hỏi ai thắng trong một cuộc hôn nhân. Nếu bạn hỏi câu hỏi này về cuộc hôn nhân của bạn, bạn coi như đã thua một cuộc thương lượng quan trọng hơn - cuộc thương lượng về trò chơi, về cách bạn đối xử với nhau và về những lợi ích giống và khác nhau.

Cuốn sách này viết về việc làm thế nào "thắng" trò chơi quan trọng đó - làm thế nào giải quyết tốt các khác biệt của bạn. Tất nhiên, để chứng tỏ là tốt hơn quá trình này phải đưa lại kết quả đáng kể, trong thương lượng biết điều thắng không chỉ là mục tiêu duy nhất, song thua không phải là câu trả lời. Cả lý thuyết lẫn thực tế đều cho rằng phương pháp đàm phán có nguyên tắc, trong tương lai xa, sẽ cho kết quả tốt như hay tốt hơn kết quả bạn dường như có thể có được bằng cách áp dụng những chiến lược đàm phán

khác. Hơn nữa, nó phải chứng tỏ hiệu quả hơn và ít ảnh hưởng đến quan hệ giữa con người hơn. Chúng tôi thấy phương pháp này dễ áp dụng và hy vọng là các bạn cũng thấy như vậy.

Điều đó không có nghĩa là dễ thay đổi thói quen, tách cảm xúc khỏi tư duy hợp lý hay viết ra một danh sách để đưa ra giải pháp thông minh cho vấn đề chung của các bên. Đôi khi bạn nên tự nhắc bản thân là điều đầu tiên bạn nên cố gắng là cách đàm phán tốt hơn, tức là cách tranh cho bạn phải chọn giữa giành được điều bạn xứng đáng được và giữ uy tín là người tử tế. Bạn có thể có cả hai.

*Phần V*

MƯỜI CÂU  
HỎI  
THƯỜNG  
GẶP



# Về tính công bằng và đàm phán "Có nguyên tắc"

## **CÂU HỎI 1: "Liệu có bao giờ việc mặc cả theo lập trường có ý nghĩa không?"**

Mặc cả theo lập trường là việc dễ dàng làm nên không có gì ngạc nhiên khi thấy người ta thường làm như vậy. Mặc cả kiểu này không cần chuẩn bị, và ai ai cũng hiểu được (đôi khi bạn thậm chí có thể chỉ cần ra hiệu nếu bạn và phía bên kia không có chung ngôn ngữ), và trong một số tình huống, cách này là cách cô hữu và thương thân. Trái lại, việc tìm hiểu xem đằng sau lập trường đó có những lợi ích nào, sáng tạo ra các giải pháp lựa chọn để cùng đạt mục đích, tìm ra và sử dụng các tiêu chuẩn khách quan là việc làm rất tốn công sức và, khi phía bên kia có thái độ khăng khăng, cần biết kiểm chế tình cảm và suy nghĩ chín chắn.

Thực tế là trong mọi trường hợp, kết quả sẽ tốt hơn cho cả hai bên nếu họ thương lượng có nguyên tắc. Vấn đề là

liệu có đáng phải bỏ thêm công sức không. Dưới đây là một số vấn đề cần cân nhắc.

### **Tránh kết quả vũ đoán quan trọng đến mức nào?**

Giống như người xây dựng nhà ở chương 5, nếu bạn đang thương lượng móng nhà mình nên sâu đến đâu, bạn sẽ không muốn kì kèo về những lập trường có tính vũ đoán cho dù đạt được thỏa thuận dễ dàng đến thế nào đi nữa. Ngay cả nếu bạn đang thương lượng về một cái bình cổ eo một không hai nào đấy, khi việc tìm ra các tiêu chuẩn khách quan là khó khăn, bạn vẫn nên thăm dò lợi ích của người kia và tìm kiếm các phương án giải quyết sáng tạo. Tuy nhiên, còn một nhân tố cần xem xét trong khi chọn cách thương lượng là bạn quan tâm đến mức nào việc tìm ra lời giải đáp cho vấn đề trên cơ sở biết điếu. Việc bạn thương lượng về móng của một tòa công sở sẽ khác hẳn việc thương lượng móng của nhà kho đựng dụng cụ. Rủi ro cũng sẽ lớn hơn nếu giao kèo này tạo tiền lệ cho những giao kèo trong tương lai.

### **Các vấn đề phức tạp đến mức nào?**

Vấn đề chính càng phức tạp bao nhiêu thì lao vào thương lượng theo lập trường càng là dai dột bấy nhiêu. Tính chất phức tạp của vấn đề đòi hỏi phải phân tích kỹ lưỡng các lợi ích chung hoặc các lợi ích đan xen khéo léo với nhau và sau đó đòi hỏi phải có thảo luận sáng tạo các giải pháp. Các bên sẽ thấy dễ dàng hơn nếu họ thấy là đang cùng nhau giải quyết vấn đề.

### **Duy trì quan hệ làm việc tốt quan trọng đến mức nào?**

Nếu bên kia là một khách hàng giá trị thì việc duy trì quan hệ có lẽ đôi với bạn quan trọng hơn là kết quả của giao kèo nào đó. Điều này không có nghĩa là bạn cần ít kiên gan hơn trong việc theo đuổi lợi ích của mình, nhưng nó yêu cầu bạn phải tránh các chiến thuật như hăm dọa hay đưa ra các tối hậu thư có thể làm nguy hại đến mối quan hệ đó. Thương lượng trên cơ sở biết điều giúp ta tránh không phải lựa chọn giữa đầu hàng hoặc làm bên kia tức giận.

Trong các cuộc mặc cả "xong thì thôi" giữa những người lạ khi việc tìm hiểu lợi ích mất nhiều công sức và khi cơ hội của mỗi bên là đối lập nhau, việc kì kèo các lập trường sẽ có tác dụng tốt. Nhưng nếu thương lượng bé tắc thì phải sẵn sàng chuyển gam và làm rõ các lợi ích đang sau các quan điểm.

Bạn cũng nên cân nhắc tác động của việc thương lượng này đôi với quan hệ giữa bạn với những người khác. Liệu cuộc thương lượng đó có ảnh hưởng đến uy tín của bạn với tư cách là một nhà thương lượng không và do đó những người khác sẽ thương lượng với bạn ra sao? Nếu vậy, bạn muốn cuộc thương lượng của mình có tiếng như thế nào?

### **Những kỳ vọng của phía bên kia là gì và liệu có khó thay đổi chúng?**

Nhiều khi trong quản lý lao động và trong các vấn đề khác, người ta thường quen thương lượng theo lập trường, đấu tranh gay gắt và có tính chất thù tặc với nhau. Mỗi bên coi bên kia là "kẻ thù" và tình hình giống như trò chơi tổng bằng không. Họ quên rằng đình công, đóng cửa nhà máy và một môi trường thân thiện gây thiệt hại ghê gớm. Trong các tình huống đó không dễ cung nhau giải quyết vấn đề mặc dù là no căng quan trọng hơn. Ngay cả những bên muốn thay đổi

cũng thường thấy khó mà chỉ trích rũ bỏ các thói quen cũ: lắng nghe thay chỉ trích, đi tìm giải pháp thay cho cãi cọ, và thăm dò các lợi ích trước khi cam kết. Một số bên bị mắc kẹt trong các cuộc tranh cãi và dường như không có khả năng xem xét cách giải quyết khác mãi cho đến khi họ bị đẩy tới bờ vực tình trạng tan vỡ chung và một vài bên thậm chí cả khi đó cũng không chịu tìm giải pháp khác. Trong những tình huống như vậy, bạn nên định ra một thời gian biểu thực tế để thay đổi, một thời gian biểu cho có thể vài cuộc thương lượng. Công ty General Motors và Công đoàn Thống nhất của công nhân ngành ô tô phải mất tới bốn thỏa thuận để thay đổi cơ cấu cơ bản của các cuộc thương lượng giữa họ, mà vẫn còn có những lực lượng trong mỗi bên chưa cảm thấy thỏa mãn với cơ cấu mới.

### **Vị trí của bạn trong cuộc thương lượng?**

Mặc cả lập trường có xu hướng cản trở việc tìm kiếm các môi lợi chung. Trong nhiều cuộc thương lượng, các bên kết thúc với kết quả là "để lại một đồng vàng trên bàn". Mặc cả lập trường gây ít tác hại nhất nếu được tiến hành sau khi bạn đã nhận biết được lợi ích của nhau, tạo ra được các giải pháp chọn lựa cùng có lợi và thảo luận được các tiêu chuẩn công bằng phù hợp.

## **CÂU HỎI 2: Điều gì sẽ xảy ra nếu phía bên kia tin vào tiêu chuẩn công bằng khác?**

Trong hầu hết các cuộc thương lượng sẽ không có một câu trả lời "duy nhất đúng" hoặc "công bằng nhất", mà mọi người sẽ đưa ra các tiêu chuẩn khác nhau để phán xét thế

nào là công bằng. Tuy nhiên, sử dụng các tiêu chuẩn bên ngoài hỗ trợ việc đàm phán theo 3 cách: Một kết quả dựa trên những tiêu chuẩn công bằng và tập quán trái ngược nhau vẫn khôn ngoan hơn một kết quả mang tính vũ đoán. Sử dụng các tiêu chuẩn sẽ giảm bớt chi phí để "thuyết phục bên kia từ bỏ ý kiến". Đồng ý đi theo một nguyên tắc hoặc tiêu chuẩn độc lập thì dễ hơn là phải từ bỏ ý kiến theo yêu cầu của phía bên kia. Cuối cùng, khác với các lập trường mang tính vũ đoán, một số tiêu chuẩn sẽ có tinh thuyết phục hơn các tiêu chuẩn khác.

Trong cuộc thương lượng giữa một luật sư trẻ và một công ty luật ở phố Wall về lương chẳng hạn, sẽ là kỳ quặc nếu người thuê nói "tôi nghĩ rằng anh không tự cho là anh giỏi hơn tôi, cho nên chúng tôi sẽ trả cho anh số lương bằng với số tiền tôi có được khi bắt đầu sự nghiệp của mình 40 năm trước - đó là 4 ngàn đôla". Viên luật sư trẻ sẽ chỉ ra ảnh hưởng của lạm phát suốt những năm đó và đề nghị sử dụng mức lương hiện hành. Nếu bên kia kiên nghị sử dụng mức lương hiện trả cho các luật sư trẻ ở Dayton hoặc Des Moines, viên luật sư trẻ sẽ chỉ rõ rằng mức lương trung bình cho các luật sư trẻ làm việc tại những công ty nổi tiếng không kém ở Manhattan mới là tiêu chuẩn thích hợp hơn.

Thương thường, một tiêu chuẩn có tinh thuyết phục hơn tiêu chuẩn khác ở chỗ nó đề cập vấn đề trực tiếp hơn, được chấp nhận rộng rãi hơn và phù hợp hơn về thời gian, địa điểm và hoàn cảnh.

**Thỏa thuận về tiêu chuẩn "tốt nhất" là không cần thiết**

Những dị biệt về giá trị, văn hóa, kinh nghiệm và nhận thức có thể đưa các bên đến chỗ bất đồng về những ưu

điểm tương đối của các tiêu chuẩn khác nhau. Nếu cần phải thỏa thuận xem tiêu chuẩn nào "tốt nhất" thì việc kết thúc cuộc thương lượng chưa chắc có thể đạt được. Nhưng thỏa thuận về các chuẩn mực là không cần thiết. Chuẩn mực chỉ là một công cụ có thể giúp cho các bên tìm ra một thỏa thuận cho cả hai còn hơn là không đạt được thỏa thuận nào. Sử dụng các tiêu chuẩn bên ngoài thường giúp giảm bớt quy mô bất đồng và có thể giúp mở rộng lĩnh vực các thỏa thuận tiềm tàng. Khi đạt được các tiêu chuẩn tương đối, tức là lúc khó lòng tranh luận một cách thuyết phục rằng tiêu chuẩn này dễ áp dụng hơn tiêu chuẩn kia, các bên có thể thăm dò khả năng đánh đổi hoặc tìm ra các thủ tục công bằng để giải quyết những bất đồng còn rơi rớt lại. Họ có thể tung đồng xu, mướn một trọng tài hoặc thậm chí cùng nhượng bộ nhau.

### **CÂU HỎI 3: "Ta có nên công bằng không nếu như ta không buộc phải công bằng?"**

Để đạt được câu đồng ý không phải là bài giảng đạo lý về đúng - sai, mà là cuốn sách về thương lượng sao cho tốt. Chúng tôi không cho rằng bạn phải tốt chỉ để là tốt (song chúng tôi cũng không cần bạn làm như vậy). Chúng tôi không cho rằng bạn nên chấp nhận ngay lời đề nghị đầu tiên còn phải tranh luận là có công bằng hay không. Chúng tôi cũng không cho rằng bạn không bao giờ nên đòi gì hơn những gì quan tòa hoặc ban bồi thẩm cho là công bằng. Chúng tôi chỉ lập luận là: sự dụng các tiêu chuẩn độc lập để thảo luận tinh chất công bằng của một đề xuất là một cách

giúp bạn giành được những gì bạn xứng đáng được hưởng và bảo vệ cho bạn khỏi bị lợi dụng.

Nếu bạn muốn nhiều hơn những gì bạn có thể biện minh là công bằng và thấy rằng bạn thường có khả năng thuyết phục những người khác trao những thứ đó cho mình thì có thể bạn không thấy một số kiến nghị trong cuốn sách này hữu ích đến mức đó. Nhưng những người đi thương lượng mà chúng tôi gặp thường hay lo sợ là sẽ được ít hơn những gì họ phải giành được trong cuộc lương lượng hoặc lo sợ làm phung phí đến mối quan hệ nếu họ cứ bám chắc lấy những gì họ đáng được hưởng. Các ý kiến trong cuốn sách này là nhằm cho bạn thấy cách đạt được những gì bạn có quyền có trong khi vẫn giữ được quan hệ với phía bên kia.

