

THƯỢNG
LƯỢNG
⊗ KHÔNG ⊗
NHÂN NHƯỢNG

GETTING TO YES

Copyright © 1981, 1991 by Roger Fisher and William Ury.

Copyright © 2011 by Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton.

Published by special arrangement with Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.

THƯƠNG LƯỢNG KHÔNG NHÂN NHƯỢNG

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2025

Alpha Books - Better Knowledge, Better Success

Thương hiệu sách Quản trị kinh doanh số 1 thị trường

Alpha Books không bán sách, chúng tôi bán những kinh nghiệm và kiến thức kinh doanh, quản trị hàng đầu thế giới.

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha. Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Fisher, Roger

Thương lượng không nhân nhượng : Bí quyết giành lợi thế trong mọi cuộc đàm phán / Roger Fisher, William Ury ; Lê Thanh Huy dịch. - H. : Tài chính ; Công ty Sách Alpha, 2025. - 304tr. ; 21cm

Tên sách tiếng Anh: Getting to yes

ISBN 9786047949649

1. Tâm lý học ứng dụng 2. Đàm phán

158.5 - dc23

TGM0139p-CIP

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: publication@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn

Roger Fisher – William Ury
Bruce Patton

THƯỜNG LƯỢNG

✕ KHÔNG ✓
NHÂN NHƯỢNG

Bí Quyết Giành Lợi Thế
trong Mọi Cuộc Đàm Phán

Getting to Yes

Lê Thanh Huy dịch
(Tái bản lần thứ 2)



NHÀ XUẤT BẢN TÀI CHÍNH

HỘI ĐỒNG CỐ VẤN XUẤT BẢN

Hoàng Nam Tiến

Phó Chủ tịch Hội đồng trường,
Trường Đại học FPT

Đoàn Đức Thuận - Phó Viện trưởng

Viện Nghiên cứu Chiến lược Thương hiệu và
Cạnh tranh (BCSI)

Trần Hồng Quang

CEO HQBC Consulting & Investment

Phan Minh Thu

Chuyên gia Phát triển Thương hiệu
Trưởng ban Nội dung CSMO miền Bắc

Nguyễn T. Quỳnh Trang

Phó Chủ tịch CSMO

Lê Quốc Vinh

Chủ tịch LeBros

Nguyễn Đình Thành

Đồng sáng lập Elite PR School

Lê Hồng Phúc - Phó Chủ tịch Hội

các Nhà QTDN Việt Nam
Chủ tịch CLB Nhân sự Việt Nam

Nông Vương Phi

CEO Công ty Phi&P

Nguyễn Cảnh Bình

Chủ tịch HĐQT Alpha Books

ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI ALPHA BOOKS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Tạ Liên Hương

Điều phối viên: Bích Ngọc

Thiết kế bìa: Trang Fu

Trình bày: Mỹ Mây

Thư ký xuất bản: Thủy Nguyễn

Bản quyền: Xuân Hồng

Phụ trách marketing: Thùy Linh,

Thiên Thảo

Alpha Books không chỉ xuất bản sách – chúng tôi đồng hành kiến tạo tri thức
quản trị và kinh doanh, khơi dậy nội lực Việt từ tinh hoa thế giới

LỜI GIỚI THIỆU

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

Hằng ngày, ai cũng đàm phán điều gì đó. Bạn đàm phán với vợ/chồng về việc đi đâu để ăn tối và thỏa thuận với con cái lúc nào thì đi ngủ. Đàm phán là phương tiện cơ bản để đạt được điều bạn muốn từ người khác. Đây là quá trình trao đổi qua lại nhằm tiến tới thỏa thuận khi bạn và đối phương có cùng lợi ích hay mâu thuẫn quyền lợi với nhau.

6 (X) Thương lượng không nhân nhượng

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

Mặc dù đàm phán diễn ra hằng ngày, nhưng để làm tốt việc này thì lại thật không dễ. Các chiến lược đàm phán thường khiến mọi người thấy không hài lòng, kiệt sức, bị xa lánh – hoặc thường xuyên có cả ba cảm giác này.

Con người thường thấy bản thân rơi vào những tình thế khó xử. Họ có hai cách để đàm phán: mềm dẻo hoặc cứng rắn. Những nhà đàm phán mềm dẻo thường muốn tránh xung đột cá nhân, vì vậy, họ sẵn sàng nhân nhượng để đạt được thỏa thuận. Những người này muốn tiến tới hòa giải; tuy vậy, rốt cuộc họ thường bị lợi dụng nên cảm thấy rất cay đắng. Những nhà đàm phán cứng rắn lại cho rằng mọi tình huống là sự thử thách ý chí, ở đó, bên nào có lập trường cứng rắn và kiên trì hơn sẽ chiếm ưu thế. Họ muốn giành thắng lợi; tuy vậy, họ thường kết thúc cuộc đàm phán bằng

việc tạo ra sự phản ứng gay gắt, gây cạn kiệt sức lực và phương hại tới mối quan hệ với phía bên kia. Các chiến lược đàm phán phổ biến khác nằm giữa loại chiến lược mềm dẻo và loại cứng rắn, nhưng mỗi chiến lược này thường hướng tới sự thỏa hiệp giữa việc đạt được điều bạn muốn và giữ hòa khí với mọi người.

