

UC Irvine

Books

Title

VÀ?: Cách xây dựng mối quan hệ bằng các cuộc đàm phán kiến tạo / (AND?: How to Build Relationships through Inventive Negotiation - Vietnamese)

Permalink

<https://escholarship.org/uc/item/7w94x537>

ISBN

979-8656170376

Authors

Graham, John

Lawrence, Lynda

Hernández Requejo, William

Publication Date

2020-06-20

Copyright Information

This work is made available under the terms of a Creative Commons Attribution License, available at <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Peer reviewed

VÀ?

Cách xây dựng mối quan hệ bằng các cuộc đàm phán kiến tạo

John L. Graham

Linda Lawrence

William Hernández Requejo



Từ John - Gửi đến gia đình nơi tôi đã lớn lên: Charlotte, John, Sherry, Mary Ellen, Steve và Bill. Họ chính là những người thầy đầu tiên dạy tôi về đàm phán. Đồng thời, khi gõ những lời cảm ơn này, tôi cũng đang nghĩ về Anne Gallagher, người sáng lập tổ chức *Seeds of Hope*, người đã lái xe đưa tôi đi khắp Dublin và Belfast để chỉ cho tôi thấy những con đường dẫn đến hòa bình.

Từ Lynda - Gửi đến Ruth, Lynn và Tom vì 156 năm tràn đầy tình yêu thương và sự ủng hộ.

Từ William - Gửi đến gia đình tôi, Martha, William và Marina vì sự sáng tạo, sự ân cần và sự giản dị của họ.

Cuốn sách này không nói về cách người Mỹ đàm phán. Thay vào đó, nó bàn về cách họ nên thực hiện điều đó.

Trong cuốn sách trước — “Đàm phán toàn cầu: quy tắc mới” — chúng tôi đã thảo luận về sự khác biệt phong cách đàm phán trên toàn thế giới. Những khác biệt văn hóa này là yếu tố quan trọng mà bất kỳ ai tham gia giao thương và ngoại giao quốc tế cần cân nhắc. Tại đây, chúng tôi mô tả cách người Mỹ thường đàm phán.

Cuốn sách “Vậy thì sao? Cách xây dựng quan hệ qua đàm phán kiến tạo ” được xây dựng trên quan điểm cho rằng có một phương pháp đàm phán tốt nhất và mang tính toàn cầu. Chúng tôi tin tưởng rằng phương pháp này có thể áp dụng ở bất cứ nơi nào trên thế giới — vì vậy, chúng tôi đã làm cho cuốn sách có sẵn bằng nhiều ngôn ngữ khác nhau. Ngoài ra, bạn hoàn toàn có thể đề nghị các đồng nghiệp người Mỹ của mình đọc nó bằng tiếng Anh.

Lời nói đầu

“VÀ SAO NỮA?” Khi được phát âm với tông giọng cao dần, câu ngắn gọn nhất này đại diện cho bản chất của đàm phán kiến tạo theo hai cách cơ bản. Thứ nhất, nó công nhận rằng sự kiến tạo là một hoạt động xã hội có sự tham gia của bạn và tôi, và đôi khi là cả Dick, Jane, Yoshi và Maria. Thứ hai, câu hỏi đơn giản nhất này đặt vấn đề về “điều gì sẽ xảy ra tiếp theo” sau khi đã đạt được một thỏa thuận, vượt xa khỏi khái niệm cũ kỹ là chỉ dừng lại ở việc “đạt được sự đồng thuận” (getting to yes). Cách tiếp cận này cũng giúp tránh được cụm từ “ừ, nhưng...” vốn tiêu diệt mọi sự sáng tạo. Nó ngụ ý về một mối quan hệ hợp tác lâu dài giữa các bên, nơi sự cộng hưởng luôn luôn tồn tại. Cuốn sách của chúng tôi (từ đây về sau chúng tôi sẽ gọi ngắn gọn là *Đàm phán kiến tạo - Inventive Negotiation*) bàn về một cách tư duy mới trong sự trao đổi giữa con người và cách thực hiện những cuộc đàm phán kiến tạo trong mọi khía cạnh của cuộc sống - từ đàm phán cá nhân, thương mại, chính trị cho đến đàm phán trên phạm vi toàn cầu.

Lời cảm ơn

Chúng tôi chân thành cảm ơn tất cả các thành viên trong hội đồng quản trị của Trung tâm Xây dựng Hòa bình Công dân thuộc Đại học California, Irvine vì những đóng góp tuyệt vời và tầm ảnh hưởng của họ đối quyển sách của chúng tôi. Đặc biệt, những ý tưởng hay và sự tận tụy trong việc xây dựng hòa bình của Paula Garb cùng Dulcie và Larry Kugelman đã được thể hiện rõ nét trong những trang sách này. Sự hướng dẫn của Eric Algreen-Petersen đóng vai trò then chốt trong việc xây dựng đội ngũ cùng chấp bút nên quyển sách. Laurie Harting, biên tập viên của chúng tôi tại Palgrave Macmillan, người đã nhìn thấy tia hy vọng mà những người khác bỏ lỡ, đã ảnh hưởng sâu sắc đến việc hình thành quyển sách này.

Cảm ơn tất cả những người kể chuyện của chúng tôi: Eli Simon, Bruce Money, Sudhir Venkatesh, Robert Nagourney, Marrisa Arzate, Anthony Chang, Mary Robinson, Jan Sunoo, William Graham, Carol Holt, Matthew Alexander, Cha Gregory Boyle, Amaury Gallais, Gregg Curly, Yoshihiro Sano, Mark Lam, David Obstfeld, Jorge Habetha, Mili Decompo Rama, Lawrence Burns, Geert Hofstede, Samantha Cross, Mary Gilly, John Gerretsen, Paul Ekman, Bernard Lafayette, Sharon Graham Niederhaus, Teresa Lavell, Paula Garb và Robert Cohen. Tấm bìa tuyệt vời của cuốn sách được thiết kế bởi Jesse Sanchez và Simone Beaudoin.

Tưởng nhớ: Miguel Alfonso Martinez, Anne Gallagher, Edward T. Hall, James Day Hodgson.

Về tác giả

John L. Graham là giáo sư danh dự về kinh doanh quốc tế tại Đại học California, Irvine. Ông là một trong những người sáng lập Trung tâm Xây dựng Hòa bình và Viện Kinh doanh và Luật Hoa Kỳ/Trung Quốc John và Marilyn Long tại Đại học California. Trong hơn 30 năm, Graham đã cung cấp tư vấn và đào tạo đàm phán quốc tế cho các giám đốc điều hành thuộc các công ty Fortune 500. Năm 2009, ông được NASBITE International công nhận là giảng viên của năm trong lĩnh vực "Thương mại quốc tế". Với học vị tiến sĩ từ Berkeley, Graham đã công bố hơn 60 bài báo trên các tạp chí như Harvard Business Review, Negotiation Journal, Journal of Marketing, và Management Science. Những cuốn sách của ông, viết chung (xem dưới đây), đã trở thành sách bán chạy trong lĩnh vực của chúng. Ông cũng viết bài cho New York Times, Los Angeles Times, USAToday, Christian Science Monitor, Orange County Register và La Opinion. Nghiên cứu của ông đã được đề cập trên Smithsonian và Chronicle of Higher Education, cũng như xuất hiện trên NBC Nightly News, ABC Good Morning America, và Fox News. Graham là cựu binh, đã phục vụ chín năm trong Đội đặc nhiệm Hải quân SEAL/UDT của Hoa Kỳ.

Các công trình của ông bao gồm:

- Viết chung với William Hernández Requejo, *Global Negotiation: The New Rules* (2008).
- Viết chung với N. Mark Lam, *China Now: Doing Business in the World's Most Dynamic Marketplace* (2007).
- Viết chung với Sharon Graham Niederhaus, *All in the Family: A Practical Guide to Successful Multigenerational Living*, 2nd Edition (2013).
- Viết chung với đại sứ James Day Hodgson và Yoshihiro Sano, *Doing Business in the New Japan*, 4th Edition (2008).
- Viết chung với Philip R. Cateora và Mary C. Gilly, *International Marketing*, 16th Edition (2013).

Linda Lawrence là Giám đốc Ý tưởng tại công ty tư vấn Ideaworks Consulting và giảng dạy về quản lý đổi mới tại Trường Kinh doanh Merage của Đại học California, Irvine. Bà có hơn 30 năm kinh nghiệm trong phát triển sự sáng tạo trong nhiều ngành công nghiệp, tổ chức thương mại, phi lợi nhuận và cơ quan chính phủ. Linda đã nhận được hơn 500 giải thưởng cho sự sáng tạo và hoạt động cộng đồng. Các tác phẩm của bà đã được đăng trên tạp chí Creativity, Journal of Philanthropy, và Qualitative Market Research: An International Journal. Bà là cố vấn Trung tâm Đổi mới và Doanh nghiệp Bill, đồng sáng lập Trung tâm Xây dựng Hòa bình và sáng kiến "Cây Ô-liu" tại Đại học California, Irvine, và đã tham gia nhiều hội đồng quản trị trong hơn 20 năm.

Linda đã hoàn thành Chương trình Điều hành về Đổi mới và Thay đổi Tổ chức tại Trường Quản lý John F. Kennedy của Đại học Harvard và có bằng thạc sĩ về phát triển tổ chức. Bà kết hợp kiến thức thực tiễn về sáng tạo và động lực tổ chức để dẫn dắt các nhóm tạo ra các mối quan hệ đối tác đổi mới và có lợi nhuận hơn.

William Hernández Requejo là chủ tịch và cố vấn cao cấp của Requejo Consulting, Inc., một

công ty California chuyên về tư vấn quản lý quốc tế, phát triển kinh doanh quốc tế, đàm phán quốc tế, và phát triển tổ chức. Ông đã làm việc với nhiều tập đoàn đa quốc gia về các dự án khác nhau. William cũng là giảng viên mời về đàm phán tiên tiến, đàm phán doanh nghiệp quốc tế, giao dịch kinh doanh quốc tế, liên doanh quốc tế và liên minh chiến lược, cũng như về tiếp thị quốc tế tại các trường đại học ở Mỹ và châu Âu. Ông là đồng tác giả các cuốn Global Negotiation: The New Rules (2008) và Global Business Today, Global Edition (2011). William là người sáng lập trường kinh doanh Asturias tại Tây Ban Nha. Ông tốt nghiệp Trường Luật Đại học Georgetown chuyên ngành Luật Quốc tế.

Giới thiệu: Gần đây bạn có mua xe không?

"Việc bán hàng bắt đầu khi khách hàng nói Đồng ý".

— Harvey Mackay

Hàng trăm cuốn sách và khóa học về đàm phán đang tồn tại ngoài kia, sao bạn lại cần thêm một cuốn nữa? Câu trả lời ngắn gọn là thế này: Thế giới đã thay đổi một cách sâu sắc trong thập kỷ qua; những kỹ thuật từng hiệu quả trong thế giới cũ không còn đặc dụng ở hiện tại - và chắc chắn sẽ càng không hiệu quả trong tương lai.

Hãy xem xét một ví dụ ngắn gọn về một cuộc đàm phán mà hầu hết mọi người đều e ngại: mua một chiếc xe hơi mới. Ai trong nhóm tác giả đều đã trải qua việc này trong năm, và ba trải nghiệm khác nhau được trình bày dưới đây là minh chứng rõ nét cho việc các quy luật đã thay đổi nhiều đến thế nào.

John lên kế hoạch giúp con gái mình mua xe. Cô con gái đã chọn được mẫu xe ưng ý và đã lái thử; nhiệm vụ chính chỉ đơn giản là mua chiếc xe với mức giá tốt nhất. Thế nhưng, người bán hàng lại khẳng định rằng - trước khi bàn về giá cả, cô ấy *nhất định phải* lái thử xe. John và con gái đã phải mất mười phút để giải thích nhiều lần rằng họ vốn làm việc đó rồi - họ chỉ muốn mua xe thôi. Miễn cưỡng khi phải từ bỏ các kỹ năng thuyết phục khách hàng, người bán đành đưa hai cha con vào văn phòng nhỏ xíu của mình.

Khi hai cha con hỏi về giá cả và các điều khoản, người bán hàng vẫn khẳng định tuân theo kịch bản có sẵn. Anh ta nhất quyết không đưa ra mức giá cụ thể, mà thay vào đó, yêu cầu cô con gái của John cho biết khả năng chi trả hàng tháng của cô. Họ từ chối và một lần nữa yêu cầu anh ta cho biết giá bán chiếc xe. Người bán hàng vẫn khước từ và tiếp tục lặp lại câu hỏi về số tiền cô muốn trả mỗi tháng. Hai cha con lại hỏi về giá cả. Đến lúc này, cuộc đối thoại trở nên gay gắt, tiếng tranh cãi bắt đầu lớn dần, và con gái John bỏ đi trong sự bức dọc. Cuối cùng, cô con gái đã quyết định mua tại một đại lý khác.

Rõ ràng, người bán hàng này đang vận dụng một chiến lược đàm phán kinh điển vốn đã được sử dụng lâu đời trong ngành kinh doanh ô tô. Việc lái thử không chỉ mang lại cảm giác chân thực về sản phẩm mà quan trọng hơn, nó khiến khách hàng hình dung chính mình đang sở hữu và cầm lái *chính chiếc xe đó*. Một sự gắn kết về mặt cảm xúc được hình thành. Bước tiếp theo, người bán thúc đẩy khách hàng đưa ra lời đề nghị đầu tiên và cam kết một mức giá mà họ sẵn lòng chi trả. Quy trình này thường dẫn dắt người mua vào một "lộ trình cam kết"; trong đó, người bán có thể linh hoạt điều chỉnh các điều khoản phụ trợ sao cho khớp với con số mà người mua đã hứa hẹn. Trong kịch bản này, người bán giữ thế thượng phong nhờ nắm giữ mọi thông tin, trong khi người mua thực tế đã bước quá nửa chặng đường tới quyết định chốt đơn. Đây là chiến lược điển hình của phương thức tiếp cận cạnh tranh/tiếp cận mang tính chất giao dịch (competitive/transactional approach) - một trò chơi có tổng bằng 0, trong đó lợi ích của một bên chính là thiệt hại của bên còn lại. Đây cũng là nguyên nhân chính khiến nhiều người cảm thấy ác

cảm với việc mua xe, đặc biệt là tại Hoa Kỳ, nơi hầu hết các giao dịch thương mại khác đều không tồn tại việc mặc cả.

William chọn một cách tiếp cận khác hẳn khi tìm kiếm lời khuyên từ một người bạn từng là giám đốc tài chính tại nhiều đại lý xe hơi. Vốn là một luật sư, William hiểu quá rõ rằng mua bán ô tô là một trong những hoạt động đàm phán thương mại được dàn dựng công phu nhất tại Hoa Kỳ. Vì lẽ đó, ông trông cậy vào sự trợ giúp từ người bạn dày dạn kinh nghiệm của mình.

Nhưng ngay trong trường hợp này, người bạn của William (về bản chất vẫn là một nhà môi giới) cũng đưa ra những câu hỏi tương tự như cách mà người bán hàng của John đã thực hiện: Xét về địa vị và nhu cầu của mình, anh hình dung bản thân sẽ ngồi trong một chiếc xe như thế nào? Anh sẵn lòng chi trả bao nhiêu? Lúc này, việc lái thử trực tiếp không phải là một lựa chọn, thay vào đó, người bạn của William gửi cho ông những trang web được tuyển chọn kỹ lưỡng. William thực hiện một cuộc "lái thử ảo" và bắt đầu hình thành sự gắn kết về mặt cảm xúc với chiếc xe. Những yếu tố như vị thế xã hội, nhu cầu cá nhân và các tính năng đặc thù của xe nhanh chóng được xác định và cân nhắc. Sau đó mới là phần thảo luận về giá cả.

Tương tự như trải nghiệm của John, mức giá bán thực tế chưa bao giờ được đem ra bàn bạc. Thay vào đó, con số mà William sẵn lòng chi trả đã trở thành điểm mấu chốt, nhất là khi sự gắn kết cảm xúc vào lúc này thậm chí còn trở nên mãnh liệt hơn. Cuối cùng, William đã ra về với đúng những gì ông hằng tìm kiếm: một chiếc Jeep Grand Cherokee 4x4 phiên bản đầy đủ tiện nghi. Thỏa thuận cuối cùng được chốt là ở mức giá mà ông dự tính ban đầu, cộng thêm 30 USD mỗi tháng trong vòng 36 tháng.

Cuối cùng, mọi chuyện chỉ còn gói gọn trong việc liệu William có cảm nhận rằng thỏa thuận đó là "công bằng" hay không. Để bảo chứng cho "tính công bằng của giao dịch", ông đặt niềm tin vào một người bạn - người mà ông biết rõ là rất am tường thương vụ này. Sau cùng, William tin rằng mức giá đó là công bằng; nhưng xét cho cùng, ông đã không xác định - và thực tế cũng không muốn tiêu tốn thêm năng lượng cảm xúc để tìm hiểu xem liệu nó có thực sự "công bằng" hay không.

Lynda, người chẳng ưa gì các đại lý ô tô, lại chọn cách tiếp cận thứ ba. Chỉ trong vài ngày, cô lùng sục trên Internet những chiếc xe ô tô đã qua sử dụng khoảng một năm, số dặm lăn bánh thấp cho cô con gái của mình, rồi so sánh chúng với những chiếc xe đang rao bán trên báo. Khi nhận ra rằng xe mới có giá gần tương đương xe cũ nhưng lại còn được bảo hành, Lynda chuyển sang tập trung vào các mẫu xe mới và tra cứu bảng xếp hạng ô tô giá rẻ, đáng tin cậy, và tiết kiệm nhiên liệu. Trên trang U.S. News & World Report, cô tìm thấy một đường link cung cấp mức giá cam kết, cô bấm vào và điền thông tin về những mẫu xe muốn mua. Chỉ trong vài phút, Lynda đã nhận được bản báo giá cho những mẫu xe mình chọn từ các đại lý trong bán kính 25 dặm quanh nhà, và giá bán còn thấp hơn so với giá quảng cáo trên báo của những mẫu xe có ít tiện ích hơn.

Tuy nhiên, quá trình đàm phán giá cả vẫn còn một biến số chưa được xác định: giá trị trao đổi chiếc xe cũ. Trong lần gần nhất Lynda mua xe, mức giá này là một bí mật. Lúc đó, quyển Blue Book (dùng để tham chiếu giá xe cũ) nằm đâu đó dưới bàn của người bán, anh ta tự kiểm

tra rồi cũng tự đưa ra một mức giá. Vì nắm trong tay toàn bộ thông tin - từ giá xe mới đến giá trị xe cũ - người bán ở vào thế chủ động hoàn toàn.

Ngày nay, thông tin về giá thu xe cũ có thể tra cứu ngay lập tức và hoàn toàn miễn phí. Lynda đã vào trang Kelley Blue Book, nhập các thông tin về chiếc xe cũ của con gái mình và in ra mức giá tạm tính. Có được thông tin trên, cùng với vài mẹo mua xe tìm được trên Internet, hai mẹ con tìm đến một đại lý gần nhà vào sáng sớm ngày thứ Bảy cuối cùng của tháng. Con gái Linda lái thử xe, quá trình thương lượng bắt đầu. Mọi việc diễn ra đơn giản đến bất ngờ.

Họ hỏi liệu người bán có chấp nhận mức giá đã được cam kết bằng văn bản từ một đại lý khác, cách đó 12 dặm, hay không. Người bán tham vấn ý kiến cấp trên. Anh ta quyết định rằng bán xe với mức lợi nhuận thấp hơn kỳ vọng vẫn còn tốt hơn là không bán được chiếc nào, rồi chốt giá.

Việc bán lại chiếc xe đã qua sử dụng cũng diễn ra đơn giản không kém: Người bán đề nghị mức giá thấp hơn 500 Đô la so với giá trong Blue Book. Mẹ con Lynda chấp nhận giảm 250 Đô la, và chỉ trong vòng chưa đầy một giờ, mọi thủ tục đã xong. Ai cũng cảm thấy mình là người chiến thắng, và gia đình Lynda sẵn sàng giới thiệu người bán này cho bạn bè của mình.

Ba cách tiếp cận khác nhau, ba kết quả khác nhau. Trên thực tế, với những người mua thật sự sáng tạo, vẫn còn vô vàn những lựa chọn khác. Thay vì phải đau đầu suy nghĩ cách mua một chiếc xe, bạn có thể chỉ thuê trong đúng khoảng thời gian mình cần. Với các dịch vụ mới như Zipcar, bạn không cần trả tiền đặt cọc, không phải lo bảo hiểm, bảo dưỡng, xăng xe hay chỗ đỗ. Khi cần chở đồ, bạn có thể dùng SUV; khi đi trong thành phố đông đúc, bạn có thể chọn một chiếc Smart nhỏ gọn để dễ dàng đỗ xe. Không cần thương lượng gì cả. Nếu bạn sống ở thành phố, bạn còn có thể lựa chọn giữa nhiều hình thức giao thông công cộng (một số thậm chí còn vô cùng thú vị như xe cáp treo ở San Francisco), taxi, hoặc các dịch vụ đặt xe như Uber và Lyft.

Trong một thế giới mà thông tin có thể được truy cập tức thì ở bất kỳ nơi đâu có sóng điện thoại, luật chơi cũ đã không còn phù hợp nữa. Hãy chú ý đến vai trò nổi bật của sự kết nối trong ba ví dụ vừa rồi: mối quan hệ cá nhân của William (một cách làm truyền thống), khả năng tiếp cận thông tin của Lynda trong thế kỷ 21, và mạng lưới của Zipcar được vận hành nhờ Internet và truyền thông xã hội. Sự cân xứng thông tin đã làm thay đổi hoàn toàn cuộc chơi đối với Lynda. Tầm quan trọng về mặt văn hóa của quan hệ cá nhân đã tác động trực tiếp đến giao dịch của William.

Trong thế kỷ này, chúng ta đã học được rất nhiều điều về các quy trình đổi mới sáng tạo. Những người thông minh nhất sẽ biết vận dụng các kỹ thuật này, đặc biệt là khi các kỹ thuật truyền thống vẫn chỉ dẫn đến bế tắc. Đàm phán trong bối cảnh hiện tại đòi hỏi sự sáng tạo được đúc kết từ các chuyên gia trên khắp thế giới. Trong các phần tiếp theo, chúng tôi sẽ chia sẻ những câu chuyện thành công của các cuộc đàm phán kiến tạo.

Tầm quan trọng của những câu chuyện

"Ngày xưa ngày xưa, ..."

“Thuở ban đầu...”

“Cách đây rất lâu, ở một thiên hà xa xôi, rất xa...”

Ai cũng dễ dàng bị cuốn hút bởi những lời mở đầu. Vậy điều gì khiến những câu chuyện trở nên hấp dẫn đến thế, và tại sao chúng lại đóng vai trò thiết yếu trong khái niệm đàm phán kiến tạo ?

Ngược dòng thời gian quay trở về quá khứ. Hãy thử tưởng tượng những tổ tiên xa xưa của bạn đang quây quần quanh một đồng lửa trại. Bản thân ngọn lửa nguyên thủy ấy, vào thời điểm đó, cũng là một phát minh mới. Thế giới khi ấy là một nơi đầy rẫy hiểm nguy: thức ăn khan hiếm, thú dữ chực chờ, và những bộ lạc lân cận luôn sẵn sàng tranh giành nguồn thực phẩm cũng như những người phụ nữ trong bộ tộc của bạn. Ngôn ngữ vẫn còn là một khái niệm sơ khai, trong khi các kỹ năng sinh tồn lại là yếu tố sống còn. Để học được những kỹ năng đó, họ không có giáo viên, chẳng có sách hướng dẫn, cũng chẳng có video trên YouTube để theo dõi.

Nhưng tổ tiên của bạn đã khám phá ra một công cụ tuyệt vời để truyền tải những thông tin sống còn: Đó chính là những câu chuyện - kể về cách họ đã mưu trí đánh lừa con sư tử ra sao, hay cách sử dụng vỏ cây để giảm đau thế nào. Lịch sử tiến hóa đã chứng minh một điều rõ ràng: những bộ lạc biết sử dụng hiệu quả những câu chuyện để truyền đạt thông tin chính là những bộ lạc có thể sinh tồn duy trì nòi giống cho đời sau.

Xét trên phương diện sinh học, kể chuyện có thể được bắt nguồn từ khả năng nhận diện khuôn mẫu (pattern recognition). Việc có thể phát hiện một điều gì đó bất thường trong cảnh quan là yếu tố sống còn - như việc bạn muốn phát hiện một con sư tử đang lén lút di chuyển giữa những bụi cỏ cao. Và từ kỹ năng nhận diện khuôn mẫu bẩm sinh đó, con người bắt đầu gán ý nghĩa cho những hình ảnh vốn dĩ là ngẫu nhiên: như việc nhìn thấy một khuôn mặt trên cung trăng, hay một hình ảnh thánh thần hiện ra trên chiếc bánh mì kẹp phô mai nướng.

Nhu cầu tìm hiểu ý nghĩa từ các khuôn mẫu thường thôi thúc chúng ta gán ghép những cảm xúc của con người cho các vật thể vô tri. Trong một thí nghiệm nổi tiếng được thực hiện bởi hai nhà tâm lý học Fritz Heider và Marianne Simmel vào thập niên 1940, các đối tượng tham gia được xem một đoạn hoạt hình đơn giản vẽ một chiếc hộp có nắp đóng mở, hai hình tam giác và một hình tròn di chuyển trên màn hình theo những quỹ đạo khá ngẫu nhiên. Sau khi xem xong, khi được hỏi họ đã nhìn thấy gì, chỉ có 3 trên tổng số 114 người mô tả đó là những hình khối hình học. 111 người còn lại đã thuật lại những những câu chuyện hoàn chỉnh về chủ nghĩa anh hùng và kẻ bạo chúa, về tình yêu, về những cánh cửa bị đóng sầm và cả một cơn thịnh nộ dữ dội (Nếu bạn muốn tự mình kiểm chứng, bạn có thể xem video này trên YouTube tại: <http://www.youtube.com/watch?v=VTNmLt7QX8E>)

Việc dùng hình thức kể chuyện để truyền tải thông tin chỉ là một khía cạnh trong công năng của nó. Bởi con người luôn có xu hướng truyền đạt thông tin thông qua một lăng kính cảm xúc, nên những câu chuyện có sức sống bền bỉ nhất luôn là những câu chuyện giàu cảm xúc nhất: đó là câu chuyện về thiếu nữ gặp nạn, về anh hùng và kẻ phản diện, về những chiến thắng và thất bại. Cốt lõi của mỗi câu chuyện luôn một rắc rối nào đó, và có người thành công, có người thất bại trong việc giải quyết vấn đề. Từ đó, việc sử dụng câu chuyện để truyền đạt những bài

học đạo đức, hay các quy tắc về cách con người chung sống với nhau, là một bước chuyển hoàn toàn tự nhiên. Người thiện sẽ cư xử thế này, còn kẻ ác sẽ hành động thế kia.

Mọi tôn giáo đều sở hữu những câu chuyện mang tính đạo đức như trên, và đó là cách đơn giản nhất để cộng đồng ghi nhớ được các quy tắc ứng xử. Đôi khi, chúng dùng để giải thích cho các hành vi, đôi khi lại được sử dụng để giải đáp những điều bí ẩn. Chúng ta đã phải mất hàng thiên niên kỷ mới hiểu được trẻ em ra đời từ đâu. Vì vậy, việc dùng các câu chuyện để lý giải điều bí ẩn nhất - chúng ta từ đâu mà đến - là lẽ tự nhiên.

Chính vì thế mà cụm từ "ngày xưa ngày xưa..." lại mang sức mạnh lớn lao. Cấu trúc nguyên thủy ấy hứa hẹn mang đến một câu chuyện thỏa trí tò mò, đồng thời khiến ta tin tưởng rằng mình có một vị trí nhất định trong sự vận hành của vạn vật. Nó tạo lập một trật tự từ sự hỗn mang, tạo ra trình tự từ những sự kiện ngẫu nhiên, và thấp lèn tia hy vọng rằng mọi vấn đề có thể được giải quyết, người hùng sẽ chiến thắng, và chính nghĩa sẽ luôn khải hoàn.

Thật vậy, bản chất của các câu chuyện là tạo ra phần khởi đầu, phần diễn biến ở giữa và phần kết. Đôi khi những câu chuyện thường rất dài, chẳng hạn như bản trường ca về Odysseus. Đôi khi chúng lại rất ngắn - như một câu kết bất ngờ của một bài nhạc đồng quê, hay như lời khuyên nổi tiếng của Ben Franklin về việc giải quyết các vấn đề ngay khi chúng vừa phát sinh: "Khâu kịp thời một mũi, tránh được chín mũi về sau" (Phòng bệnh hơn chữa bệnh).

Bởi lẽ những câu chuyện cổ xưa sẽ dễ dàng được ghi nhớ nếu chúng có vần điệu hoặc được phổ nhạc, các nghiên cứu đã chỉ ra rằng chúng ta có xu hướng tin vào các cụm từ có vần, ngay cả khi chúng không hoàn toàn đúng sự thật. Trong vụ xét xử O. J. Simpson, các bồi thẩm đoàn đã tin vào câu nói: "Nếu chiếc găng tay không vừa, quý vị phải tuyên trắng án" ("If the glove doesn't fit, you must acquit"). Những câu chuyện hay, có sức thuyết phục mạnh mẽ bởi chúng mang lại cho chúng ta cảm giác rằng mình đã thực sự thấu hiểu tình huống.

Chúng ta đặt niềm tin vào bản năng, hạ thấp các hàng rào phòng vệ, và chúng ta tin.