Tuy nhiên, đôi khi bạn có thể có cơ hội giành được nhiều hơn mức theo bạn là công bằng. Liệu bạn có nên giành lấy nó không? Theo chúng tôi, bạn đừng làm thế mà không cân nhắc cẩn thận. Sẽ có nhiều điều nguy hiểm hơn chỉ là sự lựa chọn trong khái niệm của riêng bạn về đạo lý. (Việc này cũng đáng phải suy nghĩ kỹ lưỡng, nhưng đưa ra những lời khuyên trong lĩnh vực này không phải là chủ đích của chúng tôi ở đây). Nếu có cơ hội giành được nhiều hơn mức theo bạn là công bằng, bạn nên cân nhắc những mối lợi có thể có và so chúng với các khả năng mất mát khi chấp nhận vận may.

Sự khác biệt đối với bạn đáng giá bao nhiêu? Mức tối đa mà bạn có thể tự biện minh là công bằng là bao nhiêu? Đối với bạn, phần chênh lệch quá tiêu chuẩn trên quan trọng đến mức nào? Đặt mỗi lợi này lên bàn cân sánh với rủi ro phải gánh những thiệt hại liệt kê dưới đây và sau đó cân nhắc xem có còn giải pháp nào tốt hơn không (chẳng hạn,

liệu cuộc giao dịch có thể là việc phía bên kia đang ưu đãi bạn chứ không phải họ đang bị cướp mất không?

Cũng sẽ là khôn ngoan khi cân nhắc xem bạn có thể giành được những môi lợi đó chắc chắn đến mức nào. Liệu có phải bạn bỏ qua yếu tố nào chăng? Có thực là phía bên kia mù quáng đến thế không? Nhiều nhà thương lượng quá lạc quan khi cho rằng họ khôn ngoan hơn đối thủ của mình.

Liệu kết quả không công bằng có tồn tại lâu không? Nếu sau đó phía bên kia kết luận rằng thỏa thuận là không công bằng có thể họ sẽ có thái độ miễn cưỡng khi thực hiện nó. Liệu sẽ tốn kém bao nhiêu nếu cố gắng thực hiện bằng được thỏa thuận hay thay thế nó? Tòa án sẽ tư chối cưỡng bức thực hiện thỏa thuận nếu thấy thỏa thuận đó là "bất lương".

Bạn cũng nên xem xét một chút vị trí của bạn trong quá trình thương lượng. Không có một chút giá trị nào trong một thỏa thuận sơ thảo quá có lợi cho một bên, nếu bên kia tỉnh táo ra và sẽ bác nó đi trước khi thỏa thuận được hoàn tất. Hơn nữa, nếu do sự kiện này mà phía bên kia kết luận rằng bạn là kẻ không đáng tin cậy, đang muốn lợi dụng họ thì tổn kém sẽ không chỉ giới hạn trong điều khoản đó ở bản thỏa thuận này.

Liệu kết quả bất công có thể gây phương hại gì cho môi quan hệ này hoặc các môi quan hệ khác? Liệu có khả năng bạn sẽ phải thương lượng một lần nữa với phía bên kia không? Nếu có, liệu bạn sẽ bị những rủi ro gì nếu họ "ra tay để trả thù"? Còn uy tín của bạn với những người khác, đặc biệt là uy tín của bạn về việc làm ăn công bằng sẽ thế nào? Liệu tác động ngược lại của nó có vượt hơn cái lợi trước mắt bạn có được hay không?



Uy tín về làm ăn công bằng được xây dựng tốt có thể là một tài sản đặc biệt. Nó mở ra cho bạn nhiều khả năng có các thỏa thuận không thể đạt được nếu người khác không tin bạn. Uy tín như vậy dễ phá bỏ hơn là xây dựng.

Liệu lương tâm có cắn rứt bạn không? Liệu bạn sau này có lấy làm tiếc về bản thỏa thuận đó vì cho rằng mình đã lợi dụng người ta một cách bất công không? Hãy thử xem một khách du lịch mua một tấm thảm Kashmiri tuyệt đẹp tại một gia đình đã lao động suốt nửa năm để làm nó. Vị khách khôn khéo đề nghị trả bằng tiền Mác Đức và sau đó đưa ra những đồng Mác vô giá trị từ thời Weimar lạm phát trước thế chiến II. Chỉ đến khi anh ta kể lại câu chuyện cho những người bạn bị sưng sốt bằng hoàng ở nước mình anh ta mới bắt đầu nghĩ đến hành động mình đã làm đối với gia đình họ. Cho đến lúc, chỉ nhìn thấy tấm thảm đẹp là anh ta đã nôn nao ruột gan. Giống như vị khách du lịch họ, nhiều người thấy họ cần đến cuộc sống nhiều hơn là tiền bạc hay việc "cô thẳng" phía bên kia.

# Về cư xử với mọi người

## **CÂU HỎI 4: Ta sẽ làm gì nếu chính con người trở thành vấn đề?**

Một số người đã diễn giải lời răn "Tách con người ra khỏi vấn đề" là giấu con người đi. Đó chắc chắn không phải là ý của chúng tôi. Vấn đề con người thường đòi hỏi phải được chú ý nhiều hơn các vấn đề nội dung. Thiên hướng của con người là xử sự có tính chất cố thủ và phản ứng là một trong những lý do làm cho rất nhiều cuộc thương lượng thất bại trong khi có thể đạt được thỏa thuận nào đấy. Trong thương lượng, bạn bỏ qua vấn đề con người - tức là việc bạn cư xử thế nào với phía bên kia - chỉ có hại cho bản thân bạn. Lời khuyên chủ yếu của chúng tôi cũng như vậy, dù cho các vấn đề con người chỉ là một mối quan tâm hay là tiêu điểm chủ yếu trong cuộc thương lượng của bạn.

**Xây dựng mối quan hệ làm việc độc lập với việc đồng tình hay không.** Bạn càng bất đồng ghê gớm với ai bao nhiêu thì việc bạn giải quyết tốt bất đồng đó càng trở nên quan trọng bấy nhiêu. Mối quan hệ làm việc tốt là môi

quan hệ có thể giải quyết được các bất đồng. Một mối quan hệ như vậy không thể mua được bằng những nhân nhượng thực chất hoặc giả vờ không có bất đồng. Kinh nghiệm cho thấy không phải cứ nhân nhượng là được việc. Nhân nhượng vô lý sẽ không tạo điều kiện dễ dàng hơn cho bạn xử lý các bất đồng sau này. Bạn có thể cho là lần sau sẽ đến lượt phía bên kia phải nhân nhượng, song bên kia thì nghĩ rằng nếu họ cứ khăng khăng ý họ thì bạn sẽ phải khuất phục một lần nữa. (Hiệp ước của Neville Chamberlain đồng ý cho Đức chiếm đóng Sudetenland và việc thiếu đồn quân sự giáng trả sau khi Hitler chiếm tất cả vùng Czechoslovakia có lẽ đã khuyến khích bọn phát xít rằng có xâm lược Balan cũng chưa chắc dẫn tới chiến tranh.)

Bạn cũng không nên cố ép bên kia phải có nhân nhượng thực chất bằng cách đe dọa phá vỡ mối quan hệ chung ("Nếu anh thực sự quan tâm đến tôi thì hãy khuất phục đi" - "Nếu anh không nhất trí với tôi thì quan hệ giữa chúng ta thế là xong").

Dù cho mưu mẹo đó thành công và bạn được bên kia nhân nhượng thì nó vẫn làm tổn hại mối quan hệ của bạn. Nó sẽ làm cho hai bên khó lòng xử lý tốt những bất đồng trong tương lai.

Tốt hơn là các vấn đề nội dung phải được tách riêng khỏi vấn đề quan hệ và tiến trình đàm phán. Nội dung của một thỏa thuận có thể đạt được cần phải được tách khỏi vấn đề bạn nói về nó như thế nào và bạn xử sự thế nào với phía bên kia. Mỗi một loại vấn đề cần phải được thương lượng trên cơ sở những giá trị của riêng chúng. Danh sách dưới đây minh họa cho sự khác biệt đó:

- Từ ngữ
- Điều kiện
- Giá
- Ngày tháng
- Số liệu
- Trách nhiệm.

*Các vấn đề quan hệ*

- Cân bằng giữa tình cảm và lý trí.
- Giao tiếp dễ dàng
- Mức độ tin cậy lẫn nhau
- Thái độ trong việc chấp nhận (hoặc bác bỏ)
- Sự chú trọng tương đối với việc thuyết phục (hoặc ép buộc)
- Mức độ hiểu biết lẫn nhau.

Mọi người thường cho rằng muốn giành được một kết quả thực chất phải hy sinh môi quan hệ tốt đẹp và ngược lại. Thực ra không phải vậy. Môi quan hệ làm việc tốt đẹp sẽ giúp đạt được những kết quả thực chất tốt đẹp một cách dễ dàng hơn (cho cả hai bên). Những kết quả thực chất tốt đẹp sẽ làm cho môi quan hệ tốt càng tốt đẹp hơn.

Đôi khi có những lý do xác đáng để tán thành, ngay cả khi bạn cho rằng tình công bằng sẽ đưa tới kết quả khác. Chẳng hạn, nếu như đã có môi quan hệ làm việc tuyệt vời, bạn có thể quyết định nhân nhượng trong một vấn đề và tin tưởng rằng vào một dịp nào đó trong tương lai, người kia sẽ nhận thấy rằng "họ đang nợ bạn một món" và đều đáp lại bằng một ưu tiên nào đấy cho bạn. Hoặc có thể bạn quyết định hợp lý rằng một hay một số vấn đề không đáng tranh cãi làm gì chỉ cần xem xét thật kỹ lại mọi thứ. Chúng tôi cho

rằng, bạn không nên nhân nhượng vì cố cải thiện một mối quan hệ.

### **Thương lượng về mối quan hệ**

Nếu, bất chấp những nỗ lực của bạn nhằm xác lập quan hệ làm việc và thương lượng về các bất đồng về nội dung trên cơ sở biết điều, vẫn để con người vẫn cản trở bạn thì bạn hãy thương lượng về vấn đề đó trên cơ sở biết điều. Hãy nói ra những điều bất khoản của bạn về cách cư xử của phía bên kia và thảo luận về chúng như khi bạn thảo luận về các bất đồng có tính nội dung. Tránh đừng phân xét họ hoặc suy diễn động cơ của họ, mà nên giải thích các quan niệm và cảm xúc của bạn và tìm hiểu nhận thức cũng như tình cảm của họ. Bạn hãy đề xuất các tiêu chuẩn bên ngoài hoặc các nguyên tắc công bằng để xác định hai bên nên đối xử với nhau như thế nào và nên tìm cách rút lui đối với các chiến thuật gây sức ép. Trong khi thảo luận hãy nhìn về tương lai chứ không phải về quá khứ và hành động với giả định rằng phía bên kia không phải cố tình gây khó khăn cho bạn và rằng họ có thể thay đổi quan điểm của họ nếu họ thấy có cần.

Trong thương lượng, bạn luôn phải suy nghĩ thông qua BATNA của riêng bạn. Trong một vài trường hợp, phía bên kia có thể sẽ xem những mối quan tâm của bạn là vấn đề chung. Đó là lúc họ nhận thấy rằng trong hoàn cảnh bạn không đạt được giải pháp thỏa mãn bạn, BATNA của bạn cũng không phải là tốt đối với họ.

**Hãy phân biệt cách bạn đối xử với họ và cách họ đối xử với bạn**

Bạn không nên kích thích đối phương xử sự thiếu tình thân xây dựng. Làm như vậy có thể thực sự "dạy cho họ một bài học", song thường không phải là bài học bạn muốn. Trong hầu hết các trường hợp, trả đũa kiểu này chỉ làm đối phương gây khó chịu thêm cho bạn tạo cho phía bên kia có cảm giác tất cả đều xử sự như vậy và đây là cách duy nhất để họ tự bảo vệ.

Xử sự của chúng ta nên nhằm mục đích làm gương và khuyến khích phía bên kia cư xử theo cách chúng ta muốn và tránh khuyến khích họ hành động theo cách chúng ta không thích. Cả hai việc trên đều không được làm mà hy sinh lợi ích thực chất của chúng ta.

### **Xử sự hợp lý đối với sự vô lý rành rành**

Rất nhiều và có lẽ là hầu hết các hành vi của con người đều không hợp lý cho lắm. Như chúng tôi đã nói ở chương II, những nhà thương lương trước tiên là những con người. Chúng ta thường hành động bột phát hoặc phản ứng lại mà không suy nghĩ chín chắn, nhất là khi ta cáu giận, sợ hãi hoặc thất vọng. Hơn nữa, tất cả chúng ta đều biết có những người rất vô lý cho dù ở bất kỳ hoàn cảnh nào. Bạn đối phó với hành vi đó như thế nào?

Trước tiên, phải công nhận là khi người ta thường không thương lương hợp lý thì chính bạn nên cố gắng xử sự hợp lý. Trong bệnh viện tâm thần, chúng ta không muốn có những bác sĩ điên khùng. Cũng tương tự, khi đối phó với thái độ vô lý của các nhà thương lương khác bạn càng nên hành động có mục đích.

Thứ hai, nên xem lại có phải là bên kia đang hành động vô lý như bạn nghĩ không. Có thể họ nhìn nhận tình hình khác với bạn. Trong hầu hết các cuộc xung đột, mỗi

bên đều cho rằng mình có lý do để phản đối đòi hỏi của phía bên kia! Có lẽ họ cho rằng lập trường ban đầu được chuẩn bị kỹ càng của bạn là vô lý, không biết điều; có thể vì họ đánh giá sự việc theo cách khác, hoặc do các bên chưa trao đổi được với nhau.