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

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

8 Thương lượng không nhân nhượng

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

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

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

bên kia cũng lĩnh hội được phương pháp này, nó sẽ trở nên dễ sử dụng hơn. Và nếu họ cũng đọc cuốn sách này thì tất cả đều có lợi.

MỤC LỤC

Lời giới thiệu	5
----------------	---

PHẦN I. VẤN ĐỀ

1. Dừng bàn cãi về quan điểm	13
------------------------------	----

PHẦN II. PHƯƠNG PHÁP

2. Tách con người ra khỏi vấn đề cần đàm phán	33
3. Tập trung vào lợi ích chứ không phải quan điểm	70
4. Đưa ra nhiều giải pháp có lợi cho cả hai bên	95
5. Yêu cầu dùng các tiêu chí khách quan	135

PHẦN III. VÂNG, NHƯNG...

6. Làm gì nếu họ có thể lực hơn	160
7. Làm gì nếu họ không cộng tác	176
8. Làm gì khi đối phương dùng những thủ đoạn xấu?	210

PHẦN IV. KẾT LUẬN

Kết luận	236
----------	-----

PHẦN V. 10 CÂU HỎI VỀ ĐÀM PHÁN ĐI TỚI SỰ NHẤT TRÍ

10 câu hỏi về đàm phán đi tới sự nhất trí	241
---	-----

PHẦN I.

VẤN ĐỀ

1. Dừng bàn cãi
về quan điểm

1

ĐỪNG BÀN CẢI VỀ QUAN ĐIỂM

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

Khách hàng

Anh định giá bao nhiêu cho chiếc đĩa bằng đồng thau này?

Thôi nào, chiếc đĩa đã bị mẻ rồi. Tôi sẽ trả anh 15 đô-la.

Chủ cửa hàng

Món đồ cổ này đẹp đấy chứ? Tôi nghĩ tôi có thể bán nó với giá 75 đô-la.

Thế thôi sao! Tôi có thể cân nhắc giá chào nghiêm túc, nhưng 15 đô-la thì không thể được.

14 Thương lượng không nhân nhượng

Vậy thì tôi trả 20 đô-la, chứ không phải là 75 đô-la. Anh nói giá thực tế xem nào.

25 đô-la.

37,5 đô-la. Đó là mức giá cuối cùng đấy.

Bà mặc cả cứng quá, bà cụ non ạ. 60 đô-la tiền mặt, có lấy thì lấy.

Giá tôi mua vào còn cao hơn thế nhiều. Hãy trả đúng giá đi.

Thế bà có chú ý đến hình chạm trổ trên cái đĩa đó không? Năm sau, những chiếc đĩa kiểu này sẽ tăng giá gấp đôi mức giá bà đang trả.

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

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

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

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

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

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

Nguy cơ tranh cãi về vấn đề quan điểm sẽ cản trở tiến trình đàm phán. Ví dụ điển hình là đàm phán thất

bại về việc cấm thử vũ khí hạt nhân toàn diện dưới thời Tổng thống John F. Kennedy. Vấn đề then chốt nảy sinh: Liên Xô và Hoa Kỳ nên được phép thực hiện bao nhiêu cuộc thanh tra tại hiện trường mỗi năm trên phạm vi lãnh thổ nước kia để điều tra những sự kiện chấn động đáng ngờ? Cuối cùng, Liên Xô đồng ý tiến hành ba cuộc điều tra. Hoa Kỳ lại khẳng khái yêu cầu không dưới mười cuộc. Do vậy, các cuộc đàm phán này đã thất bại – do tranh cãi về quan điểm – mặc dù không bên nào hiểu liệu một “cuộc điều tra” sẽ chỉ gồm có một người đi xem xét lòng vòng trong một ngày hay có 100 người soi mói bữa bãi trong một tháng. Các bên hầu như không nỗ lực xây dựng quy trình điều tra có thể dung hòa được sự quan tâm thẩm tra của Hoa Kỳ với mong muốn của cả hai bên về sự xâm phạm tối thiểu.