Có những câu chuyện thậm chí không cần đến lời nói vẫn có thể truyền tải những cảm xúc mãnh liệt và cuốn chúng ta vào một mạch tự sự. Hãy hình dung về bức ảnh nổi tiếng thời kỳ Đại suy thoái của nhiếp ảnh gia Dorothea Lange, chụp người mẹ di cư cùng những đứa con đang quay quay lưng về phía ống kính. Chỉ trong một khoảnh khắc, bạn cảm nhận được sự tuyệt vọng, nghị lực, niềm tin cũng như nỗi sợ hãi của bà, và bạn thấu hiểu những gì cuộc Đại suy thoái đã gây ra cho những phận người lao động cần mẫn như bà mẹ.

Vậy, tại sao điều này lại quan trọng trong đàm phán?

Trước hết, bất kỳ ai bước vào một cuộc đàm phán đều mang theo câu chuyện của riêng mình, và họ tin chắc vào câu chuyện đó. Trong một tranh chấp pháp lý, câu chuyện thường là: tôi đúng, còn người kia sai. Trong không ít trường hợp, câu chuyện ấy còn mang màu sắc đạo

đức: không chỉ là tôi đúng, mà là tôi đúng một cách chính nghĩa. Còn đối phương thì không chỉ sai, hẳn ta còn là một kẻ xấu xa.

Thứ hai, đó là vì hầu hết các câu chuyện trong suốt chiều dài lịch sử của nhân loại đều rất rạch ròi đen trắng. Chỉ một bên chiến thắng. Nếu bạn là Thánh George lên đường đi diệt rồng, thì hoặc là bạn chém đầu được con rồng, hoặc là bạn phải đón nhận kết cục bi thảm trong biển lửa.

Giờ đây, với một số ít người có tư duy cấp tiến, kịch bản thứ hai có thể tồn tại. Trong vài thập kỷ trở lại đây, lý thuyết "đôi bên cùng có lợi" (win-win) trở nên thịnh hành: Nếu chúng ta thành thật thảo luận về những gì mình thực sự mong muốn, thay vì chỉ đơn giản là bỏ đôi quả cam, tôi sẽ lấy phần nước cam, còn bạn sẽ lấy phần vỏ để bào vào bột làm bánh.

Có hai vấn đề tồn tại đối với cách tiếp cận này. Thứ nhất, nó không như truyền thống lâu đời hay bắt gặp trong các câu chuyện. Nếu chiếc giày thủy tinh vừa chân Lọ Lem, cô và Hoàng tử sẽ sống hạnh phúc mãi mãi về sau. Thế nhưng, hai người chị kế thì vẫn còn đó, ôm mối hận trong lòng, và cuộc đời dạy chúng ta rằng họ sẽ không bao giờ chịu ngồi yên chấp nhận kết cục ấy.

Vấn đề thứ hai là kết quả cuối cùng luôn hữu hạn. Vẫn là vấn đề chia cùng một quả cam, dù là chia theo cách khác đi chăng nữa. Và cũng chỉ có một cô gái có thể kết hôn với hoàng tử (Mà nhân tiện, anh chàng đó có thực sự là chân ái hay không? Một kẻ mà thậm chí không thể nhớ nổi người phụ nữ mình vừa mới yêu đương nồng cháy tuần trước nếu cô ấy không thử lại chiếc giày?).

Không, một cuộc đàm phán thực sự thành công phải là cuộc đàm phán mà kết quả mang lại lớn hơn nhiều so với những gì chúng ta từng tưởng tượng. Chúng ta không chỉ chia nhau một chiếc bánh tồi tàn; chúng ta cùng nhau xây dựng cả một nhà máy sản xuất bánh, và tất cả mọi người đều có bánh để ăn mãi mãi.

KHUNG PHỤ I.1

Câu chuyện về đàm phán phổ biến nhất mọi thời đại

Có lẽ câu chuyện ngụ ngôn nổi tiếng nhất về đàm phán xoay quanh việc chia chác một quả cam. Cách tiếp cận đơn giản nhất là cứ bỏ đôi quả cam để mỗi người có được một phần bằng nhau.

Thế nhưng, khi những người đàm phán bắt đầu trò chuyện và trao đổi thông tin về mong muốn của mình, một giải pháp giải quyết vấn đề tốt hơn đã lộ diện. Người cần cam để ép nước uống trong bữa điểm tâm lấy phần ruột, còn người cần vỏ để làm mứt lấy phần vỏ. Cả hai bên cuối cùng đều nhận được nhiều hơn. Tuy nhiên, cả hai phương án thỏa thuận này đều chưa mang tính sáng tạo.

Câu chuyện ngụ ngôn về quả cam chỉ thực sự trở thành một câu chuyện về sự sáng tạo khi cả hai bên quyết định hợp tác để cùng nhau trồng một cây cam.

Đó là lý do tại sao chúng tôi nói rằng mọi thứ đều bắt đầu từ một câu chuyện. Câu chuyện nào mạnh mẽ nhất sẽ giành chiến thắng, thường theo những cách đầy bất ngờ. Trong giới chính trị, người ta gọi đó là “định khung” (framing) hoặc “xoay chuyển” (spinning): những câu chuyện đầu tiên, mang đậm tính cảm xúc nhất sẽ thiết lập cục diện cho toàn cuộc đàm phán. Chẳng hạn, quan niệm cho rằng chương trình ObamaCare có “hội đồng tử thần” (death panels) - dù hoàn toàn sai sự thật - vẫn dễ dàng đánh bại danh sách các luận điểm khô khan mà những người ủng hộ đang cố gắng bảo vệ. Và kể từ đó, nhóm ủng hộ luôn rơi vào thế phòng thủ cho một chương trình mà thực tế hầu hết mọi người đều đồng thuận khi họ hiểu rõ bản chất.

Những câu chuyện thành công của các cuộc đàm phán mang tính sáng tạo chính là nền tảng vững chắc để biên soạn nên quyển sách này. Chúng tôi hiểu rằng bạn sẽ dễ tin tưởng và ghi nhớ những câu chuyện hơn là một loạt các trang trình chiếu PowerPoint đầy gạch đầu dòng hay các bản tóm tắt kết quả nghiên cứu. Mặc dù các nghiên cứu khoa học là nền móng của cuốn sách, nhưng chính những câu chuyện sẽ giúp bạn áp dụng những gì mình đang học vào mọi cuộc đàm phán kiến tạo mà bạn sẽ thực hiện trong tương lai. Và trên hành trình đó, rất có thể bạn sẽ học được cách để trở thành một người kể chuyện đầy lôi cuốn.

Chương 1.

Tiến về quá khứ: Lịch sử ngắn gọn về đàm phán

Nhìn càng xa về quá khứ, bạn càng có khả năng thấy rõ tương lai.

— Winston Churchill

Từ “đàm phán” (negotiation) bắt nguồn từ hai thuật ngữ tiếng Latin *negare otium*, có nghĩa đen là “từ chối sự nhàn rỗi”. Trong tiếng Pháp và tiếng Tây Ban Nha, ý nghĩa “từ chối sự nhàn rỗi” này đã phát triển thành khái niệm “kinh doanh”. Tuy vậy, mặc dù bản thân từ ngữ này có nguồn gốc Latin, hành vi đàm phán lại xuất hiện sớm hơn nền văn hóa đó khoảng 300.000 năm, kể từ khi loài người tinh khôn (*Homo sapiens*) bắt đầu hình thành.

Trong suốt chiều dài lịch sử, con người có bốn cách cơ bản để giải quyết tranh chấp hoặc xử lý vấn đề. Chúng tôi đã sáng tạo và đặt tên cho bốn cách này bằng bốn chữ M: Might (sức mạnh), Market (thị trường), Mutual interests (lợi ích chung) và iMagination (trí tưởng tượng). Các nhà nhân chủng học cho rằng trong khoảng 290.000 năm, con người chủ yếu dựa vào trí tưởng tượng. Trên các thảo nguyên phía đông nam châu Phi, những nhóm thợ săn bắt và hái lượm nhỏ bé, di cư liên tục đã quây tụ bên đồng lửa, cùng nhau kết hợp trí tưởng tượng để sáng tạo ra những cách sinh tồn hiệu quả nhất. Dù họ không phát minh ra lửa - thứ sưởi ấm họ, nấu chín thức ăn và bảo vệ họ - nhưng họ đã phát minh ra vô vàn cách sử dụng lửa. Chính quanh những đồng lửa ấy, con người đã vận dụng trí tưởng tượng tập thể và các mối quan hệ lâu dài để tồn tại, rồi dần dần tạo ra điều kiện sống ngày càng tốt hơn.

Thế nhưng, bằng một cách nào đó, chúng ta đã đánh mất đi những kỹ năng tương tác từng góp phần làm nên thành công của loài người. Đặc biệt, người Mỹ lại càng bị chính văn hóa của mình hạn chế khi nói đến đàm phán một cách sáng tạo. Hãy thử xem xét cách chính bạn tiếp cận việc đàm phán trong thế kỷ 21.

Hầu như mọi thứ trong cuộc sống của bạn đều gắn liền với đàm phán. Ngay cả trước khi biết nói, bạn đã bắt đầu đàm phán về món gì mình sẽ ăn trên khay ghế ăn - và ném những món “chán ngắt” cho con chó. Từ đó, bạn tiếp tục “nâng cấp” lên bằng các cuộc đàm phán về giờ đi ngủ, chương trình TV, bài tập về nhà, các hoạt động ngoại khóa và giờ giới nghiêm.

Khi trưởng thành, bạn vẫn dành hàng giờ để đàm phán xem ăn gì cho bữa tối, đi đâu nghỉ mát, và lặp lại tất cả những vấn đề thời thơ ấu ấy với chính con cái của mình. Ở nơi làm việc, bạn đàm phán về những nhiệm vụ sẽ đảm nhận, giờ làm việc, và thậm chí là mức lương.

Có thể bạn không nhận ra, bạn còn đang đàm phán cả ngày về những việc rất nhỏ: Ai sẽ đưa con đi học, bạn có thể dự họp trong bao lâu, bạn muốn ai vào trong đội của mình, ăn trưa ở đâu, xếp lịch cuộc gọi hội nghị khi nào, cuối tuần này gặp ai, hay các dịp lễ sẽ viếng thăm bên nội hay bên ngoại. Trong tất cả những tương tác thường nhật ấy, đã bao giờ các từ ngữ như

“sáng tạo” hay “phát kiến” xuất hiện trong đầu bạn chưa?

Bạn đã học cách đàm phán một cách tự nhiên, chủ yếu thông qua việc bắt chước vô thức từ cha mẹ, anh chị em và những tấm gương xung quanh mình. Những phương thức bạn rèn giữa từ thuở nhỏ rất có thể đang được áp dụng ngày nay, tùy theo phong cách cá nhân của bạn: ăn vạ, lấy lòng, lập tức nhượng bộ, do dự, trì hoãn, hay gặt đầu đồng ý dù không hề có ý định làm theo điều đã hứa.

Trong quá trình trưởng thành, có thể bạn đã từng tham gia một vài khóa đào tạo bài bản về giải quyết xung đột hoặc đàm phán trong kinh doanh. Rất có thể bạn đã được dạy rằng cần phải chuẩn bị kỹ lưỡng, trình bày rõ những gì mình muốn, biết lắng nghe, và thậm chí là tìm kiếm một thỏa thuận mà cả hai bên đều cảm thấy chấp nhận được. Cũng có những quan niệm rằng bạn nên giữ kín các thông tin quan trọng, hoặc đưa ra một đề nghị ban đầu thật “trên trời” để “neo” mức giá cho quá trình mặc cả. Thế nhưng, chưa ở đâu bạn được dạy rằng đàm phán kiến tạo có thể giúp tất cả mọi người cùng thành công như thế nào, những bước then chốt trong quá trình đó là gì, và cách sử dụng vô số công cụ cần thiết trong suốt quá trình đàm phán. Vậy thì bằng cách nào chúng ta đã đánh mất những kỹ năng đàm phán kiến tạo, vốn được hình thành trong suốt quá trình tiến hóa giữa những bóng cây thưa thớt trên vùng đồng bằng nguyên thủy xa xưa ấy?

Con đường phía trước nằm trong gương chiếu hậu

Trong số tất cả các loài động vật trên thảo nguyên châu Phi, những loài biết hợp tác với nhau luôn là những loài chiếm ưu thế. Bạn không thể quan sát được hành vi xã hội phức tạp của chúng trong các sở thú; những chiếc chuồng hiện đại không đủ điều kiện để tái hiện muôn loài, đàn sư tử hay đàn thú săn mồi. Nhưng chỉ cần vài giờ ngoài thảo nguyên, bạn sẽ ngay lập tức nhận ra sức mạnh áp đảo của các nhóm động vật. Ở đó có sư tử, trâu rừng Cape, voi - thường sống trong những bầy đàn lớn với nhiều thế hệ, khoảng hai mươi cá thể, và được dẫn dắt bởi những con cái trưởng thành.

Các nhà sinh học thực địa chuyên nghiên cứu về trâu rừng Cape đã ghi nhận một hành vi rất thú vị: Chúng “bỏ phiếu”. Trong những buổi chiều dài khi cả đàn nghỉ ngơi, các con cái sẽ đứng dậy, đi qua đi lại một chút rồi lại nằm xuống. Cuối cùng, mỗi con sẽ quay mặt về hướng mà nó cho rằng cả đàn nên di chuyển. Sau khoảng một giờ “bỏ phiếu” như vậy, cả đàn sẽ di chuyển theo hướng đã được quyết định. Không có thứ bậc, không có thủ lĩnh, chỉ có một quá trình ra quyết định mang tính dân chủ, ảnh hưởng đến từng cá thể trong đàn và cơ hội sống sót của cả đàn.

Tất nhiên, con người - một loài động vật - cũng tiến hóa trong chính môi trường đó, và cho đến thời điểm hiện tại, chúng ta vẫn được tổ chức theo cùng một cách thức tương tự vậy. Sự cộng tác chính là chìa khóa dẫn đến thành công của loài người. Tương tự như hầu hết các loài động vật lớn khác, con người đã được lập trình về mặt di truyền để làm việc cùng nhau theo nhóm.

Tuy nhiên, chỉ riêng sự cộng tác chưa phải là điều khiến chúng ta trở thành một loài đặc

biệt. Trong các danh sách về những đặc điểm nổi bật của con người, những yếu tố dễ quan sát như não bộ lớn, phức tạp (so với kích thước cơ thể) và ngón tay cái đối diện thường được nhắc đến. Các năng lực trừu tượng như lập luận, ngôn ngữ, tự suy ngẫm, giải quyết vấn đề và văn hóa cũng hay được liệt kê. Thế nhưng, nhiều loài động vật khác cũng sở hữu ít nhất một trong những đặc điểm này. Có thể kể đến: đàn cá voi sát thủ, các loài linh trưởng, và thậm chí là bạch tuộc.

Triết gia người Scotland Adam Smith từng nhận định: “Con người là loài động vật biết mặc cả - không loài nào khác làm điều đó; không con chó nào trao đổi xương với một con chó khác”. Quả thật, bản chất con người được thể hiện rõ nét nhất qua hai hoạt động được nêu ngay trong nhan đề cuốn sách này: sáng tạo và đàm phán. Bạn có thể thoáng thấy cách tiếp cận nguyên sơ này trong việc giải quyết vấn đề khi xem trực tuyến trên Netflix bộ phim kinh điển *Đến Thượng đế cũng phải cười* (*The Gods Must Be Crazy*). Những người châu Phi tiền sử ấy đã phát triển các phương thức hợp tác với nhau và hợp tác với tộc người xung quanh. Chính những phương thức hợp tác đó đã tiến hóa thành nền thông thương và đổi mới trên toàn cầu, mang lại sự tiến bộ vượt bậc và không gì sánh được của loài người.

Chúng ta biết rằng ngay cả khi không có ngôn ngữ chung, những bộ tộc nguyên thủy vẫn có thể trao đổi hàng hóa với nhau, và thậm chí không cần gặp mặt trực tiếp. Các nhà nhân học đã chỉ ra nhiều trường hợp “giao thương trong im lặng” diễn ra từ rất lâu trước khi con người có ngôn ngữ chung, chữ viết, tiền tệ hay Internet. Bộ tộc A sẽ để lại một số hàng hóa trao đổi ở một nơi dễ thấy gần bờ sông, rồi phát tín hiệu cho bộ tộc B bằng khói, trống hoặc cồng chiêng để báo rằng hàng đã được đặt sẵn. Người của bộ tộc B sẽ lấy những món họ muốn và để lại một món hàng hóa tương xứng. Nếu bộ tộc A không hài lòng với số lượng hoặc giá trị, họ sẽ không lấy gì cả. Khi đó, bộ tộc B sẽ bổ sung thêm hàng hóa. Một khi bộ tộc A chấp nhận và lấy số hàng được đề nghị, giao dịch coi như hoàn tất. Rõ ràng, niềm tin và mối quan hệ lâu dài là những yếu tố then chốt trong hình thức trao đổi này. Jared Diamond, tác giả cuốn *Súng, vi trùng và thép* (*Guns, Germs, and Steel*) cũng đưa ra một nhận định tương tự: “Trong các xã hội truyền thống, bạn biết tất cả mọi người và sẽ còn phải giao tiếp với họ trong suốt 50 năm tiếp theo của cuộc đời mình. Vì vậy, việc giải quyết tranh chấp nhằm mục tiêu đạt được sự giải tỏa về mặt cảm xúc”.

Con người, theo bản chất, có cả khả năng đàm phán lẫn biết sáng tạo. Chỉ khi kết hợp trí tưởng tượng của nhiều người, chúng ta mới có thể vượt qua những giới hạn của nhận thức cá nhân. Tất cả chúng ta có thể vận dụng các công cụ của sáng tạo và đàm phán mỗi ngày. Tuy nhiên, đàm phán kiến tạo không chỉ quan trọng trong đời sống thường nhật, mà còn đóng vai trò then chốt trên những vũ đài tầm cỡ và trang trọng nhất - từ thương mại toàn cầu, quan hệ quốc tế cho đến tiến trình xây dựng hòa bình.

Từ Sức Mạnh quay trở lại Trí Tưởng Tượng

Chỉ trong vòng 10.000 năm trở lại đây, sự thống trị của trí tưởng tượng trước quyền lực, thị trường và các lợi ích chung mới dần suy giảm. Trong khi trí tuệ và thể chất con người hầu như không thay đổi, các yếu tố văn hóa đã vô tình hợp lực lại làm dịch chuyển cán cân tương tác của nhân loại theo một chiều hướng kém hiệu quả một cách không lành mạnh. Chúng ta đã đánh mất khả năng đàm phán kiến tạo bẩm sinh của mình và bắt đầu dựa dẫm quá nhiều vào sức mạnh

quyền lực, thị trường và các lợi ích chung để giải quyết các vấn đề.

Sức mạnh

Khoảng 10.000 năm trước, nông nghiệp đã phá vỡ lối sống săn bắt - hái lượm cùng với toàn bộ nền văn hóa gắn liền với nó. Thay vì cùng nhau hái lượm ngũ cốc hoang dã rồi tiếp tục du cư, một số gia đình định cư tại một khu vực trong một hoặc hai mùa vụ. Họ cảm thấy hài lòng khi có thể kiểm soát nguồn lương thực tương lai thông qua việc gieo trồng và chăm sóc mùa màng. Dĩ nhiên, nếu không muốn các gia đình du cư khác hay thú hoang ăn mất ngũ cốc, họ buộc phải dùng tường rào và giáo mác để bảo vệ. Đồng thời, họ cũng phải trao đổi để có được thịt, thứ họ không có bằng cách săn đuổi khi đã quyết định gắn bó với ruộng đồng. Những cuộc đàm phán đầu tiên giữa các nhóm người có lẽ xoay quanh nguồn nước - hãy cho tôi tiếp cận con suối của anh, tôi sẽ chia cho anh một phần mùa vụ. Hoặc cũng có thể là những thỏa thuận kiểu: *gả con gái tôi cho con trai anh*.

Hệ thống mới này đã dẫn đến sự cải thiện trong tuổi thọ bình quân, sự tăng vọt dân số, sự xuất hiện của các lĩnh vực chuyên môn như nghệ thuật và toán học, rồi kế tiếp là thành phố, lãnh chúa, hoàng tộc và các giai tầng xã hội. Chưa kể đến những tranh chấp tất yếu về ranh giới lãnh thổ và giá cả công bằng, tất cả những điều trên khiến nhu cầu về đàm phán ngày càng gia tăng. Khi đàm phán thành công, kết quả thật tuyệt vời. Khi đàm phán thất bại, chiến tranh nổ ra. Thành Cát Tư Hãn và đội kỵ binh của ông ta không dành nhiều thời gian để ngồi lại bàn bạc các phương án với láng giềng. Vì lẽ đó, các xã hội nông nghiệp chấp nhận gươm giáo, dùi cui và sức ép quân sự như những công cụ thuyết phục. Sức mạnh quyền lực đã lấn át trí tưởng tượng.

Cạnh tranh dựa trên thị trường

Cái nôi của nền văn minh phương Tây cổ đại là Hy Lạp được ghi nhận vào khoảng năm 500 trước Công nguyên. Nhìn trên bản đồ, đặc điểm địa lý nổi bật nhất của khu vực này là hàng nghìn hòn đảo - và chính những hòn đảo ấy là nơi sản sinh hoàn hảo của chủ nghĩa cá nhân (individualism). Thật vậy, từ “cô lập” (isolation) bắt nguồn từ tiếng Pháp *isola*, nghĩa là “hòn đảo”. Nếu bạn tức giận với người hàng xóm, bạn luôn có thể chuyển sang một hòn đảo khác, đặc biệt là khi biển khơi lặng sóng như vùng biển Aegea yên ả. Bạn không cần sự giúp đỡ của hàng xóm để thả lưới đánh cá. Trên thực tế, chiếc thuyền của bạn cũng không chở được quá nhiều người. Vì thế, tự do cá nhân, tính cá thể, tư duy khách quan, và thậm chí cả sự dân chủ, đều có cội rễ sâu xa trong vương quốc ốc đảo cổ đại này (Những “chú trâu Cape biết bỏ phiếu” có lẽ sẽ không đồng tình).

Khi Adam Smith xuất bản tác phẩm *Sự thịnh vượng của các quốc gia* (*Wealth of Nations*) vào năm 1776, khái niệm cạnh tranh thị trường mới thực sự xác lập được vị thế quan trọng. Trong cuốn sách đó, triết gia người Scotland đã viết nên một câu văn có lẽ là quan trọng nhất từng được soạn thảo bằng tiếng Anh: “Bằng cách mưu cầu lợi ích riêng, mỗi cá nhân thường thúc đẩy lợi ích của xã hội một cách hiệu quả hơn cả khi họ thực sự có ý định làm điều đó”. Chỉ với một nét bút, Smith đã giải quyết nan đề muôn thuở giữa lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể. Thông qua những người cộng sự như Benjamin Franklin, ông đã gieo triết lý này vào cấu trúc nền tảng của hệ thống xã hội năng động nhất mà nhân loại từng tạo ra. Vì vậy, không có quốc

gia nào trên hành tinh này mà chủ nghĩa cá nhân và tính cạnh tranh lại được coi trọng cao độ như ở Hoa Kỳ.

Hơn nữa, trong suốt chiều dài lịch sử, Hoa Kỳ luôn là một quốc gia chịu ảnh hưởng sâu sắc từ những dòng người nhập cư. Rõ ràng, sự giao thoa liên tục của các ý tưởng và quan điểm từ khắp các châu lục đã làm phong phú thêm trải nghiệm chung của toàn xã hội. Mỗi người mới đến buộc phải lao động chăm chỉ để thành công - và đó chính là nguồn gốc tạo nên đạo đức nghề nghiệp mạnh mẽ của nước Mỹ. Một đặc điểm khác của những người nhập cư tiên phong là chủ nghĩa cá nhân và tinh thần độc lập mạnh mẽ - những phẩm chất cần thiết để dấn thân vào rủi ro và để sinh tồn giữa những không gian bao la, rộng lớn. Thực vậy, Tuyên ngôn Độc lập vừa ra đời cùng thời điểm, vừa định hình nên lịch sử và bản sắc quốc gia của Hoa Kỳ. Tuy nhiên, sự tôn sùng thái quá tính độc lập lại gây nhiều bất lợi trên bàn đàm phán. Bởi lẽ, đàm phán theo định nghĩa là một tình huống phụ thuộc lẫn nhau - và đó là một dạng tình huống mà người Mỹ chưa bao giờ thực sự xử lý tốt.

Chúng tôi đã kế thừa tư duy “ốc đảo” và chủ nghĩa cá nhân này từ lịch sử khai phá biên cương của chính mình. “Hãy chuyển đến miền Viễn Tây, nơi có không gian tự do tự tại” - đó là triết lý sống phổ biến trong suốt 150 năm đầu tiên kể từ khi quốc gia này hình thành. Xét trên bình diện chung, người Mỹ không có nhiều kinh nghiệm trong việc đàm phán, bởi lẽ họ luôn có thể chọn cách rời đi nơi khác mỗi khi xung đột nảy sinh.

KHUNG PHỤ 1.1

Pha trộn thêm một chút “cao bồi Duke”

Hãy thử pha trộn triết lý của Adam Smith với phong thái của John Wayne (biệt danh "The Duke"), bạn sẽ có được một lời tự thuật thẳng thắn từ một nhà đàm phán quốc tế dày dạn kinh nghiệm người Mỹ ở tuổi lục tuần:

“Ông luôn phải ngồi trong mấy cái phòng chật hẹp tồi tàn ở mấy quốc gia nhỏ bé rách nát. Trách nhiệm của ông với công ty là phải giành được thỏa thuận hời nhất có thể, vì vậy ông cứ bước vào và đòi hỏi nhiều hơn gấp bội những gì họ định trả. Và ông ở lại đó vừa đủ lâu để đạt được thứ mình muốn. Nếu may mắn, ông dần mặt họ khiếp đến nỗi họ phải bò rạp đến bàn đàm phán để cầu xin lần sau.”

Chúng tôi hỏi: “Vậy còn khả năng đối xử với bên kia như đối tác để thiết lập một mối quan hệ cùng có lợi lâu dài thì sao?”

“Các người điên à? Định làm mấy tay xã hội chủ nghĩa hay gì?”

Khoảng cách địa lý xa xôi giữa người với người đã tạo điều kiện cho một hệ thống xã hội phát triển với ít các cuộc đàm phán hơn và thời gian đàm phán cũng ngắn gọn hơn. Một ngày rỗng rã cưỡi ngựa mới đến được tiệm tạp hóa hay bãi quây gia súc không cổ súy cho những cuộc đàm phán kéo dài lê thê. Việc giải quyết mọi chuyện nhanh chóng và không để lại bất kỳ sự mập mờ nào trong giao kèo là ưu tiên hàng đầu. “Cứ nói cho tôi biết là có hay không - nhưng phải là một câu trả lời thẳng thắn”. Sự bộc trực và lối chơi bài ngửa là những phẩm chất được coi trọng và kỳ vọng ở vùng Viễn Tây xưa kia. Hãy nghĩ về hình mẫu lý tưởng John Wayne vốn cực kỳ nổi bật trong văn hóa nam giới Mỹ. Và lối nói thẳng, chứ không phải sự ngoại giao khéo léo, vẫn luôn được trân trọng trong các phòng họp và lớp học của chúng ta ngày nay.

Dĩ nhiên, hệ thống giáo dục của chúng tôi cũng phản chiếu triết lý của Adam Smith. Những gì diễn ra trong các giảng đường kinh doanh và luật tác động mạnh mẽ đến phong cách đàm phán. Xuyên suốt hệ thống giáo dục Hoa Kỳ, người học được dạy để cạnh tranh, cả trong học thuật lẫn trên sân cỏ. Mối quan hệ đối kháng và mục tiêu chiến thắng là những chủ đề cốt lõi trong quá trình xã hội hóa của người Mỹ. Tuy nhiên, không nơi nào trong hệ thống giáo dục ấy mà tinh thần cạnh tranh và thắng thua lại quan trọng hơn các buổi thảo luận tình huống tại những lớp học luật và kinh doanh. Những sinh viên đưa ra được luận điểm sắc bén nhất, tập hợp được bằng chứng thuyết phục nhất, hay đập tan được lập luận của đối phương sẽ giành được cả sự nể trọng của bạn học lẫn điểm số cao, chưa kể đến những lời mời làm việc từ các công ty luật và tư vấn danh giá.

Những kỹ năng đó quả thực sẽ rất quan trọng trên bàn đàm phán; thế nhưng, những kỹ năng đàm phán quan trọng nhất lại không hề được giảng dạy, hoặc nếu có, cũng bị xem nhẹ một cách đáng xấu hổ trong cả chương trình đào tạo kinh doanh lẫn luật. Chúng ta không dạy sinh viên cách đặt câu hỏi, cách khai thác thông tin, cách lắng nghe, hay cách sử dụng việc đặt câu hỏi như một chiến thuật thuyết phục đầy quyền năng. Trên thực tế, rất ít người trong chúng ta nhận ra rằng ở hầu hết mọi nơi trên thế giới, người đặt câu hỏi mới là người kiểm soát tiến trình đàm phán, và nhờ đó đạt được nhiều kết quả hơn trong các tình huống thương lượng. Vậy thì, yếu tố sáng tạo tham gia vào quá trình này như thế nào?