Có khi có người có những quan điểm mà nhiều người trong chúng ta khách quan cho là "vô lý" giống như có những người sợ đi máy bay chẳng hạn. Tuy nhiên, trong thâm tâm, những người này lại phản ứng một cách hợp lý đối với thế giới theo cách nhìn nhận của họ. Ở một mức độ nào đấy, họ tin rằng chiếc máy bay này sẽ bị tai nạn. Nếu chúng ta cũng nghĩ như vậy thì ta cũng chẳng lên chiếc máy bay đó. Ở đây, chính nhận thức bị bóp méo chứ không phải phản ứng đối với nhận thức đó. Đừng nói với những người đó là họ sai (và dẫn chứng bao nhiêu bài nghiên cứu khoa học đi nữa) và việc trừng phạt họ vì họ tin như thế cũng chẳng làm cho họ thay đổi thái độ. Mặt khác, nếu bạn tìm hiểu kỹ hơn, xem xét nghiêm túc các tình cảm của họ và cố gắng lần ra gốc rễ lập luận của họ thì đôi khi bạn có thể thay đổi cách nghĩ của họ. Hợp tác với họ, bạn sẽ khám phá ra logic trong nhận thức của họ, một nhận thức thực tế sai lệch hoặc một chấn thương nào đó có nguồn gốc từ trong quá khứ. Một khi được xem xét dưới ánh sáng mới những nhận thức này, có thể được chính người đó kiểm tra và thay đổi. Cốt lõi của vấn đề là, bạn phải tìm hiểu những lợi ích có tính tâm lý đằng sau lập trường của phía bên kia, giúp họ tìm ra một cách thức thỏa mãn nhiều hơn và hữu hiệu hơn lợi ích của họ.

## **CÂU HỎI 5: "Ta có nên thương lượng với bọn khủng bố hoặc một kẻ như Hitler không? Khi nào không nên thương lượng?"**

Cho dù phía bên kia đáng ghê tởm đến thế nào, trừ phi bạn có một BATNA khá hơn thì vấn đề của bạn không phải là có nên thương lượng hay không, mà là nên thương lượng như thế nào.

### **Thương lượng với bọn khủng bố chẳng?**

Phải trên thực tế, theo nghĩa là bạn cố gắng tác động tới những quyết định của chúng - còn chúng cố gây ảnh hưởng đối với những quyết định của bạn - bạn thương lượng với chúng ngay cả khi bạn không trò chuyện với chúng. Vấn đề là liệu bạn thương lượng từ xa bằng hành động và lời nói (chẳng hạn "Chúng tôi sẽ không bao giờ thương lượng với bọn khủng bố") hay thương lượng trực tiếp hơn. Nơi chung, giao tiếp càng tốt thì bạn càng có cơ hội tác động đến chúng. Nếu vấn đề an toàn cá nhân có thể được giải quyết, cũng có thể tiến hành đàm thoại với bọn khủng bố dù cho chúng đang bắt giữ con tin hoặc hàm dọa sử dụng bạo lực. Nếu may mắn bạn sẽ có nhiều khả năng tác động chúng hơn là chúng có thể tác động đối với bạn. "Bọn khủng bố" thương cô giờ những trò xỏ la trong thương lượng và chúng cũng áp dụng lập luận này.

Thương lượng không có nghĩa là khuất phục. Chi phí cho tiền chuộc hoặc tống tiền thường rất cao. Trả tiền cho bọn bắt cóc sẽ khuyến khích các vụ bắt cóc khác. Thông qua giao tiếp có thể thuyết phục được bọn khủng bố (và cả bọn khủng bố sau này nữa) rằng chúng sẽ không nhận được tiền



chuộc. Qua đó cũng có thể biết được một số quyền lợi hợp pháp của chúng và vạch ra một thỏa thuận sao cho không bên nào phải khuất phục bên kia.

Nhờ hỗ trợ của người trung gian thương lượng Algeria, Mỹ và Iran đã có thể thương lượng để thả những nhà ngoại giao Mỹ vào tháng Giêng 1981 sau khi họ bị bắt giữ hơn một năm tại sứ quán Mỹ ở Têhêran. Cơ sở của giải pháp này là mỗi bên không được gì hơn ngoài những thứ họ có quyền được hưởng: Con tin được thả, Iran phải trả nợ, khi số tiền nợ được thanh toán thì số tiền ở ngân hàng mà Mỹ giữ của Iran sẽ được trả lại, Mỹ sẽ công nhận chính phủ Iran và sẽ không can thiệp vào công việc nội bộ của Iran v.v... Sẽ khô long (nếu không nói là không thể) tìm ra một giải pháp nếu không có thương lượng. Bất chấp tình phi pháp trắng trợn của việc chiếm sứ quán Mỹ, cả hai đều được lợi từ cuộc thương lượng cuối cùng đã được tiến hành vào mùa thu năm 1980.

Đôi khi người ta nói rằng chính quyền nên cư tuyệt đàm phán với bọn khủng bố chính trị vì làm như vậy là khẳng định vị thế và là phần thưởng cho hành động phi pháp của chúng. Đúng là để cho một vị thủ tướng hoặc quan chức cao cấp khác gặp bọn khủng bố cơ vè như làm tăng tầm quan trọng của chúng tới mức vượt ra ngoài kết quả có thể đạt được. Nhưng liên hệ ở cấp chuyên gia thì hoàn toàn khác. Những nhà thương lượng của cảnh sát cho rằng đàm thoại trực tiếp với tội phạm đang bắt giữ con tin thường làm cho các con tin được thả và bọn tội phạm bị tổng giam.

Trong vụ bắt cóc máy bay chuyên bay 422 của Hãng hàng không Kuwait năm 1988, thương lượng rong rài với bọn bắt cóc được tiến hành nhưng về những vấn đề ngày càng nhỏ. Chính quyền Kuwait nói rõ ngay từ đầu rằng họ

sẽ không thả những người Shiite phạm tội khủng bố đang bị giam giữ tại Kuwait và rằng họ sẽ không bao giờ từ bỏ nguyên tắc cơ bản đó. Nhưng những quan chức địa phương tại Sip và Algeria thương lượng liên tục với bọn khủng bố để cho phép máy bay đỗ, tiếp thêm nhiên liệu, tiếp cận với bao chi và cung cấp thực ăn. Trong từng cuộc giao dịch này, những quan chức đạt được mục đích là thả thêm các con tin. Đồng thời, họ kêu gọi - với tư cách là tin đồ Hồi giáo - đến lý tưởng của đạo Hồi là tử bi và những điều răn của Nhà tiên tri Muhammed không bắt giữ con tin. Cuối cùng, tất cả các con tin được thả. Bọn bắt cóc máy bay cũng được phép rời khỏi Algeria, nhưng việc chúng bị thất bại không đạt được bất kỳ mục tiêu nào mà chúng đã tuyên bố rõ ràng đã làm giảm hẳn số lượng các cuộc bắt cóc khủng bố.

### **Thương lượng với kẻ như Hitler chẳng?**

Điều này phụ thuộc vào giải pháp thay thế. Một số quyền lợi đang để ta chiến đấu giành giết hoặc thậm chí chết vì chúng. Nhiều người trong chúng ta cho rằng để cứu thế giới thoát khỏi chủ nghĩa phát xít, chúng ta lại xâm lược lãnh thổ và chấm dứt nạn diệt chủng nằm trong số quyền lợi nói ở trên. Nếu những quyền lợi này bị đe dọa và không thể được đáp ứng bằng những cách thức ít tốn kém hơn, bạn phải sẵn sàng chiến đấu nếu như chiến đấu có thể giúp ích và, theo một vai người, đôi khi kẻ cả khi việc đấu tranh không giúp gì đi nữa.

Mặt khác, chiến tranh vẫn là chiến tranh và thương được lãng mạn hóa. Nếu bạn có thể thực hiện một biện pháp phi bạo lực giành được đang kẻ quyền lợi của mình, bạn nên xem xét giải pháp lựa chọn đó một cách nghiêm túc. Có ít cuộc chiến tranh nào lại thiên lệch hẳn như việc Liên Hợp

Quốc giải phóng Kuwait. Ngay cả trong cuộc chiến tranh đó, việc lực lượng Iraq rút quân khỏi Kuwait thông qua thương lượng có lẽ đã tránh được họa cháy các giếng dầu ở Kuwait, tàn phá môi trường của Vùng Vịnh Pécxich cũng như những nỗi chịu đựng to lớn của con người do chiến tranh gây nên.

Điều quan trọng nhất là chiến tranh không bao đảm sẽ đưa lại kết quả khá hơn là giải quyết vấn đề bằng những biện pháp khác.

Ngay cả với những người như Hitle, chúng ta nên thương lượng nếu như thương lượng hứa hẹn khả năng đạt kết quả, thỏa mãn quyền lợi của ta. Khi một cuộc chiến tranh xảy ra, trong nhiều trường hợp, thực ra đây là một bước đi trong thương lượng. Bạo lực là nhằm thay đổi BATNA của phía bên kia hoặc nhận thức về BATNA của phía bên kia để họ sẽ sẵn lòng hơn đồng ý với các điều kiện của chúng ta về hòa bình. Trong những tình huống như vậy, việc nghi hàng ngôn ngữ thương lượng là rất quan trọng. Như thế chúng ta có thể tạo nên và trao đổi với đối phương đề nghị của mình theo những cách thức ta có thể kỳ vọng một cách hợp lý rằng chúng có tính thuyết phục đối với phía bên kia

**Có thương lượng ở những nơi mọi người xử sự theo tín ngưỡng tôn giáo không?**

Có. Mặc dù tín ngưỡng tôn giáo của mọi người sẽ không thay đổi qua thương lượng nhưng hành động của họ, ngay cả nếu hành động đó dựa trên tín ngưỡng, cũng có thể bị ảnh hưởng. Đó là trường hợp vụ cướp máy bay hãng hàng không Kuwait. Một điểm then chốt cần nhắc lại là, thương lượng không đòi hỏi bạn thỏa hiệp với những nguyên tắc của

minh. Thường thì ta đạt được thành công nhờ tìm ra một giải pháp nhất quán với những nguyên tắc của mỗi bên.

Nhiều tình huống chỉ có vẻ là xung đột "tôn giáo". Cuộc xung đột ở Bắc Ireland giữa những người theo Đạo Tin lành và người Công giáo hay xung đột ở Libăng - giữa người Thiên chúa giáo và người Hồi giáo - không phải là xung đột tôn giáo. Trong từng trường hợp, tôn giáo đóng vai trò là đường ranh giới tiện dụng để chia rẽ giữa nhóm này với nhóm khác. Sự phân biệt này được củng cố thêm vì nó được dùng để phân chia theo khu dân cư, công việc làm, giới bạn hữu và giới được họ ủng hộ trong bầu cử. Rất nên tiến hành thương lượng giữa những nhóm như vậy vì nó tăng cường cơ hội cho họ đạt được những giải pháp thực dụng đáp ứng quyền lợi chung.

### **Khi nào không nên thương lượng?**

Vấn đề liệu có nên thương lượng hay không và bỏ công sức ra bao nhiêu phụ thuộc vào bạn thỏa mãn với BATNA của bạn đến mức nào và theo bạn có khả năng đạt kết quả BATNA tốt hơn thông qua thương lượng hay không. Nếu BATNA của bạn tốt và cuộc thương lượng có vẻ không hứa hẹn gì, thì không có lý do gì để đầu tư nhiều thời gian vào thương lượng. Mặt khác, nếu BATNA của bạn không tốt, bạn nên đầu tư thêm thời gian - ngay cả khi thương lượng không có mấy hứa hẹn - để xem xem có thể đạt được gì khả dĩ hơn không.

Để phân tích được như vậy, bạn cần suy xét kỹ lưỡng về BATNA của bạn và của phía bên kia. Bạn không nên mắc lại sai lầm của ngân hàng đang thương lượng với công ty năng lượng bị phá sản. Về mặt pháp lý, ngân hàng có quyền tiếp quản toàn bộ sở hữu công ty nhưng chánh án trong vụ

này nói ông muốn các bên giải quyết với nhau. Ngân hàng đề nghị lấy 51% cổ phần và giảm mức lãi suất tiền cho vay, nhưng công ty (thuộc sở hữu của ban giám đốc) không chịu. Thất vọng, ngân hàng mất hàng tháng ròng để thuyết phục công ty quan tâm tới việc thương lượng. Việc công ty cự tuyệt là điều dễ hiểu. Công ty thấy BATNA của họ chỉ là chờ giá dầu tăng lên. Đến thời điểm đó, họ có thể thanh toán tiền vay ngân hàng và vẫn sở hữu 100% công ty. Ngân hàng đã không suy tính rõ ràng BATNA của chính mình và của công ty họ. Ngân hàng lẽ ra phải thảo luận với chánh án, giải thích rõ tình hình này là bất công và đáng khiêu nại đến mức nào. Nhưng ngân hàng cho rằng lựa chọn duy nhất của mình là thương lượng với công ty.

Các chính phủ thường sai lầm khi cho rằng họ có BATNA tốt hơn cách họ đang thực hiện. Họ đe rằng nếu các biện pháp "chính trị" và "kinh tế" không giúp gì trong một hoàn cảnh nào đây, họ sẽ dùng "giải pháp quân sự". *Không phải* lúc nào cũng có giải pháp quân sự tin cậy được (xét hầu hết các vụ bắt cóc giữ con tin ta thấy không có giải pháp quân sự nào có thể hứa hẹn sẽ giành lại được con tin an toàn. Đồ bộ như vụ quân đội Israel đã làm tại sân bay Uganda ở Entebbe - một sân bay do kỹ sư Israel thiết kế và xây dựng - là trường hợp ngoại lệ và trở nên ngày càng khó thành công hơn vì bọn khủng bố đã thích ứng với chiến thuật mới). Việc chúng ta có hay không giải pháp tự cứu phụ thuộc vào từng hoàn cảnh: liệu có thể đạt được mục tiêu chỉ bằng nỗ lực của riêng ta hay không, hay sẽ có ai ở phía bên kia phải tham gia quyết định?