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

TRANH CẢI VỀ QUAN ĐIỂM LÀ KHÔNG HIỆU QUẢ

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

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

Phương pháp đàm phán theo nguyên tắc cũng đòi hỏi phải có rất nhiều các quyết định riêng lẻ của từng cá nhân vì mỗi nhà thương thuyết quyết định đề nghị gì, bác bỏ gì và có thể nhân nhượng đến mức nào. Việc ra quyết định rất khó khăn và mất thời gian. Khi một quyết

18 ☒ Thương lượng không nhân nhượng

định không chỉ là việc phải nhượng bộ đối phương mà còn là sức ép buộc phải nhân nhượng hơn nữa, thì nhà thương thuyết hầu như không có động cơ để tiến nhanh hơn. Chậm chạp lê mê, đe dọa bỏ ra ngoài, cản trở và những chiến thuật khác tương tự đã trở nên cũ rích. Tất cả những chiến thuật này chỉ làm mất thêm thời gian và tiền bạc để tiến tới thỏa thuận cũng như tăng nguy cơ không đạt được thỏa thuận nào cả.

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

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

lại với nhau. Cảm giác cay đắng từ sự việc này gây ra có thể kéo dài cả đời người.

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

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

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

20 Thương lượng không nhân nhượng

nhóm nên việc xây dựng quan điểm chung lại càng trở nên khó khăn hơn. Tồi tệ hơn, khi họ đã vất vả thiết lập và nhất trí một lập trường thì việc thay đổi lập trường đó lại càng trở nên gian nan hơn nhiều. Việc thay đổi một quan điểm cũng không dễ dàng gì khi các thành viên mới tham gia có quyền hạn cao hơn. Ngay cả khi họ không có mặt tại bàn đàm phán thì những người khác vẫn cần phải có sự chấp thuận của họ.

MỀM MỎNG CHƯA HẸN ĐÃ TỐT

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

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

hay mềm dẻo? Bạn có nên theo chiến lược nào đó ở giữa hai chiến lược này không?

Vấn đề

Thương thuyết theo lập trường: Bạn nên chọn loại nào?

Mềm dẻo

Những người đàm phán là bạn bè

Mục đích là đạt được thỏa thuận

Phải nhượng bộ để nuôi dưỡng quan hệ

Mềm mỏng về vấn đề con người và vấn đề đàm phán

Tin tưởng người khác

Dễ dàng thay đổi lập trường

Đưa ra đề nghị

Bật mí điểm mấu chốt

Chấp nhận thiệt hại đơn phương để đạt thỏa thuận

Cứng rắn

Những người đàm phán là kẻ thù

Mục đích là giành được thắng lợi

Đòi hỏi phải nhân nhượng như một điều kiện trong quan hệ

Cứng rắn cả về vấn đề con người và vấn đề đàm phán

Không tin người khác

Giữ chặt quan điểm của mình

Đe dọa

Lừa dối về điểm mấu chốt

Đòi hỏi những lợi ích đơn phương cho mình như cái giá của thỏa thuận

22 Thương lượng không nhân nhượng

Tìm kiếm câu trả lời duy nhất:
là câu trả lời mà họ sẽ
chấp nhận

Tìm kiếm câu trả lời duy
nhất: câu trả lời mà bạn sẽ
chấp nhận

Nhất định phải đạt thỏa thuận

Khăng khăng về quan điểm
của mình

Cố gắng tránh một cuộc đấu trí

Cố gắng giành chiến thắng
trong cuộc đấu trí

Nhượng bộ trước sức ép

Gây sức ép

Chiến lược đàm phán mềm dẻo nhấn mạnh đến tầm quan trọng của việc xây dựng và duy trì quan hệ. Có nhiều cuộc đàm phán trong gia đình hay trong mối quan hệ với bạn bè diễn ra theo cách này. Quá trình này thường có hiệu quả, ít nhất là ở kết quả nhanh chóng mà nó mang lại. Vì bên nào cũng muốn cạnh tranh với bên kia trong việc tỏ ra rộng rãi và sẵn sàng nhân nhượng hơn, thì một thỏa thuận rất dễ đạt được. Nhưng thỏa thuận đó chưa chắc đã khôn ngoan. Kết quả thu được có thể không bi thảm như câu chuyện của O'. Henry về một cặp vợ chồng bán cùng, người vợ đã bán tóc của mình để mua chiếc dây đeo đồng hồ cho chồng trong khi người chồng lại bán chiếc đồng hồ để mua lược tặng vợ. Tuy nhiên, mọi cuộc đàm phán bị chi phối quá nhiều bởi mối quan hệ sẽ có nguy cơ dẫn đến thỏa thuận tùy tiện.