Điểm cốt yếu là triết lý của Adam Smith và “văn hóa cao bồi” đã lý giải cho cách tiếp cận mang tính chất đối kháng trong đàm phán. Đúng là các quy luật thị trường vẫn tốt hơn nhiều so với dùi cui và giáo mác của những bậc đế vương, những kẻ độc tài hay bạo chúa. Ngay cả Vladimir Putin gần đây cũng đồng tình: “Chính quyền nên giải thích cho người dân một cách rõ ràng và dễ hiểu, không phải bằng dùi cui hay hơi cay, mà bằng thảo luận và đối thoại”. Thị trường đã chinh phục được quyền lực, nhưng lại dành quá ít chỗ cho trí tưởng tượng và sự sáng tạo.

Lợi ích chung và tâm lý xã hội Mỹ

Ông ta đã tử nạn khi đang chinh phục đỉnh núi cuối cùng trong danh sách 100 ngọn núi cao nhất New England. Lúc đó trời đang mưa. Ông và người bạn đồng hành đã tách nhau ra trên đường leo lên. Trớ trêu thay, ông qua đời vì đã phớt lờ chính nguyên tắc sáng suốt nhất của mình. Một nguyên tắc sống còn trong leo núi là không bao giờ được bỏ mặc bạn đồng hành. Hơn nữa, ông lại còn là một chuyên gia về “những cái bẫy tâm lý”. Có lẽ leo núi chính là ví dụ điển hình nhất cho tình thế này: một khi đã dấn thân, thật khó để quay đầu lại. Ông đã quá tập trung vào việc chạm tới đỉnh núi thứ 100, trong khi mục tiêu đúng đắn hơn phải là trở xuống chân núi an toàn. Hầu hết những người leo núi đều tử nạn trên đường xuống.

Khoảng hai thế kỷ sau sự giác ngộ “bàn tay vô hình”, chúng ta bắt gặp lý thuyết thứ ba và cũng là cuối cùng đang ngăn cản sự quay trở lại của lối đàm phán đầy tính sáng tạo như thời tổ tiên quây quần bên ánh lửa. Trước Thế chiến II, đàm phán chủ yếu được nghiên cứu bởi các nhà khoa học chính trị, và họ tập trung vào các trường hợp trong ngoại giao. Điều này đã thay đổi sau khi cuộc chiến kết thúc cùng với nhu cầu cấp thiết phải đối phó với một Liên bang Xô viết hùng mạnh. Năm 1948 tại MIT, dưới sự dẫn dắt của nhà tâm lý học xã hội Kurt Lewin, Morton Deutsch đã viết bản luận án mang tính bước ngoặt - so sánh giữa các nhóm hợp tác và các nhóm cạnh tranh. Sau đó, Deutsch chuyển đến Đại học Columbia, nơi ông trực tiếp hướng dẫn khoảng 70 luận án trong lĩnh vực giải quyết tranh chấp và tâm lý học xã hội.

Tại thời điểm John Graham bắt đầu các nghiên cứu về đàm phán quốc tế tại Berkeley, cuốn 'kinh thánh' của ngành này - *Tâm lý học xã hội trong Thương lượng và Đàm phán* — đã được xuất bản bởi hai học trò của Deutsch. Một trong số đó, Jeffrey Z. Rubin, là học giả nổi bật nhất trong lĩnh vực này, giảng dạy tại Đại học Tufts và là thành viên của Chương trình Đàm phán của Đại học Harvard vừa mới được thành lập. Trong cuốn sách được xuất bản năm 1975 của ông viết cùng Bert Brown, trong phần tổng quan tài liệu, cả từ “sáng tạo” lẫn “phát kiến” đều không hề xuất hiện trong mục lục hay chỉ mục. Rubin cũng là Tổng biên tập đầu tiên của tập san *Negotiation Journal*. Trong bản thông cáo của ban biên tập vào năm 1985, ông đã định nghĩa

đàm phán là “việc dàn xếp các khác biệt và tiến hành giải quyết xung đột thông qua trao đổi bằng lời nói”.

Lúc bấy giờ, việc đàm phán nhận được ba chỉ trích, và những chỉ trích đều xác đáng. Thứ nhất, nó bị chỉ trích vì tư duy giản lược (reductionism) - nỗ lực nghiên cứu một quá trình phức tạp bằng cách chia nhỏ thành nhiều phần rời rạc. Ví dụ điển hình nhất có lẽ là việc sử dụng phương pháp lý thuyết trò chơi mang tên “thế tiến thoái lưỡng nan của người tù” (prisoners’ dilemma) do Deutsch khởi xướng. Thứ hai, và có lẽ là nghiêm trọng nhất, lĩnh vực này bị chỉ trích vì nhu cầu định lượng hóa các kết quả đàm phán; điều này trực tiếp dẫn đến sự thiếu sót căn bản về tính sáng tạo và sáng tạo - bởi lẽ, làm sao chúng ta có thể đo lường được những kết quả 'mơ hồ' như vậy? Cuối cùng, lĩnh vực này bị chỉ trích vì tính vị chủng (ethnocentricity) của các lý thuyết, phát hiện và hàm ý của nó. Mọi người ở các quốc gia và nền văn hóa khác nhau đàm phán theo những cách khác nhau, và họ thường làm điều đó một cách đầy sáng tạo. Thật vậy, trong chỉ mục của cuốn “kinh thánh” Rubin và Brown, từ “văn hóa” hoàn toàn vắng bóng, còn “chủ nghĩa quốc tế” chỉ được dành cho vền vẹn hai trang trong toàn bộ cuốn sách.

Tuy nhiên, gần đây, công chúng bắt đầu quan tâm nhiều hơn đến các cuộc đàm phán quốc tế, và khái niệm sáng tạo cũng được các học giả hàng đầu trong lĩnh vực này nhắc đến thường xuyên hơn. Trong cuốn *Getting to Yes* - cuốn 'kinh thánh' đương đại của ngành - chương 4 có tiêu đề là: “Các phương án sáng tạo để đôi bên cùng có lợi” [chúng tôi in nghiêng]. Chúng tôi tán dương Roger Fisher và William Ury vì đã thảo luận súc tích về chủ đề này, đồng thời đánh giá cao nền tảng chuyên môn của họ lần lượt trong lĩnh vực luật và nhân học. Tuy nhiên, cốt lõi của cuốn sách bán chạy 7 triệu bản này vẫn là những tài liệu tâm lý học xã hội vốn đã thống trị lĩnh vực của họ khi cuốn sách được biên soạn lần đầu vào năm 1983. Thật vậy, họ thậm chí còn bày tỏ sự tôn sùng đối với thị trường trong định nghĩa về quyền lực đàm phán - rằng đó chính là phương án thay thế tốt nhất cho một thỏa thuận được đàm phán (BATNA). Nói cách khác, nếu bạn là người bán duy nhất giữa vô số người mua, bạn đang ở thế mạnh, và ngược lại.

Những học giả kiệt xuất khác cũng đã đề cập đến yếu tố sáng tạo, nhưng họ lại chưa đào sâu nghiên cứu về nó. Chẳng hạn, Giáo sư Howard Raiffa của Đại học Harvard từ lâu đã ủng hộ tinh thần sáng tạo trong đàm phán:

Các nhóm nên cùng nhau suy nghĩ và lập kế hoạch một cách không chính thức, đồng thời thực hiện một vài buổi động não (brainstorming) chung; điều này có thể được coi là quá trình 'đối thoại' hoặc 'tiền đàm phán'. Ở giai đoạn sơ khởi này, hai bên tuyệt đối không đưa ra các sự đánh đổi, cam kết, hay tranh luận về việc phải chia chiếc bánh lợi ích như thế nào.

David Lax và James Sebenius, trong cuốn *3-D Negotiation*, đã đi xa hơn cả việc đạt được sự đồng thuận để bàn về những “thỏa thuận sáng tạo” và “thỏa thuận tuyệt vời”. Giáo sư Lawrence Susskind của MIT cùng các cộng sự cũng đề xuất phương pháp “đàm phán không chính thức song song” nhằm xây dựng những kết quả đàm phán mang tính sáng tạo. Thế nhưng, suy cho cùng, tâm lý học xã hội Hoa Kỳ mới đề xuất khái niệm thương lượng tích hợp (integrative bargaining). Đây vốn dĩ đã là một sự cải thiện vượt bậc so với việc cưỡng chế, và là một bước tiến so với thương lượng mang tính cạnh tranh. Tuy nhiên, cách tiếp cận tích hợp - với sự nhấn mạnh vào lợi ích chung thay vì lập trường — vẫn chỉ coi các tiến trình đàm phán như là những giao dịch thuần túy.

Cuối cùng, Jeffrey Rubin - chuyên gia đàm phán đồng thời là nhà leo núi của chúng ta - có lẽ sẽ giải thích được điểm chung giữa hai hoạt động này. Việc chạm tới đỉnh núi cũng giống như việc đạt được sự đồng thuận (“yes”) - đều mới chỉ là một nửa công việc. Xuống núi an toàn và thực thi các thỏa thuận thông qua những mối quan hệ tốt đẹp mới là những mục tiêu quan trọng hơn cả.

Trí tưởng tượng: Sự trở lại của đàm phán kiến tạo

Cách tiếp cận mang tính sáng tạo của chúng tôi đối với đàm phán được xây dựng dựa trên tất cả những công trình nghiên cứu trước đây, đồng thời bổ sung thêm các khái niệm đã được minh chứng là hiệu quả, được thu thập từ nhiều nguồn đa dạng và khác biệt dưới đây:

- Các công ty tại Thung lũng Silicon như INTEL và IDEO.
- Lối tư duy Đổi mới mở (Open innovation).
- Các mạng lưới quy trình và cấu trúc hiệu suất của John Seely Brown.
- Mô tả của David Obstfeld về *tertius iungens* (tầm quan trọng của bên thứ ba trong quá trình đổi mới).
- Những hiểu biết mới từ khoa học não bộ.
- Nghiên cứu về các đội nhóm làm việc ảo (Virtual teams).
- Kinh tế học thực nghiệm.
- Các quy trình đổi mới được hoàn thiện qua hơn 30 năm nghiên cứu và thực hành trong lĩnh vực quảng cáo, sáng tạo và đổi mới.
- Ba thập kỷ nghiên cứu về các phương pháp đàm phán tối ưu của những nhà đàm phán trên khắp thế giới.

Đàm phán kiến tạo cũng học hỏi từ những phương thức đặc trưng tại Nhật Bản và Hà Lan. Người Nhật đã xây dựng được một nghi thức văn hóa về đàm phán mang tính cộng tác, vốn sử dụng các công cụ của quy trình đổi mới sáng tạo một cách tự nhiên - những thứ lạ lẫm đối với hầu hết các nhà thương thuyết người Mỹ. Quy trình *ringisho* (phê duyệt từ dưới lên) của họ giúp đạt được sự đồng thuận cao, dẫn đến những thỏa thuận xuất sắc, việc thực thi nhanh chóng và các mối quan hệ bền vững. Trong khi đó, người Hà Lan lại là những chuyên gia thế giới về ngoại ngữ, văn hóa và sự cởi mở trong hợp tác thương mại quốc tế.

Mục tiêu của chúng tôi là chứng minh rằng sự sáng tạo và phát kiến chính là chìa khóa của các cuộc đàm phán trong kinh doanh. Lĩnh vực này hiện vẫn đang mắc kẹt trong quá khứ khi mãi bàn về việc “chốt giao dịch” hay “giải quyết vấn đề”. Ngay cả việc sử dụng những thuật ngữ như “đôi bên cùng có lợi” (win-win) cũng bộc lộ những tàn dư của tư duy cạnh tranh cũ kỹ. Tuy nhiên, đàm phán kinh doanh không phải là thứ có thể định đoạt bằng thắng hay thua, và chính những phép ẩn dụ về sự cạnh tranh hay giải quyết vấn đề đã kìm hãm khả năng sáng tạo.

KHUNG PHỤ 1.2

Cách thức hoạt động của đàm phán kiến tạo

1. Đàm phán kiến tạo có lịch sử lâu đời hơn cả sử sách và tiến xa hơn cả tương lai - nó dựa trên tài năng cơ bản nhất của con người: trí tưởng tượng.
2. Nó bắt đầu bằng một tia hy vọng, một tầm nhìn rằng mọi thứ có thể tốt đẹp hơn - thậm chí là thay đổi cả thế giới.
3. Bạn phải tìm đúng những đối tác phù hợp và thuyết phục họ tin vào tầm nhìn của mình.
4. Sau đó, bạn xây dựng các mối quan hệ - với cả những người ở phía bên kia chiến tuyến.
5. Bạn tạo ra một hệ thống để giúp các mối quan hệ này nảy nở.
6. Bạn đưa đúng người vào những tình huống cụ thể, bao gồm cả những người điều phối.
7. Bạn xem trọng yếu tố văn hóa và khuyến khích sự đa dạng.
8. Bạn gặp gỡ ở đúng nơi, trong không gian phù hợp và với nhịp độ vừa vặn.
9. Bạn tận dụng cảm xúc, đồng thời vượt qua những rào cản về quyền lực và sự tham nhũng.
10. Bạn khuyến khích việc hoán đổi vai trò.
11. Bạn sử dụng các công cụ của sự đổi mới.
12. Và bạn sử dụng các kỹ thuật của sự ứng biến.
13. Bạn liên tục cải thiện các mối quan hệ theo những cách thức mới.
14. Và ngay cả khi bạn nghĩ rằng mình đã tạo ra kết quả tốt nhất có thể, bạn vẫn tiếp tục sử dụng những chiến lược này để tạo ra một kết quả thậm chí còn tốt hơn, bền vững hơn và trường tồn hơn.

Thật đáng tiếc, cách tiếp cận tâm lý học xã hội, bao gồm cả những khiếm khuyết của nó, vẫn tiếp tục thống trị tư duy của người Mỹ, đặc biệt là tại các trường kinh doanh và luật. Các quy trình sáng tạo tại Nhật Bản và Hà Lan hầu như luôn bị ngó lơ để nhường chỗ cho các cách tiếp cận mang tính giao dịch như thương lượng cạnh tranh và thương lượng tích hợp. Hãy xem xét ví dụ về cuộc xung đột Israel và Palestine. Bất chấp hơn ba thập kỷ áp dụng thương lượng tích hợp (cả về lời khuyên lẫn thực hành), không có tiến triển nào được tạo ra. Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ cho bạn thấy một cuộc đàm phán kiến tạo có thể đạt được kết quả gì.

Chương 2.

Nhận biết một tia sáng của cơ hội

Nếu bạn muốn đóng một con tàu, đừng xua quân đi thu gom củi gỗ, cũng đừng giao cho họ nhiệm vụ và công việc, mà thay vào đó, hãy dạy cho họ biết khao khát sự bao la vô tận của đại dương.

— Antoine de Saint-Exupéry

Việc chính chúng tôi sử dụng các thuật ngữ như “giải quyết vấn đề” và “xử lý xung đột” trong các chương trước đã phản ánh một lối tư duy cũ kỹ và hạn hẹp về các tiến trình đàm phán. Đàm phán kiến tạo không nhằm mục đích giải quyết vấn đề hay dàn xếp các xung đột. Mục tiêu của đàm phán kiến tạo là tìm kiếm và khai thác các cơ hội. Vì vậy, bước đầu tiên trong quy trình này chính là nhận ra một tia sáng của cơ hội.

Cách tư duy của chúng tôi sẽ dẫn tới một định nghĩa về đàm phán kiến tạo. Thật vậy, các định nghĩa, phép ẩn dụ và từ vựng về đàm phán của thế kỷ XX tràn ngập những từ ngữ như: vấn đề, xung đột, tranh chấp, chia chác, trò chơi cạnh tranh, chiến dịch quân sự, thậm chí cả cờ vua và xì phé. Chúng tôi sử dụng một bộ từ ngữ hoàn toàn khác (để thấy sự khác biệt đó lớn thế nào, hãy xem mục KHUNG PHỤ 2.1): *đàm phán kiến tạo là việc sử dụng các quy trình đổi mới để xây dựng các mối quan hệ dài hạn nhằm tìm kiếm và khai thác những cơ hội phi thường*. Đúng vậy, các vấn đề có thể được xử lý và xung đột có thể được dàn xếp trong quá trình thực hiện, nhưng câu hỏi then chốt của đàm phán kiến tạo luôn là: “Liệu có tồn tại những cơ hội?”

Chúng tôi đã không nhịn được cười khi nhìn thấy mục lục của tờ *Harvard Business Review* số tháng 3 năm 2012. Ban đầu chúng tôi rất hào hứng - tờ *HBR* sắp bàn về những ý tưởng mới, với trang bìa bóng bẩy ghi dòng chữ “Tái thiết nước Mỹ” và “Tại sao thế giới cần nước Mỹ vực dậy”. Thế nhưng, khi nhìn vào bên trong, mục lục và các bài báo thực chất lại là một đại tiệc từ ngữ hào nhoáng bàn về *năng lực cạnh tranh* của Mỹ. Mười ba từ đầu tiên ngay trang bên trong là: “Báo cáo đặc biệt: Khôi phục năng lực cạnh tranh của Hoa Kỳ, Tại sao năng lực cạnh tranh của Hoa Kỳ lại quan trọng với tất cả chúng ta”. Thật cảm ơn ngài, Adam Smith!

Trong thế kỷ 21, một cách tiếp cận đúng đắn - tức cách tiếp cận đàm phán kiến tạo - lẽ ra phải sử dụng những tiêu đề bài báo như: “Cơ hội nằm ở đâu?”, “Ai trên thế giới sẽ là những đối tác tốt nhất?”, hay “Làm thế nào để chúng ta hợp tác hiệu quả nhất với người Trung Quốc, người Nga và người Ả Rập để thúc đẩy sự tiến bộ của nhân loại?”. Thật vậy, chính trang bìa của tờ *HBR* số tháng 3 năm 2012 đó đã mang lại cho chúng tôi một tia sáng cơ hội. Đúng vậy, hệ thống kinh doanh của Hoa Kỳ thực sự cần một cách tư duy mới về đàm phán, vốn là hoạt động cốt lõi trong kinh doanh. Chúng ta sẽ cùng chuyển sang bốn câu chuyện về những tia sáng cơ hội khác.

KHUNG PHỤ 2.1

Định nghĩa và ẩn dụ trong đàm phán

Đạt được thỏa thuận	Thương lượng tích hợp
Trọng tài	Kết nối
Đấu giá	Đàm phán điều tra
Đàm phán	Ra quyết định chung
Trao đổi hàng hóa	Ghi chép nhật ký
Trận chiến trí tuệ	Trung gian hòa giải
Mua bán	Gặp gỡ tư duy
Chiến dịch quân sự hoặc chính trị	Leo núi
Cờ vua	Thảo luận
Đàm phán cạnh tranh	Parle (đàm phán kiểu cướp biển)
Giải quyết xung đột	Đàm phán hòa bình
Đạt được đồng thuận	Poker
Vượt qua trở ngại	Tình huống tiến thoái lưỡng nan của tù nhân
Thảo luận	Giải quyết vấn đề
Thương lượng	Cái bẫy tâm lý
Ngoại giao	Chia bánh
Bàn luận	Thay thế
Giải quyết tranh chấp	Giao dịch
Chia tài sản	Gặp riêng (tête-à-tête)
Đấu tay đôi	

Trao đổi	Đàm phán ba bên
Đàm phán khắc nghiệt	Kéo co
Lý thuyết trò chơi	Cơ động và nhượng bộ vị thế
Tranh luận về giá	Theo đuổi “Có”
Thương lượng kiểu “ngựa”	Sáng tạo
	Sáng kiến
	Xây dựng mối quan hệ

John Lasseter: Đến vô cực và xa hơn

Một trong những cuộc đàm phán kiến tạo nhất trong lịch sử ngành giải trí đã bắt đầu từ trong bóng tối, và nó chỉ xảy ra nhờ vào một chuỗi những thất bại liên tiếp.

Bối cảnh “trong bóng tối” ấy chính là bên trong rạp chiếu phim Wardman ở Whittier vào năm 1964, nơi cậu bé bảy tuổi John Lasseter đã bỏ ra 49 xu để xem bộ phim *Thanh gươm trong đá* (Sword in the Stone) của Disney và đem lòng say mê nó. Đến lúc mẹ tới đón, cậu đã biết chắc chắn rằng định mệnh của mình là trở thành một nhà hoạt họa. Nhờ niềm đam mê đó cùng sự khích lệ từ người mẹ vốn là giáo viên mỹ thuật trung học, mười hai năm sau, cậu đã theo học với ba nhà hoạt họa của Disney đang giảng dạy bán thời gian tại Viện Nghệ thuật California. Thậm chí, cậu còn dành những kỳ nghỉ hè để làm thuyền trưởng cho chuyến tàu *Jungle Cruise* tại Disneyland. Vì vậy, không có gì ngạc nhiên khi cậu sớm giành được công việc mơ ước: một vị trí tại xưởng hoạt hình Disney huyền thoại.

Tuy nhiên, chính tầm nhìn và sự quyết tâm đó đã sớm khiến chàng trai gặp rắc rối. Khi xem bản xem trước của bộ phim *Tron* vào năm 1982, John lại một lần nữa đem lòng say mê, nhưng lần này là với công nghệ tạo hình bằng máy tính (CGI). Chàng đã nỗ lực thúc đẩy công nghệ mới này, nhấn mạnh rằng nó sẽ thay đổi tất cả mọi thứ. Thế nhưng, tại xưởng hoạt hình thành công nhất thế giới thời bấy giờ, đó không phải là thông điệp mà mọi người muốn nghe. John Lasseter đã lập tức bị sa thải vì sự nhiệt huyết thái quá đối với loại công nghệ mới mang tính đột phá này.

Tất nhiên, câu chuyện còn nhiều điều thú vị hơn, và chúng ta sẽ trở lại nó trong những phần sau của cuốn sách. Thực ra, câu chuyện đã hình thành từ việc Lasseter nhận ra những tia sáng cơ hội.

Eli Simon: Đừng bán buổi diễn, hãy bán ý tưởng

Eli Simon giảng dạy nghệ thuật hề (clowning) tại Hoa Kỳ, Hàn Quốc, Ý và Romania. Ông đã viết một cuốn sách về chủ đề này, và bạn có thể xem ông biểu diễn các kỹ thuật của mình trên YouTube (http://www.youtube.com/watch?v=pZ57_prZ9e4). Ông là tác giả, đạo diễn kiêm nhà sản xuất của một vở kịch kết hợp giữa múa truyền thống Hàn Quốc, các vai hề *commedia dell'arte* của Ý và những chiếc mặt nạ. Ông cũng từng đảm nhiệm vị trí Trưởng bộ môn Diễn xuất và Chủ nhiệm khoa Kịch nghệ tại Đại học California, Irvine. Chúng tôi từng nghĩ ông có thể chia sẻ đôi chút về việc sử dụng sự hài hước trong đàm phán. Thế nhưng, thay vào đó, ông lại kể cho chúng tôi một câu chuyện mang tính mẫu mực về một người biết cách nhìn ra các tia sáng cơ hội.

Eli Simon từng có một ý tưởng điên rồ. Nói chính xác hơn, đó là một ý tưởng ngông cuồng mà tuyệt nhiên không một ai tin rằng nó có thể thành hiện thực. Ông muốn xây dựng một nhà hát lưu động theo phong cách thời Elizabeth và diễn kịch Shakespeare ngay giữa công viên xanh mướt rộng lớn nằm tại trung tâm trường đại học.

Thậm chí còn điên rồ hơn, ông có một kế hoạch để thực hiện. Vì khoa kịch nghệ vừa nhận được một khoản ngân sách, ông tính toán rằng mình đã có đủ kinh phí để xây dựng một cấu trúc sân khấu nhỏ, có thể điều chỉnh kiểu Elizabeth. Nhờ sự cộng tác của các đồng nghiệp trong khoa kịch nghệ và mối quan hệ bền chặt với Keith Bangs, người đứng đầu xưởng sản xuất, chi phí thiết kế và nhân công coi như bằng không. Còn việc dàn dựng các vở kịch - Ồ, đó là công việc ông đã thực hiện trong suốt cả sự nghiệp của mình rồi. Ông sẽ chỉ đơn giản là cống hiến thời gian của mình mà thôi.

Dù một trường đại học lớn khó có thể được xem là một môi trường dành cho hoạt động khởi nghiệp, ông cứ thế bắt tay vào làm. Các sinh viên và nhân viên đã cùng nhau xây dựng bối cảnh - một nhà hát 128 chỗ ngồi được chia thành 15 phần, mỗi phần nặng một tấn. Họ kéo nó vào không gian biểu diễn của mình, dàn dựng vở kịch *Người thương gia thành Venice*, rồi tháo dỡ nó ra để lưu kho. Giờ đây, họ chỉ việc mang nó ra mắt công chúng. Dễ như ăn bánh vậy.

Thế nhưng, chính tại thời điểm này, Simon đã đâm sầm vào một bức tường ngăn cách diễn hình trong bất kỳ cấu trúc bộ máy quan liêu nào. Ngay khi ông bắt đầu giải thích tầm nhìn sân khấu của mình cho bất kỳ ai, họ đều bảo ông rằng ông không thể làm được. Quá nguy hiểm. Trách nhiệm pháp lý quá lớn. Quá tốn kém. Không đời nào. Chẳng có cách nào cả.

Nhưng ông đã phản kháng rằng nhà hát thực chất đã được xây xong rồi. Họ chỉ việc di chuyển nó từ khu phức hợp nghệ thuật sang công viên ngay bên kia đường thôi mà. “Không”. “Không thể thực hiện được”.

Vừa hay, Michael Drake, Hiệu trưởng của trường Đại học, lại là một người khá cởi mở và thường dành thời gian để tương tác với sinh viên cũng như giáo viên. Simon đã hẹn gặp Hiệu trưởng và ông đề nghị cả hai cùng đi dạo sau bữa trưa. Họ thông thả dạo bước rồi dừng chân tại một điểm có tầm nhìn đẹp trong khuôn viên trường. Trên suốt đường đi, Simon nói về việc khoa kịch nghệ cũng khao khát những điều tương tự như mong muốn của Hiệu trưởng. Mong muốn đó là kết nối trường đại học với cộng đồng, lôi cuốn mọi người vào các dự án hợp tác, và

dấn thân vào những nỗ lực nhằm duy trì sự tương tác có ý nghĩa cho nhiều thế hệ mai sau. Ngay đúng thời điểm đó, Simon lấy ra một món quà hình chữ nhật được gói ghém cẩn thận. (Ông không phải là giáo viên sân khấu mà không có lý do đâu).

Đây chính là tầm nhìn của tôi, Simon nói, ngay khi vị Hiệu trưởng mở món quà của mình ra - đó là một bức ảnh kỹ thuật số chụp nhà hát được ghép chồng lên khung cảnh công viên xanh mướt ngay trước mắt họ.

Phản ứng của vị Hiệu trưởng ư? “Tôi ước gì chúng ta có thể khánh thành nó ngay tối nay”. Và ngay sau đó là câu hỏi: “Ông cần những gì?”

Tại thời điểm này, Simon thực sự vẫn chưa biết mình cần gì, nhưng ông đã để ngỏ câu trả lời: “Tôi cũng chưa rõ nữa, nhưng tôi chắc chắn rằng sớm hay muộn chúng tôi cũng sẽ cần đến sự hỗ trợ của ông”.

Việc biết rằng Hiệu trưởng đã chấp thuận như tiếp thêm động lực cho ông tiếp tục gõ cửa những căn phòng phù hợp và yêu cầu sự hỗ trợ. Hàng loạt vấn đề kỹ thuật phát sinh: hóa ra 15 tấn là một tải trọng quá lớn đối với nền cỏ không được gia cố, ngay cả khi chưa tính thêm vài tấn sức nặng của khán giả. Cấu trúc đó chắc chắn sẽ lún sâu xuống đất ngay trước buổi biểu diễn đầu tiên. Rồi đến các vấn đề an toàn: một cuộc kiểm định đủ tiêu chuẩn cho không gian biểu diễn trong nhà là chưa đủ đối với một không gian ngoài trời, nơi trời có thể đổ mưa. Tại địa điểm thay thế mà Simon tìm được - một quảng trường bê tông cạnh thư viện - lại không có nguồn điện, ngoại trừ việc phải cấp điện từ thư viện, nơi có rất nhiều máy tính và khả năng xảy ra sự cố tăng áp là hoàn toàn có thể xảy ra. Điện năng chưa từng là vấn đề trước khi di dời, nhưng giờ đây nó lại trở thành một rào cản to lớn.

Khó khăn và chi phí cứ thế tăng lên, nhưng Simon và các đồng nghiệp biết rằng họ phải hành động ngay bây giờ hoặc không bao giờ. Nếu lễ hội không được ra mắt ngay trong mùa hè đầu tiên đó, nó sẽ không bao giờ có cơ hội thứ hai. Nhà hát sẽ bị tháo dỡ, và mọi chuyện sẽ kết thúc. Mọi thứ đều đã vượt quá ngân sách, nhưng các kế hoạch thì đã được triển khai. Vé đã được bán ra. Dự án đang biến hình, lớn dần lên thành một con quái vật, chệch khỏi quỹ đạo và hoàn toàn nằm ngoài tầm kiểm soát của Simon.

Sau đó, Simon đã sử dụng một quân bài mặc cả kinh điển, dù lúc đó chính ông cũng không hề hay biết. Ông quyết định rằng điều có trách nhiệm duy nhất cần làm lúc này là rút lui. Ông không chỉ đe dọa sẽ dừng lễ hội, mà ông thực sự có ý định đó. Giấc mơ của ông đã trở thành một cơn ác mộng và đang xa rời thực tế hơn bao giờ hết. “Hãy tìm một giám đốc nghệ thuật/tổng quản lý/người gây quỹ/giám sát xây dựng khác”.