Nếu giả thiết 2 đúng thì ta sẽ phải tác động vào quyết định của ai, ta muốn có quyết định nào và nếu có thể thì lực lượng quân sự sẽ ảnh hưởng tới quyết định đó ra sao?

Dừng giả định rằng bạn có hay không có một BATNA tốt hơn việc thương lượng. Hãy suy nghĩ kỹ về BATNA của bạn. Sau đó quyết định xem có nên thương lượng không.

## **CÂU HỎI 6: Làm thế nào ta có thể điều chỉnh lập trường thương lượng cho phù hợp với những khác biệt về cá tính, giới tính, văn hóa v.v...?**

Ở một số phương diện, con người ở đâu cũng như nhau. Chúng ta muốn được yêu được kính trọng và không thích bị lợi dụng. Ở một số phương diện khác, con người - kể cả những người có xuất thân như nhau - lại rất khác nhau. Một số người bộc tuệch, số kia e thẹn; số này nói nhiều, lý lẽ nhiều, số kia hoạt bát và hay kích động; số này thẳng thắn, số kia lắt léo hơn và nhiều mảnh lối hơn; số này thích xung đột, số khác lại làm mọi cách để tránh xung đột. Khi thương lượng, những người khác nhau có những lợi ích và phong cách giao tiếp khác nhau. Những điều khác nhau có thể có sức thuyết phục đối với họ và họ có thể có những cách quyết định khác nhau. Chúng ta cần hòa hợp thế nào những điểm đồng và khác biệt đó trong quá trình thương lượng với người khác? Dưới đây là một số hướng chúng tôi đề xuất:

### **Bất nhip**

Trong bất kỳ cuộc thương lượng nào cũng rất cần phải nhạy bén với các giá trị, nhận thức, mối quan tâm, phương thức xử sự và tâm trạng của người đối thoại. Ta phải điều

chính hành vi của mình cho phù hợp. Nếu bạn đang thương lượng với ai đó, thì chính người đó là đối tượng bạn cố gây tác động. Bạn càng bắt được nhịp tư duy của người đó bao nhiêu thì bạn càng có khả năng đạt được thỏa thuận bấy nhiêu. Một số khác biệt thường gặp có thể tạo bất đồng trong thương lượng gồm có:

- Nhịp độ: nhanh hay chậm?
- Dạng thức: cao hay thấp?
- Khoảng cách trong đàm thoại: gần hay xa?
- Thỏa thuận miệng hay viết: loại nào có tính ràng buộc hơn và bao quát hơn?
- Mức độ thẳng thắn trong giao tiếp: trực tiếp hay gián tiếp?
- Thời gian: ngắn hạn hay dài hạn?
- Phạm vi quan hệ: chỉ có tính công việc hay toàn diện?
- Địa điểm tiến hành công việc: Riêng tư hay công công?
- Ai thương lượng: ngang nhau về cương vị hay những người có thể đảm đương nhiệm vụ một cách tốt nhất?
- Mức độ chặt chẽ của cam kết: viết dứt khoát hay có thể linh hoạt được?

**Áp dụng lời khuyên chung của chúng tôi vào tình huống cụ thể.**

Đây là cuốn sách gồm những lời khuyên chung, không thể áp dụng như nhau cho mọi tình huống và cho tất cả mọi người. Nhưng những điều cơ bản nói chung có thể áp dụng được. Khi không có lý do bắt buộc phải làm khác, chúng tôi khuyên các bạn nên thảo ra cách đề cập vấn đề cụ thể của

riêng mình cho mỗi cuộc thương lượng xung quanh cốt lõi cơ bản nói trên. Cách tốt nhất để thực hiện các nguyên tắc chung này sẽ phụ thuộc vào hoàn cảnh cụ thể. Để vạch ra được cách thức phù hợp với tình huống hãy xét xem bạn đang ở đâu, đang làm việc với ai, tập quán của ngành đó như thế nào, kinh nghiệm trước đây với người thương lượng này ra sao v.v....

**Chú ý tới các dị biệt về tín ngưỡng và phong tục nhưng tránh có định kiến về các cá nhân.**

Các nhóm người và địa phương khác nhau có những phong tục và tín ngưỡng khác nhau. Biết và tôn trọng chúng nhưng phải cẩn thận khi nhân định về một cá nhân nào đó.

Thái độ, quyền lợi và các đặc điểm khác của mỗi cá nhân thường rất khác với thái độ, quyền lợi và đặc điểm của một nhóm người "giống như họ". Chẳng hạn, người Nhật "trung bình" có xu hướng thích hình thức giao tiếp và thương lượng gián tiếp hơn, nhưng từng người Nhật lại có rất nhiều phong cách thương lượng khác nhau. Một vị bộ trưởng trong chính phủ Nhật nổi tiếng vì cách đàm phán bạo dạn "kiểu Mỹ", một phong cách hoàn toàn không phải là tiêu biểu của nhiều người Mỹ. Một bản nghiên cứu cho rằng phụ nữ thương thu thập tin tức theo cách công khai và ít dạn dưng hơn đàn ông, họ cũng nhạy cảm hơn với các mối quan hệ, hành động theo đạo lý dựa trên cơ sở chú ý chăm sóc người khác và để ý tới nghĩa vụ đối với họ nhiều hơn là để ý tới các quy tắc và quyền cá nhân. Tuy nhiên, cũng



những số liệu này cho thấy có rất nhiều cá nhân thuộc mỗi giới tính lại có xu hướng hành động cách khác. <sup>(1)</sup>

Giả định về một người dựa trên đặc điểm của nhóm họ là một việc làm xúc phạm và trên thực tế là liễu lĩnh. Việc làm này phủ định cá tính của người đó. Chúng tôi không cho rằng niềm tin và thói quen của chúng ta do nhóm người mà chúng ta là thành viên quyết định. Nếu ta làm như vậy với người khác là hạ thấp họ. Mỗi chúng ta đều bị ảnh hưởng bởi nhiều phương diện của môi trường quanh ta, giáo dục, văn hóa và đặc điểm của nhóm xã hội của mình, nhưng theo cách khó ai có thể đoán trước được.

**Tự vấn các giả định của bạn; lắng nghe một cách tích cực.**

Dù bạn giả định gì về người khác - có thể bạn cho là họ giống hệt hoặc hoàn toàn khác - vẫn nên tự vấn giả định đó. Phải sẵn sàng với việc thấy rằng họ không hề giống với những gì bạn trông đợi. Sự khác biệt to lớn giữa các nền văn hóa cho ta thấy dấu vết những khác biệt mà bạn nên tìm hiểu, nhưng ghi nhớ rằng tất cả chúng ta đều có những lợi ích và phẩm chất đặc biệt không hề khớp với khuôn mẫu chuẩn nào./.

---

<sup>(1)</sup>Xem cuốn "**Bằng một giọng khác**" của Carol Gilligan (Nhà xuất bản Trường Đại học Harvard, 1982).

# Câu hỏi thực tế

**CÂU HỎI 7 : Còn đối với những câu hỏi thực tế như : “Chúng ta phải gặp nhau ở đâu ?” “Ai là người đưa ra những đề nghị trước ?” “Tôi sẽ phải bắt đầu từ giá cao như thế nào?” thì sẽ ra sao”.**

Trước khi bác sĩ có thể trả lời những câu hỏi ướng thuốc gì, kiêng ăn gì, họ cần phải biết những triệu chứng của bệnh nhân và chẩn đoán những nguyên nhân có thể gây bệnh. Chỉ khi đó họ mới có được cách chữa bệnh tốt. Điều này cũng tương tự các chuyên gia trong khi thương lượng. Chúng ta không có những phương thuốc dùng cho mọi căn bệnh. Để có một lời khuyên bổ ích cần hiểu được hoàn cảnh cụ thể. Điều này có thể được minh họa bằng 3 ví dụ cụ thể sau:

## **Chúng ta cần gặp nhau ở đâu?**

Cái gì đang làm chúng ta lo lắng? Nếu cả hai bên đều quá bận và thường xuyên bị quấy nhiễu thì gặp ở một nơi tách biệt có thể là một phương án hay nhất. Nếu phía bên

kia cảm thấy không an tâm và cần có sự hỗ trợ của các nhân viên, thì có thể họ cảm thấy thoải mái hơn khi cuộc gặp được tiến hành tại nơi làm việc của họ. Bạn cũng có thể muốn gặp gỡ phía bên kia tại nơi làm việc của họ để bạn có thể bỏ về bất kỳ lúc nào. Thế còn đôi với biểu đồ, tài liệu hoặc các chuyên gia kỹ thuật mà bạn có thể sẽ muốn tham khảo trong khi thương lượng? Nếu bạn muốn được tự do sử dụng biểu đồ, bảng viết, hay đèn chiếu, bạn có thể gặp phía bên kia tại phòng họp nơi sẵn có những dụng cụ này.

### **Ai là người đưa ra đề nghị trước tiên ?**

Sẽ rất sai lầm nếu cho rằng đưa ra đề nghị trước luôn luôn là cách tốt nhất để đặt cái gì đó lên bàn thương lượng. Thông thường bạn muốn có chút thời gian để tìm hiểu lợi ích, những sự lựa chọn và tiêu chuẩn của phía bên kia trước khi đưa ra lời đề nghị. Đưa ra lời đề nghị quá sớm sẽ khiến cho phía bên kia cảm thấy bị thúc ép. Một khi cả 2 phía đều đã hiểu vấn đề thì lời đề nghị nhằm dung hòa các lợi ích, tiêu chuẩn đã được nêu ra và được coi như là một hành động có tính chất xây dựng hơn. Dù bạn có đưa ra lời đề nghị hay không, bạn có thể vẫn muốn sớm "buông neo" cuộc thảo luận ở đề nghị hoặc tiêu chuẩn có lợi cho bạn. Mặt khác, nếu bạn chuẩn bị không tốt và không hiểu thế nào là hợp lý, bạn sẽ lưỡng lự khi nêu ý kiến hoặc đưa ra đề nghị nào đó, hy vọng phía bên kia sẽ đi bước đầu tiên và danh cho bạn một đề nghị hào phóng nào đó. Nhưng bạn phải cân nhắc. Sẽ rất mạo hiểm khi đo giá trị của hàng hóa nào đó thông qua lời đề nghị hay con số đầu tiên do phía bên kia đưa ra. Nếu bạn ít biết về giá trị của mặt hàng này, bạn nên nghiên cứu kỹ hơn trước khi đi vào thương lượng. Hai bên càng được chuẩn bị kỹ bao nhiêu càng không thanh vấn đề việc ai sẽ là

người đưa ra lời đề nghị đầu tiên. Thay vì tìm hiểu ai sẽ là người đưa ra lời đề nghị đầu tiên, bạn hãy chuẩn bị kỹ, đánh giá giá trị mặt hàng bằng những biện pháp ngoại vi.

### **Lúc đầu tôi sẽ phải nêu giá cao như thế nào ?**

Nhiều người có khuynh hướng đánh giá sự thành công bằng việc xem đối phương hạ giá bao nhiêu.

Ngay cả khi con số đầu tiên chỉ là "giá cứng nhắc" hoặc "giá bán lẻ" được đưa ra một cách độc đoán, nhưng người mua thường cảm thấy sung sướng mua được với giá thấp hơn. Họ không kiểm tra thị trường. Họ không biết giá tốt nhất đối với họ là bao nhiêu, vì vậy họ hài lòng khi trả số tiền ít hơn "giá bán đầu" họ hỏi. Trong những trường hợp đó, nếu là người bán, bạn thương bắt đầu bằng con số cao nhất mà bạn có thể biện bạch không một chút ngưng ngừng. Nói một cách khác tức là bắt đầu với con số cao nhất mà bạn sẽ có thuyết phục được người thứ ba trung gian rằng đây là con số hợp lý. Khi đưa ra con số như vậy trước hết bạn sẽ giải thích lý do, rồi mới đưa ra con số ( Nếu người mua nghe thấy một con số họ không thích, có thể họ sẽ không muốn nghe lý do nữa).

Con số ban đầu như vậy không cần phải đưa ra một cách kiên quyết. Trên thực tế bạn càng kiên quyết bao nhiêu với con số ban đầu của mình thì bạn sẽ càng bị mất uy tín bấy nhiêu khi bạn từ bỏ nó. Sẽ an toàn hơn hay ít nhất cũng có hiệu quả hơn nếu bạn nói điều gì đó ví dụ như: "Vậy thì chúng ta hãy xem người khác phải trả bao nhiêu cho công việc tương tự. Ở New York chẳng hạn, người ta trả 18 đôla/giờ. Con số này thế nào? ". Ở đây bạn đưa ra một tiêu chuẩn và một con số mà không hề cam kết gì cả.

**Chiến lược phụ thuộc vào sự chuẩn bị.** Có 2 điều khái quát về chiến lược đang nghiên cứu. Thứ nhất, trong hầu hết mọi trường hợp, chiến lược là sự thể hiện của công tác chuẩn bị. Nếu bạn chuẩn bị tốt, chiến lược sẽ phát huy tác dụng. Nếu bạn hiểu rõ những tiêu chuẩn của cuộc thương lượng, bạn sẽ hiểu rõ cái gì có thể thảo luận và cái gì phía bên kia sẽ có khả năng đưa ra. Nếu bạn suy xét đầy đủ lợi ích của mình, bạn sẽ biết lợi ích nào cần để cập đến trước, lợi ích sau và hoàn toàn không để cập đến. Nếu bạn hình thành trước BATNA của mình bạn sẽ biết lúc nào bạn có thể sử dụng nó; Thứ hai, không thể có một chiến lược thông minh khi thiếu sự chuẩn bị. Nếu bạn hình thành một chiến lược tiến dần từng bước để lột giấy phía bên kia, bạn sẽ lúng túng khi họ đi lép tới cuộc thương lượng. Chiến lược của bạn có thể dựa vào việc thảo luận những vấn đề về quan hệ khi bắt đầu thương lượng, nhưng phía bên kia có thể muốn bàn về BATNA. Do bạn không bao giờ biết chắc chiến lược của phía bên kia, sẽ tốt hơn nhiều nếu bạn nắm được địa thế chứ không phải là việc chọn lựa một con đường cụ thể nào để đi qua rừng.