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

CÓ MỘT CÁCH KHÁC

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

Trò chơi đàm phán diễn ra ở hai cấp độ. Ở cấp độ thứ nhất, việc đàm phán giải quyết bản chất vấn đề; ở cấp độ thứ hai, việc đàm phán tập trung – thường là ngầm ý – vào quy trình thủ tục giải quyết bản chất vấn đề. Kiểu đàm phán thứ nhất thường xoay quanh vấn đề lương, các điều khoản thuê hay mức giá phải trả. Kiểu

24 ☒ Thương lượng không nhân nhượng

đàm phán thứ hai liên quan đến cách bạn sẽ đàm phán vấn đề cốt lõi: Bằng cách đàm phán mềm dẻo, đàm phán cứng rắn hay một phương pháp nào khác. Kiểu đàm phán thứ hai này là trò chơi về một cuộc chơi – “siêu cuộc chơi”. Mỗi bước đi của bạn trong cuộc đàm phán không chỉ giúp giải quyết vấn đề tiền thuê, tiền lương hay các vấn đề thực chất khác; nó còn tạo nên luật chơi. Mỗi động thái của bạn có thể đóng vai trò làm cho cuộc đàm phán diễn ra theo mô thức liên tục, hoặc tạo ra bước ngoặt thay đổi cuộc chơi.

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

Đáp án cho câu hỏi nên dùng chiến lược đàm phán theo lập trường mềm dẻo hay cứng rắn là: “Không chiến lược nào cả”. Hãy thay đổi cuộc chơi! Trong Dự án Đàm phán Harvard, chúng tôi đã xây dựng một cách hoàn toàn khác cho đàm phán theo lập trường – một phương pháp đàm phán rõ ràng được thiết kế để tạo ra

những kết cục khôn ngoan đầy hiệu quả và êm thấm. Phương pháp này được gọi là *Phương pháp đàm phán theo nguyên tắc*, hay đàm phán trên giá trị, có thể được chia ra thành bốn điểm căn bản.

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

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

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

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

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

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

26 Thương lượng không nhân nhượng

cùng “tấn công” vấn đề chứ không phải tấn công “lấn nhau”. Do vậy, gợi ý thứ nhất là: *Hãy tách con người ra khỏi vấn đề cần đàm phán.*

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

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

Khi các lợi ích trực tiếp đối chọi nhau, nhà đàm phán vẫn có thể giành được kết quả có lợi cho mình

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

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

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

Vấn đề Mặc cả về quan điểm: Bạn nên chọn loại nào?		
Mềm dẻo	Cứng rắn	
Những người đàm phán là bạn bè	Những người đàm phán là kẻ thù	
Mục đích là đạt được thỏa thuận	Mục đích là giành được thắng lợi	
Phải nhượng bộ để nuôi dưỡng quan hệ	Đòi hỏi phải nhân nhượng như một điều kiện trong quan hệ	
Mềm mỏng về vấn đề con người và vấn đề đàm phán	Cứng rắn cả về vấn đề con người và vấn đề đàm phán	
Tin tưởng người khác	Không tin người khác	
Dễ dàng thay đổi lập trường	Giữ chặt quan điểm của mình	
Đưa ra đề nghị	Đe dọa	
Bật mí điểm mấu chốt	Lừa dối về điểm mấu chốt	

Giải pháp

Thay đổi cuộc chơi – Đàm phán về giá trị

Trên nguyên tắc

Những người đàm phán là những người giải quyết vấn đề

Mục đích là đạt được kết quả khôn ngoan một cách hiệu quả và êm thấm

Tách con người ra khỏi vấn đề cần đàm phán

Mềm dẻo về vấn đề con người

Cứng rắn về vấn đề cần đàm phán

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

Thăm dò lợi ích

Tránh việc để ra điểm mấu chốt

Chấp nhận thiệt hại đơn phương để đạt thỏa thuận	Đòi hỏi phải giành được những điều có lợi cho mình như cái giá của thỏa thuận
Tìm kiếm câu trả lời duy nhất: điều họ sẽ chấp nhận	Tìm kiếm câu trả lời duy nhất: điều mình sẽ chấp nhận
Nhất định phải đạt thỏa thuận	Khăng khăng về quan điểm của mình
Cố gắng tránh cuộc đấu trí	Cố gắng giành chiến thắng trong cuộc đấu trí
Nhượng bộ trước sức ép	Gây sức ép

Tạo ra nhiều giải pháp vì lợi ích hai bên
Xây dựng nhiều giải pháp để lựa chọn, quyết định sau
Yêu cầu sử dụng các tiêu chí khách quan
Cố gắng đạt kết quả trên cơ sở các tiêu chuẩn độc lập với ý chí
Có lý lẽ và cớ mở trước lý lẽ; nhượng bộ trước nguyên tắc chứ không nhận nhượng bộ trước sức ép

30 Thương lượng không nhân nhượng

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

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

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

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

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