Tất nhiên, điều đó đã không xảy ra. Đó là đứa con, là niềm đam mê của Simon và nó đã trở thành lẽ sống của ông. Và nếu đây là một cuộc đàm phán thông thường, toàn bộ dự án hẳn đã thất bại thảm hại. Nhưng đây không phải là một cuộc đàm phán như thế. Dù không hề nhận ra, Simon đã xây dựng được những mối quan hệ dài hạn mà ông cần. Đến thời điểm này, cả Hiệu trưởng và Trưởng khoa đều cảm thấy đây là một ý tưởng quá giá trị để có thể từ bỏ. Vì vậy, họ đã vận dụng một chút sáng tạo, tập hợp các đồng minh, tìm thêm một ít kinh phí, và mùa đầu

tiên của *Lễ hội Shakespeare New Swan* đã cháy vé toàn bộ chỉ trong vòng hai tuần. Đó là một thành công chưa từng có, mang lại danh tiếng cho khoa và trường trên các phương tiện truyền thông nhiều hơn tất cả các sự kiện kịch nghệ khác cộng lại.

Thế nhưng, tầm nhìn của Simon không chỉ dừng lại ở mùa diễn đó. Ông muốn thiết lập một sự kiện truyền thống vào mùa hè và nó có thể tồn tại lâu dài sau kể cả khi nhiệm kỳ của mình kết thúc. Tuy nhiên, ngay cả mùa diễn thứ hai cũng có vẻ ngoài tầm với nếu không có khoản kinh phí mỗi đã từng giúp dự án khởi động. Vì vậy, Simon đã mở rộng những gì ông học được. Người bạn của ông, David Emmes - nhà sáng lập Nhà hát South Coast Repertory, một trong những nhà hát khu vực thành công nhất cả nước - đã nói với ông rằng: “Đừng bán buổi diễn. Hãy bán tầm nhìn”.

Vì vậy, Simon bắt đầu lên kế hoạch để bán tầm nhìn đó, không chỉ với cấp trên mà với tất cả những người tham gia vào dự án. Ông bắt đầu bằng việc từ chức Trưởng khoa, điều này đã cho phép ông tách nhà hát ra thành một thực thể độc lập, cả về mặt tài chính lẫn pháp lý. Đồng thời, việc này cũng giúp ông có thể làm việc mà hoàn toàn không nhận bất kỳ khoản thù lao nào từ phía nhà hát.

Thay vì gặp gỡ đội ngũ quản lý cơ sở vật chất trong những phòng họp u ám nơi họ làm việc, ông đã đưa họ trực tiếp vào bên trong nhà hát. (Chúng ta sẽ thảo luận về tầm quan trọng của việc gặp gỡ trong các không gian sáng tạo ở chương 8). Ông trò chuyện trực tiếp với từng người và lôi kéo cả những người khác trong cộng đồng cùng tham gia. Ông thực sự cần sự giúp đỡ của họ, và ông đã chân thành ngỏ lời. Ông giải thích rằng đây là một dự án khởi nghiệp cần tất cả sự sáng tạo và sẽ phải vận hành với một ngân sách cực kỳ eo hẹp. Rồi ông khiến họ cười. (Dẫu sao thì ông cũng là người dạy rằng tiếng cười sẽ khơi dậy bản sắc sáng tạo và chân thực của mỗi người). Chẳng bao lâu sau, chính các thợ điện và quản lý cơ sở vật chất đã chủ động tìm đến ông với những lời đề nghị: “Tôi nghĩ tôi biết cách giúp chúng ta tiết kiệm tiền mà vẫn hoàn thành được việc này”.

Ông đã gây quỹ bằng cách chia sẻ tầm nhìn của mình với các nhà lãnh đạo cộng đồng. Mặc dù ông chưa bao giờ trực tiếp đi xin tiền, nhưng khi một người bạn nghe về mùa diễn thứ hai, anh ta đã mua trọn gói một đêm biểu diễn để mời toàn bộ nhân viên công ty luật của mình đến xem. Những người ở một công ty luật khác bên kia thành phố thấy đó là một ý tưởng tuyệt vời, và họ cũng làm điều tương tự.

Giờ đây, mùa diễn thứ hai đã cháy vé hoàn toàn. Ông có một đội ngũ khổng lồ gồm những người ủng hộ, cổ vũ và người hâm mộ. Và mặc dù sẽ luôn có những khó khăn cần phải chinh phục, Simon đã nhận ra rằng cách dễ dàng nhất để đạt được nhiều hơn trong đàm phán chính là đưa tất cả mọi người về cùng một phe ngay từ đầu. Hoàn toàn nghiêm túc.

KHUNG PHỤ 2.2

Quy tắc kể chuyện thuyết phục

Câu chuyện trở nên sống động trong tâm trí của người nghe.

— Annette Simmons

1. Giúp mọi người nhận ra sự cần thiết của sự thay đổi. Đánh thức cảm xúc của họ, như nỗi đau hay thất vọng. Đưa ra lý do để họ cảm thấy có động lực cá nhân để quan tâm.
2. Nói đúng sự thật. Đừng hứa hẹn nhiều hơn những gì bạn có thể thực hiện. Khi mọi người tin tưởng vào bạn, họ sẽ dễ dàng đồng tình với bạn hơn. Nếu có thể, hãy cho họ cơ hội trải nghiệm điều này trực tiếp.
3. Đơn giản hóa quy trình. Một lý do đáng tin cậy, được củng cố bởi vài bằng chứng, thuyết phục hơn nhiều so với một danh sách dài. Tránh kể quá nhiều để không giống như quảng cáo trên TV.
4. Nhấn mạnh vào điều tích cực. Điều này giúp loại bỏ cảm xúc tiêu cực VÀ cải thiện tinh thần của bạn khi bạn đang nỗ lực thay đổi thế giới.
5. Kêu gọi hành động. Hãy tham gia đội ngũ của tôi. Hãy giúp chúng tôi thực hiện bước tiếp theo. Hãy xem cuộc sống của bạn sẽ thay đổi ra sao."

Amazon tại Seattle

Trong một kỷ nguyên mà các thành phố đang phải chiến đấu quyết liệt để thu hút và giữ chân những tập đoàn lớn, cuộc đàm phán gần đây giữa Amazon và thành phố Seattle là một trường hợp rất đặc biệt.

Đó là một thỏa thuận cực kỳ “ngọt ngào” cho thành phố: Trụ sở mới sẽ là nơi làm việc của khoảng 12.000 trong tổng số 30.000 nhân viên của Amazon tại Seattle. Con số đó xấp xỉ quy mô dân số của toàn bộ các thành phố như Annapolis, Helena hay Juneau. Ước tính, nếu ít nhất một nửa số nhân viên này có vợ/chồng, người thân hoặc con cái, lượng người có thu nhập cao nộp thuế đủ để lấp đầy toàn bộ thành phố Olympia.

Trụ sở mới của Amazon tọa lạc tại một khu vực kho bãi thấp tầng và giá thuê rẻ. Theo lời ông John Schoettler, Giám đốc phụ trách bất động sản và cơ sở vật chất toàn cầu của Amazon: “South Lake Union từng là nơi mà người ta chỉ lái xe băng ngang qua, chứ không phải là điểm

đến". Amazon đang chi trả kinh phí cho một làn đường dành cho xe đạp cùng một tuyến tàu điện mặt đất mới cho hệ thống đường sắt nhẹ của Seattle, bởi công ty khuyến khích nhân viên sống gần nơi làm việc và sử dụng các phương tiện giao thông thay thế.

Triết lý này đã thôi thúc các nhà phát triển căn hộ đổ xô về khu vực này. Năm ngoái, Seattle đã cấp nhiều giấy phép xây dựng nhà ở hơn bất kỳ thời điểm nào trong suốt ba thập kỷ qua. Các công ty công nghệ khác cũng đang tìm kiếm mặt bằng ở khu vực lân cận. Đại học Northeastern đã thiết lập một cơ sở ngay bên kia đường, và hàng tá xe đồ ăn đã có mặt để khai thác nhu cầu. Đây tiền đề dẫn đến sự xuất hiện của hàng loạt nhà hàng và doanh nghiệp dịch vụ sau này.

Vậy Amazon đã đàm phán thỏa thuận này như thế nào? Theo tờ *New York Times*: "Khi các giám đốc điều hành của Amazon xuất hiện trong những buổi họp đầu tiên... các quan chức thành phố đã vô cùng ngạc nhiên. Không phải vì quy mô của kế hoạch, mà vì sự đơn giản của cuộc thảo luận".

"Đó không phải là một cuộc đàm phán kiểu gai góc, cứng rắn", Marshall Foster, Giám đốc quy hoạch thành phố, cho biết. Về cơ bản, họ bước vào và nói: "Chúng tôi nghĩ đây chính là địa điểm phù hợp".

Vậy Amazon đã nhận lại được gì? Những khoản miễn giảm thuế khổng lồ kéo dài nhiều năm - vốn là yêu cầu hàng đầu của bất kỳ nhà tuyển dụng lớn nào ở khắp mọi nơi ư? Họ thậm chí còn không yêu cầu chúng.

Bí mật nằm ở chỗ Amazon có cùng tầm nhìn và mục tiêu với thành phố. Amazon thu hút những kỹ sư và nhà quản lý thông minh, có trình độ học vấn cao và thường là những người trẻ - chính là nhóm người muốn sống và làm việc trong một môi trường đô thị sôi động. Do đó, việc đặt trụ sở tại Seattle là một công cụ để công ty tuyển dụng và giữ chân nhân tài.

Thành phố không thể có một đối tác đàm phán nào tốt hơn thế, ngay cả khi họ được tự mình lựa chọn đội ngũ đó.

Đã huy động mọi binh hùng tướng mạnh... Sao không thử một kỳ Thế vận hội tại Jerusalem?

Trong chương trước, chúng tôi đã đề cập đến “nút thắt Gordian” vĩ đại của các mối quan hệ quốc tế, đó chính là cuộc xung đột giữa người Ả Rập và Israel, và một nền hòa bình lâu dài tại Trung Đông giữa những người theo Do Thái giáo, Hồi giáo và Thiên Chúa giáo. Tất cả các đời Tổng thống Mỹ kể từ năm 1948 đã từng tìm cách giải quyết vấn đề này - từ Eisenhower, Kennedy, Johnson, Nixon, Ford, Carter, Reagan, Bush, Clinton, Bush cho đến Obama hiện nay - và chẳng có gì thay đổi cả. Roger Fisher và William Ury, các tác giả của cuốn sách nổi tiếng *Getting to Yes*, đã từng tư vấn cho các cuộc đàm phán này, cùng với đó là sự hỗ trợ từ nhiều chuyên gia về đàm phán tích hợp khác trong suốt những năm qua. Thế nhưng, kết quả một cuộc khảo sát gần đây tại Israel cho thấy giới trẻ hiện nay ít lạc quan về hòa bình hơn bất kỳ thời điểm nào trong suốt hai thập kỷ qua.

Người dân Trung Đông đã quá quen thuộc với xung đột và bạo lực. Chính vì thế, việc đơn thuần đàm phán vì hòa bình đã không còn hiệu quả. Đã đến lúc cần một cách tư duy mới, một mục tiêu hấp dẫn hơn cả hòa bình. Chúng ta có thể hình dung về một tia sáng cơ hội cho khu vực này. Thay vì một vùng chiến sự, hãy tưởng tượng về một Trung Đông thịnh vượng và năng động. Hãy tưởng tượng về những dân tộc và quốc gia biết tận dụng các nguồn lực tự nhiên và tinh thần một cách sáng tạo và hợp tác. Việc đặt trọng tâm mới vào sự thịnh vượng như một mục tiêu tối thượng sẽ mang lại hòa bình trên chặng đường đó. Việc tổ chức Thế vận hội Olympic tại Jerusalem vào năm 2032 hoặc 2036 sẽ là một bước đi đầu tiên hữu ích. Dưới đây là những gì chúng tôi đã đăng tải về chủ đề này trên mạng lưới blog của *Harvard Business Review* vào ngày 7 tháng 7 năm 2011:

Sự sụp đổ gần như hoàn toàn của các nền kinh tế đại lục Châu Âu sau Thế chiến II đã đe dọa nghiêm trọng đến sự ổn định của các thể chế chính trị và xã hội nơi đây. Các nhà lãnh đạo Châu Âu hiểu rằng để tái thiết từ đống đổ nát, việc thiết lập những loại hình thể chế quốc tế mới nhằm đảm bảo sự thịnh vượng, ổn định và hòa bình cho khu vực là điều thiết yếu. Thể chế đầu tiên trong số đó là Cộng đồng Than và Thép Châu Âu, được thành lập năm 1952 nhằm tích hợp ngành công nghiệp than và thép của Pháp, Tây Đức, Ý, Bỉ, Hà Lan và Luxembourg. Năm mươi năm sau, dựa trên thành công của cuộc thử nghiệm nhỏ đầu tiên về sự phụ thuộc lẫn nhau về kinh tế này, giờ đây chúng ta thấy một Liên minh Châu Âu với 27 quốc gia thành viên và nhiều quốc gia ứng viên đang hy vọng được gia nhập trong tương lai. Ngoại trừ những giai đoạn trì trệ gần đây, các nền kinh tế đã phát triển mạnh mẽ trong nhiều thập kỷ, nhưng quan trọng hơn cả, hòa bình đã được duy trì bền vững.

Liệu một cách tiếp cận như vậy có thể hiệu quả tại vùng đất Trung Đông vốn đã tan hoang vì chiến tranh?

Việc đặt trọng tâm mới vào sự thịnh vượng như một mục tiêu tối thượng sẽ mang lại hòa bình. Vấn đề then chốt ở đây chính là sáng tạo một con đường dẫn đến lợi ích chung.

Cốt lõi của vấn đề nằm ở Jerusalem. Thành Cổ thiêng liêng này là biểu tượng của đức tin đối với rất nhiều người. Nó là vùng đất thánh đối với cả những người theo Kitô giáo và Do Thái giáo. Đối

với người Hồi giáo, chỉ có Mecca và Medina là những địa điểm tâm linh quan trọng hơn nơi này. Mặc dù những cuộc chiến giành giật “bất động sản tôn giáo” này dường như là vĩnh cửu, nhưng chính Jerusalem cũng có thể là một giải pháp.

Ngành du lịch tôn giáo vốn đã nuôi sống nền kinh tế của cả Israel và Palestine cũng như các khu vực lân cận. Vào năm 2000, trước đợt bạo lực điên rồ gần đây, ngành du lịch đã mang lại 3,2 tỷ USD doanh thu cho Israel. Hãy thử so sánh con số đó với Công viên Disneyland ở Quận Cam, California - nơi thu về một khoản lợi nhuận tương đương nhờ vào 10 triệu lượt khách tham quan mỗi năm, với mức chi tiêu khoảng 150 USD mỗi người cho vé vào cửa, đồ ăn và quà lưu niệm - đó là chưa kể các khoản chi cho khách sạn và phương tiện di chuyển.

Jerusalem có nhiều thứ để cống hiến cho nhiều người hơn cả “Vương quốc Thần tiên” (không có ý xúc phạm chuột Mickey đâu nhé). Thật vậy, lượng khách tiềm năng là 3,5 tỷ người theo Kitô giáo, Hồi giáo và Do Thái giáo trên khắp thế giới. Nhà thờ Mộ Thánh (The Church of the Holy Sepulcher - được xây dựng trên mộ của Chúa Jesus) sẽ thu hút những người Kitô hữu. Bức tường Than khóc (Wailing Wall) là nơi linh thiêng nhất đối với người Do Thái. Người Hồi giáo sẽ đổ xô đến Mái vòm Đá (Dome of the Rock). Nhiều du khách sẽ ghé thăm cả ba địa điểm này. Và bên ngoài Thành Cổ còn có Bethlehem, Hebron, Nazareth, Jericho, Biển Galilee, Biển Chết và Biển Đỏ - đó mới chỉ là liệt kê những điểm tham quan tiêu biểu nhất. Ước tính sơ bộ của chúng tôi cho thấy doanh thu hàng năm có thể đạt từ 10 tỷ đến 20 tỷ USD nếu mọi việc được thực hiện đúng cách - tương đương khoảng 10 đến 15% GDP hiện tại của Israel.

Điều đó nghe có vẻ điên rồ ư? Chúng tôi không nghĩ vậy. Những thỏa thuận đôi bên cùng có lợi (Win-win) giờ đây không còn đủ tốt nữa. Trong môi trường kinh doanh toàn cầu đầy biến động của thế kỷ 21, đàm phán sáng tạo chính là chìa khóa để phát triển mạnh mẽ. Sự khác biệt nằm ở ranh giới giữa giao dịch và mối quan hệ, giữa sự đánh đổi và sự chia sẻ, giữa tư duy “ngoài chiếc hộp” và tư duy hệ thống mở, và giữa sự bằng lòng khiên cưỡng với sự sáng tạo thực thụ. Thật vậy, những nhà đàm phán kiến tạo sẽ biến quá trình mặc cả thành một quy trình đổi mới, tích hợp những phương pháp tối ưu nhất của từng lĩnh vực.

Điều cần thiết ở Israel và Palestine lúc này là một mục tiêu chung để khởi động quy trình này. Vậy còn phương án chọn Jerusalem làm địa điểm tổ chức Thế vận hội Olympic 2024 thì sao? Đây là cách mà chúng tôi nghĩ nó có thể vận hành.

Các nguyên tắc của đàm phán sáng tạo gợi ý trước hết nên thành lập một Ủy ban Olympic Jerusalem 2024, bao gồm các thành viên từ các nhóm cử tri địa phương chủ chốt - Israel và Palestine, và có lẽ là cả Jordan, Lebanon và Syria. Ban đầu, ủy ban này sẽ gặp gỡ một cách không chính thức, tại một địa điểm trung lập và thoải mái, với sự hỗ trợ điều phối từ quốc tế. Quy trình của những cuộc họp đầu tiên này sẽ là động não (brainstorming), nhưng những thành quả mang đến sẽ là những ý tưởng mới và những mối quan hệ cá nhân tích cực.

Thế vận hội có thể mang lại nguồn doanh thu khổng lồ lên tới 50 tỷ USD. Và giá trị biểu tượng tâm linh khi hàng triệu người cùng hành hương về cội nguồn đức tin của họ sẽ là một điều vô giá.

Nhưng trước khi những dòng vốn đầu tư quốc tế có thể đổ vào, kịch bản viễn tưởng nhỏ bé này giả định rằng sẽ có một sự phân chia chính trị hòa bình giữa Israel và Palestine theo những ranh giới đã được tái khẳng định trong Hiệp định Oslo. Nó giả định việc chấm dứt mọi cuộc cấm vận thương mại trong khu vực. Nó giả định rằng người Palestine sẽ không còn phải mạo hiểm tính mạng khi “vượt rào” để sang Israel làm việc. Nó giả định rằng các công ty sẽ có thể tích hợp hoạt động của các nhà máy hỗ trợ cho nhau trong khu vực. Nó giả định rằng Hoa Kỳ và các quốc gia

khác sẽ gửi đến đây những đoàn khách du lịch thay vì những con tàu chở đầy vũ khí. Nó giả định về một Thành Cổ Jerusalem mở cửa, mang tính quốc tế và quan trọng nhất là một thể thống nhất. Và cuối cùng, nó giả định về một nền thương mại và du lịch tự do giữa tất cả các quốc gia trong khu vực, cho phép tất cả cùng thịnh vượng theo những cách thức mới.

Một nhóm nhỏ các nhà tư duy sáng tạo mà chúng tôi đã thảo luận gần đây đã đưa ra một loạt ý tưởng bổ sung: không chỉ tổ chức các sự kiện Olympic tại các địa điểm quanh Israel và Palestine (như bóng chuyền bãi biển tại Gaza hay đua thuyền trên Biển Galilee), mà có lẽ còn mở rộng sang các nước láng giềng như Jordan, Lebanon và Syria. Hoặc sử dụng “những viên gạch từ các bức tường an ninh” trên khắp đất nước để xây dựng sân vận động chính tại Jerusalem. Tại sao lại chỉ dừng lại ở Olympic? Cơ sở hạ tầng du lịch mới phục vụ Thế vận hội cũng sẽ hỗ trợ đắc lực cho một giải vô địch World Cup, với các trận đấu vòng loại có thể được tổ chức trên khắp khu vực.

An ninh không phải là một trở ngại lớn như bạn nghĩ. Tỷ lệ tử vong do bạo lực ở Israel (ngay cả trong giai đoạn nguy hiểm giữa thập kỷ trước) cũng không khác biệt nhiều so với Hoa Kỳ và chỉ bằng một phần tư so với Brazil - nơi thành phố Rio de Janeiro đang đăng cai Thế vận hội 2016. Thế vận hội Jerusalem sẽ tạo cú hích cho ngành du lịch, khiến các bên chủ chốt trong khu vực phải cùng đầu tư và làm việc với nhau, thu hút các tập đoàn đa quốc gia và thậm chí có thể gieo mầm cho một Liên minh Thương mại Trung Đông rộng lớn hơn, giống như cách mà Cộng đồng Than và Thép đã khai sinh ra EU (Liên minh Châu Âu).

Trung Đông từng là cái nôi của nền văn minh phương Tây từ rất lâu trước đây nhờ vào sự đổi mới và giao thương. Người ta có thể tưởng tượng được một nền thương mại tự do trong khu vực này sẽ tạo ra những thành quả to lớn thế nào ở thời điểm hiện tại.

Những phản hồi đối với bài viết trên blog của chúng tôi, như bạn có thể hình dung, đến từ khắp mọi phía. Một số độc giả khen ngợi tư duy sáng tạo của chúng tôi. Những người khác thì giận dữ và chỉ trích sự ngây thơ, sự thiếu hiểu biết, sự ngu ngốc của chúng tôi, và thậm chí tệ hơn thế. Điều gây sốc nhất chính là cách mà những người bình luận tranh cãi với nhau. Một vài bình luận trong số đó đã bị những người kiểm duyệt của *HBR* coi là không thể đăng tải được. Không giống như John Lasseter tại Disney, chúng tôi đã không bị sa thải; *HBR* vẫn tiếp tục cho đăng loạt bài blog của chúng tôi về đàm phán sáng tạo . Mặc dù việc đọc một vài bình luận trong số đó chẳng mấy vui vẻ gì, nhưng như chúng tôi sẽ mô tả trong chương 9, việc giải tỏa cảm xúc có thể hữu ích theo nhiều cách khác nhau. Để biết thêm thông tin về chủ đề này, bạn cũng có thể truy cập trang web của chúng tôi tại www.JerusalemOlympics.org.

Thomas Edison và một trong số nhiều tia sáng cơ hội của ông

Thomas Edison không chỉ đơn thuần là một nhà phát minh. Ông là một nhà đàm phán sáng tạo. Hãy chiêm ngưỡng mạng lưới các công ty mà ông đã tạo dựng - tổng cộng 171 công ty. Năm mươi trong số đó đặt tại các quốc gia trải dài từ Argentina đến Canada, từ Nhật Bản, Trung Quốc, Ấn Độ đến Ý, Đức và Pháp. Ông đã hợp tác với các đối tác trong lĩnh vực xe điện, pin, xi măng, hóa chất và máy văn phòng. Những đội ngũ sáng tạo do ông xây dựng đã đặt nền móng cho các ngành công nghiệp âm nhạc, điện ảnh và viễn thông ngày nay. Và đó là chưa kể đến General Electric (GE). Các nhà sử học đã liệt kê 22 nhà phát minh ra đèn sợi đốt trước Edison, nhưng thiết kế của đội ngũ của ông vượt trội hơn ở ba điểm: vật liệu phát sáng tốt hơn, đạt được cấp độ chân không cao hơn và điện trở cao hơn cho phép điện năng được phân phối từ một nguồn tập trung. Tuy nhiên, bản thân chiếc bóng đèn tốt hơn không phải là lý do duy nhất cho sự thành công của Edison. Ông và các đối tác còn phát triển cả mạng lưới điện cơ bản để đưa điện từ các máy phát xa xôi qua hệ thống dây dẫn đến từng bóng đèn. Giờ đây, GE sản xuất mọi thứ từ máy nướng bánh mì cho đến động cơ turbo.

Vào năm 1878, khi Edison bắt đầu dồn toàn lực vào việc phát triển bóng đèn điện, nước Mỹ vốn đã là một thị trường đầy hứa hẹn với khoảng 60 triệu khách hàng tiềm năng. Thế nhưng, phía cuối chân trời còn lóe lên một tia sáng cơ hội thậm chí còn lớn lao hơn: đó là 400 triệu khách hàng tiềm năng thuộc Đế quốc Anh dưới thời Nữ hoàng Victoria. Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ cho bạn thấy cách nhà đàm phán đầy óc sáng tạo này đã từng bước hiện thực hóa tham vọng đó như thế nào.

Chương 3.

Nhận diện và Thiết lập Đối tác

Trong quá trình trưởng thành cá nhân, trước tiên chúng ta khẳng định sự độc lập, sau đó nhận ra rằng không thể tồn tại mà thiếu người khác.

— Henry van Dyke

Vào thời điểm Thomas Edison nộp đơn xin cấp bằng sáng chế mang số hiệu #223,898 cho phiên bản bóng đèn điện của mình, ông đã sớm thành lập Edison Electric Light Company tại thành phố New York. Ông đã bán tầm nhìn của mình bằng tuyên ngôn: “Chúng ta sẽ làm cho điện rẻ đến mức chỉ những người giàu mới phải đốt nến”, điều này giúp ông thu hút được các nhà đầu tư lừng lẫy như gia tộc Vanderbilt và J. P. Morgan. Và chỉ trong vòng một thập kỷ, ông đã chiêu mộ được hàng tá kỹ sư thông minh nhất thế giới và xây dựng nên phòng thí nghiệm công nghiệp đầu tiên trên thế giới tại Menlo Park, bang New Jersey.

Ông đã nắm trọn thị trường Mỹ (với khoảng 60 triệu dân thời bấy giờ), nhưng tham vọng của ông còn lớn lao hơn thế: Toàn bộ Đế chế Anh (khoảng 400 triệu dân). Tuy nhiên, có một người đang ngáng đường ông.

Joseph Swan là người nắm giữ bằng sáng chế tại Anh cho một công nghệ gần như tương tự, và ông ta đang khởi kiện Edison. Trong khi những người khác sẽ coi đây là một trở ngại, thì Edison lại nhìn thấy một cơ hội. Chẳng bao lâu sau, ông đã thuyết phục được Swan rằng hợp tác là một ý tưởng tốt hơn là theo đuổi kiện tụng - một nước đi sau này đã mang lại sự giàu có khổng lồ cho cả hai người.

Vì vậy, vào năm 1883, hai đối tác đã cùng nhau thành lập Edison and Swan Electric Light Company (gọi tắt là Ediswan) để sản xuất và phân phối phát minh này tại Anh và trong hệ thống thuộc địa rộng lớn. Dấu cho có câu ngạn ngữ nổi tiếng rằng “mặt trời không bao giờ lặn trên Đế chế Anh”, nhưng trên thực tế, mặt trời vẫn lặn mỗi ngày tại một phần lãnh thổ nào đó của đế chế này. Và chính ở những nơi đó, người ta cần ánh sáng điện. Nhờ vậy, canh bạc này đã mang lại lợi nhuận mỹ mãn, và cuối cùng Edison đã có đủ tiềm lực để mua lại toàn bộ cổ phần của Swan.

Huyền thoại về một nhà phát minh đơn độc thực chất chỉ là một lời đồn thổi: Phát minh đã, đang và sẽ luôn là một môn thể thao đồng đội.

KHUNG PHỤ 3.1

"Từ Phoenicia đến Hayek, rồi tới “Điện toán đám mây”"

Hãy thử đối chiếu phong cách nói chuyện kiểu "cao bồi Mỹ" ở chương 1 với những nhận định của Matt Ridley, chuyên gia bình luận của tờ *Wall Street Journal*:

"Đám mây" - với đặc tính huy động nguồn lực cộng đồng và kinh tế tri thức mở (wikinomics) - đang là một trào lưu thời thượng mà mọi chuyên gia tư vấn quản trị đều đang khuyến khích khách hàng của mình đón nhận. Thế nhưng, "đám mây" hoàn toàn không phải là một điều gì đó mới mẻ. Nó vốn dĩ luôn là cội nguồn của mọi phát minh nhân loại từ trước đến nay. Sự tiến bộ công nghệ của con người không phụ thuộc vào trí thông minh cá nhân mà dựa trên việc chia sẻ ý tưởng tập thể, và điều này đã diễn ra trong hàng chục nghìn năm qua. Sự thịnh suy của tiến trình phát triển nhân loại tùy thuộc vào mức độ con người kết nối và trao đổi với nhau.

Tìm kiếm đối tác

Vậy làm thế nào để bạn nhận diện hoặc tạo ra những đối tác tốt nhất nhằm biến tia sáng cơ hội thành hiện thực? Chúng tôi sẽ chỉ cho bạn cách mà những nhà đàm phán kiến tạo nhất thực hiện trong mọi hoàn cảnh và trên phạm vi toàn cầu. Bước đầu tiên chính là nghiên cứu.