### **CÂU HỎI 8: "Nói một cách cụ thể, tôi sẽ chuyển như thế nào từ hình thành những phương án lựa chọn sang cam kết?"**

Chúng tôi đã khuyên nhiều lần cách hình thành trong thương lượng những phương án lựa chọn thông minh, làm hài lòng cả hai bên và cách né tránh hoặc vượt qua những vấn đề khác nhau của con người. Việc còn lại là làm thế nào để bạn có thể đưa vấn đề đến chỗ kết thúc? Chúng tôi cho

rằng không có một hình thức tối ưu, nhưng sau đây là một số nguyên tắc chung đáng được cân nhắc:

### **Nghi về cách kết thúc ngay từ khi bắt đầu.**

Thậm chí trước khi bắt đầu thương lượng việc hình dung một thỏa thuận thành công sẽ như thế nào rất quan trọng. Điều này giúp bạn lường tượng được những vấn đề gì cần đối phó trong thương lượng và biện pháp có thể dùng để giải quyết những vấn đề đó. Hình dung việc thực hiện thỏa thuận như thế nào? Những vấn đề gì cần giải quyết? Rồi mới đi ngược trở lại từ đầu. Hãy tự hỏi mình làm thế nào phía bên kia có thể giải thích và biện hộ thành công một thỏa thuận trước những người cùng hội của họ. Hãy suy nghĩ khi bạn hành động tương tự thì có điều gì xảy ra. Tiếp đó tự hỏi mình một thỏa thuận như thế nào sẽ cho phép cả hai nói những điều như vậy. Sau cùng, hãy suy nghĩ cần làm gì để thuyết phục phía bên kia- và cả bạn nữa - chấp nhận một thỏa thuận được đưa ra hơn là tiếp tục thương lượng.

Hãy ghi nhớ những câu hỏi trên trong quá trình thương lượng, sắp xếp lại và bổ xung cho nhận định của bạn khi có thêm thông tin. Việc tập trung vào mục tiêu của bạn theo cách này sẽ giúp bạn giữ cho cuộc thương lượng đi theo chiều hướng tích cực.

### **Cân nhắc việc xây dựng một thỏa thuận khung**

Trong những cuộc thương lượng mà sẽ kết thúc bằng việc ký kết bằng văn bản, sẽ có ích nếu trong quá trình chuẩn bị bạn nắm được những nét chính của thỏa thuận "Thỏa thuận khung" là một văn bản thỏa thuận, nhưng kèm theo có những khoảng trống cho từng điều khoản sẽ được

thỏa thuận qua thương lượng. Tờ mẫu mua-bán của những người môi giới bất động là một ví dụ về bản thỏa thuận khung chi tiết. Trong những trường hợp khác chỉ cần một bản danh mục những điểm chính là đủ. Việc soạn ra thỏa thuận khung, dù cụ thể đến mức nào cũng sẽ đảm bảo là vấn đề quan trọng không bị bỏ qua trong quá trình thương lượng. Một thỏa thuận như vậy có thể coi là xuất phát điểm và chương trình nghị sự của cuộc thương lượng, giúp bạn sử dụng được thời gian của mình một cách có hiệu quả.

Dù bạn có bắt đầu cuộc thương lượng bằng thỏa thuận khung hay không thì việc soạn thảo những điều khoản có thể của một thỏa thuận vẫn có ý nghĩa khi bạn tiến hành thương lượng. Làm việc dựa trên dự thảo giúp cho cuộc thảo luận tập trung, giúp nêu bật những vấn đề quan trọng có thể bị bỏ qua và tạo cảm giác cuộc thương lượng có tiến triển. Việc đưa ra dự thảo trong khi thương lượng cũng tạo điều kiện ghi lại được các vấn đề thảo luận, giảm bớt khả năng hiểu nhầm sau này. Nếu bạn làm việc với một thỏa thuận khung, việc soạn thảo thỏa thuận sẽ chỉ còn là việc điền vào chỗ trống khi bạn thảo luận từng điều khoản. Còn nếu chưa đạt được nhất trí, thì dự thảo sẽ gồm những điều khoản thay thế.

### **Tiến dần tới cam kết**

Trong khi thương lượng và bạn đang thảo luận những lựa chọn và tiêu chuẩn cho từng vấn đề, bạn cần phải tìm kiếm một đề nghị nhất trí, phản ánh tất cả những điểm đã đưa ra và đáp ứng được lợi ích của từng bên trong vấn đề đó. Nếu bạn chưa thể đạt được nhất trí cho một lựa chọn, ít nhất hãy cố gắng thu hẹp được phạm vi của những lựa chọn được bàn, rồi hãy chuyển sang vấn đề khác. Có thể một sự

lựa chọn tốt hơn hoặc một khả năng đánh đổi sẽ nảy sinh sau đó. ("Được. Có lẽ chúng ta thống nhất số tiền lương là 18.000 đôla hay 30.000 đôla. Nhưng còn ngày bắt đầu thì sao?")

Để khuyến khích tư duy sáng tạo, tốt nhất là thỏa thuận ngầm rằng mọi cam kết đều là tạm thời. Điều này sẽ cho phép bạn có cảm giác về sự tiên bộ trong quá trình thảo luận, nhưng lại tránh được mối lo ngại rằng mọi sự lựa chọn đều sẽ được coi như một cam kết. Những cam kết ban đầu đều tốt, và không được phép thay đổi khi không có lý do. Nhưng phải làm rõ rằng bạn không gắn mình vào bất cứ điều gì cho đến khi bạn có một thỏa thuận toàn bộ cuối cùng. Ví dụ, phía trên của thỏa thuận khung bạn có thể viết "Dự thảo ban đầu - không phải là Cam kết"

Quá trình tiến tới thỏa thuận hiếm khi là một đường kẻ thẳng. Hãy sẵn sàng xem vài lần danh mục các vấn đề, xem đi xem lại từng vấn đề riêng lẻ và thỏa thuận cả gói. Những vấn đề khó khăn thường có khả năng được nêu trở lại hoặc gạt sang một bên cho đến lúc cuối, tùy thuộc vào việc có thể đạt được những tiên bộ lớn hơn hay không. Trong suốt quá trình, hãy tránh đưa ra những đòi hỏi đi đến bế tắc. Thay vào đó là đưa ra những sự lựa chọn hoặc yêu cầu phía bên kia đánh giá ("Ông nghĩ thế nào về thỏa thuận dựa trên dự thảo này? Tôi không chắc là tôi có thể bán cho dân tôi, nhưng nó có thể đang được để ý. Liệu những điều như vậy có làm bạn vừa lòng không? Nếu không, thì vì sao vậy?")

**Hãy kiên trì theo đuổi lợi ích của bạn, nhưng đừng bám lấy một giải pháp nhất định nào**

Bạn có thể giữ lập trường kiên định mà không tỏ ra cứng nhắc bằng cách tách riêng lợi ích của bạn khỏi phương



thức đạt được chung. Khi một y kiến của bạn bị thách thức, đừng bảo vệ y kiến đó, mà giải thích một lần nữa những lợi ích quan trọng của bạn. Hãy hỏi phía bên kia xem họ có cách tốt hơn đáp ứng những lợi ích của bạn cũng như của họ không. Nếu hai bên có bất đồng không thể giải quyết được, hãy hỏi họ vì sao mà lợi ích của một bên được ưu tiên hơn lợi ích của phía bên kia.

Trừ phi phía bên kia nêu được lý do thuyết phục bạn rằng suy nghĩ của bạn là không đầy đủ và cần phải thay đổi, hãy tin vào các phân tích của bạn. Khi và nếu phía bên kia thuyết phục được bạn, thì hãy điều chỉnh suy nghĩ của bạn theo hướng đó, và trước tiên hãy nêu lập luận ("Được, đây là một y kiến hay. Một cách đánh giá nhân tố này sẽ là...."). Nếu bạn đã chuẩn bị kỹ, bạn phải lường trước được hầu hết những lập luận mà phía bên kia có thể đưa ra, đồng thời suy nghĩ xem theo ý bạn chung sẽ ảnh hưởng đến kết quả như thế nào. Mục đích xuyên suốt cuộc thương lượng là tranh cãi và vô ích. Chỗ nao y kiến bất đồng, hãy tìm kiếm thỏa thuận mới, tức là thỏa thuận tại chỗ bất đồng. Hãy kiểm tra xem bạn đã hiểu lợi ích và lập luận của mỗi bên rõ ràng chưa. Hãy tìm cách phân biệt những giá đình và phương thức để kiểm tra chung. Đừng quên tìm cách dung hòa các lợi ích đôi lập nhau bằng những tiêu chuẩn ngoại vi hoặc những sự lựa chọn có tính sáng tạo. Tìm cách dung hòa những tiêu chuẩn trái ngược nhau bằng một thang đánh giá hợp lý hơn hay bằng những sự đánh đổi sáng tạo. Cần kiên quyết

### **Đưa ra lời đề nghị**

Vào lúc nào đó việc xác định lợi ích, việc đưa ra những lựa chọn và việc phân tích các tiêu chuẩn sẽ đem lại kết quả. Một khi đã nghiên cứu kỹ một vấn đề hoặc một nhóm vấn đề

ban cần phải chuẩn bị một đề nghị. Lời đề nghị sớm có thể được giới hạn bởi một số vấn đề then chốt. ("tôi sẽ đồng ý đồng của ngày 30 tháng 6 nếu tiền mặt phải trả không vượt qua 50 nghìn đôla). Sau đó những lời đề nghị từng phần có thể được tổng hợp thành một ý kiến hoàn chỉnh hơn.

Thông thường, lời đề nghị không được gây nên sự bất ngờ. Nó phải là kết quả tự nhiên của cuộc thảo luận có tư trước. Nó không nhất thiết phải là đề nghị kiểu "chấp nhận hoặc không chấp nhận", nhưng cũng không được là quan điểm dễ dãi. Nó phải là một lời đề nghị mà bạn cho rằng có ý nghĩa đối với cả hai bên, căn cứ vào những gì đã xảy ra trước đó. Nhiều cuộc thương lượng được giải quyết khi một lời đề nghị hoàn chỉnh được đưa ra.

Bạn phải suy nghĩ đôi chút về cách thức và nơi đưa ra lời đề nghị. Nếu cuộc thảo luận tiến hành công khai hoặc trong nhóm đông người, bạn có thể muốn có cơ hội gặp riêng để thăm dò về cam kết cuối cùng. Hầu hết các thỏa thuận đều đạt được trong các cuộc gặp tay đôi giữa các nhà thương lượng hàng đầu của các bên, mặc dù cuộc thương lượng có thể chính thức kết thúc tại một diễn đàn công khai hơn sau đó.

Nếu thỏa thuận về cơ bản đã đạt được mặc dù còn tồn tại bất đồng trên một số điểm, hãy tìm cách kết thúc cuộc thương lượng một cách công bằng. Thỏa hiệp giữa những đề nghị độc đoán chỉ là một kết quả độc đoán. Nhưng thỏa hiệp giữa những đề nghị dựa trên các tiêu chuẩn độc lập và hợp pháp và cơ sở thuyết phục là một cách để đi đến thỏa thuận công bằng. Một cách khác nữa cho một hoặc cả hai bên khi các khác biệt vẫn còn tồn tại, là mời một bên thứ ba tới thảo luận với từng bên. Có thể sau nhiều lần trao đổi như vậy sẽ đạt được một gợi ý cuối cùng kiểu "cơ hội cuối cùng".

### **Hãy hào phóng lúc kết thúc thương lượng**

Khi bạn cảm nhận thấy rõ cuối cùng bạn đã gần đi tới thỏa thuận, hãy dành cho phía bên kia một điều gì đó mà bạn biết là có giá trị đối với họ, nhưng vẫn phù hợp với lập luận cơ bản của ý kiến của mình. Hãy tỏ rõ đây là cử chỉ cuối cùng của bạn, bạn không muốn gây hy vọng là bạn sẽ tiếp tục nhân nhượng. Một đề nghị thuận lợi hơn như vậy đôi khi có thể xoa tan được những nghi kỵ vào phút cuối cùng và thỏa thuận có thể được ký.

Bạn muốn thấy phía bên kia rời khỏi cuộc thương lượng một cách hài lòng và cảm thấy được đối xử công bằng. Với tinh cảm này phía bên kia có thể sẽ đến bù cho bạn một cách hậu hĩ trong việc thực hiện thỏa thuận cũng như trong các cuộc thương lượng sau này.

### **CÂU HỎI 9 : Cách nào là tốt nhất để thử nghiệm những ý tưởng hay mà không chịu quá nhiều mạo hiểm?**

Có thể bạn đã bị thuyết phục rằng cách đàm phán này là có ý nghĩa nhưng lại lo ngại là mình không đủ khả năng áp dụng nó nhằm chuyển tới mức cải thiện hơn được kết quả do cách đàm phán hiện nay của bạn đem lại. Bạn có thể làm gì để thử nghiệm những ý tưởng này mà không phải chịu quá nhiều mạo hiểm.

*Hãy bắt đầu từ bé*

khách quan có lợi và dường như thích hợp, nơi mà phía bên kia có thể tán thành với cách giải quyết đó. Hãy bắt đầu từ những ý tưởng hình thành trên kỹ năng đàm phán hiện nay của bạn, sau đó từng bước thử nghiệm những ý tưởng mới. Khi đã tích lũy được kinh nghiệm và sự tự tin, hãy áp dụng những kỹ xảo mới trong các tình huống quan trọng và có tính chất thách thức hơn. Bạn không cần phải ngay lập tức thử nghiệm mọi điều.