Trong thời đại Internet ngày nay, việc nghiên cứu từ các nguồn mở (open source) đã trở nên dễ dàng hơn rất nhiều, và các kho dữ liệu phục vụ nghiên cứu đang bùng nổ mỗi ngày. Chỉ trong tích tắc, một lệnh tìm kiếm trên Google có thể tiết lộ cho bạn những thông tin về một cá nhân mà trước đây phải nhờ đến thám tử tư mới tìm ra được: nơi làm việc, khu vực sinh sống, các khoản đóng góp chính trị, cho đến hồ sơ thuế, hồ sơ tòa án và những lần được nhắc tên trên các ấn phẩm ít người biết đến. LinkedIn cung cấp những bản tóm tắt tiểu sử sự nghiệp đã được biên tập kỹ lưỡng, giúp bạn cái nhìn thoáng qua về mạng lưới quan hệ của các đối tác tiềm năng. Việc theo dõi lộ trình sự nghiệp của một ai đó có thể giúp bạn hiểu rõ nền tảng của họ hoặc tìm ra những mối liên hệ chung. Và tùy thuộc vào việc họ cài đặt bộ lọc quyền riêng tư cẩn thận đến đâu, Facebook sẽ tiết lộ về họ nhiều hơn cả những gì họ định chia sẻ.

Ngày nay, một giám đốc trẻ nhay bén sẽ theo dõi đối tác tiềm năng trên Twitter, từ đó có thể khéo léo nhắc đến những sở thích âm nhạc chung ngay trong buổi gặp gỡ đầu tiên. Instagram và Pinterest lại mang đến nhiều cơ hội hơn để thấu hiểu chiều sâu cá nhân; và còn rất nhiều mạng xã hội khác đang xuất hiện nhanh đến mức chúng ta chẳng thể nào liệt kê cho hết được.

Khi việc tìm hiểu về một ai đó qua các hồ sơ công khai đã trở nên quá dễ dàng, chúng ta thường có xu hướng bỏ qua phương pháp thu thập thông tin qua con người theo kiểu truyền thống - nhưng đó có thể là một sai lầm nghiêm trọng. Chỉ những người đồng nghiệp cũ mới có thể tiết lộ cho bạn những chi tiết thâm sâu giúp bạn chọn đúng thành viên đội ngũ hoặc chuẩn bị

tâm lý cho một cuộc xung đột. Anh ta có coi thường phụ nữ không? Cô ta có từng nuốt lời trong một thỏa thuận miệng nào đó không? Anh ta có hay dối hờn hay nổi trận lôi đình khi mọi việc không theo ý mình? Liệu cô ấy có khả năng hợp tác tốt với người khác, hay anh ta có nắm thông tin? Cô ấy là người có mạng lưới quan hệ rộng khắp hay lại là người cực kỳ nhút nhát?

Bạn thậm chí sẽ học được rất nhiều điều từ chính những gì người ta không nói về một ai đó. Một sự im lặng đáng ngờ khi bạn thảo luận về tham vọng, sự hòa đồng, khả năng hoàn thành công việc hay sự cam kết của một người sẽ là những mảnh ghép lấp đầy những khoảng trống trong hồ sơ của họ. Như Carly Fiorina, cựu Chủ tịch của HP từng nói: “Mục tiêu là biến dữ liệu thành thông tin, và biến thông tin thành sự thấu hiểu.”

Tất nhiên, không phải mọi thông tin thu thập được đều là những thông tin tốt. Ngay cả những cơ quan xếp hạng tín dụng tưởng chừng như bất khả xâm phạm cũng nổi tiếng với việc lưu trữ dữ liệu sai lệch, như nhầm lẫn số an sinh xã hội, hay nhầm một phụ nữ đã nghỉ hưu với một thanh niên trẻ. Những vụ bê bối trực tuyến hoàn toàn có thể là sản phẩm được tạo ra bởi một người tình cũ bị ruồng bỏ hoặc một đối thủ kinh doanh. Nếu việc “xem xét nguồn tin” là một lời khuyên hữu ích trong thế kỷ trước, thì trong thời đại ngày nay, điều đó lại càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

Đối với các tổ chức, bạn có thể tìm thấy những thông tin chất lượng trong cuốn *World Factbook* của CIA, các báo cáo từ *Economist Intelligence Unit* (EIU) hay *Oxford Analytica*. Tuy nhiên, ngay cả với những nguồn tin uy tín, bạn vẫn cần phải lưu tâm đến độ trễ của dữ liệu. Những bản tóm tắt kinh tế từ cách đây ba tháng có thể sai lệch hoàn toàn so với thực tế. Hãy nhớ rằng, chỉ một thời gian ngắn trước khi sụp đổ, Enron vẫn được các tạp chí kinh doanh ca ngợi hết lời về sự tài ba của mình.

Nhân viên ngân hàng hay Internet?

Bruce Money là chủ nhiệm khoa Quản trị Kinh doanh tại Đại học Brigham Young (BYU). Ông từng xuất hiện trong một bài báo trên tờ Wall Street Journal viết về những người có cái tên trùng khớp với nghề nghiệp của mình - hãy tưởng tượng việc theo học các lớp về đàm phán với một người có tên là Giáo sư Money. Ông là một nhân vật được yêu thích tại trường kinh doanh: niềm nở, nhanh trí và làm việc không biết mệt mỏi. Trong lịch sử 50 năm của trường Kinh doanh Merage, chỉ có hai người hoàn thành chương trình Tiến sĩ trong vòng ba năm (trong khi mức trung bình thường là năm năm), và ông chính là một trong hai người đó.

Hai lợi thế quan trọng của Bruce chính là khả năng ngôn ngữ và kỹ năng bán hàng cá nhân mà ông tích lũy được trong hai năm làm nhà truyền đạo Mặc Môn Giáo (Mormon) tại Nhật Bản. Dù việc đi truyền giáo là tự nguyện, nhưng địa điểm làm việc lại do Giáo hội chỉ định. (Ông cũng thừa nhận rằng những thanh niên Mặc Môn Giáo nào không đi truyền giáo thì khó mà tìm được bạn đời tại Đại học BYU. Với chúng tôi, đây dường như là một động lực thúc đẩy khá mạnh mẽ).

Nhờ những kỹ năng đạt được trong kỳ truyền giáo, một phần lớn hoạt động kinh doanh quốc tế của Mỹ hiện do người Mormon quản lý. Thực tế, trong cuốn *Tribes*, Joel Kotkin đã liệt kê

năm nhóm sắc tộc có ảnh hưởng đáng kể đến hệ thống kinh doanh toàn cầu, bao gồm: người Do Thái, người Nhật, người Trung Quốc, người Ấn Độ và người Anglo-Saxon. Ông cũng dự báo về hai "bộ lạc" mới đang lên - đó là người theo Mặc Môn Giáo và người Armenia.

Trong một nghiên cứu của mình, Giáo sư Money đã vận dụng kỹ năng tiếng Nhật để phỏng vấn các nhà quản lý của cả Nhật Bản và Hoa Kỳ về cách họ tìm kiếm các dịch vụ. Dưới đây là hai trích dẫn từ báo cáo của ông trên tạp san *Journal of Marketing*:

"Bạn có thể thấy điều này buồn cười, nhưng tất cả các dịch vụ cần thiết cho công việc kinh doanh của tôi tôi đã tìm thấy trong danh bạ Những Trang Vàng (Yellow Pages)," một quản lý người Mỹ của một công ty sản xuất nhỏ ở Hoa Kỳ nói.

"Khi chúng tôi bắt đầu một doanh nghiệp mới, ngân hàng đóng vai trò cực kỳ quan trọng đối với chúng tôi. Gần như tất cả các nhà cung cấp dịch vụ của tôi đều đến từ các cuộc đàm phán với ngân hàng đang phục vụ tôi," chủ sở hữu người Nhật của một công ty mỹ phẩm nhỏ ở Tokyo chia sẻ.

Dựa trên quan sát cá nhân, giáo sư Money nhấn mạnh sự khác biệt quan trọng trong nhận thức về khuyến nghị cá nhân giữa hai quốc gia. Ở Nhật Bản, cũng như ở nhiều quốc gia khác, mọi người nhận thức rõ tầm quan trọng của những lời khuyến nghị. Trong khi đó, ở Hoa Kỳ, điều này không thực sự rõ ràng. Như một quản lý người Nhật đã nói với Giáo sư Money:

"Những người quản lý Mỹ không hiểu được cách phải lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ. Thường thì những người quản lý của hai tổ chức đã quen biết nhau từ lâu. Ban đầu mọi thứ diễn ra khá chậm, nhưng một khi quyết định được đưa ra ở cấp cao, tất cả các quá trình khác diễn ra rất nhanh. Quyết định không chỉ được đưa ra căn cứ vào giá cả" (theo lời một công ty Nhật chuyên về dịch vụ kỹ thuật).

Trong những trường hợp như vậy, những người đàm phán kiến tạo nên chú ý đến cách mà phần lớn các tổ chức trên thế giới chọn đối tác của họ - phương pháp này tỏ ra phổ biến và hiệu quả hơn so với việc tìm kiếm trên Google.

Phương pháp truyền thống

Ngay cả khi bạn đã thu thập mọi thông tin có thể trước cuộc gặp đàm phán, vẫn luôn còn những điều mới mẻ để học hỏi. Một nhà đàm phán kiến tạo là người thành thực trong việc quan sát, lắng nghe và chú ý đến các yếu tố văn hóa. Liệu người phụ nữ trẻ mặc chiếc váy trắng lấp lánh đến một cuộc họp ở Trung Quốc đang để tang - hay cô ấy đơn giản là không biết đến ý nghĩa văn hóa của chiếc váy mùa hè yêu thích đó? Giọng nói lớn của một người đàn ông là dấu hiệu của sự giận dữ hay đó chỉ là tông giọng bình thường của anh ta? Người phụ nữ mỉm cười và lấy tay che miệng là vì cô ấy đang bối rối, hay cô ấy đang tuân theo những chuẩn mực văn hóa của riêng mình?

Lấy ví dụ, một cầu thủ tân binh bước vào phòng thay đồ, nơi các thành viên khác của đội bóng đã chơi cùng nhau nhiều năm. Khi đang đi vòng quanh phòng để bắt tay mọi người, anh ta nháy mắt với một cầu thủ kỳ cựu. Sững sờ và bối rối, người đàn ông không biết phải phản ứng thế nào. Đây là một hành động tán tỉnh? Một dấu hiệu cho thấy tay tân binh nghĩ rằng họ đang

chia sẻ một bí mật nào đó? Ai mà biết được? Vì vậy, người đàn anh chỉ biết bắt tay đáp lại và tiếp tục quan sát.

Tay tân binh không nháy mắt với cầu thủ kế tiếp, hay người sau đó nữa. Nhưng đến người thứ ba, cậu ta lại nháy mắt lần nữa. Bốn cái bắt tay sau đó, lại một cái nháy mắt khác. Cuối cùng, người đàn anh cũng nhìn ra quy luật và hiểu được ý nghĩa của nó: chẳng có ý nghĩa gì cả. Tay tân binh chỉ đơn giản là bị chứng co giật cơ mặt (tic) xảy ra theo những khoảng thời gian khác nhau.

Bài học thứ nhất: Dù một nhà đàm phán kiến tạo nỗ lực đến đâu để nghiên cứu các đối tác tiềm năng, thì gần như không thể thu thập đầy đủ mọi thông tin cần thiết ngay từ đầu.

Dù là chuẩn bị trước hay quan sát tại chỗ, những nhà đàm phán kiến tạo giỏi nhất là những người có trí tuệ cảm xúc và trí tuệ xã hội cao; họ chậm rãi trong việc đưa ra kết luận, nhưng lại nhanh chóng thích nghi với thông tin mới. Những kỹ năng bạn dùng khi tìm hiểu một đối tượng để hẹn hò cũng chính là những công cụ đắc lực để áp dụng cho mọi người bạn gặp trên hành trình đàm phán dài hạn - đặc biệt là khi bạn cần chọn lọc những đối tác đủ tầm để cùng nhau đưa ý tưởng thăng hoa.

Đôi khi chính họ tìm thấy bạn

Đối với Sudhir Venkatesh, việc nghiên cứu suýt chút nữa đã lấy đi mạng sống của anh, nhưng nó cũng đồng thời mở ra sự nghiệp để đời của anh sau này.

Khi còn là một nghiên cứu sinh tiến sĩ xã hội học trẻ tuổi tại Đại học Chicago, Venkatesh luôn khao khát tìm hiểu cách con người hình thành nên bản sắc cá nhân. Là một sinh viên chuyên toán đến từ Nam California, anh là người Mỹ gốc Ấn và đang sở hữu mái tóc dài ngang lưng - kết quả từ dự án nghiên cứu gần nhất khi anh đi theo ban nhạc *Grateful Dead* rong ruổi khắp đất nước.

Mang theo một tấm bìa kẹp hồ sơ với bảng câu hỏi gồm 70 lựa chọn, anh bắt đầu hành trình nghiên cứu của mình tại một ba tòa nhà 16 tầng thuộc khu nhà ở xã hội nằm bên bờ hồ Michigan. Vì khu nhà này đã bị tuyên bố phá dỡ, các gia đình ở đây phải dùng điện và nước "lậu", hoàn toàn không có thang máy hay đèn hành lang nào hoạt động. Anh cho rằng đây là một nơi lý tưởng để nghiên cứu về những thanh thiếu niên có hoàn cảnh khó khăn.

Đến lúc anh lồm lổ leo lên được tới tầng sáu thì trời đã tối sầm, vậy mà anh vẫn chưa thuyết phục được một ai trả lời bảng câu hỏi của mình. Thế rồi, theo lời kể của Steven Levitt trong cuốn *Freakonomics (Kinh tế học hài hước)*: “Bất thành linh, ngay tại chiều nghỉ cầu thang, anh làm kinh động một nhóm thanh niên đang chơi đồ xúc xắc. Hóa ra đó là một băng đảng chuyên bán lẻ ma túy đá hoạt động ngay trong tòa nhà, và họ chẳng hề vui vẻ gì khi thấy sự xuất hiện của anh”.

Đám thanh niên không biết phải làm gì với anh. Anh chắc chắn không phải là thành viên của băng đảng đối thủ, và "càng không phải là cảnh sát. Anh không phải da đen, cũng chẳng phải da trắng". Họ bắt đầu tranh cãi về số phận của anh, trong khi đám đông vây quanh ngày một

lớn dần và ồn ào hơn. "Sau đó, một thành viên lớn tuổi hơn trong băng đảng xuất hiện. Hắn giật phăng tấm bìa kẹp hồ sơ từ tay Venkatesh, và khi thấy đó là một băng câu hỏi viết tay, hắn lộ rõ vẻ bối rối. 'Tao chẳng đọc được cái thứ chết tiệt này'".

Thế là Venkatesh đành hỏi hắn câu hỏi đầu tiên trong. Một tràng cười đầy giận dữ vang lên, kéo theo đó là những cuộc bàn tán gay gắt hơn về việc nên xử lý anh như thế nào. "Ngay khi mọi chuyện có vẻ tồi tệ nhất đối với Venkatesh, một người đàn ông khác lại xuất hiện." Đó là J. T., thủ lĩnh của băng đảng, người sau đó đã dẫn dắt một cuộc thảo luận sôi nổi về các thuật ngữ nằm trong băng câu hỏi. J. T. "đã trấn an đám đàn em của mình, nhưng ông ta dường như không muốn can thiệp trực tiếp vào 'chiến lợi phẩm' mà chúng vừa tóm được. Bống tối bao trùm, và J. T. rời đi."

"Một khi đã vào thì không có ai sống sót mà ra được đâu", gã thanh niên đang run rẩy tay lăm lăm khẩu súng nói.

Đó là một đêm dài dằng dặc. Những kẻ giam giữ Venkatesh cho anh một lon bia, tên thủ lĩnh cũng ghé qua vài lần. Venkatesh vẫn cố gắng tìm kiếm câu trả lời cho những câu hỏi của mình nhưng anh chỉ nhận lại những tràng cười nhạo báng. "Bình minh lên, rồi buổi trưa đến. Cuối cùng, gần hai mươi bốn giờ sau khi Venkatesh vô tình chạm trán, chúng mới thả tự do cho anh".

Với hầu hết mọi người, đây hẳn đã là hồi kết cho dự án nghiên cứu, thậm chí có khi là dấu chấm hết cho cả sự nghiệp. Nhưng Venkatesh thì đã hoàn toàn bị cuốn hút. Anh thử một cách tiếp cận mới: Cố gắng thâm nhập vào băng đảng để thực sự thấu hiểu thế giới ngầm này. Khi anh tìm lại được J. T., gã thủ lĩnh băng đảng "đã nghĩ anh bị điên theo đúng nghĩa đen - một sinh viên đại học mà lại muốn kết thân với băng đảng sao? Nhưng ông ta cũng ngưỡng mộ mục tiêu mà Venkatesh đang theo đuổi. Hóa ra, chính J. T. cũng là một người đã tốt nghiệp đại học, chuyên ngành quản trị kinh doanh". Ông ta từng có thời gian ngắn làm việc trong lĩnh vực marketing nên hiểu rất rõ tầm quan trọng của dữ liệu, cũng như cách để tìm kiếm các cơ hội kinh doanh mới.

Vì vậy, trong suốt sáu năm tiếp theo, Venkatesh đã nghiên cứu băng đảng này, ban đầu là ở khu nhà ở xã hội và sau đó là tại một khu dự án khác ở phía Nam. "Venkatesh chuyển từ gia đình này sang gia đình khác, rửa bát đĩa sau bữa tối và ngủ ngay trên sàn nhà. Anh mang đồ chơi đến cho lũ trẻ. Có lần anh đã chứng kiến một người phụ nữ dùng chiếc yếm của trẻ con để thấm máu cho một tay buôn ma túy tuổi thiếu niên vừa bị bắn chết ngay trước mặt mình".

Khi các thành viên trong băng đảng cuối cùng bị truy tố, một người trong số đó đã đưa cho anh một chồng vở đóng gáy xoắn. Bên trong, anh tìm thấy những ghi chép tỉ mỉ về các giao dịch tài chính của băng đảng: "từ doanh thu, tiền lương, hội phí, cho đến cả tiền trợ cấp tử tuất chi trả cho gia đình của những thành viên bị sát hại". Đó là một kho báu vô giá, một thứ mà không nhà nghiên cứu học thuật nào có thể kỳ vọng đạt được. Cuối cùng, nó đã dẫn lối cho cả một đời sự nghiệp nghiên cứu về nền kinh tế ngầm và tầng lớp dưới đáy xã hội của anh.

Tất nhiên, không ai kỳ vọng một người tham gia đàm phán kiến tạo phải ngủ trên sàn nhà trong những khu nhà ở xã hội nghèo nàn. Tuy vậy, câu chuyện của Venkatesh đã minh họa chính

xác tầm quan trọng của việc lựa chọn đối tác, ngay cả với những người có vẻ khó hòa hợp nhất.

Rõ ràng, khi chàng trai trẻ Venkatesh bắt đầu công trình nghiên cứu, anh không hề biết rằng mình đang bước vào một tình huống đàm phán. Thực tế, trong đêm đầu tiên dài dằng dặc đó, anh cảm thấy mình chẳng khác nào một con tin trong một cuộc đàm phán giải cứu con tin - mà lại chẳng có ai đứng ra thương thuyết thay cho mình.

Chính vào lần gặp gỡ thứ hai, Venkatesh đã đưa ra một quyết định chiến lược mang tính then chốt: Anh chủ động tìm gặp người đàn ông có vẻ như đang nắm quyền kiểm soát, và đưa ra một đề nghị bất thường - xin trở thành một phần trong băng đảng của J. T.

Trong hầu hết các tình huống đàm phán, thực sự rất khó để có thể chồm sang phía bên kia bàn và gia nhập vào phe đối phương. Tuy nhiên, chính thái độ chủ động tìm kiếm những đối tác tốt nhất từ cả hai phía có thể mang lại những kết quả phi thường. Đó là một cách tiếp cận dài hạn, và nó vẫn phát huy hiệu quả ngay cả khi những gì được đem ra đặt cược còn lớn hơn nhiều so với câu chuyện ở Chicago.

Thay đổi đối tác

Lựa chọn đúng đối tác luôn là một quy trình quan trọng - và đôi khi, đó còn là vấn đề của sự sống và cái chết.

Một trong những khách hàng của William, công ty Rational Therapeutics, chuyên thực hiện các xét nghiệm về độ nhạy hóa chất. Các xét nghiệm sinh học được gửi từ khắp nơi trên thế giới đến trụ sở chính của công ty tại California. Tại đây, các nhà khoa học sẽ thử nghiệm nhiều loại thuốc ung thư khác nhau trực tiếp trên những mẫu xét nghiệm đó, giúp bệnh nhân tránh được nỗi đau đớn khi phải thử từng loại thuốc lên cơ thể mình, đồng thời tạo ra một phác đồ điều trị ung thư được cá nhân hóa.

Khi Rational Therapeutics muốn mở rộng quy mô, các nhà quản lý đã hướng tầm ngắm xuống phía Nam tới Brazil - một thị trường mới gần như hoàn hảo vì quốc gia này đang trên đà phát triển và có trình độ y tế đủ tiên tiến để hỗ trợ cho những xét nghiệm phức tạp kiểu này.

Mọi chuyện tưởng chừng như sẽ rất dễ dàng. Xét nghiệm độ nhạy hóa chất là một lĩnh vực đặc thù, chỉ có một số ít chuyên gia đủ khả năng làm việc với chết tế bào theo chương trình bên ngoài cơ thể sống (ex vivo programmed cell death). Tuy nhiên, tất cả họ đều biết nhau và có tính cạnh tranh vô cùng mạnh mẽ. Việc tiếp cận người này có thể bị coi là một sự coi thường đối với người kia.

Giám đốc điều hành của Rational Therapeutics, Bác sĩ Robert Nagourney, đã liên lạc với một đối tác lý tưởng - một người bạn mà ông từng kết giao tại các hội nghị y khoa quốc tế. Với bằng cấp cả về Y khoa (MD) và Tiến sĩ (PhD), Bác sĩ Ismael Dale không chỉ am hiểu về khoa học mà quan trọng hơn, ông còn từng tận bực tranh chuyên môn tại São Paulo, thành phố lớn nhất Brazil. Ông giới thiệu một phòng thí nghiệm địa phương vốn đã triển khai xét nghiệm HIV, và Bác sĩ Nagourney đã lặn lội sang Brazil để gặp gỡ những người sở hữu phòng thí nghiệm này.

Tiếp đó, ông bắt đầu quá trình đánh giá cẩn thận cho sự hợp tác của đôi bên - một quy trình thông thường phải mất từ 9 đến 18 tháng. Giai đoạn đầu diễn ra khá nhanh chóng: Phòng thí nghiệm đó có đủ năng lực kỹ thuật, còn đội ngũ lãnh đạo và nhân viên hai bên có khả năng phối hợp rất ăn ý. Tuy nhiên, họ sớm nhận ra rằng hai công ty có tầm nhìn khác biệt, và các cuộc thảo luận bắt đầu sa lầy vào những vấn đề về sở hữu trí tuệ, chia sẻ lợi nhuận, quy trình giấy tờ và thời gian thực hiện giao dịch. Sau năm tháng đầy thất vọng, Bác sĩ Nagourney đã quyết định chấm dứt các cuộc đàm phán.

Dù vậy, tầm nhìn về việc mở rộng sang Nam Mỹ vẫn không hề lung lay. Chính những cuộc thảo luận dang dở đó đã giúp Bác sĩ Nagourney nhận ra rằng ông cần một đối tác đủ uy tín để làm việc với một công ty Hoa Kỳ, nhưng không được quá lớn đến mức có thể thôn tóm hoặc lấn át công ty của ông. Danh sách các ứng viên tiềm năng ngày càng thu hẹp lại.

Tại Brazil, chỉ có khoảng ba hoặc bốn chuyên gia đầu ngành trong lĩnh vực ung thư với những phòng khám cao cấp dành riêng cho giới thượng lưu. Họ đều là những người từng được đào tạo tại các cơ sở hàng đầu Hoa Kỳ như MD Anderson và Sloan Kettering, hoặc tại các trung tâm y tế danh tiếng nhất Brazil. Bệnh nhân của họ là các nguyên thủ quốc gia, những người nổi tiếng và các CEO tầm cỡ quốc tế. Bằng cách chọn một trong số họ làm đối tác, Bác sĩ Nagourney sẽ ngay lập tức tiếp cận được tệp bệnh nhân này, điều gần như đảm bảo chắc chắn cho sự thành công. Tuy nhiên, hành động này cũng sẽ ngay lập tức khiến các chuyên gia đầu ngành còn lại quay lưng và xa lánh ông.

Bác sĩ Nagourney bắt đầu quá trình tiếp cận. Một bác sĩ chuyên khoa ung thư, hiện đang làm việc tại bệnh viện hàng đầu của São Paulo, đơn giản là không tin vào quy trình của Rational Therapeutics. Một người khác thì lại muốn nắm quyền kiểm soát hoàn toàn, có lẽ là để ông ta có thể chiếm dụng công nghệ này và tự mở phòng thí nghiệm riêng cho mình.

Mọi nỗ lực đều đi vào ngõ cụt, và Bác sĩ Nagourney không muốn làm tổn hại đến mối quan hệ với Bác sĩ Dale - người đã tận tình dẫn dắt và giới thiệu ông với tất cả những mối quan hệ đó. Thế rồi, khi tin tức về việc tìm kiếm đối tác được lan truyền, Bác sĩ Nise Yamaguchi đã xuất hiện như một ứng cử viên sáng giá nhất.

Là một người bạn của Bác sĩ Dale, Bác sĩ Yamaguchi vốn rất hâm mộ Rational Therapeutics. Một vài bệnh nhân đang trong tình trạng nguy kịch của bà đã có phản ứng rất tốt với những phác đồ điều trị sáng tạo do bà thiết kế - những phương pháp nằm ngoài các quy trình chuẩn mực nhưng lại dựa trên các đề xuất từ kết quả xét nghiệm của Rational. Đặc biệt, một cậu bé với cơ hội sống sót vô cùng mong manh nhưng hiện vẫn trong giai đoạn thuyên giảm bệnh nhờ vào phương pháp xét nghiệm được cá nhân hóa của Rational Therapeutics. Và bà đã không ngần ngại chia sẻ rộng rãi những kết quả này trên khắp đất nước Brazil.

Giờ đây, Bác sĩ Nagourney buộc phải xem xét lại toàn bộ cách tiếp cận của mình. Có lẽ một liên minh chiến lược theo kiểu truyền thống với một phòng thí nghiệm khác không phải là một câu trả lời đúng đắn.

Dựa trên các mối quan hệ của Bác sĩ Dale, Bác sĩ Nagourney bắt đầu hình thành một ý tưởng mới - một liên minh chiến lược mang tính tích hợp. Giờ đây, đội ngũ này có thể tận dụng

cả vị thế của Bác sĩ Dale tại Đại học Liên bang São Paulo cùng hệ thống phòng thí nghiệm ở đó, lẫn phòng khám của Bác sĩ Yamaguchi cùng tầm ảnh hưởng của bà tại hai bệnh viện hàng đầu. Cùng nhau, họ đã tạo ra cơ hội nghiên cứu cộng tác cho các sinh viên y khoa xuất sắc nhất, thiết lập một thỏa thuận cung ứng không độc quyền với Bệnh viện Albert Einstein, mà vẫn bảo vệ được trọn vẹn quyền sở hữu trí tuệ của Bác sĩ Nagourney. Là công ty xét nghiệm độ nhạy hóa chất đầu tiên hoạt động tại Brazil, Rational Therapeutics hiện đang xác lập vị thế vững vàng. Chính sự linh hoạt trong việc thay đổi đối tác, sự nhạy bén đối với các mối quan hệ của những người bạn Brazil, và thái độ cởi mở với một cấu trúc vận hành khác biệt đã mang lại cho Rational Therapeutics lợi thế của người dẫn đầu.

Biến kẻ thù thành đồng minh

Nelson Mandela từng nói: “Nếu bạn muốn hòa giải với kẻ thù, bạn phải làm việc cùng kẻ thù. Khi đó, hấn sẽ trở thành cộng sự của bạn” Liệu những nguyên tắc tương tự có thể áp dụng trong tình huống David đấu với Goliath - chẳng hạn như giữa một thiếu niên và một tập đoàn quốc tế hùng mạnh hay không?

Vì bắt đầu nhập học đại học trước tuổi 18, Marissa không đủ điều kiện để tự đăng ký gói cước điện thoại riêng và cô đã phải dùng nhờ gói cước gia đình của một người bạn. Trong suốt gần một năm, cô vẫn đều đặn gửi séc để thanh toán phần chi phí của mình. Tuy nhiên, ngay trong tuần đầu tiên của kỳ nghỉ hè, khi đang mải mê với công việc thực tập tại một bệnh viện địa phương, dịch vụ điện thoại của cô đột ngột bị cắt. Với một lịch trình thay đổi theo từng ngày, thậm chí từng giờ, cô không thể nào chấp nhận việc thiếu đi chiếc điện thoại của mình.

Khi Marissa kiểm tra với nhà mạng, cô phát hiện ra rằng hóa đơn tổng của gói cước gia đình đó đang nợ một khoản tiền rất lớn. Theo lời của nhân viên chăm sóc khách hàng, với một thái độ kẻ cả, cách duy nhất để cô có thể tách khỏi gói cước đó và bắt đầu tự thanh toán hóa đơn của riêng mình là phải thanh toán toàn bộ hóa đơn tổng (hơn 650 USD) cộng thêm một khoản phí chấm dứt dịch vụ là 250 USD.

Choáng váng, cô cúp máy và bắt đầu vận dụng trí óc để tìm kiếm những cách khác nhằm duy trì dịch vụ điện thoại - nhưng tất cả những phương án thay thế mà cô có thể nghĩ ra đều tiêu tốn những khoản tiền cao gần bằng mức đó. Và rồi, cô đã quyết định lôi kéo chính nhà mạng đó để giúp đỡ mình.

Cuộc gọi tiếp theo của cô được tiếp nhận bởi một nhân viên khác. “Cháu chỉ mới 18 tuổi và đây là lần đầu tiên cháu làm việc với một nhà mạng điện thoại. Cháu rất hy vọng cô có thể giúp đỡ cháu”. Giống như một con sói phục tùng, Marissa chủ động “phơi bụng” trước con đầu đàn.

Sau khi giải thích tình huống, bao gồm cả lịch sử thanh toán đúng hạn nhưng đã bị thất lạc trước khi đến được công ty, Marissa ngỏ ý nhờ nhân viên này cùng mình tìm kiếm những phương cách khác nhau để giải quyết vấn đề.

Chẳng bao lâu sau, người nhân viên đã phát hiện ra một lỗ hổng - mặc dù số tiền nợ đã tích tụ lên rất cao, nhưng về mặt chính thức, nó vẫn chưa bị coi là quá hạn cho đến ngày hôm

sau - tức là còn khoảng bảy tiếng đồng hồ nữa. Tất cả những gì cần phải thanh toán ngay trong ngày hôm nay chỉ là khoản nợ tồn đọng 50 USD từ hóa đơn của tháng trước. Chỉ trong vòng một phút, Marissa đã thanh toán xong khoản đó, và cô được phép mở một gói cước mới đứng tên chính mình. Hoàn toàn không mất khoản phí chấm dứt dịch vụ 250 USD.

Như một phép màu, cả hai bên đều đạt được một kết quả vượt ngoài mong đợi. Nhà mạng có thêm một khách hàng mới và trung thành - điều mà các công ty phải chi hàng triệu đô la mới có được, còn Marissa thì có được dịch vụ mà cô đang rất cần. Đôi khi, đồng minh tốt nhất lại chính là đối thủ ban đầu của bạn, một khi bạn tin rằng mỗi cuộc đàm phán đều đại diện cho một cơ hội.

Tác động đến đội ngũ của đối tác

Các nhà quản lý Nhật Bản thường không hay nổi giận, và họ chắc chắn không bao giờ đập bàn trong các cuộc đàm phán. Ít nhất đó là nhận định chung. Thế nhưng, Shigeru Hashimura, tổng giám đốc tiếp thị và bán hàng thuộc bộ phận truyền thông không gian của một trong những tập đoàn *keiretsu* lớn nhất Nhật Bản, đã thực sự nổi giận. Khi nghe đối tác cung ứng người Mỹ đưa ra đề xuất sản xuất một vệ tinh truyền thông trị giá hàng triệu đô la, những cú đập bàn bắt đầu vang lên. Thông thường, một phản ứng như thế này từ phía Nhật Bản chỉ có thể có một ý nghĩa duy nhất: Thương vụ này đã đi vào bế tắc.

Làm sao mọi chuyện lại đến nông nổi này? Công ty thương mại thuộc tập đoàn Nhật Bản đã làm đại diện cho công ty Mỹ tại thị trường Nhật trong suốt hơn hai mươi năm. Vào thời điểm bắt đầu mối quan hệ, Hashimura từng được cử đến làm việc tại văn phòng của công ty Mỹ ở Nam California với tư cách là thực tập sinh. Do đó, ông biết rất rõ các giám đốc điều hành ở đây và mô tả mối quan hệ với họ là “gần như người thân trong gia đình”. Trong suốt năm tháng ấy, mối quan hệ giữa hai công ty rất tích cực. Tám vệ tinh đã được bán cho Cơ quan Phát triển Không gian Quốc gia Nhật Bản (NASDA) - đơn vị tương đương với NASA của Mỹ.

Với việc ngành công nghiệp không gian tại Nhật Bản được nói lỏng các quy định kiểm soát, công ty thương mại này đã yêu cầu đối tác Mỹ gửi đề xuất cho một vệ tinh truyền thông tư nhân mới. Công ty Mỹ đã được ưu tiên lựa chọn là nhà cung cấp duy nhất vì bốn lý do sau:

1. Mối quan hệ cá nhân lâu dài.
2. Công ty Mỹ luôn đáng tin cậy và có kinh nghiệm cần thiết.
3. Quy trình đề xuất có thể được xử lý hiệu quả hơn.
4. “Chúng tôi kỳ vọng rằng họ sẽ hành xử công bằng”.

Bản đề xuất mà nhà cung cấp đưa đến hoàn toàn khác xa so với những gì Hashimura kỳ vọng. Nó bao gồm một lịch trình bàn giao kéo dài tới 45 tháng (dài hơn 12 tháng so với một đối thủ cạnh tranh khác) và mức giá cao hơn từ 30% đến 40%. Hashimura cảm thấy đối tác Mỹ đang lợi dụng vị thế là nhà cung cấp độc quyền của mình. Tuy nhiên, Hashimura vẫn ký vào văn bản Ủy quyền Triển khai (ATP), bao gồm cả khoản thanh toán trước hơn 1 triệu đô la, bởi ông không muốn trì hoãn ngày phóng vệ tinh thêm một giây phút nào nữa.

Sau đó là cuộc họp diễn ra vào tháng Hai. Đội ngũ phía Mỹ được dẫn đầu bởi một viên

quản lý dự án, cùng với Chris Masterson, một kỹ sư dự án, và một vài người khác. Đại diện phía Nhật Bản bao gồm Hashimura cùng các nhân viên từ văn phòng địa phương của công ty thương mại tại Nam California. Đầu tiên, Hashimura lặng người khi biết rằng dù đã ký văn bản Ủy quyền (ATP), công việc dự án vẫn chưa được tiến hành, và ông bắt đầu mất bình tĩnh. Quan điểm của phía Mỹ là họ không thể bắt đầu các công việc chính yếu vì các thông số kỹ thuật và yêu cầu cho vệ tinh vẫn chưa được xác định rõ ràng. Tiếp đó, những người Mỹ kiên quyết không nhượng bộ về giá cả cũng như lịch trình giao hàng, đồng thời không đưa ra bất kỳ phương án thay thế nào. Tại thời điểm đó, Hashimura đã nổi trận lôi đình và bỏ ra khỏi cuộc họp.

Ngay sau đó, Hashimura đã gọi điện cho Robert Delaney, Phó chủ tịch công ty Mỹ và là giám đốc điều hành các hoạt động hệ thống không gian. Delaney, người đã có mười lăm năm kinh nghiệm làm việc với người Nhật, đã nghe về phản ứng của Hashimura tại cuộc họp trước đó. Hashimura yêu cầu Delaney thay thế toàn bộ đội ngũ quản lý dự án phía Mỹ.

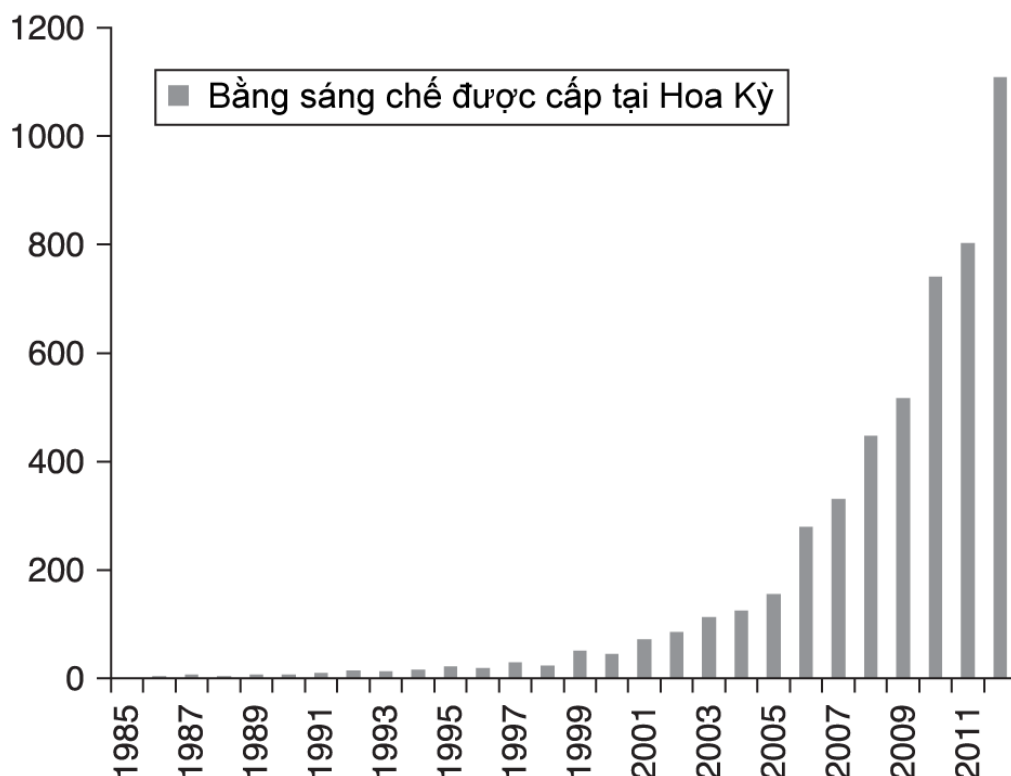
Delaney đã nhanh chóng chấp thuận yêu cầu này, nhưng ông giao cho Masterson trách nhiệm dọn dẹp mớ hỗn độn đã gây ra. May mắn thay, Masterson biết một chút tiếng Nhật và hiểu rõ những sắc thái tinh tế trong hệ thống kinh doanh của quốc gia này. Việc sản xuất vệ tinh được tiếp tục, và kỹ năng quản trị mối quan hệ của Masterson một lần nữa được phát huy. Khi đội ngũ của ông gặp phải những sự chậm trễ sau đó, ông đã cẩn thận thông báo đầy đủ cho Hashimura. Cuối cùng, Hashimura thậm chí đã chi trả thêm các khoản phí ưu tiên giao hàng sớm “vì mối quan hệ tốt đẹp với Masterson”.

Không phải lúc nào bạn cũng có thể thay thế toàn bộ đội ngũ phía bên kia bàn đàm phán. Tuy nhiên, nếu mục tiêu cuối cùng là làm việc cùng nhau, bạn có thể sở hữu nhiều đòn bẩy hơn bạn tưởng.

Câu chuyện chưa kể cuối cùng về sự hợp tác

Dạo bước trên bất kỳ con phố nào ở Thượng Hải, bạn sẽ dễ dàng bắt gặp những đứa trẻ mặc áo phông in những dòng chữ kiểu như “Toy Snory” hay “Mickey Louse”. Do đó, một trong những lời phàn nàn lớn nhất của người Mỹ đối với Trung Quốc chính là việc vi phạm sở hữu trí tuệ. Và sự tranh chấp (hay thực chất là một cơ hội) này còn quan trọng hơn nhiều so với những chiếc áo phông. Hàng tỷ, thậm chí hàng nghìn tỷ đô la đang bị đặt lên bàn cân.

Bạn nghe được những câu chuyện rùng rợn về sự vi phạm bản quyền là bởi vì các nhà báo và biên tập viên của họ thích những câu chuyện giật gân như vậy. Tuy nhiên, những câu chuyện mà bạn chưa được nghe kể lại liên quan đến những phi vụ hợp tác thành công giữa các doanh nghiệp Mỹ và Trung Quốc. Hãy lấy ví dụ về chính chiếc iPhone của bạn. Nó được lắp ráp tại Trung Quốc, sử dụng các linh kiện và công nghệ từ Trung Quốc, Nhật Bản, Đức, Đài Loan, Hàn Quốc, một vài quốc gia khác và Mỹ. Trên thực tế, Apple và Honhai/Foxconn đang duy trì một trong những mối quan hệ đối tác hiệu quả nhất mà thế giới từng chứng kiến.



Hình 3.1. Bằng sáng chế của Mỹ được cấp cho các nhóm phát minh bao gồm công dân Mỹ và Trung Quốc.

Nguồn: patft.uspto.gov.

Phần mà bạn chưa từng nghe kể trước đây dựa trên nghiên cứu gốc của chúng tôi: Ngày nay, các bằng sáng chế của Mỹ được đăng ký bởi các nhóm kết hợp giữa Mỹ và Trung Quốc là phân khúc bằng sáng chế tăng trưởng nhanh nhất, tăng theo cấp số nhân ngay cả khi bạn đang đọc trang sách này. Nhóm phát minh Mỹ/Trung đầu tiên được cấp bằng sáng chế bao gồm Patricia C. Wang (từ Thượng Hải), Robert Wingard (Palo Alto) và Leonard Bunes (San Carlos) cho công trình về “Quy trình chuẩn bị chất tạo màu polyme màu cam” (mang số hiệu #4,258,189, ngày 24 tháng 3 năm 1981). Từ khởi đầu khiêm tốn đó, con số đã nảy nở mạnh mẽ: 45 bằng sáng chế Hoa Kỳ được cấp cho các nhóm Mỹ/Trung vào năm 2000, 156 vào năm 2005, 742 vào năm 2010 và 1.109 vào năm 2012 (xem Phụ lục 3.1 để biết thêm chi tiết). Ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy sự hợp tác quốc tế như vậy dẫn đến những công trình nghiên cứu quan trọng hơn (đo lường bằng việc được trích dẫn thường xuyên hơn). Hơn nữa, khi các nhà phát minh Mỹ và Trung Quốc tiếp tục làm việc cùng nhau, chúng tôi tin rằng chính người Trung Quốc sẽ trở nên cực kỳ quan tâm đến việc bảo vệ các quy thức sở hữu trí tuệ. Và những kẻ thù đó có thể trở thành những đồng minh mạnh mẽ nhất của chúng ta.

Chương 4.

Xây Dựng Quan Hệ Cá Nhân

Mọi sự thay đổi ở Mỹ đều bắt đầu từ bàn ăn tối.

— Ronald Reagan

Trong một tài liệu tối mật vừa được công bố chính thức vào năm nay, thế giới cuối cùng đã được biết về một cuộc gặp bí mật nhằm xây dựng liên minh giữa Winston Churchill và Joseph Stalin, cuộc gặp diễn ra tại Moscow trong Thế chiến thứ II. Theo bài viết của Richard Norton-Taylor trên tờ *The Guardian*, ngài Alexander Cadogan, một quan chức cấp cao của Bộ Ngoại giao, đã mô tả cuộc gặp này trong một bức thư: “Không gì có thể tưởng tượng được là kinh khủng hơn một bữa tiệc tại Điện Kremlin, nhưng chúng tôi vẫn phải cam chịu”.

Trong cơn thất vọng, Churchill đã yêu cầu một cuộc gặp riêng vào tối hôm sau. Cadogan mô tả lại: “Winston và Stalin...ngồi bên một chiếc bàn đầy ắp thức ăn: đủ loại thực phẩm, nổi bật nhất là một con lợn sữa quay cùng vô số chai rượu.”

Những thứ mà Stalin mời tôi uống có vẻ khá nặng đô: Winston, lúc đó đang phàn nàn về một cơn đau đầu nhẹ, dường như đã khôn ngoan khi chỉ giới hạn mình trong một loại rượu vang đỏ sủi tăm tương đối vô hại của vùng Kavkaz. Mọi thứ diễn ra vui vẻ như một lễ cưới. Bữa tiệc chỉ tan vào lúc 3 giờ sáng.

Trò chuyện phi nhiệm vụ

Giờ hãy tua nhanh đến tháng 6 năm 2013. Mối quan hệ giữa Trung Quốc và Hoa Kỳ đã rơi vào tình trạng bất ổn trong nhiều thập kỷ. Mỗi bên đều thường xuyên chỉ trích bên còn lại. Thế rồi, hoàn toàn không có sự phô trương rình rang nào, Tổng thống Barack Obama và Chủ tịch Trung Quốc Tập Cận Bình đã có một cuộc gặp gỡ không chính thức tại Sunnylands, California. Phải chăng đây lại là một ví dụ nữa về việc truyền thông phớt lờ những tin tức tốt đẹp trong mối quan hệ Mỹ - Trung?

Fareed Zakaria bình luận trên tờ *Time*: Hội nghị thượng đỉnh này là kết quả của nhiều tháng chuẩn bị kỹ lưỡng. Tám tiếng đồng hồ dành cho các cuộc gặp gỡ không chính thức đã diễn ra, không có chương trình nghị sự, cũng không có danh sách các khiêu nại; bản thân điều này đã là một sự đoạn tuyệt hoàn toàn với cách làm trong quá khứ.

Giữa bữa tối đêm đầu tiên, các đại biểu Trung Quốc đã khiến chủ nhà vô cùng ngạc nhiên khi mang ra rượu Mao Đài - loại rượu làm từ cao lương nổi tiếng (hoặc tai tiếng) - để thực hiện một màn nâng ly đặc biệt. Có lẽ họ nghĩ rằng nó sẽ giúp 'bôi trơn' hội nghị: Henry Kissinger được cho là từng nói với nhà lãnh đạo quá cố Đặng Tiểu Bình rằng: “Tôi nghĩ nếu chúng ta uống đủ rượu Mao Đài, chúng ta có thể giải quyết được bất cứ việc gì”. Những cuộc trò chuyện thân mật

cứ thế tiếp diễn.

Tuy nhiên, điểm nhấn của hội nghị thượng đỉnh lại là cuộc gặp riêng một-đối-một giữa hai vị tổng thống. Họ đã nói về sự nghèo khó, kể về thời thơ ấu của mình trong giai đoạn Cách mạng Văn hóa và những năm tháng ông Obama ở Indonesia. Họ nói về những ước mơ cho đất nước mình và những cơ hội đang chờ đợi cả hai phía ở phía trước.

Không bên nào kỳ vọng sẽ đạt được các thỏa thuận thực chất, mặc dù đã có một sự thay đổi rõ rệt trong thái độ về vấn đề Triều Tiên. Tuy nhiên, những gì mà hội nghị thượng đỉnh này đã đạt được chính là một bước tiến quan trọng trong các cuộc đàm phán dài hạn.

Đó không phải là nhời thức ăn hay đồ uống, mặc dù cả hai hội nghị thượng đỉnh (Churchill-Stalin và Obama-Tập) đều có điểm chung đó. Thay vào đó, yếu tố cốt lõi nằm ở một dòng chữ tương tự như băng quơ trong lá thư mật cũ của Cadogan: Churchill đã “lôi cuốn mọi người vào những cuộc thảo luận suông sã và tràn đầy ngẫu hứng”.

Kiểu thảo luận ngẫu hứng đó, hay còn gọi là trò chuyện phiếm, là một phần của khía cạnh ít được đánh giá đúng mức trong đàm phán kiến tạo mà chúng tôi gọi là trò chuyện phi nhiệm vụ. Thuật ngữ 'sounding' (thăm dò) vốn là một thuật ngữ hàng hải dùng để mô tả việc kiểm tra độ sâu của nước, và ở đây nó được áp dụng cho bất kỳ hình thức thăm dò con người và môi trường nào nhằm tìm kiếm thông tin hữu ích.

Tính đến thời điểm bài viết này, chúng ta đang thấy một số hệ quả tích cực từ cuộc gặp gỡ giữa Obama và Tập Cận Bình tại Sunnylands: một mối quan hệ ấm dần lên giữa hai miền Triều Tiên và, có lẽ gây ngạc nhiên nhất, là việc Tư lệnh Hải quân Giải phóng Nhân dân Trung Quốc đến thăm Tư lệnh Hải quân Hoa Kỳ tại xưởng đóng tàu Hải quân ở Washington. Đô đốc Wu của Trung Quốc đã giải thích mục đích của chuyến thăm là: “để có một cái nhìn cận cảnh về Hải quân Hoa Kỳ. Và điều còn lại là để những người bạn từ Hải quân Hoa Kỳ làm quen với chúng tôi một cách gần gũi”. Các cuộc tập trận chung ngoài khơi bờ biển California cũng diễn ra đồng thời với chuyến thăm này. Chúng ta không biết các đô đốc đã uống gì.

Thường thì những điều mà người Mỹ - vốn thiên về công việc - coi là hoàn toàn lãng phí thời gian, thì đối với hầu hết các nền văn hóa coi trọng mối quan hệ, đó lại là mục đích cốt yếu của cuộc gặp đầu tiên, hoặc thậm chí là của mười mấy cuộc gặp đầu: thăm dò phi nhiệm vụ.

Hãy lấy ví dụ về cách thức điển hình mà người Mỹ bắt đầu một thương vụ:

1. Bạn gửi một lá thư giải thích mục đích kinh doanh của mình. Bạn có thể nhắc đến một vài cái tên có sức ảnh hưởng nếu có thể.
2. Bạn gọi điện thoại để đặt một cuộc hẹn.
3. Trong cuộc hẹn, bạn dành ra khoảng năm phút để trò chuyện phiếm ngay tại bàn làm việc của đối phương (đây chính là bước thăm dò phi nhiệm vụ).
4. Bạn đi thẳng vào việc kinh doanh. Có thể sẽ có thêm vài bước nữa tại châu Á, Mỹ Latinh, Nam Âu, Ấn Độ và châu Phi, nhưng dưới góc nhìn của người Mỹ, những bước đó dường như là sự trì hoãn không cần thiết.

Có một vài lý do khiến phần còn lại của thế giới nhìn nhận giai đoạn này theo một cách khác. Hai lý do đầu tiên mang tính pháp lý và văn hóa: Tại Hoa Kỳ, chúng ta có xu hướng tin tưởng cho đến khi có lý do để không tin nữa. Và nếu mọi chuyện kết thúc trong một mớ hỗn độn về sau, chúng ta đã có cả một đội quân luật sư hùng hậu sẵn sàng có mặt để giải cứu.

Tuy nhiên, hầu hết mọi người trên hành tinh này đều rất miễn cưỡng trong việc sử dụng luật sư và tòa án để dọn dẹp hậu quả nếu công việc kinh doanh trở nên tồi tệ. Một số nơi thậm chí còn không có hệ thống tòa án đủ hiệu lực để làm chỗ dựa. Và không một nơi nào trên hành tinh này có một hệ thống pháp lý giống như Hoa Kỳ. Vui lòng xem phụ lục 14.1 ở trang 202 để biết thêm thông tin.

Thay vào đó, hầu hết mọi người đều dựa vào những mối quan hệ bền chặt và tin cậy để giảm thiểu các xung đột tiềm tàng. Thời gian và tiền bạc được đầu tư vào việc xây dựng những mối quan hệ đó trước khi đi thẳng vào công việc. Vì vậy, năm phút thăm dò phi nhiệm vụ ở Hoa Kỳ có thể chuyển thành năm ngày, năm tuần, hoặc thậm chí là năm tháng thăm dò tại Thượng Hải, Lagos hay Rio de Janeiro. Không có một phương cách nào khác.

Tại các nền văn hóa coi trọng mối quan hệ ở Châu Á, Châu Phi, Mỹ Latinh và Nam Âu, sự hoài nghi và ngờ vực luôn bao trùm trong mọi cuộc gặp gỡ với người lạ. Ở đó, lòng tin rất khó để gây dựng, thế nhưng công việc kinh doanh thậm chí sẽ không thể bắt đầu nếu thiếu nó. Trong các nền văn hóa này, lòng tin phải được lan truyền thông qua các kết nối cá nhân hoặc thông qua các trung gian. Một đối tác kinh doanh đáng tin cậy của bạn phải giới thiệu bạn với một trong những đối tác đáng tin cậy của họ, và cứ tiếp tục như thế. Do đó, bước đi then chốt đầu tiên trong quá trình thăm dò phi nhiệm vụ ở nhiều quốc gia chính là tìm ra các sợi dây liên kết cá nhân với tổ chức và/hoặc giám đốc điều hành của tổ chức.

Những mối liên kết này có thể là quan hệ đồng hương, gia đình, hoặc xuất phát trường học hay các mối quan hệ kinh doanh trước đây. Ở một số nơi, các liên kết này có thể đến từ một tổ chức. Chẳng hạn như ở Nhật Bản, nơi nhân viên ngân hàng đang phục vụ bạn có thể đứng ra giới thiệu. Tại Trung Quốc hoặc Ấn Độ, các mối liên kết phải dựa trên trải nghiệm cá nhân. Ví dụ: bạn gọi cho một người bạn học cũ và nhờ anh ấy sắp xếp một bữa tối với bạn của anh ấy. Những bữa ăn đắt đỏ tại những địa điểm sang trọng là chìa khóa để chứng minh rằng bạn hiểu rõ giá trị của các mối quan hệ cá nhân mang tính chiến lược. (Lưu ý rằng yếu tố thức ăn và đồ uống lại xuất hiện một lần nữa). Nếu mọi việc suôn sẻ, người bạn của người bạn học đó sẽ chấp nhận vai trò là người trung gian cho bạn, và tiếp theo, anh ấy sẽ tổ chức một cuộc gặp với khách hàng hoặc đối tác kinh doanh tiềm năng của bạn mà anh ấy biết rất rõ.

Thông thường, người trung gian của bạn sẽ sắp xếp một buổi ăn trưa hoặc ăn tối vào đêm trước ngày đến thăm văn phòng khách hàng. Người trung gian sẽ tham gia cả hai buổi này. Họ sẽ khẳng khái yêu cầu bạn chi một số tiền lớn cho bữa ăn. Điều này cực kỳ quan trọng vì sự chân thành của bạn sẽ được đo lường bằng độ lớn của hóa đơn. Giờ đây, đối với một người vốn quen với việc ăn vội một chiếc bánh mì kẹp lúc ăn trưa và ngồi khom lưng trước máy tính để ăn, nghi lễ ăn uống này sẽ có vẻ rất kém hiệu quả. Tuy nhiên, các chuyên gia đều biết rằng bữa ăn trị giá 500 đô la này thực chất có thể là khoản đầu tư tốt nhất mà bạn có thể thực hiện ở hầu hết mọi nơi trên thế giới.

Những cuộc trò chuyện trong các buổi gặp gỡ ban đầu này sẽ xoay quanh đủ mọi chủ đề trên đời, thậm chí là vô bổ dưới góc nhìn của người Mỹ. Mặc dù người trung gian đã bảo chứng cho mối quan hệ này, nhưng đối tác nước ngoài của bạn vẫn sẽ nỗ lực thăm dò bạn theo nghĩa rộng nhất - về sự đáng tin cậy, lòng chân thành, tính chính trực và năng lực của bạn. Đối phương sẽ tìm kiếm cảm giác về sự hòa hợp và kết nối giữa người với người. Quy trình này không thể tiến hành vội vàng. Mặc dù vài “câu hỏi sáo rỗng” có thể thử thách lòng kiên nhẫn, thậm chí là sức chịu đựng của bạn, nhưng bạn nên coi đó là một dấu hiệu của sự tiến triển - đối tác của bạn đang thực sự quan tâm.

Đến một thời điểm nào đó, khi bạn đã “vượt qua” bài kiểm tra về “toàn bộ con người mình”, khách hàng hoặc người trung gian sẽ chủ động nhắc đến công việc. Đây là tín hiệu cho thấy giai đoạn thăm dò phi nhiệm vụ trong các nền văn hóa coi trọng quan hệ đã kết thúc. Chỉ có khách hàng hoặc người trung gian mới có quyền đưa ra tín hiệu này. Chúng tôi xin nhắc lại, chỉ khách hàng hoặc người trung gian mới có quyền đưa ra tín hiệu này, không phải bạn! Ngay cả sau đó, sau phần thảo luận ngắn về công việc, đối tác nước ngoài của bạn vẫn có thể quay trở lại với việc thăm dò phi nhiệm vụ.

Hầu hết người Mỹ có thể kiên nhẫn vượt qua bữa tối, nhưng khi đến văn phòng khách hàng vào ngày hôm sau, họ không thể kiềm chế được việc đưa ra các đề xuất kinh doanh. Dưới góc nhìn của đối tác nước ngoài, đây là một hành động cực kỳ khiếm nhã. Ngay cả khi đã được các nhân viên dày dạn kinh nghiệm của mình nhắc nhở rằng phải tiếp tục trò chuyện phiếm cho đến khi khách hàng chủ động đề cập đến công việc, hầu hết những người Mỹ quyền cao chức trọng vẫn không thể chịu đựng nổi sự “tri hoãn” này.

Chẳng hạn, chúng tôi từng trò chuyện với một nhóm các lãnh đạo doanh nghiệp Mỹ đang xây dựng mối quan hệ kinh doanh với các đối tác Tây Ban Nha. Những người Mỹ phàn nàn rằng mỗi khi họ đến Madrid, chuyến đi đều vắt kiệt sinh lực của họ vì phía Tây Ban Nha luôn khẳng khái đòi ăn uống đến tận đêm khuya. Kết hợp với tình trạng lệch múi giờ, họ hoàn toàn không còn năng lượng cho các cuộc thảo luận vào ban ngày. Chúng tôi đã gợi ý họ mời những người Tây Ban Nha đến Houston để tiếp tục công việc. Những người Texas này đáp lại rằng: “Chúng tôi đã thử rồi. Nhưng ngay cả ở Houston, họ vẫn tiệc tùng đến tận khuya - và chúng tôi còn phải đối phó với cả gia đình mình nữa!”

Thông điệp ở đây đã quá rõ ràng: Ở nước ngoài, và thường là cả ở Hoa Kỳ, hãy luôn luôn, luôn luôn để khách hàng hoặc người trung gian chủ động đề cập đến chuyện công việc.

Thăm dò phi nhiệm vụ dành cho giám đốc điều hành cấp cao

Vai trò của các giám đốc điều hành cấp cao trong các cuộc đàm phán quốc tế thường mang tính nghi lễ. Khi đề cập đến tính nghi lễ, chúng tôi *không* có ý nói rằng nó không quan trọng. Thông thường, các lãnh đạo này chỉ được đưa vào cuộc đàm phán để ký kết thỏa thuận sau khi tất cả các vấn đề đã được giải quyết bởi các lãnh đạo cấp dưới. Đôi khi, các giám đốc điều hành cấp cao được đưa vào sớm hơn để truyền tải sự cam kết và mức độ quan trọng của cuộc đàm phán. Trong cả hai trường hợp, hoạt động chính của các lãnh đạo cấp cao là thăm dò phi nhiệm vụ. Những tuyên bố mang tính định hướng chung về tiềm năng của một mối quan hệ kinh doanh bền

vững và lâu dài được truyền đạt. Những chi tiết cụ thể phải được giao lại cho các nhà quản lý và nhân viên cấp dưới.