### **Hãy đầu tư**

Một số người chơi quân vẹt suốt đời mình mà không bao giờ tiên bộ cả. Họ không hề muốn xem lại với cách nhìn mới mẻ, việc họ đang làm hoặc cần nhắc thay đổi nó. Một vận động viên giỏi hiểu rằng chơi tốt hơn thường có nghĩa là đầu tư vào lối chơi mới. Trong một thời gian đầu có thể họ chơi tồi đi khi họ đang vật lộn với những kỹ xảo mới mẻ, không quen thuộc, nhưng cuối cùng họ vượt qua giới hạn cũ của mình. Kỹ xảo mới thường có tiềm năng lâu dài. Bạn cũng nên làm tương tự đối với kỹ năng thương lượng.

### **Điểm lại việc thực hiện của mình**

Sau mỗi cuộc thương lượng quan trọng hãy dành thời gian để suy nghĩ về việc bạn đã thực hiện nó như thế nào? Điều gì có kết quả? Bạn đã không làm điều gì? Bạn đã có thể làm khác đi như thế nào? Nên có một cuốn sổ hoặc nhật ký ghi chép về các cuộc thương lượng để bạn có thể thường xuyên đọc lại.

### **Hãy chuẩn bị !**

Khả năng thương lượng, như chúng ta đã bàn, không phải là cái mà với một phần của nó bạn có thể áp dụng ở bất

kỳ đầu, cho bất kỳ mục đích gì. Nó đòi hỏi bạn làm việc nhiều trước khi thương lượng để chuẩn bị cho bạn có sức chịu đựng khi bị thuyết phục trong trường hợp nào đó. Nói một cách khác nó đòi hỏi sự chuẩn bị. Không có gì mạo hiểm trong việc chuẩn bị kỹ cả. Điều này chỉ đòi hỏi thời gian. Càng chuẩn bị tốt bao nhiêu bạn càng có thể áp dụng những ý tưởng nêu ở đây và nhận thấy chúng có giá trị. Hãy lên kế hoạch xây dựng và duy trì mối quan hệ làm việc tốt với phía bên kia. Hãy lên danh mục những lợi ích của bạn và của phía bên kia. Tiếp đó suy nghĩ những lựa chọn có thể đáp ứng những lợi ích này càng nhiều càng tốt. Hãy tìm những điểm hoặc tiêu chuẩn ngoại vi khác nhau mà có thể thuyết phục được bên thứ ba công bằng biết suy luận là cần phải làm gì. Hãy tự hỏi bạn có thể muốn đưa ra những lập luận gì và sau đó xem nếu bạn không thể tìm được những sự kiện và thông tin cần thiết để đưa ra những lập luận đó. Đồng thời cũng suy nghĩ liệu người đối thoại của bạn có thể nêu những lập luận nào mà họ thấy có sức thuyết phục để biện hộ cho một thỏa thuận với nội dung theo ý họ. Nếu phía bên kia khó biện bạch được những điều khoản với nội dung theo ý họ thì thỏa thuận dựa trên ý kiến đó khó có thể đạt được. Cuối cùng, hãy suy nghĩ về những cam kết mà bạn muốn mỗi bên đưa ra. Hãy để ra một thỏa thuận khung có thể.

Trong một số trường hợp bạn có thể muốn nhờ một người bạn giúp đóng vai trong cuộc thương lượng sắp tới, hoặc đóng vai phía bên kia hoặc đóng vai chính bạn (sau khi đã hướng dẫn, gợi ý) trong khi bạn đóng vai phía bên kia (đóng vai phía bên kia và nghe những lập luận của chính mình là một cách tốt để thử nghiệm vai của bạn). Bạn có thể cũng muốn được bạn bè, những nhà thương thuyết có kinh

nghiệm hơn, hoặc nhưng cô vẫn chuyên nghiệp về thương lượng hướng dẫn.

Xét về nhiều phương diện, cuộc thương lượng giống như cuộc thi điền kinh. Một số người có năng khiếu tự nhiên và, giống như những vận động viên giỏi nhất, họ có thể thu được nhiều nhất từ sự chuẩn bị, thực tế và sự chỉ dẫn của huấn luyện viên. Tuy nhiên lại có những người ít có năng khiếu tự nhiên, họ cần đến sự chuẩn bị, thực tế và thông tin trở lại nhiều hơn, và đạt được nhiều hơn thông qua đó. Dù bạn là ai đi nữa, vẫn có nhiều điều cần học và bạn sẽ được đền bù xứng đáng khi làm việc nhiều. Mọi điều tùy thuộc vào chính bạn.

# Những câu hỏi về năng lực

**CÂU HỎI 10: "Liệu cách thương lượng của tôi có thay đổi gì không nếu phía bên kia có thể hơn?" Và "Làm thế nào để tôi có thể nâng cao được thế thương lượng của mình?"**

Bạn thương lượng như thế nào (và bạn chuẩn bị thương lượng ra sao) sẽ cho kết quả *rất* khác bất kể đối tượng mạnh yếu thế nào.

## **Một số điều bạn không thể làm được**

Tất nhiên, dù bạn có tài giỏi thế nào đi chăng nữa, thì vẫn có những hạn chế đối với những gì bạn có thể đạt được bằng thương lượng. Người thương lượng giỏi nhất cũng sẽ không thể nào mua nổi Nha Trang. Bạn đừng chờ đợi sự thành công trong thương lượng trừ phi bạn đưa ra chế phía

bên kia cái gì hấp dẫn hơn là BATNA của họ (Phương án dự phòng tốt nhất cho một thỏa thuận đã đàm phán). Nếu điều đó dường như không thể thực hiện được, thì thương lượng là vô ích. Thay vào đó bạn tập trung cải thiện BATNA của bạn hơn là thay đổi BATNA của đối tượng.

### **Cách bạn đàm phán mang lại kết quả rất khác nhau**

Trong một hoàn cảnh mà bạn có cơ hội để thỏa thuận, cách thương lượng của bạn sẽ có những kết quả khác nhau. Bạn sẽ có thể đạt được hay không đạt được thỏa thuận đó. Hoặc kết quả là một thỏa thuận có lợi cho bạn hay đơn thuần chỉ là thỏa thuận chấp nhận được mà thôi. Cách thương lượng của bạn sẽ quyết định chiếc bánh sẽ được mở rộng hay xé lẻ ra hay bạn sẽ có một môi quan hệ tốt đẹp hay căng thẳng với phía bên kia. Khi đối tượng dường như thâu tóm tất cả các yếu tố thắng lợi trong tay, bạn thương lượng thế nào là điều cực kỳ quan trọng. Giả sử như bạn đang thương lượng để có một ngoại lệ hay một công việc. Thực tế, bạn có thể xử trí được nếu phía bên kia từ chối yêu cầu của bạn, hoặc đưa ra một yêu cầu nhỏ nếu họ có ý nhượng bộ. Trong trường hợp này, tài thương lượng của bạn quyết định tất cả. Cơ hội thành công của bạn nhờ thì cách thương lượng của bạn sẽ định đoạt liệu bạn lợi dụng được cơ hội đó không.

### **"Sức mạnh" không đồng nghĩa với "khả năng thương lượng"**

Khả năng thương lượng là khả năng thuyết phục một người nào đó làm một việc gì. Mỹ giàu và có nhiều bom hạt nhân, song cả hai điều này chẳng giúp gì để ngăn chặn những hành động khủng bố hoặc giải phóng các con tin khi



họ bị giam giữ ở những nơi như Beirut. Liệu sức mạnh của bạn có tạo ra những khả năng thương lượng không còn phụ thuộc vào hoàn cảnh - bạn đang cố gắng thuyết phục ai và bạn muốn họ làm gì.

### **Dừng hỏi, "ai mạnh hơn ai?"**

Cố gắng đánh giá bạn hay đối tượng của bạn mạnh hơn là một điều tai hại. Nếu bạn cho rằng bạn mạnh hơn bạn có thể lơ là và không chuẩn bị tốt như đang lẽ bạn cần phải thế. Mặt khác, nếu bạn kết luận rằng bạn yếu thế hơn phía bên kia, thất nguy hại là bạn sẽ thất vọng và lại không đủ tập trung vào việc bạn có thể thuyết phục phía bên kia bằng cách nào. Bất cứ kết luận của bạn là gì nó đều chẳng giúp bạn tìm ra cách xử sự tốt nhất.

Thực tế, bạn có thể làm được rất nhiều để nâng cao thế thương lượng của bạn ngay cả khi can cân nghiêng về một bên. Tất nhiên thương lượng chỉ có - ít nhất là trong tương lai gần - khi phía bên kia nắm tất cả các bài chủ có lợi nhất. Song trong một thế giới ngày càng phụ thuộc lẫn nhau này, hầu như luôn luôn có sức mạnh và đồng minh tiềm tàng mà những nhà thương lượng tài giỏi và kiên trì có thể khai thác được, ít nhất cũng là chuyển dịch được một chút nếu không phải là cuối cùng kéo nghiêng cân về phía khác. Bạn sẽ không thể tìm được cái có thể đo trừ phi bạn cố gắng.

Thình thoang người ta thích cảm giác bất lực tin rằng họ không thể làm gì để tác động đến hoàn cảnh. Lòng tin đó giúp họ tránh được những cảm giác trách nhiệm hay có lỗi về việc không hành động. Nó cũng tránh được những cái giá phải trả trong việc cố gắng thay đổi tình thế - thử và thất bại có thể làm cho người ta thấy xấu hổ. Cảm giác này là dễ hiểu, nhưng nó không tác động đến cái con người có thể đạt

được qua một cuộc thương lượng hiệu quả. Đó chính là quan điểm tự phủ nhận mình.

Cách tốt nhất là phải lạc quan - cho phép bạn với xa hơn tâm tay của bạn. Đừng mất sức vào nỗi tuyệt vọng, phải công nhận nhiều điều đang phải có cho dù bạn có thể không thành công. Bạn có bao nhiêu bạn để đạt được thành công bấy nhiêu. Nghiên cứu các cuộc thương lượng luôn cho thấy có mối tỉ lệ lớn giữa nguyện vọng và kết quả. Trong chừng mực hợp lý nên suy nghĩ tích cực.

### **Có nhiều nguồn năng lực đàm phán**

Bạn nâng cao thế thương lượng của bạn bằng cách nào? Cả cuốn sách này cũng cốt chỉ để trả lời câu hỏi đó. Thế thương lượng do nhiều nguồn chi phối. Trong số đó là phải có một BATNA tốt. Nếu đối tượng tin bạn, bạn sẽ thuyết phục được họ rằng bạn có cách giải quyết khác tốt hơn. Cả bốn bộ phận của phương pháp này như được trình bày ở Phần II của cuốn sách này - con người, mối quan tâm, sự lựa chọn và tiêu chuẩn khách quan - đều là cách tạo thế đàm phán. Nếu phía bên kia mạnh hơn trong lĩnh vực này thì bạn có thể cố gắng phát triển thế mạnh trên lĩnh vực khác. Bổ sung vào năm điều này chúng ta cần thêm điều thứ sáu là sức mạnh cam kết.

**Việc phát triển mối quan hệ làm việc tốt giữa những người thương lượng tạo nên sức mạnh thương lượng.** Nếu bạn hiểu đối tượng của bạn và họ hiểu bạn; nếu tình cảm được đáp lại và con người tôn trọng nhau ngay cả khi họ bất đồng ý kiến; nếu như có đôi thoại hai chiều rõ ràng, mọi người biết nghe nhau; và nếu con người giải quyết các vấn đề trực tiếp với nhau, không bằng yêu sách hay đề nghị nhưng bộ vé bán chát, thương lượng chắc chắn sẽ nhe

nhàng hơn và có lợi hơn cho cả hai bên. Xét về mặt này, thể thương lượng không phải là trò chơi "tổng bằng không". Thế đàm phán của bên kia mạnh lên không nhất thiết có nghĩa là thế của bạn yếu đi. Mỗi quan hệ công việc của bạn tốt hơn bao nhiêu thì khả năng của mỗi người trong số các bạn ảnh hưởng đến phía bên kia của bạn sẽ nhiều hơn.

Trái với suy nghĩ thông thường, bạn hay có lợi khi phía bên kia có khả năng tác động đến bạn nhiều hơn. Hai người đều có tiếng là đáng tin cậy có thể có những ảnh hưởng đến nhau tốt hơn là hai người không trung thực. Việc bạn có thể tin phía bên kia của bạn tăng khả năng tác động của họ đến bạn. Song bạn cũng có lợi. Bạn có thể đạt được thỏa thuận an toàn và điều đó có lợi cho cả hai bên.

Biết nói chuyện đặc biệt làm tăng thể thương lượng, cắt gọt căn thân ý kiến của mình lắng nghe đối tác và tỏ ra là bạn có nghe chỉ làm tăng sức thuyết phục của bạn. John F. Kennedy đã nổi tiếng chinh bởi kỹ năng mài gọt câu của ông ta. Thông điệp của ông đầy sức thuyết phục: "Chúng ta đừng bao giờ thương lượng mà không sợ. Song cũng đừng bao giờ sợ thương lượng."<sup>1</sup>

Để cho nó rõ ràng và có hiệu quả thông điệp không nhất thiết phải rõ nghĩa. Trong nhiều trường hợp, giúp phía bên kia hiểu được ý nghĩ của bạn - thậm chí cả khi bạn có 2 ý kiến về một vấn đề nào đó - sẽ làm giảm đi nỗi sợ hãi của họ, xoá đi những hiểu lầm và khuyến khích phía bên kia cùng giải quyết vấn đề. Hãy xem xét trường hợp một người cung ứng hàng đưa ra một mức giá mà ông nghĩ là có sức cạnh tranh để thắng thầu một hợp đồng. Người mua thấy giá hơi và cũng mền người đặt giá, song bà lại lo lắng là

---

<sup>1</sup> Lời tuyên bố nhậm chức, ngày 20/1/1961.

công ty của ông ta tương đối mới trên thị trường nên có thể không có đủ số lượng hàng mà bà yêu cầu vào thời điểm gay gắt nhất. Nếu như bà ta chỉ nói một cách đơn giản "Không, xin cảm ơn" và sau đó ký hợp đồng với một công ty có tên tuổi khác với một giá cao hơn thì người mất hợp đồng có thể sẽ nghi ngờ là đã có những tính toán xấu chơi với ông và sẽ không biết phải xử sự như thế nào vào lần sau. Cả hai sẽ có lợi hơn nếu như bà khách hàng chia sẻ với người cung ứng hàng những quan tâm và lo lắng của bà.

Biết lắng nghe sẽ tăng thế thương lượng của bạn thông qua việc tăng những thông tin về những quan tâm của phía bên kia hay về những giải pháp có thể đạt được. Một khi bạn hiểu tình cảm cũng như mối lo lắng của phía bên kia bạn có thể tìm giải pháp cho chúng, khai thác những chỗ có thể thỏa thuận được hay không, thỏa thuận được tìm ra những cách giải quyết bổ ích cho tương lai. Trong một trường hợp khác các bác sĩ muốn chuyển một bệnh nhân đã già sang một bệnh viện chuyên khoa khác. Các bác sĩ giải thích đi giải thích lại cho bệnh nhân là một bệnh viện chuyên khoa sẽ giúp ông nhiều hơn, nhưng bệnh nhân vẫn cự tuyệt chuyển. Biết là bệnh nhân tự làm hại mình các bác sĩ lại hiểu nhầm là những lý do của ông là bất hợp lý. Song một bác sĩ khác đã xem xét sự từ chối của bệnh nhân nghiêm túc hơn hỏi han ông. Người bệnh kể là ông đã phải chịu nhiều trong cuộc đời ông và ông sợ rằng việc chuyển bệnh viện sẽ lại kết thúc như những lần khác. Người bác sĩ giờ đây tập trung giải đáp trực tiếp những lo lắng của ông và ông già bệnh nhân vui vẻ đồng ý.

Tỏ ra bạn lắng nghe người tiếp chuyện, bạn sẽ tăng khả năng thuyết phục họ. Khi anh ta cảm thấy *bạn* nghe anh ta anh ta sẽ dễ *nghe bạn* hơn. Bạn dễ nghe người tiếp

chuyện hơn nếu anh ta nói với bạn điều bạn đồng ý với anh ta. Sẽ khó nghe hơn những điều bạn không đồng ý, nhưng đó chính là lúc nghe người tiếp chuyện là có hiệu quả nhất. Bạn hãy nghe trước khi bạn cãi lại và hãy tự hỏi. Bạn hãy kiểm tra xem bạn đã hiểu họ chưa và họ đã biết là bạn hiểu họ chưa. Một khi đối tượng biết là bạn hiểu điều họ nói họ sẽ không thể hiểu nhầm việc không đạt được thỏa thuận như sự thiếu hiểu biết.

**Việc hiểu mối quan tâm của người khác tạo nên sức mạnh.** Bạn hiểu đối tượng nhiều bao nhiêu thì bạn có khả năng làm họ hài lòng bấy nhiêu mà chỉ mất chi phí tối thiểu. Hãy tìm hiểu những mối quan tâm sâu thẳm được dấu kín mà có thể là quan trọng. Với những lợi ích cụ thể như tiền bạc, hãy hỏi điều gì ẩn sau chúng ("Tiền này để làm gì?") Đôi khi thậm chí một lập trường không thể chấp nhận được và được đưa ra một cách hùng hồn nhất lại phản ánh một lợi ích đứng đằng sau tương đối gắn với lợi ích của bạn.

Vài năm trước có một nhà kinh doanh phân vân không biết có nên cố mua một đài phát thanh không. Ông đến tham khảo ý kiến một người tư vấn. Người có cơ quan chính của đài này muốn bán 2/3 đài của anh ta với một giá phải chăng, song người sở hữu 1/3 còn lại lại đòi một giá ngất ngưởng. Nhà kinh doanh nâng giá lên vài lần nhưng vô ích và bắt đầu định thôi. Người tư vấn hỏi ông ta tại sao người chủ thứ hai lại đòi giá cao thế. Nhà kinh doanh không biết và ông giá định là người chủ đó sẽ về hưu. "Liệu bà ta có muốn về hưu không? Bây giờ bà ta làm gì? "Hóa ra bà ta là người quản lý đài trẻ và rất thanh công. Bỗng nhiên hiểu ra rằng bà ta quan tâm tới việc điều hành đài hơn là vấn đề tiền bạc, nhà kinh doanh đề nghị chị mua cổ phần của ba ta

vì những lý do thuế khóa nhưng giữ bà ở lại làm việc với tư cách người quản lý dài. Bà đã đồng ý bán với giá tiết kiệm cho nhà kinh doanh kia gần 1 triệu đôla. Hiểu mỗi quan tâm đằng sau hành động của người bán đã làm tăng thể thương lượng của người mua.

**Sáng tạo một giải pháp hay tạo nên sức mạnh.**  
Thảo luận sáng tạo sẽ làm tăng khả năng của bạn ảnh hưởng tới những người khác. Một khi bạn hiểu mỗi quan tâm của mỗi bên thường bạn - như trong trường hợp mua dài phát thanh ở trên - sẽ sáng tạo ra một cách thức thông minh gắn các lợi ích này lại với nhau. Đôi khi điều này có thể đạt được thông qua quá trình suy nghĩ động não.

Hãy xem một cuộc đấu giá tem thư theo kiểu "nói là mua". Người bán muốn người mua đưa ra giá cao nhất họ có thể đưa Song mỗi người định mua lại không muốn trả cao hơn mức cần thiết. Tại những buổi đấu giá nói là mua thông thường người mua sau trả cao hơn giá của người mua trước một chút, tùy theo phỏng đoán của họ. Đây thường là giá thấp hơn giá họ muốn trả. Song trong một cuộc đấu giá tem thư người ta đã thay đổi luật lệ. Người trả giá cao nhất sẽ mua được những chủ tem này với giá *lớn thứ nhì* được đưa ra. Người mua có thể yên tâm trả giá *đúng* với giá mà họ muốn mua vì người bán đã đàm phán với họ rằng họ *không* phải mua theo giá đó! Không ai còn phải lo là người khác trả giá cao hơn và người trả giá cao nhất cũng thấy thỏa mãn vì chỉ phải trả thấp hơn với giá anh ta đưa ra. Người bán cũng hài lòng nhận thấy khoảng cách giữa giá cao nhất và cao thứ hai thường nhỏ hơn là mức tăng toàn bộ của cuộc đấu giá dưới hình thức này so với hình thức bán đấu giá "nói là mua".

**Việc sử dụng các tiêu chuẩn bên ngoài hợp lý tạo nên sức mạnh.** Bạn có thể sử dụng những chuẩn mực hợp lý theo hai hướng vừa như một thanh gươm để thuyết phục người khác, vừa như một cái khiên giúp bạn chống lại sức ép nhượng bộ trước một quyết định vũ đoán. ("Tôi muốn giảm giá cho bạn, nhưng đây là giá cố định. Tuần trước, General Motors đã tra giá này cho điều khoản tương tự. Hoa đơn bán hàng đây, thưa ông"). Giống hệt như luật sư bằng cách tìm ra tiền lệ hợp lý và những nguyên tắc để nâng cao khả năng thuyết phục vị thẩm phán của mình, một người đàm phán có thể nâng cao sức mạnh thương lượng của mình bằng cách tìm ra những tiền lệ, những nguyên tắc, và các chuẩn mực ngoại vi khác và nghĩ cách nói sao cho có sức mạnh kiểu như: "Tôi không đòi hơn và cũng không đòi kém hơn giá ông trả cho những người khác đối với công việc giống công việc của tôi". "Chúng tôi sẽ trả đúng giá trị trị của ngôi nhà, nếu chúng tôi có thể đủ khả năng. Chúng tôi trả theo giá mà ngôi nhà tương tự ở gần đây đã bán vào tháng trước. Trừ khi ông có thể giải thích một cách hợp lý tại sao ngôi nhà của ông lại có giá cao hơn thì chúng tôi sẽ không trả cao hơn đâu." Thuyết phục được đối tác rằng bạn không đòi hỏi hơn là công bằng, đó cũng là một trong những lập luận hợp lý mà bạn có thể tạo ra.

**Tạo ra một BATNA tốt tăng sức mạnh thương lượng của bạn.** Như chúng tôi đã trình bày trong chương 6, cách cơ bản tăng cường khả năng đàm phán là hoàn thiện sự lựa chọn của bạn. Một BATNA hấp dẫn là một lập luận mạnh mẽ nhằm thuyết phục phía bên kia bóc lột nhiều hơn. "Công ty bên kia dường như trả cho tôi hơn 20% so với khoản tiền lương hiện nay của tôi. Có lẽ tôi sẽ làm việc ở đây. Song do giá sinh hoạt, trừ phi tôi có thể được nâng lương sớm, tôi

sẽ phải xem có nên chuyển nơi làm việc không. Theo ông thì nên thế nào?")

Bên cạnh việc hoan thiên toàn bộ BATNA của bạn (Điều bạn sẽ làm khi đàm phán không đi đến kết quả), bạn cũng cần chuẩn bị "BATNA-nhỏ" cho mình" - nếu cuộc họp này không đạt được thỏa thuận nào, kết quả tốt nhất sẽ là gì? Nếu cuộc họp này *không* có kết quả. Một BATNA-nhỏ như vậy sẽ giúp cho bạn phác thảo trước một lối ra êm đẹp. ("Cảm ơn bạn đã chia sẻ quan điểm của bạn và vì bạn đã nghe tôi trình bày. Nếu tôi thấy có thể tiếp tục, tôi sẽ quay trở lại, có lẽ với một kiến nghị mới.")

Đôi khi điều đó có thể làm suy yếu BATNA của phía bên kia một cách chính đáng. Chẳng hạn, một ông bố đang cố bắt cậu con trai nhỏ cắt cỏ. Để cho có hiệu quả ông hứa sẽ thưởng cậu một số tiền lớn. Cậu con trai vô tình tiết lộ BATNA của nó: "Nhưng bố ơi, con không cần cắt cỏ để lấy tiền. Bố, hãy để ví của bố trong áo mọi ngày cuối tuần...". Ông bố ngay lập tức thay đổi BATNA của cậu con trai bằng cách không để ví ra ngoài và tuyên bố rằng ông ta không tán thành việc đưa tiền mà không sai bảo con làm gì. Kết quả là cậu con trai phải đi cắt cỏ. Tiểu sào làm yếu BATNA của phía bên kia có thể được dùng để ép hoặc khai thác đối phương, song nó cũng giúp đảm bảo một kết quả công bằng. Việc cố gắng cải thiện những phương án thay thế của mình và làm giảm các phương án của phía bên kia là những cách chủ chốt nâng cao sức mạnh trong đàm phán của chúng ta.

**Đưa ra cam kết được thảo một cách kỹ lưỡng sẽ nâng sức mạnh đàm phán.** Một cách thuyết phục đáng chú ý khác nữa là đưa ra những lời cam kết. Bạn có thể sử dụng cam kết để nâng cao sức mạnh trong đàm phán của bạn bằng 3 cách: bạn có thể hứa nhưng gì bạn sẽ làm, ví dụ



như bằng cách đưa ra một cam kết chắc chắn. Bạn cũng có thể cần thận đưa ra một lời khẳng định đối với những gì bạn sẽ không làm. Cuối cùng, bạn có thể làm rõ bạn muốn đối tác đưa ra những cam kết gì.

### **Nêu rõ những gì bạn sẽ làm**

Một cách để nâng cao sức mạnh trong đàm phán của bạn là đưa ra đề nghị chắc chắn và đúng thời điểm. Khi bạn muốn đưa ra một đề nghị như vậy, bạn phải đưa ra một sự lựa chọn mà bạn sẽ chấp nhận, đồng thời nêu rõ rằng bạn không đồng ý của việc thảo luận những sự lựa chọn khác. Nếu bạn muốn thuyết phục một ai đó nhận một công việc, đừng chỉ nói chuyện về công việc đó mà hãy đưa ra đề xuất. Đưa ra đề xuất đó bạn đã từ bỏ cơ hội mặc cả những điều khoản có lợi hơn. Nhưng bạn lại đạt được bằng cách đơn giản hóa sự lựa chọn của phía bên kia và làm cho họ chấp nhận nó dễ dàng hơn. Để thỏa thuận, tất cả những gì họ phải nói chỉ là câu "đồng ý".

Đưa ra một đề nghị về những gì bạn sẽ làm nếu họ đồng ý với những điều khoản bạn đang đưa ra là cách giúp phía bên kia vượt qua nỗi khiếp sợ bị lao xuống dốc. Nếu bạn không có một đề nghị rõ ràng, thậm chí một tình huống đau đớn cũng còn hơn việc chấp nhận "mua bừa", đặc biệt nếu phía bên kia sợ rằng một dấu hiệu ưu đãi sẽ khuyến khích bạn đòi hỏi nhiều hơn nữa. Năm 1990, Hội đồng Bảo an Liên Hợp Quốc đã tìm cách buộc Iraq rút quân khỏi Kuwait. Những nghị quyết của Hội đồng đã tuyên bố rõ ràng Iraq phải rút quân, nhưng không tuyên bố lệnh trừng phạt sẽ chấm dứt sau khi Iraq rút quân. Nếu Saddam Hussein tin rằng lệnh trừng phạt vẫn tiếp tục sau khi Iraq rút quân khỏi Kuwait, thì những lệnh trừng phạt này mặc dù bất lợi cho Iraq chẳng khuyến khích nước này rút quân.