Việc thuyết phục các giám đốc điều hành cấp cao người Mỹ hiểu được tầm quan trọng của quá trình thăm dò phi nhiệm vụ và điều chỉnh hành vi của mình có thể là một thử thách khó khăn. Một phương pháp thành công đã được áp dụng là giao cho những nhà điều hành vốn thiên về công việc này một nhiệm vụ cụ thể: Học thuộc lòng một danh sách các câu hỏi phù hợp để hỏi trong các cuộc gặp gỡ đầu tiên với những đối tác đồng cấp phía đối tác. Bóng đá là một chủ đề tốt ở hầu hết mọi nơi, nhưng chỉ cần một chút hiểu biết về cricket thôi cũng sẽ giúp bạn tiến xa trong các mối quan hệ tại Sydney. Hãy hỏi các đại diện địa phương hoặc những người trung gian của bạn xem chủ đề nào là phù hợp, và dành chút thời gian nghiên cứu trước.

Vì hầu hết các doanh nghiệp và tổ chức đều có cấu trúc phân cấp, đa số mọi người đều mặc định rằng văn hóa của người lãnh đạo cũng chính là văn hóa của tổ chức đó. Do vậy, những cuộc thăm dò ở cấp cao nhất thường là những chỉ báo quan trọng để đánh giá sự đáng tin cậy, mức độ tương thích và lòng chân thành. Việc vội vã thực hiện các bước này một cách hơi hợt có thể phá hủy nỗ lực đàm phán của cấp dưới trong suốt nhiều năm.

Lưu ý rằng dù có thể được xem như chuyện phiếm, nhưng hàng loạt các sắc thái phi ngôn ngữ nhỏ bé lại có thể đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong giai đoạn then chốt này. Chúng cũng là một phần của quá trình thăm dò phi nhiệm vụ.

Mọi thứ bắt đầu ngay tại sân bay. Các giám đốc điều hành cấp cao, đặc biệt là từ các nền văn hóa Châu Á, sẽ mong đợi được đón tiếp bằng xe limousine để đưa từ sân bay đến một khách sạn hạng sang, và từ đó đến cuộc họp. Việc dùng bữa nên diễn ra tại một nhà hàng cao cấp, và tốt nhất là một nhà hàng nổi tiếng. Việc trao đổi danh thiếp, dù phải tuân theo các quy tắc văn hóa nghiêm ngặt ở cấp thấp hơn, thường lại không được thực hiện ở cấp điều hành cao nhất. Bạn cũng nên tìm hiểu kỹ mọi thứ về đối tác của mình từ lâu trước khi cuộc gặp này diễn ra, và họ kỳ vọng sẽ được nhận ra ngay khi vừa chạm mặt.

Bối cảnh của cuộc gặp gỡ cũng đóng một vai trò nhất định. Những cuộc gặp đầu tiên không bao giờ nên diễn ra bên chiếc bàn dài trong phòng họp hội đồng, hay giữa hai chiếc ghế bị ngăn cách bởi một chiếc bàn làm việc rộng lớn của giám đốc. Giống như cách bạn tiếp đãi bạn bè tại một chiếc bàn nhỏ trong nhà hàng hoặc thư giãn trên ghế sofa trong phòng khách, một nhà đàm phán kiến tạo sẽ sắp xếp các buổi thăm dò phi nhiệm vụ diễn ra tại các địa điểm phi nhiệm vụ.

Và sau đó, hãy để những câu chuyện phiếm bắt đầu, và tiếp diễn, và tiếp diễn.

KHUNG PHỤ 4.1

Bác sĩ Chang

Khi Bệnh viện Nhi tại Orange, California (CHOC) cần đẩy mạnh chương trình tim mạch, ban điều hành đã cố gắng chiêu mộ một bác sĩ trẻ đang rất có tiếng tăm- người từng đào tạo và giảng dạy tại các chương trình tim mạch nhi hàng đầu quốc gia như Johns Hopkins, Harvard, Bệnh viện Nhi Boston và Bệnh viện Nhi LA. Đang ở đỉnh cao thành công, làm việc trong môi trường đẳng cấp thế giới tại Bệnh viện Nhi Texas và là giáo sư thực thụ tại Baylor, Bác sĩ Anthony Chang không hề có ý định “nhảy việc”.

Ban đầu, Bác sĩ Chang nhớ lại rằng ông chỉ có khoảng “1% hứng thú” với vị trí này. Nhưng Giám đốc Nhi khoa của CHOC, Bác sĩ Nick Anas, đã vô cùng kiên trì. Ông liên tục gọi điện, tìm hiểu thêm về Chang và những gì đã tạo động lực cho ông. Họ nói về những trải nghiệm chung tại Texas và những giấc mơ chung về đổi mới trong nhi khoa. Cuối mỗi cuộc gọi, Anas lại hỏi về mức độ hứng thú, và Chang sẽ đáp lại với một con số tăng lên chút ít, “có lẽ là 1,3%”.

Đến khi họ có khoảng một tá cuộc gọi trong suốt một năm, tỷ lệ đó vẫn dưới 20%. Tuy nhiên, Anas vẫn tiếp tục gọi, trò chuyện về những sở thích của Chang và cam kết của bệnh viện trong việc trở thành một đơn vị đầu ngành.

Hiện nay, Chang đang lãnh đạo Viện Tim mạch Nhi của CHOC, có một phòng khám thành công, đã sở hữu thêm hai bằng thạc sĩ về sức khỏe cộng đồng và tin sinh y học, đồng thời là chủ biên cuốn sách giáo khoa về Hồi sức tích cực tim mạch nhi. Là thành viên ủy ban xét duyệt tài trợ của Viện Y tế Quốc gia (NIH), ông nằm trong ban biên tập của mọi tạp chí lớn trong chuyên ngành của mình. Ông giảng dạy về sức khỏe cộng đồng, sức khỏe toàn cầu và tin sinh y học tại UCLA và điều hành các hội nghị quốc tế.

Làm thế nào mà siêu sao này lại gia nhập CHOC? Phải mất gần hai năm với ít nhất 50 cuộc điện thoại và các chuyến thăm. Vào thời điểm cuối cùng khi ông đồng ý đến, ông đã hình thành một tình bạn vững chắc với Anas và một mối quan hệ tốt đẹp với CEO của bệnh viện. Đây không hẳn là một cuộc đàm phán điển hình, nhưng nó đã dẫn đến một sự gắn kết lâu dài và hiệu quả. Hiếm có nhà quản trị bệnh viện nào sẵn lòng bỏ ra nhiều thời gian hoặc tìm hiểu kỹ về một ứng viên tiềm năng đến thế, đặc biệt là khi mức độ hứng thú của người đó chỉ ở mức phân số nhỏ nhoi. Đối với cả Chang và bệnh viện, quá trình này là hoàn toàn xứng đáng.

Mối quan hệ cá nhân lâu dài là báu vật

Dĩ nhiên, quá trình thăm dò phi nhiệm vụ và xây dựng quan hệ mới chỉ là bước khởi đầu. Những mối quan hệ thành công nhất được xây dựng trong nhiều năm, thậm chí nhiều thập kỷ làm việc cùng nhau. Và quy trình này còn trở nên phức tạp hơn nữa khi có thêm nhiều người và nhiều tổ chức cùng tham gia vào dự án. Đây chính là lúc một nhà đàm phán kiến tạo có thể thực sự tạo ra sự khác biệt.

Mary Robinson sở hữu một nụ cười ấm áp, cuốn hút. Bà dành thời gian để trò chuyện với từng sinh viên, giáo sư và các nhà lãnh đạo cộng đồng trong dòng người dài dằng dặc đang xếp hàng để vinh danh bà với Giải thưởng Xây dựng Hòa bình Công dân của Đại học California, Irvine (UCI). Là cựu Tổng thống Ireland, Cao ủy Nhân quyền Liên Hợp Quốc, người nhận Huy chương Tự do của Hoa Kỳ và Giải thưởng Đại sứ Lương tâm của Tổ chức Ân xá Quốc tế, giáo sư tại Đại học Columbia và Đại học Pretoria, Hiệu trưởng Đại học Dublin - lý lịch của bà có đủ những điểm nhấn rực rỡ như bất kỳ sáu người thành đạt nào cộng lại.

Có lẽ quan trọng hơn cả, công việc của bà đã thay đổi cuộc sống của hàng triệu người tại các quốc gia trên khắp thế giới, thông qua một số cuộc đàm phán kiến tạo nhất mà người ta có thể tưởng tượng được.

Khi Robinson được bầu làm nữ Tổng thống đầu tiên của Ireland vào năm 1990 ở tuổi 46, bà đã tích lũy được một danh sách các thành tựu ấn tượng. Sau khi nhận bằng luật tại Trinity College và Harvard, bà đã cùng lúc vừa theo đuổi sự nghiệp luật sư tranh tụng, đại diện cho phụ nữ tại các tòa án quốc tế, giảng dạy luật tại Trinity, vừa phục vụ với tư cách là Thượng nghị sĩ - tất cả diễn ra trong khi bà đang nuôi dạy ba đứa con.

Đó không phải là một thời điểm dễ dàng để lãnh đạo đất nước. Nghèo đói bủa vây khắp nơi, và Bắc Ireland đã phải chịu đựng gần 30 năm nội chiến được biết đến với tên gọi The Troubles. Kể từ khi Ireland độc lập khỏi Anh vào năm 1922, khu vực này đã bị chia cắt bởi các cuộc xung đột cả về chính trị lẫn tôn giáo. Belfast nguy hiểm đến mức người dân không thể di chuyển từ phía bên này sang phía bên kia của thành phố.

Robinson đã tiếp cận cuộc xung đột ở Bắc Ireland theo các giai đoạn, mỗi bước đi đều bất ngờ và chưa từng có tiền lệ. Đầu tiên, trong bài diễn văn nhậm chức, bà đã chia bàn tay của tình hữu nghị và **tình yêu** đến cả hai phía. Có lẽ chỉ một người phụ nữ mới có thể sử dụng từ "tình yêu" mà vẫn nhận được sự đồng thuận.

Sau đó, bà đã đặt một ngọn đèn bên cửa sổ nhà bếp của Phủ Tổng thống, một truyền thống của người Ireland nhằm ra hiệu cho bất kỳ lữ khách mệt mỏi nào rằng nơi đây luôn sẵn lòng đón tiếp. Và mặc dù là một việc làm mang tính biểu trưng, nó đã tạo tiền đề cho những hành động sắp tới.

Tiếp theo, bà đã đến một nơi vô cùng khó tin: Cung điện Buckingham. Để hiểu tại sao điều này lại quan trọng đến thế, bạn cần biết rằng Hiến pháp Ireland cấm Tổng thống rời khỏi đất nước. Bà phải xin phép cơ quan lập pháp trước khi đi bất cứ đâu, và trong suốt bảy thập kỷ sau

khi giành độc lập, chưa một vị Tổng thống nào vượt qua được những thù hận còn sót lại để thực hiện chuyến hành trình băng qua biển Ireland.

Bà từng được mời thuyết trình tại bài giảng Dimbleby. Bị từ chối. Các cuộc gặp gỡ cộng đồng người Ireland tại London. Bị từ chối. Hàng chục lời mời khác. Đều bị từ chối. Một bằng danh dự từ Đại học Cambridge và một cuộc gặp với Václav Havel của Tiệp Khắc - cuối cùng, sau tất cả những đệ trình này, chính phủ Ireland mới đồng ý. Trong ngày ở Cambridge, bà đã gặp Hoàng thân Philip, Hiệu trưởng của trường đại học. Cuộc gặp gỡ của họ diễn ra dễ chịu đến mức hai năm sau, bà nhận được lời mời từ Nữ hoàng Elizabeth. Đến lúc này, chính phủ mới chịu nhượng bộ, mặc dù đó không phải là một “chuyến thăm cấp nhà nước” cũng chẳng phải là một “chuyến thăm chính thức”. Sau một buổi trà ngắn, một bức ảnh đã được chụp. Đó không phải là một sự kiện gây chấn động thế giới, mà chỉ đơn thuần như cách bà mô tả trong cuốn sách *Everybody Matters* của mình: “Tổng thống Ireland và Nữ hoàng Anh, hai người phụ nữ, ngẩng cao đầu”.

Ba năm sau, đã có một chuyến thăm chính thức cùng Thủ tướng John Major, và cuối cùng vào năm 2011, Nữ hoàng Elizabeth đã thực sự tới thăm Ireland.

Một lần nữa, những cuộc gặp gỡ này không phải là cách tiếp cận trực tiếp vào cuộc xung đột ở Bắc Ireland, nhưng chúng phục vụ một mục đích quan trọng. Chúng cho thấy rằng hàng trăm năm xung đột có thể được tha thứ giữa người Ireland và những người hàng xóm của họ. Và chúng đã kết nối Robinson với một số đồng minh quyền lực.

Không giống như ở hầu hết các quốc gia khác, Tổng thống Ireland được cho là phải phi chính trị. Robinson đã tranh cử với tư cách ứng viên độc lập. Bà là người theo đạo Công giáo, gia đình bà là hậu duệ của những nhân vật bảo thủ quan trọng ở Ireland, nhưng bà đã nỗ lực đấu tranh cho quyền lợi của người đồng tính, quyền sử dụng biện pháp tránh thai và quyền tái hôn của phụ nữ.

Bước tiếp theo của bà là làm việc với một nhóm người bị tước bỏ quyền lợi khác - những phụ nữ ở Bắc Ireland. Trong khi con trai, chồng và anh em trai của họ đang nã súng vào nhau và đặt bom, những người phụ nữ này lại đang nỗ lực hết mình để cố gắng tạo ra một nơi chốn yên bình, nơi gia đình họ có thể thoát khỏi cảnh nghèo đói.

Ngay từ đầu nhiệm kỳ, bà đã mời các nhóm cộng đồng, đặc biệt là các nhóm liên cộng đồng, đến thăm Aras an Uachtarain, và nhiều người trong số khách mời là phụ nữ. Vì vậy, vào năm 1992, Robinson đã chấp nhận lời mời từ một liên minh các nhóm phụ nữ đến từ những khu vực khó khăn nhất. Đáp lại, họ đã mời các quan chức đặc cử và những nhân vật có tầm ảnh hưởng khác đến gặp bà tại một buổi tiệc chiêu đãi. Đó là chuyến thăm làm và việc đầu tiên của một Tổng thống Ireland tới Bắc Ireland, nhưng chưa phải là chuyến thăm gây tranh cãi nhất. Chuyến đó diễn ra một năm sau.

Theo lời kể của bà:

Không thể diễn tả được sự căng thẳng tột độ của thời điểm đó nếu không hiểu rõ bối cảnh. Lúc bấy giờ, chưa hề có lệnh ngừng bắn hay bất kỳ tiến trình hòa bình nào, và bạo lực thì không ngừng leo thang. Tình hình rơi vào một sự bế tắc hoàn toàn, bị đóng khung trong tư duy ‘thắng hay bại’.

Chính phủ Anh quyết tâm rằng họ phải “thắng cuộc chiến”, còn IRA thì không bao giờ chấp nhận việc mình bị “thua”.

Không có chỗ cho bất kỳ góc nhìn nào khác được đưa vào tình thế lúc đó, chẳng hạn như việc kêu gọi một khuôn khổ về quyền con người để có thể tạo điều kiện cho một cuộc đối thoại mà không cần phải quy kết tội lỗi cho bên nào.

Tuy nhiên, Robinson đã hạ quyết tâm đi đến Tây Belfast để gặp gỡ các nhóm cộng đồng này, và điều đó có nghĩa là bà sẽ phải gặp gỡ các đại diện dân cử địa phương tại đó, bao gồm cả Gerry Adams, lãnh đạo của Sinn Féin - một “cánh chính trị” của tổ chức IRA.

Không một ai dám vào Tây Belfast, và không một ai dám gặp Gerry Adams... thời điểm đó, việc phát sóng giọng nói của ông ấy trên đài phát thanh hay truyền hình thậm chí là bất hợp pháp. Cộng đồng ở Tây Belfast cảm thấy hoàn toàn bị cô lập. Trong mắt họ, họ không phải là một phần của nước Anh. Không có nguồn tiền nào đổ vào từ bất cứ đâu... đó là khu vực cấm kỵ đối với cảnh sát. Tuy nhiên, nơi đó lại có một cộng đồng đầy sức sống, đầy rẫy những con người tốt bụng đang nỗ lực hết mình để chống lại sự thiếu hụt về cơ sở vật chất, nguồn lực và sự phân biệt đối xử mà họ phải chịu đựng. Đó chính là điều mà tôi muốn tôn vinh.

Khi Chính phủ Anh nghe tin về chuyến thăm dự kiến, Robinson đã được thông báo rằng chuyến thăm phải bị hủy bỏ. Ngay cả Chính phủ Ireland của chính bà cũng không khuyến khích chuyến đi này, mặc dù họ không thể cấm bà vì điểm đến vẫn là một phần của đảo Ireland. Cuối cùng, bà vẫn quyết định thực hiện kế hoạch.

Tại biên giới, Robinson được các đội bảo vệ an ninh đặc biệt hộ tống, nhưng khi bà đến địa điểm đầu tiên trong lịch trình, bà đã được chào đón bởi đám đông học sinh đang vẫy cờ tam sắc, Hội Hợp xướng St. Agnes đang cất tiếng hát, tiếng kèn túi vang lên bên cạnh những điệu nhảy Ireland truyền thống. Phía sau ống kính máy quay, bà đã bắt tay với Gerry Adams và sau đó gặp gỡ các giáo viên, những người đại diện công đoàn, nhạc sĩ, học sinh, các lãnh đạo IRA, các hội đồng địa phương và những người phụ nữ trong cộng đồng.

Bà đã trở về nhà an toàn sau khi đã bày tỏ sự tôn trọng và vinh danh người dân ở Tây Belfast. Một tuần sau đó, 75% người dân Ireland tin rằng bà đã làm điều đúng đắn khi bắt tay với Adams. Tỷ lệ ủng hộ bà tăng vọt lên mức 93%, và thế bế tắc đã chính thức bị phá vỡ.

Chuyến thăm đó là một phần quan trọng trong các cuộc đàm phán mà cuối cùng đã dẫn đến Thỏa thuận Thứ Sáu Tuần Thánh năm 1998, chấm dứt giai đoạn xung đột The Troubles.

Chuyến thăm này là một ví dụ điển hình về một vài nguyên tắc của đàm phán kiến tạo. Thứ nhất, Robinson tin rằng việc tìm ra giải pháp là khả thi, mặc dù nhiều thập kỷ đã trôi qua mà không có kết quả. Bà đã tìm cách đưa đúng người vào bàn đàm phán - những người mà cuộc sống của họ đang bị hủy hoại bởi các trận chiến hàng ngày, nhiều người trong số đó là phụ nữ. Bà sẵn lòng chấp nhận rủi ro - bao gồm cả việc gây nguy hại cho mối quan hệ mới và còn mong manh mà bà vừa xây dựng với chính phủ Anh. Thay vì tập trung vào thắng hay bại, bà tập trung vào việc xây dựng lòng tin, và sau đó là các mối quan hệ.

Sử dụng các quy trình đổi mới để xây dựng mối quan hệ

Việc tìm kiếm các nguồn năng lượng mới dường như luôn tạo ra - vâng - rất nhiều năng lượng. Với tất cả những tranh luận xoay quanh các đường ống dẫn dầu, khoan thăm dò ngoài khơi và khai thác đá phiến (fracking), bạn sẽ nghĩ rằng việc khai thác nhiệt lượng tự nhiên từ lòng đất sẽ là một “kèo thơm”. Nhưng bạn đã lầm.

Hãy xem xét một dự án lần đầu tiên được đề xuất cách đây hai thập kỷ tại Bend, Oregon, một trong những khu vực thân thiện với sinh thái nhất tại Hoa Kỳ. Công ty điện lực thuộc sở hữu của khách hàng tại Eugene, Oregon (EWEB) và Cal Energy muốn sử dụng các nguồn địa nhiệt địa phương để sản sinh ra điện năng. Công nghệ này đã tồn tại từ rất lâu: Người La Mã đã sử dụng các suối nước nóng để tạo ra các phòng tắm công cộng và hệ thống sưởi dưới sàn tại Anh vào thế kỷ thứ nhất, và người Trung Quốc đã sử dụng năng lượng địa nhiệt từ ba trăm năm trước đó nữa. Người Pháp đã sưởi ấm toàn bộ các quận theo cách này vào thế kỷ XIV, và người Ý đã sử dụng công nghệ này cho các ngành công nghiệp vào đầu những năm 1800. Đến năm 1892, năng lượng địa nhiệt đã sưởi ấm cho Boise, Idaho, và tám năm sau đó, nó đã hoạt động tại Iceland, Tuscany, và thậm chí ở Klamath Falls, Oregon. Ngày nay, các nhà máy địa nhiệt đang vận hành thành công tại 24 quốc gia.

Năng lượng địa nhiệt hiệu quả về chi phí, đáng tin cậy, bền vững và thân thiện với môi trường - một sự kết hợp hoàn hảo. Tuy nhiên, rào cản là các giếng cần phải được khoan, tạo ra một lượng khí thải nhất định (mặc dù ít hơn nhiều so với bất kỳ loại nhà máy nào khác), và chi phí đầu tư có thể rất đắt đỏ.

Do đó, các công ty năng lượng đã bắt đầu chiêu mộ các đồng minh từ lâu trước khi họ bắt đầu đàm phán với chính quyền địa phương. Họ đã thành lập một tổ chức mang tên Nhóm công tác Địa nhiệt Miền Trung Oregon và mời nhiều bên liên quan cùng tham gia. Mục tiêu của nhóm công tác này là tư vấn cho các nhà tài trợ về việc lập kế hoạch cho một dự án địa nhiệt thí điểm có trách nhiệm với môi trường. Họ không cam kết sẽ ủng hộ dự án, mà chỉ đồng ý tìm hiểu về nó.

Nhóm đã bắt đầu bằng việc chọn một điều phối viên địa phương, bà JoAn Mann. Theo bà: “Vào thời điểm đó, Bend vẫn là một cộng đồng rất nhỏ (khoảng 17.000 dân), vì vậy bạn sẽ thường xuyên bắt gặp những người này trong cửa hàng, hay tại các trận bóng đá của bọn trẻ”.

Sau đó, họ đã tổ chức một chuyến dã ngoại cuối tuần. Mann đã sử dụng một bài kiểm tra tính cách để hiểu thêm về từng người tham gia và để kịp thời ngăn chặn những vấn đề có thể phát sinh. Đến cuối tuần đó, các thành viên đã đạt được sự đồng thuận về quy tắc ứng xử và quy trình, giúp tránh được một số cuộc tranh cãi nảy lửa có thể nảy sinh trong tương lai.

Bước tiếp theo là lên lịch cho các cuộc họp cộng đồng, được tổ chức định kỳ vào thứ Năm tuần đầu tiên của mỗi tháng trong suốt hai năm. Từ *The Bend Bulletin* đều đăng thông báo vào mỗi tối Chủ nhật, và mọi người trong thị trấn đều được khuyến khích tham dự. Sau đó, nhóm đã sắp xếp các chuyến đi thực địa để người dân có thể tận mắt chứng kiến các nhà máy khác đang hoạt động và tham quan địa điểm dự kiến của dự án.

Đây đều là những bước đi khá tiêu chuẩn trong một quy trình được tính toán kỹ lưỡng. Mann còn đi xa hơn thế, bà sắp xếp những bữa tối thân mật trước cuộc họp với các nhóm có chung mối quan tâm. Vì tất cả các thành viên đều có công việc và cuộc sống gia đình bận rộn, những cuộc họp nhóm nhỏ này đã mang lại cho họ cơ hội duy nhất để thảo luận về các vấn đề trong một bối cảnh không chính thức.

Mann tham dự vào tất cả các buổi gặp mặt đó. “Mọi người đều có cơ hội gặp tôi để làm rõ hoặc bày tỏ quan điểm của họ. Tôi có thể nói rằng trong suốt hai năm, mọi người đều đã gặp riêng tôi ít nhất một lần. Nếu họ yêu cầu tôi đưa vấn đề gì đó ra trước cả nhóm, tôi sẽ thực hiện. Nếu tôi được yêu cầu giữ bí mật điều gì đó, tôi đã làm đúng như vậy. Tôi nghĩ mình đã có uy tín tốt từ trước về việc “không ngồi lê đôi mách” và tôi đã không lạm dụng điều đó”.

Bên cạnh người dân trong thị trấn, hai nhóm khác cũng thường xuyên hội họp: các nhà tài trợ dự án và một nhóm đại diện đương nhiên đến từ các cơ quan liên bang. Những người từ cơ quan liên bang này bắt đầu với thái độ ủng hộ dự án và trước mọi cuộc họp, họ luôn khẳng định rằng không có luật lệ nào bị vi phạm. Khi có câu hỏi nảy sinh trong các cuộc họp, họ luôn có sẵn câu trả lời, và những câu trả lời đó thường là vấn đề sẽ không gây ra trở ngại gì. Tuy nhiên, ngay cả với thái độ đó, họ vẫn đảm bảo rằng các thành viên trong cộng đồng có tiếng nói trong việc thiết kế dự án.

Các nhà tài trợ dự án cũng giữ một vai trò thường trực: Cung cấp chuyên môn kỹ thuật và các chuyên gia bên ngoài để giáo dục công chúng có liên quan và trả lời các câu hỏi cụ thể. Theo lời Mann: “Nhóm đã được yêu cầu giúp “bổ sung chuyên gia” nếu họ biết ai đó mà phía tài trợ chưa biết. Cả Cal Energy và EWEB đều rất cởi mở trong việc tiếp nhận các nguồn thông tin hoặc tiếp xúc các chuyên gia. Mọi câu hỏi đều được ghi nhận. Tôi không nhớ có một lần nào mà một câu hỏi bị “đánh trống lảng” cả”.

Kết quả là, tất cả các bên liên quan đều có tiếng nói; họ cảm thấy được tôn trọng và các cuộc họp luôn diễn ra trong sự văn minh. (Hãy thử so sánh điều đó với các cuộc họp hội đồng thành phố địa phương của bạn). Nếu một vấn đề phát sinh mà không thể giải quyết ngay, vấn đề đó sẽ được chuyển sang cuộc họp tiếp theo, và nhóm sẽ tìm thêm các chuyên gia để cung cấp thông tin cho họ. Khi họ rơi vào thế bế tắc trong một cuộc họp, Mann đã sử dụng phương pháp “biểu quyết bằng năm ngón tay” để đo lường thái độ trong phòng. Năm ngón tay là hoàn toàn đồng ý. Ba ngón nghĩa là đồng ý một phần nhưng vẫn tán thành. Một ngón nghĩa là có những bảo lưu nghiêm túc nhưng cuối cùng vẫn đồng thuận. Không giơ tay nghĩa là không chấp nhận. Bằng cách thực hiện cách tiếp cận sắc thái này thay vì chỉ đếm tay biểu quyết đơn giản, Mann cảm thấy rằng các vấn đề quan trọng đã được nêu ra và giải quyết. Cuối cùng, cách tiếp cận này đã mang lại sự hiểu biết sâu sắc hơn và dẫn đến các thỏa thuận bền vững hơn.

Vì vị trí của nhà máy đã được xác định từ trước, nhóm công tác có thể tập trung giải quyết các vấn đề về cảnh quan, vị trí đường vào, khả năng hiển thị của cột hơi nước, thiết kế ống khói, lộ trình và hình dáng của các đường dây truyền tải điện, và thậm chí cả thiết kế tổng thể của cơ sở. Tất cả những vấn đề này đều có thể đã làm lệch hướng dự án nếu nhóm công tác không được tham gia vào tất cả những cuộc họp không chính thức đó.

Vào giai đoạn cuối của hành trình dài hai năm, họ đã ký một văn bản với các đề xuất và tổ chức một buổi lễ ký kết trang trọng. Các đề xuất và thỏa thuận của họ đã trở thành một phần của kế hoạch và là điểm mấu chốt để tiến hành dự án.

Bằng cách lựa chọn một điều phối viên địa phương, lôi kéo mọi bên liên quan có thể, và dành thời gian để tìm hiểu nhau bên ngoài phòng họp, nhóm đã loại bỏ được tất cả những cuộc đàm phán căng thẳng ra khỏi bàn nghị sự trước cả khi công việc thực sự bắt đầu. Từ một tập hợp những đối thủ tiềm năng, các thành viên trong nhóm đã rèn luyện thành một đội ngũ đồng nghiệp tôn trọng lẫn nhau. Và những con người đó vẫn đang làm việc cùng nhau hai thập kỷ sau. Thật vậy, vào năm 2013, sau nhiều trì hoãn về tài chính, dự án lại đang tiếp tục tiến triển với các giếng khoan thử nghiệm.

Không bao giờ đàm phán với kẻ khủng bố?

Vào năm 2006, làm một thẩm vấn viên quân sự tại Iraq là một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất thế giới. Mỗi ngày, những kẻ đánh bom tự sát liên tục phá hủy các nhà thờ Hồi giáo và chợ búa, giết chết hàng trăm người vô tội. Những người dân Iraq - bị mất nhà cửa, nghèo đói và thất lạc người thân - khó lòng có thiện chí chia sẻ thông tin với quân đội Hoa Kỳ. Tuy nhiên, nếu không có những thông tin đó, chẳng có cách nào để ngăn chặn những kẻ đánh bom, những kẻ chế tạo bom, hay những tay thủ lĩnh ra lệnh cho các cuộc tấn công.