Đề nghị càng cụ thể sức thuyết phục của nó càng lớn. Do vậy một đề nghị được viết ra đáng tin hơn là một đề nghị miệng. (Một người môi giới bất động sản mà chúng ta biết thích có khách hàng đưa đề nghị bằng cách đặt những tập tiền trăm đôla lên bàn). Có lẽ bạn cũng nên đưa ra đề nghị theo kiểu "cơ hội mất dần" thông qua việc chỉ ra là nó sẽ hết hiệu lực vào khi nào và như thế nào. Chẳng hạn, lễ nhậm chức của Tổng thống Reagan vào năm 1981 đã tạo ra được một cơ hội mất dần trong việc đàm phán thả các con tin ngoại giao của Mỹ bị giữ ở Iran. Người Iran không muốn phải đàm phán lại từ đầu với chính quyền mới của Mỹ. Trong một số trường hợp, bạn cũng nên nói rõ những gì bạn sẽ làm nếu phía bên kia không chấp nhận đề nghị của bạn. Họ có thể không hiểu hậu quả trong BATNA của bạn đối với họ. ("Nếu đến tối chúng tôi vẫn không được sưởi ấm trong phòng, tôi sẽ phải gọi đường dây nóng của Bộ Y tế. Liệu ông có biết là họ phạt các chủ nhà 250 đôla khi họ tới và phát hiện ra sự vi phạm nói qui?")

**Hãy cân nhắc khi cam kết những gì mà bạn sẽ không làm.**

Đôi khi bạn có thể thuyết phục phía bên kia chấp nhận một đề nghị tốt hơn là BATNA của họ bằng cách thuyết phục họ rằng bạn không thể hay sẽ không trả thêm hơn nữa ("hoặc chấp nhận hoặc thôi). Như vậy, bạn không chỉ đưa ra một đề nghị, mà còn tự buộc tay mình không cho thay đổi đề nghị đó. Như đã thảo luận trong chương I, bị buộc vào một quan điểm luôn phải trả giá đắt; sớm buộc mình vào một quan điểm sẽ hạn chế cuộc nói chuyện và có thể làm hỏng mối quan hệ bởi phía bên kia cảm thấy bị bạn coi thường hay bị bạn bắt chẹt. Sẽ có ít rủi ro hơn nếu bạn

buộc mình vào một lập trường sau khi bạn hiểu ra được những mối quan tâm của phía bên kia và đã khai thác những sự lựa chọn vì lợi ích chung. Điều đó sẽ ít ảnh hưởng đến quan hệ của bạn với phía bên kia nếu bạn đưa ra những lý do xác đáng song không phải để bạn phân bua cho sự cứng nhắc của bạn.

Có lúc, tốt nhất là đặt đề nghị cuối cùng lên bàn và nói với phía bên kia điều đó. Làm như thế có ý tác động đến phía bên kia qua việc làm yếu đi BATNA của họ. Lúc này nếu họ nói "không", họ sẽ không còn cửa cho một thỏa thuận tốt hơn với bạn.

### **Nêu rõ những gì bạn muốn phía bên kia làm**

Bạn nên suy nghĩ kỹ bạn muốn phía bên kia có cam kết gì. Điều này đảm bảo ý nghĩa của yêu cầu của bạn. Một câu kiểu "Susan, con phải hứa không bao giờ được chen ngang khi bố đang nói chuyện điện thoại", có thể sẽ là tai hại, nếu Susan hứa chỉ vì bị bắt buộc. Bạn nên tránh một cam kết tùy tiện và quá rộng, không buộc được phía bên kia, không ham chứa những thông tin quan trọng hay không có khả năng thực hiện.

Đặc biệt khi bạn muốn phía bên kia làm điều gì đó, bạn nên nói rõ với họ bạn muốn họ làm gì. Nếu không họ có thể không làm gì cả vì không ai muốn làm nhiều hơn những gì họ phải làm. Chẳng hạn vào mùa thu năm 1990, Saddam Hussein đã bối rối không biết Mỹ muốn gì. Iraq rút quân khỏi Kuwait, triệt tiêu các cơ sở hạt nhân của mình, làm mất khả năng chiến đấu của quân đội Iraq, lật đổ Tổng thống Saddam Hussein dường như đều là mục tiêu của Mỹ.

### **Hãy sử dụng tối đa sức mạnh thương lượng tiềm tàng của bạn**

Để sử dụng tốt nhất sức mạnh thương lượng tiềm tàng của bạn, bạn nên sử dụng các nguồn sức mạnh đó một cách hài hòa với nhau. Những nhà thương thuyết đôi khi đi tìm thế mạnh nhất của mình và cố gắng sử dụng mình thế mạnh đó. Chẳng hạn, nếu một nhà thương thuyết có một BATNA đầy sức thuyết phục, ông ta hay bà ta có thể chỉ dùng BATNA ấy thương lượng với phía bên kia và đe dọa bỏ đi trừ phi đề nghị cuối cùng được chấp thuận. Điều này chắc chắn làm giảm sức thuyết phục của những lập luận của các nhà thương thuyết tại sao đề nghị ấy lại là hợp lý. Nếu bạn trao đổi về BATNA của bạn, thì bạn nên làm điều đó thông qua việc tôn trọng mỗi quan hệ, để ngỏ khả năng trao đổi hai chiều, ghi nhận đề nghị cuối cùng của bạn là hợp lý, gợi ý đề nghị đó đáp ứng những mối quan tâm của phía bên kia như thế nào v.v... Tác động chung của sức mạnh trong thương lượng sẽ lớn hơn nếu mỗi yếu tố đều được sử dụng để làm tăng sức mạnh của những yếu tố khác.

Là một nhà thương thuyết bạn cũng sẽ đạt được hiệu quả nhiều hơn nếu bạn tin vào những gì bạn đang nói và đang làm. Bất luận bạn có thể dùng được gì từ những điều được viết ra trong cuốn sách này, bạn cũng đừng sử dụng chúng như thể bạn đang mặc quần áo của người khác vậy. Hãy cắt đi cho tới khi bạn tìm thấy một cách làm vừa có ý nghĩa, vừa thuận lợi cho bạn. Điều này có thể yêu cầu một sự thử nghiệm và một thời gian thích nghi không phải không gian khó. Song cuối cùng, bạn chắc chắn tăng được tối đa sức mạnh trong đàm phán của bạn nếu bạn tin vào những điều bạn nói và nói những điều bạn tin.

# Mục lục

LỜI NÓI ĐẦU 3

**VẤN ĐỀ** 7

---

**KHÔNG MẶC CẢ LẬP TRƯỜNG** 9

Tranh cãi về lập trường dẫn đến thỏa thuận không sáng  
suốt 11

Tranh cãi về lập trường là không hiệu quả 12

Mặc cả theo lập trường làm phương hại đến  
quan hệ giữa các bên 13

Khi có nhiều bên, mặc cả lập trường còn tồi  
tệ hơn nữa 14

Tỏ ra hiền lành không phải là câu trả lời 15

Có một con đường khác 18

**PHƯƠNG PHÁP** 25

---

TÁCH CON NGƯỜI RA KHỎI VẤN ĐỀ 27

Nhà thương lượng trước tiên là con người	29
Mỗi nhà thương lượng đều có hai loại lợi ích: về nội dung vấn đề và quan hệ	31
Hãy tách vấn đề quan hệ ra khỏi vấn đề nội dung đàm phán và xử lý trực tiếp vấn đề con người	33
Nhận thức	34
Xúc cảm	43
Thông tin	47
Ngăn ngừa là tốt nhất	53
<b>TẬP TRUNG VÀO LỢI ÍCH CHỨ KHÔNG PHẢI LẬP TRƯỜNG</b>	<b>57</b>
Để có được một giải pháp sáng suốt hãy điều hòa các lợi ích chứ không phải lập trường	58
Bạn làm thế nào để xác định lợi ích?	62
Trao đổi về lợi ích	70
<b>TẠO RA CÁC PHƯƠNG ÁN ĐỂ CÙNG ĐẠT MỤC ĐÍCH</b>	<b>79</b>
<b>CHẨN ĐOÁN</b>	<b>80</b>
Suy xét hấp tấp	81
Tìm kiếm lời giải đáp duy nhất	82
Giả định về chiếc bánh cố định	83
Cho rằng "việc của ai người này lo"	83
<b>KẾ ĐƠN</b>	<b>84</b>
Tách sáng tạo phương án khỏi đánh giá phương án	84
Mở rộng các phương án của bạn	91
Tìm kiếm mối lợi chung	98
Đề họ dễ quyết định	105
<b>KIÊN TRÌ SỬ DỤNG NHỮNG TIÊU CHUẨN KHÁCH QUAN</b>	<b>111</b>
Sẽ rất nguy hiểm nếu bạn quyết định dựa trên cơ sở ý chí	111
Tinh hướng sử dụng tiêu chuẩn khách quan	112

<i>Mục lục</i>	257
Tạo lập các tiêu chuẩn khách quan	116
Thương lượng với các tiêu chuẩn khách quan	120
"Đây là chính sách của công ty"	126

## **ĐỒNG Ý, THẾ CÒN....** **131**

<b>TA SẼ LÀM GÌ NẾU PHÍA BÊN KIA MẠNH HƠN?</b>	<b>133</b>
Bảo vệ bạn	134
Tận dụng tối đa những gì bạn có	140
Khi phía bên kia mạnh	145
<b>TA SẼ LÀM GÌ NẾU HỌ KHÔNG THAM GIA TRÒ CHƠI?</b>	<b>146</b>
Thương lượng nhu đạo	147
Hãy xem xét thủ tục nhật bản	154
Đưa họ vào cuộc chơi. Trường hợp giữa Jones Realty và Frank Turnbull	159
<b>LÀM THẾ NÀO NẾU ĐỐI PHƯƠNG XẤU CHƠI?</b>	<b>173</b>
Đàm phán như thế nào về các luật chơi?	175
Một vài thủ đoạn xấu chơi thường thấy	177
Chiến tranh tâm lý	181
Đừng để thành nạn nhân	191

## **KẾT LUẬN** **193**

<b>KẾT LUẬN</b>	<b>195</b>
Bạn luôn biết điều đó	195
Học bằng hành	195
"Chiến thắng"	196

**VỀ TÍNH CÔNG BẰNG VÀ ĐÀM PHÁN "CÓ NGUYÊN TẮC" 201**

CÂU HỎI 1: "Liệu việc mặc cả theo lập trường có bao giờ có ý nghĩa không?" 201

CÂU HỎI 2: Điều gì sẽ xảy ra nếu phía bên kia tin vào tiêu chuẩn công bằng khác? 204

CÂU HỎI 3: "Ta có nên công bằng không nếu như ta không buộc phải công bằng?" 206

**VỀ CƯ XỬ VỚI MỌI NGƯỜI 211**

CÂU HỎI 4: Ta sẽ làm gì nếu chính con người trở thành vấn đề? 211

CÂU HỎI 5: "Ta có nên thương lượng với bọn khủng bố hoặc một kẻ như Hitler không? Khi nào không nên thương lượng?" 217

CÂU HỎI 6: Làm thế nào ta có thể điều chỉnh lập trường thương lượng cho phù hợp với những khác biệt về cá tính, giới tính và hóa v.v. .? 223

**CÂU HỎI THỰC TẾ 227**

CÂU HỎI 7 : Còn đối với những câu hỏi thực tế như : "Chúng ta phải gặp nhau ở đâu ?", "Ai là người đưa ra những đề nghị trước ?", "Tôi sẽ phải bắt đầu từ giá cao như thế nào?" thì sẽ ra sao". 227

CÂU HỎI 8 : "Nói một cách cụ thể, tôi sẽ chuyển như thế nào từ hình thành những phương án lựa chọn sang cam kết ?" 230

CÂU HỎI 9 : Cách nào là tốt nhất để thử nghiệm những ý tưởng hay mà không chịu



<i>Mục lục</i>	259
quá nhiều mạo hiểm?	236
<b>NHỮNG CÂU HỎI VỀ NĂNG LỰC</b>	<b>241</b>
<b>CÂU HỎI 10: "Liệu cách thương lượng của     tôi có thay đổi gì không nếu phía bên kia có     thế hơn?" Và "Làm thế nào để tôi có thể nâng     cao được thế thương lượng của mình?"</b>	241
<b>MỤC LỤC</b>	<b>255</b>

**CÁC CHIẾN LƯỢC THUYẾT PHỤC HIỆN ĐẠI ...**

# *Getting to Yes*

## **ĐỀ ĐẠT ĐƯỢC** *Thỏa Thuận*

**ROGER FISHER & WILLIAM URY**

**ĐẶNG XUÂN DŨNG & NGUYỄN HỒNG THẠCH dịch**

Chịu trách nhiệm xuất bản

Biên tập

Trình bày và sửa bản in

Vẽ bìa

Thực hiện liên kết

TRẦN ĐÌNH VIỆT

ĐÀO TRỌNG ĐỨC

QUANG TẤN

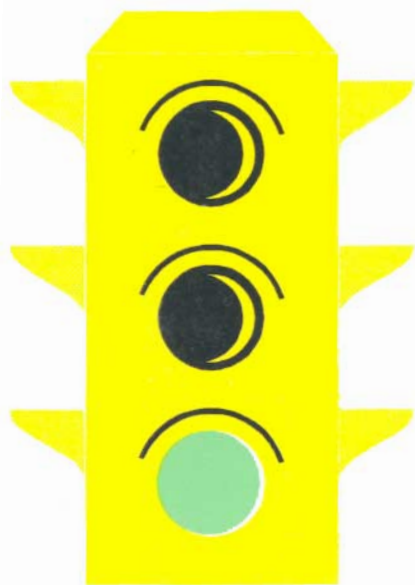
THU THỦY

TUẤN NGHĨA

**NHÀ XUẤT BẢN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

62 Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1

Tel: 8.225340, 8.296764, 8.222726, 8.296713, 8.223637



ST sách Nguyễn Văn Ngọc

ĐỀ CƯƠNG ĐƯỢC THỎA THUẬN



0 0 2 5 6 2 5  
0000685  
(2B/C2/3)

21.000 Đ

Giá: 21.000 đ.

**MỘT CUỐN SÁCH ĐÃ BÁN HƠN HAI TRIỆU BẢN KHẮP THẾ GIỚI**

*Over two million copies sold worldwide*