Các phương pháp đối đầu truyền thống đơn giản là không hiệu quả. Vụ bê bối Abu Ghraib vừa mới tràn ngập mặt báo trên toàn thế giới, và nếu có bất cứ điều gì xảy ra, những tiết lộ này chỉ làm cho những tù nhân bị bắt giữ càng thêm miễn cưỡng khi trò chuyện..

Với tư cách là một cựu điều tra viên hình sự, Matthew Alexander biết rằng cách duy nhất để có được thông tin giá trị từ một nhân chứng thù địch là thiết lập một mối quan hệ và sự tin tưởng - một giả định về sự cộng tác và những mục tiêu chung.

KHUNG PHỤ 4.2

Carol Holt và những thế mạnh

Tại công ty sản xuất thiết bị y tế của mình, Carol Holt như đội nữ SWAT chỉ có một người. Gặp khó khăn trong việc thuyết phục y tá mua sản phẩm mới? Gọi Carol. Trang web mới cần hoạt động trên quy mô quốc tế? Carol có thể xử lý.

Bà thậm chí đã giải quyết được nợ phải thu vốn là nỗi ám ảnh của công ty. Việc thu hồi tiền thanh toán từ các chuỗi bệnh viện khổng lồ thường mất nhiều tháng trời. Ngay cả với những nhân viên tận tụy và am hiểu chuyên môn trong bộ phận kế toán, công ty của bà vẫn mất trung bình 120 ngày mới thu được nợ, nghĩa là hàng triệu đô la hàng tồn kho đã được sử dụng từ rất lâu trước khi được thanh toán. Mỗi cuộc gọi, mỗi tháng, đều là một cuộc đàm phán nhỏ.

Tuy nhiên, lý do Carol xuất sắc trong mọi nhiệm vụ là vì bà là một người rất khéo léo trong giao tiếp. Từng là một y tá, bà có sự thấu cảm rất lớn và dành thời gian để xây dựng các mối quan hệ bền chặt với nhân viên, khách hàng, bác sĩ, nhà cung cấp - với bất kỳ ai bà gặp. Nhưng Carol không thể tự mình thực hiện mọi cuộc gọi đòi nợ, và bà cần hệ thống phải vận hành trơn tru ngay cả khi bà đã chuyển sang xử lý một tình huống khẩn cấp khác.

Vì vậy, bà đã đào tạo nhân viên thực hiện một bài kiểm tra tính cách đơn giản nhằm đo lường các hình thức động lực ưa thích của họ và yêu cầu họ dán kết quả lên cửa hoặc vách ngăn làm việc. Một số người thích học hỏi những điều mới, số khác lại thích sự quen thuộc và thói quen. Một số thích gặp gỡ người mới, số khác thà đi nhờ còn hơn là tham gia một bữa tiệc xã giao. Sau đó, những đại diện này đã yêu cầu những người đồng cấp tại các bệnh viện khách hàng làm bài kiểm tra trực tuyến tương tự - "vì nó rất vui", và công ty của Carol đã chi trả toàn bộ phí.

Bất thành lời, mọi nhân viên đại diện đều biết chính xác cách để tương tác với từng khách hàng. Các cuộc hội thoại trở nên ấm áp hơn khi nhân viên biết cách đánh trúng tâm lý của từng cá nhân ở đầu dây bên kia. Không hề có những yêu cầu lộ liễu về việc thúc giục thanh toán nhanh hơn, nhưng bằng cách nào đó, các hóa đơn của họ luôn được đẩy lên trên cùng của tập hồ sơ. Chỉ trong vài tháng, việc thu hồi nợ đã hoàn thành trong một nửa thời gian - vượt qua mức trung bình của ngành từ hai đến ba tháng. Và những cuộc gọi hàng tháng đó đã trở thành những buổi xây dựng quan hệ, thay vì là những buổi mặc cả nài nỉ, đảm bảo rằng ngay cả khi nhân viên khách hàng chuyển sang bệnh viện khác, công ty của Carol vẫn luôn được thanh toán đầu tiên.

Bối cảnh của cuộc “đàm phán” này hoàn toàn không lý tưởng - một căn phòng trống trải

chỉ rộng khoảng 6x6 foot với tường ván ép và những chiếc ghế nhựa. Sau nhiều tuần bị thẩm vấn bởi các chuyên gia, một tù nhân quan trọng tên là Abu Haydar vẫn không tiết lộ bất cứ điều gì. Tuy nhiên, Alexander nghi ngờ rằng hắn ta đang nắm giữ thông tin quan trọng để tìm ra Zarqawi, nhân vật quyền lực số hai của al-Qaida. Trong chưa đầy sáu giờ nữa, Abu Haydar sẽ bị chuyển đến Abu Ghraib, và những bí mật của hắn sẽ vĩnh viễn không thể được tiết lộ.

Alexander quyết định thực hiện một nỗ lực cuối cùng, dù chưa được phép. Theo cuốn sách của ông, *How to Break a Terrorist*, ông chỉ có vài phút để nhắm lại tông giọng và những câu mở đầu trước khi Abu Haydar được đưa đến và chiếc mũ trùm đen được kéo ra khỏi mặt. Thay vì đe dọa, cố gắng thuyết phục hay hối lộ tù nhân, Alexander bắt đầu cuộc trò chuyện bằng cách đối xử với hắn như một đồng minh - một người đàn ông có học thức, đáng tôn trọng, người có thể chia sẻ một mục tiêu chung.

Họ đã trò chuyện rất lâu về những điểm tinh vi trong tín ngưỡng của Abu Haydar, trong đó Alexander đã sử dụng chính cuốn kinh Koran của mình để đặt câu hỏi. Họ nói về những nhà vô địch môn võ thuật Ultimate Fighting yêu thích. Alexander bày tỏ sự đồng cảm với Abu Haydar về sự hỗn loạn gây ra bởi các đội tử thần dòng Shia sau khi Saddam sụp đổ và những hậu quả chính trị của một cuộc chiến tranh vùng miền giữa dòng Sunni và Shia. Abu Haydar vô cùng ngạc nhiên nhưng cũng đầy tò mò. Chỉ còn vài phút nữa là đến giờ hắn bị áp giải đi.

Alexander đã thành thật: “Tôi sẽ thẳng thắn với ông vì chúng ta không còn nhiều thời gian”. Ông nói với tư cách là một người đàn ông thông thái, ham học hỏi nói chuyện với một người tương tự. Thêm hai sự thật nữa: “Chúng tôi cần những nhà lãnh đạo mạnh mẽ, có năng lực mà chúng tôi có thể tin tưởng và hợp tác chặt chẽ như những đồng minh bình đẳng. Tôi nghĩ ông là một người như vậy”.

Và sau đó: “Trước khi tôi có thể đề nghị điều này với ông, tôi cần biết rằng tôi có thể tin tưởng ông”. Và ông hỏi xin một cái tên. Sau khoảng không im lặng, Abu Haydar đã đưa ra cái tên đó: Al Masri. Chỉ còn cách một mắt xích nữa là đến người mà Alexander đã tìm kiếm bấy lâu nay. Ngay sau đó, hắn mô tả chính xác về người đàn ông đó và nơi họ đã gặp nhau. Khoảnh khắc nói ra sự thật này của Abu Haydar là chìa khóa then chốt. Cuộc thẩm vấn kết thúc, thời gian đã hết, và Abu Haydar đứng dậy để bắt tay Alexander.

Alexander đã tạm dừng việc chuyển giao tù nhân, sắp xếp để Abu Haydar nhận được cuốn sách Harry Potter mà anh ta đã yêu cầu, và cuối cùng đã có được thông tin cần thiết để tiêu diệt thủ lĩnh al-Qaida. Sự tôn trọng, mối quan hệ và sự tin tưởng: nếu bạn bắt đầu bằng những yếu tố này, ngay cả một kẻ thù cũng có thể trở thành đồng minh trên bàn đàm phán.

Chương 5.

Thiết kế hệ thống để đạt được thành công

Nhà hiền triết nhìn vào không gian và hiểu rằng: không có giới hạn nào cả.

— Lão Tử

Ông trông giống hệt như một thành viên của “Câu lạc bộ ông già Noel mang râu thật” trong chiếc áo sơ mi Oxford phẳng phiu, bộ râu trắng và làn da hồng hào. Tuy nhiên, món quà mà Cha Gregory Boyle mang đến là niềm tin vào những con người đã bị xã hội ruồng bỏ từ lâu. Để biến niềm tin đó thành hiện thực, ông thực hiện hàng trăm cuộc đàm phán mỗi ngày.

Chúng tôi phỏng vấn ông tại văn phòng ở Los Angeles, chỉ cách tòa tháp khổng lồ của nhà tù hạt LA vài dãy nhà - một địa điểm thuận tiện vì phần lớn nhân viên của ông là những thành viên băng đảng đang chìm trong vòng xoáy tù tội. Ngay bên cạnh, HomeGirl Café vẫn đang phục vụ bữa trưa cho những khách hàng là dân văn phòng: món taco cá hồi sốt pesto và nước ép dưa chuột, được bưng lên bàn bởi những người phụ nữ đầy hình xăm. Đối với những nữ bồi bàn, lễ tân và đầu bếp này, đây là công việc thực sự đầu tiên của họ. Quán cà phê và tiệm bánh này là một trong ba địa điểm, bao gồm một địa điểm vừa được mở thêm năm ngoái tại Sân bay Quốc tế LA. Một tủ bánh tinh tế trưng bày những chiếc bánh cao cấp, và món bánh quy dừa chocolate ở đây ngon đến mức không thể cưỡng lại.

Đó có lẽ là một cụm từ không may mắn, bởi vì cái chết chính là thứ đã khai sinh ra Homeboy Industries, tổ chức đang mở rộng nhanh chóng dưới sự dẫn dắt của vị linh mục dòng Tên này. Khi đặt chân đến đây 25 năm, giáo xứ của ông bao gồm hai khu nhà ở xã hội lớn nhất và nghèo nhất ở phía tây sông Mississippi. Tỷ lệ tử vong thật kinh khủng. Hằng tuần ông phải chôn cất vài giáo dân trẻ tuổi thiệt mạng vì các cuộc thanh trừng giữa các băng đảng thù nghịch. Ông cố gắng bắt đầu tiến hành đàm phán về các lệnh đình chiến và ngừng bắn, nhưng những nỗ lực đó dường như chỉ càng làm tăng thêm sự đoàn kết trong nội bộ các băng đảng, mang lại cho chúng vị thế như những “quốc gia độc lập” đang tranh chấp xung đột. Ông sớm nhận ra rằng các cuộc đụng độ băng đảng chắc chắn có bạo lực, nhưng thực chất chẳng có mâu thuẫn cụ thể nào để mà chiến đấu. Những chàng trai trẻ này xây dựng “số má” từ việc thù ghét những người ở băng đảng khác. Nguyên nhân thực sự cho hành vi của họ, như ông đã đúc kết một cách ngắn gọn, là: “Sự thiếu vắng hy vọng đến mức chết chóc”.

Chẳng có gì ngạc nhiên. Đây là một thế hệ của những cậu bé không cha, đôi khi không có cả mẹ. Không có những hình mẫu người lớn để noi theo, không có công việc tốt, không có lý do để tiếp tục đến trường. Khi những cậu bé này dần thân vào lãnh địa của băng đảng khác, chúng hoàn toàn chuẩn bị tâm thế để chết. Ma túy, vết đạn, nhà tù - tất cả chỉ là những trạm dừng chân trên con đường dẫn đến định mệnh tất yếu của chúng.

Cha Boyle quyết định giải quyết sự tuyệt vọng tiềm ẩn đó bằng cách cung cấp một thứ mà không ai khác cung cấp: việc làm. Điều đó chẳng hề dễ dàng. Những người từng ngồi tù và các thành viên băng đảng đương thời không nằm trong danh sách nhân viên lý tưởng của bất kỳ ai. Mặc dù ông có thể gửi gắm một số thanh niên cho những người lớn đầy lòng trắc ẩn - những người bằng cách nào đó đã thoát ra và vượt qua được cuộc sống băng đảng - nhưng ông cần nhiều hơn là chỉ một vài công việc rải rác.

Ông hiểu rõ một điều: Không có gì ngăn được một viên đạn hiệu quả bằng một công việc.

Ông đã tìm thấy những nhà tài trợ sẵn sàng đầu tư vào một tiệm bánh bỏ hoang và bắt đầu thuê nhân công. Những công việc này trả lương tối thiểu. Đó là những công việc chân tay nặng nhọc, nhưng mỗi vị trí đều là một công việc hợp pháp, và là công việc đầu tiên đối với nhiều công nhân của ông.

Chỉ có một yêu cầu duy nhất: Bạn phải có mặt và làm việc cùng với các đồng nghiệp của mình. Và những đồng nghiệp đó rất có thể là kẻ thù không đội trời chung của bạn. Đây là quy tắc duy nhất không có bất kỳ sự thương lượng nào: Nếu bạn không muốn làm việc trong những điều kiện đó, luôn có người khác đang xếp hàng sẵn sàng thay thế.

Và chính công việc đó đã rèn giũa nên sợi dây liên kết mới, tạo ra một cộng đồng mà không ai trong số những thanh niên này từng được trải nghiệm. Cha Boyle nói: “Phụ nữ kết nối qua việc đối mặt trực tiếp, còn đàn ông kết nối qua việc kẻ vai sát cánh”. Khi đứng cạnh nhau, cùng nhào bột, cùng đẩy những ổ bánh tươi mới ra khỏi lò, những kẻ thù đó đã dần trở thành đồng minh mà không cần nói với nhau một lời nào.

Với thành công của tiệm bánh Homeboy Industries, Cha Boyle và các nhà tài trợ đã mở thêm nhiều loại hình kinh doanh khác: in lụa, rồi đến HomeGirl Café. Một số nỗ lực của họ không thành công. Cha Boyle mô tả kế hoạch dạy nghề thợ ống nước cho nhân viên: Dù họ học rất giỏi, nhưng thị trường lại không mặn mà với dịch vụ của họ. “Ai mà biết được những người đàn ông ở vùng ngoại ô lại không muốn những cựu tù nhân cao 1m8, xăm trổ đầy mình, đứng trong bếp của họ, một mình với vợ của họ chứ?”

Việc làm chỉ là một phần của sự kết hợp. Một ngày nọ, một cựu tù nhân đến nói về khó khăn của anh ta trong việc tìm việc. Trên trán anh ta, phủ kín từng centimet từ lông mày đến chân tóc, là một hình xăm trong tù ghi dòng chữ “Mẹ kiếp cả thế giới”. Có lẽ đây chính xác không phải là hình ảnh mà một chuỗi thức ăn nhanh mong muốn? Liệu anh ta có thể nói “Quý khách có muốn dùng thêm khoai tây chiên không?” khi mà các bà mẹ đang vội vã đưa những đứa trẻ đang khiếp sợ của mình quay thẳng ra bãi đậu xe?

Cha Boyle đã tìm được một bác sĩ nhân hậu đồng ý xóa bỏ hình xăm xúc phạm đó. Và những cựu tù nhân khác cũng nhanh chóng tìm đến với yêu cầu tương tự. Chẳng bao lâu sau, đã có 30 bác sĩ tình nguyện sử dụng hai máy laser để xóa khoảng 40.000 hình xăm mỗi năm.

Việc những chàng trai trẻ sa chân vào băng đảng là điều khá dễ dàng. Đối với phụ nữ trẻ, đó lại là một con đường tồi tệ khác. Hầu hết họ đều là nạn nhân của lạm dụng tình dục; nhiều người còn là nạn nhân của bạo lực thể xác và của sự tặc trách nghiêm trọng đến mức cấu thành

tội phạm. Một vài nhà trị liệu đã tham gia, sau đó nhiều người khác cũng gia nhập khi định kiến về việc tìm kiếm sự giúp đỡ bắt đầu phai nhạt ở cả hai giới. Hiện nay, 40 nhà tâm lý học và bác sĩ tâm thần được cấp phép và sàng lọc kỹ lưỡng đang cung cấp sự tham vấn tại văn phòng chính hoặc tại các phòng khám tư nhân gần đó.

Ngoài ra còn có một trường trung học tại trụ sở cũ. "Nói rằng những đứa trẻ này khó dạy thì hoàn toàn sai. Chúng là "không thể dạy nổi". Chúng đã bỏ học từ nhiều năm trước, và có lẽ lúc đó chúng đã bị hổng kiến thức trầm trọng". Cha Boyle rưng rưng nước mắt: "Chúng tôi vừa cho 37 học sinh cuối cấp tốt nghiệp. Ba mươi bảy học sinh tốt nghiệp trung học".

Khi chúng tôi hỏi ông làm thế nào họ làm được điều đó, ông nói: "Bởi vì mỗi một giáo viên ở đây đều thực sự quan tâm. Chỉ vậy thôi. Họ quan tâm, và những đứa trẻ học được vì cuối cùng đã có người thực sự quan tâm đến chúng.

Những gì Boyle đã xây dựng là một cộng đồng ở một nơi vốn dĩ không hề có cộng đồng. "Bạn không thể dùng lời nói để thuyết phục mọi người hiểu rằng bằng đẳng là một nơi trống rỗng. Bạn phải để họ sống trong một cộng đồng nơi mọi người thực sự quan tâm đến họ trước khi họ có thể thấy được sự khác biệt".

Chúng tôi đang ở trong văn phòng của ông: ba bức tường phủ đầy ảnh chụp và tranh vẽ, với một vách kính từ sàn đến trần đối diện với sảnh đợi của Homeboy Industries. Đó là một không gian mở, hiện đại với sàn bê tông, dòng người đang điền đơn xin việc, bước lên cầu thang đến các văn phòng, hoặc ghé vào tiệm bánh và cửa hàng quà tặng bên cạnh, chờ đợi để được gặp Cha Boyle. Cứ mỗi hai phút, ông lại ra hiệu qua đầu chúng tôi với ai đó trong phòng chờ, thực hiện một cuộc phân loại kín đáo khi mọi người đang cố gắng thu hút sự chú ý của ông, đồng thời ông cũng phải gác lại các cuộc điện thoại trong vài phút. Một vài thanh niên lịch sự bước vào mượn chìa khóa xe: bãi đậu xe duy nhất trong khu vực có giới hạn hai giờ nghiêm ngặt, và họ muốn di dời xe của ông trước khi ông bị phạt.

Tại một thời điểm, ông xin ngắt quãng cuộc phỏng vấn để xử lý một việc khẩn cấp. Và trong bốn phút đó, chúng tôi có thể tận mắt chứng kiến nghệ thuật đàm phán kiến tạo đã đạt đến độ hoàn hảo của ông.

Một đôi nam nữ trẻ bước vào phòng. Boyle chào đón họ, đứng dậy khỏi bàn và tiến lại gần. Có vẻ như chàng trai trẻ đang gặp vấn đề về sức khỏe, và các đồng nghiệp đang thúc giục anh đi bệnh viện để kiểm tra. Họ đã sắp xếp xong xuôi, nhưng chàng trai không muốn đi cho đến 8 giờ tối, điều đó có nghĩa là anh ta có khả năng cao sẽ không đi chút nào. Anh ta có tiền sử gia đình khiến bản thân sợ kim tiêm, sợ bác sĩ và sợ cả bệnh viện. Anh tin rằng nếu mình đến đó, mình sẽ chết.

Boyle bắt đầu: "Cha hiểu là con không muốn đến bệnh viện cho đến 8 giờ tối. Con có thể cho Cha biết tại sao không?"

Chàng trai trẻ cúi gầm mặt. "Con đang đi làm. Con không muốn bỏ dở công việc".

"Nghe này," Boyle nói khẽ. Chàng trai ngược lên. "Cha là sếp của con, và Cha đang bảo

con rằng đây chính là công việc của con ngày hôm nay. Cha đang trả lương để con trở thành một nhân viên khỏe mạnh và năng suất, và đây là nhiệm vụ quan trọng nhất của con hôm nay."

Boyle để anh ta có một phút để ngẫm nghĩ về điều đó, rồi quay sang người phụ nữ trẻ. "Con có thể lái xe đưa cậu ấy đến đó và ở lại cùng cậu ấy không?" Cô gật đầu.

Sau đó, ông nhẹ nhàng đặt tay lên vai chàng trai và nhìn thẳng vào anh ta. "Con trai," ông nói. "Điều duy nhất đáng sợ là con không đối diện với chuyện này. Và Cha biết con đủ mạnh mẽ để làm điều đó".

Chàng trai đang đấu tranh với cảm xúc của mình, và Boyle lại quay sang cô gái. "Con sẽ bám sát cậu ấy trong suốt quá trình này chứ?" Cô ấy háo hức trả lời có.

"Cô ấy có thể đưa con đi và ở bên con, bất kể điều gì xảy ra. Và chúng ta thật may mắn khi có cô ấy trong đội ngũ. Vậy, con có thể đi ngay bây giờ không?"

Chàng trai gật đầu. Có thêm một phút thảo luận về thẻ bảo hiểm, và sau đó cả hai rời khỏi phòng.

Boyle trở lại bàn làm việc. "Cha cá là mọi người tưởng cô ấy là nhân viên phụ trách hồ sơ của cậu ấy đúng không?" ông mỉm cười. Chúng tôi gật đầu. "Không," ông nói, "cô ấy chỉ làm việc ở phòng chăm công thôi. Cô ấy phát hiện ra vấn đề và cứ thúc giục cậu ấy đi chữa."

Khi bạn phân tích sự tương tác này, bạn có thể thấy nhiều yếu tố của đàm phán kiến tạo và một liều lượng lớn cách Boyle xây dựng các mối quan hệ trong cộng đồng này. Đầu tiên là cuộc đối thoại:

Boyle bắt đầu bằng cách chia nhỏ quyết định thành một mẫu nhỏ mà chàng trai có thể xử lý. "Cha hiểu con không muốn đến bệnh viện cho đến 8 giờ tối". Không có sự đối đầu, thậm chí không thừa nhận bằng lời nói về quá khứ hay nỗi sợ của anh ta. Câu hỏi đã chuyển từ việc **liệu** anh ta có đi điều trị hay không sang **khi nào**. Sau đó, ông lùi lại, nhường sân khấu cho chàng trai và lắng nghe kỹ câu trả lời. Chàng trai đóng một vai trò quan trọng ở đây - anh ta là một người trưởng thành và có thể có những lý do hoàn toàn chính đáng để trì hoãn đến 8 giờ.

Sau đó, Boyle loại bỏ sự phản đối một cách hợp lý. "Cha là sếp của con, và Cha bảo đây là việc của con hôm nay". Ông cho anh ta một lý do để đồng ý - "Cha trả lương để con là một công nhân khỏe mạnh". Vậy nên giờ đây, bằng cách đi bệnh viện, chàng trai thực sự đang làm việc của mình.

Tiếp theo, Boyle tạo một chút không gian để anh ta tiếp nhận góc nhìn khác biệt này. Boyle yêu cầu sự cam kết từ cô gái. Ông đang chiêu mộ một đồng minh thuộc bên thứ ba. Thấy không? Cả hai chúng tôi thực sự muốn con làm điều này.

Ông vẫn cho chàng trai một sự lựa chọn và cơ hội để cam kết với kết quả. "Con có thể đi ngay bây giờ không?"

Boyle khen thưởng anh ta vì lựa chọn đó, đồng thời tin tưởng giao cô gái chăm sóc anh ta. Khi hai người trẻ rời đi, cả hai đều trở thành một phần gắn kết hơn của cộng đồng, cả hai đều biết rằng họ đóng một vai trò lớn hơn - bằng cách chữa lành cho nhau, họ đang làm cho tập thể mạnh mẽ hơn.

Đối với người phụ nữ trẻ, kết quả bất ngờ này còn lớn hơn nhiều so với những gì cô có thể tưởng tượng. Thông thường, các nhân viên mới của Homeboy Industries sẽ bắt đầu ở vị trí của cô. Việc đảm bảo mọi người bấm thẻ chấm công không đòi hỏi nhiều kỹ năng, nhưng nó mang lại cho mỗi nhân viên hiện tại cơ hội để gặp gỡ những người mới nhất, để khi những người mới này tham gia vào các bộ phận khác, họ đã có thêm vài người bạn và biết mặt đồng nghiệp. Giờ đây, cô ấy đã từ một người mới đến trở thành một thành viên quan trọng của cộng đồng.

Chúng tôi chỉ ra một chi tiết mà chính Boyle đã bỏ qua: Khoảnh khắc ông đặt tay lên vai chàng trai trẻ và gọi anh là “Con trai”.

Boyle nhún vai. “Câu ấy là một đứa trẻ mồ côi cha”.

Có rất nhiều bài học về đàm phán kiến tạo trong câu chuyện của Cha Boyle: Tốc độ của một cuộc đàm phán hiệu quả. Về đẹp của việc xây dựng các mối quan hệ dài hạn. Sự cam kết về mặt cảm xúc. Khả năng ứng biến và thay đổi vai trò nhanh chóng (từ người sử dụng lao động sang hình bóng người cha). Nhưng Cha Boyle còn chứng minh tầm quan trọng của thiết kế hệ thống theo hai cách khác nhau và đầy tinh tế.

Thiết kế hệ thống: Chiều không gian thứ ba

Trong bài viết “Đàm phán 3D” trên tạp chí *Harvard Business Review*, David Lax và James Sebenius đã xem xét hàng trăm cuộc đàm phán và nhận thấy rằng hầu hết các nhà đàm phán chỉ chú ý đến hai chiều kích của công việc: chiến thuật đàm phán và thiết kế thỏa thuận (những gì cuối cùng nằm trong hợp đồng). Cả hai chiều này chủ yếu diễn ra tại bàn đàm phán. Tuy nhiên, rất ít người thực sự lập kế hoạch cho “chiều thứ ba” quan trọng hơn nhiều: thiết kế hệ thống.

Hãy xem xét câu chuyện của HomeBoy. Ý định ban đầu của Cha Boyle là ngăn chặn các vụ giết người trong giáo xứ của mình. Ông đã thử phương pháp đàm phán hòa bình. Nó không hiệu quả. Vì vậy, ông đã mở rộng phạm vi của các cuộc thảo luận bằng cách đưa vào bên thứ ba: Các nhà tuyển dụng tiềm năng.

Theo Lax và Sebenius: “Các nhà đàm phán 3D định hình lại phạm vi và trình tự của cuộc chơi để đạt được kết quả mong muốn. Hành động với tinh thần doanh chủ, bên ngoài bàn đàm phán, họ đảm bảo rằng những đối tác phù hợp được tiếp cận theo đúng thứ tự để giải quyết các vấn đề phù hợp, bằng các phương tiện phù hợp, vào đúng thời điểm, dưới một bộ kỳ vọng phù hợp và đối mặt với các lựa chọn thay thế phù hợp khi không đạt được thỏa thuận”.

Chắc chắn Cha Boyle đã làm đúng tất cả những điều này: Đó là tinh thần khởi nghiệp của ông với những doanh nghiệp phát triển mạnh trong nửa tá những ngành khác nhau. Ông đã đưa vào cuộc chiến chống bạo lực những con người khác nhau- các nhà tuyển dụng, nhà tài trợ, nhà cung cấp, khách hàng, bác sĩ xóa hình xăm, sân bay quốc tế LA, các nhà trị liệu, giáo viên trung

học, tình nguyện viên, và dĩ nhiên là cả những người được tha tù cùng các thành viên băng đảng tiềm năng. Thật vậy, ông đã tập hợp cả một cộng đồng cùng hướng tới hòa bình - bằng chứng cho thấy không gì ngăn được một viên đạn hiệu quả bằng một công việc.

Ở một cấp độ khác, Cha Boyle thể hiện các nguyên tắc thiết kế hệ thống một cách trực quan ngay tại văn phòng của mình. Chúng tôi đã đến thăm nhiều văn phòng CEO trong nhiều năm, nhiều nơi có cái gọi là “chính sách mở cửa”. Bill Gates có lẽ là ví dụ nổi tiếng nhất về một người không có cửa phòng, chỉ ngồi trong một vách ngăn làm việc. Nhưng thiết kế của Cha Boyle là độc nhất và đặc biệt phù hợp với các mục tiêu của ông. Bạn có thể gọi đó là một 'bể cá'. Nhưng rồi bạn sẽ tự hỏi ai mới là cá - ông ấy hay cộng đồng của ông ấy? Ông có thể ngồi sau bàn làm việc và thực hiện một cuộc phỏng vấn, đồng thời vẫn quan sát 'băng đảng' của mình qua vai của những người phỏng vấn. Ông đánh giá tâm trạng và cảm xúc thông qua những chuyển động và biểu cảm khuôn mặt mà ông nhìn thấy bên ngoài. Ông sẽ ngắt quãng một cuộc họp để chăm sóc một người khác, dựa trên nhu cầu chứ không phải vị thế. Cộng đồng của ông có thể chứng kiến sự lao động bình đẳng của ông cho đến tận đêm khuya, một tấm gương cho toàn bộ tổ chức.

Nếu chúng tôi hỏi Cha Boyle liệu ông có lên kế hoạch như vậy không, ông có lẽ sẽ nói: “Không, Chúa đã sắp đặt nó như vậy” Hoặc có lẽ ông sẽ nói: “Không, và không điều nào trong số này thực sự quan trọng. Điều quan trọng chỉ đơn giản là sự "tương hỗ tuyệt đối" trong công việc của chúng ta đang cùng nhau làm”. Và có lẽ ông đã đúng.

Thiết kế hệ thống và đàm phán kiến tạo

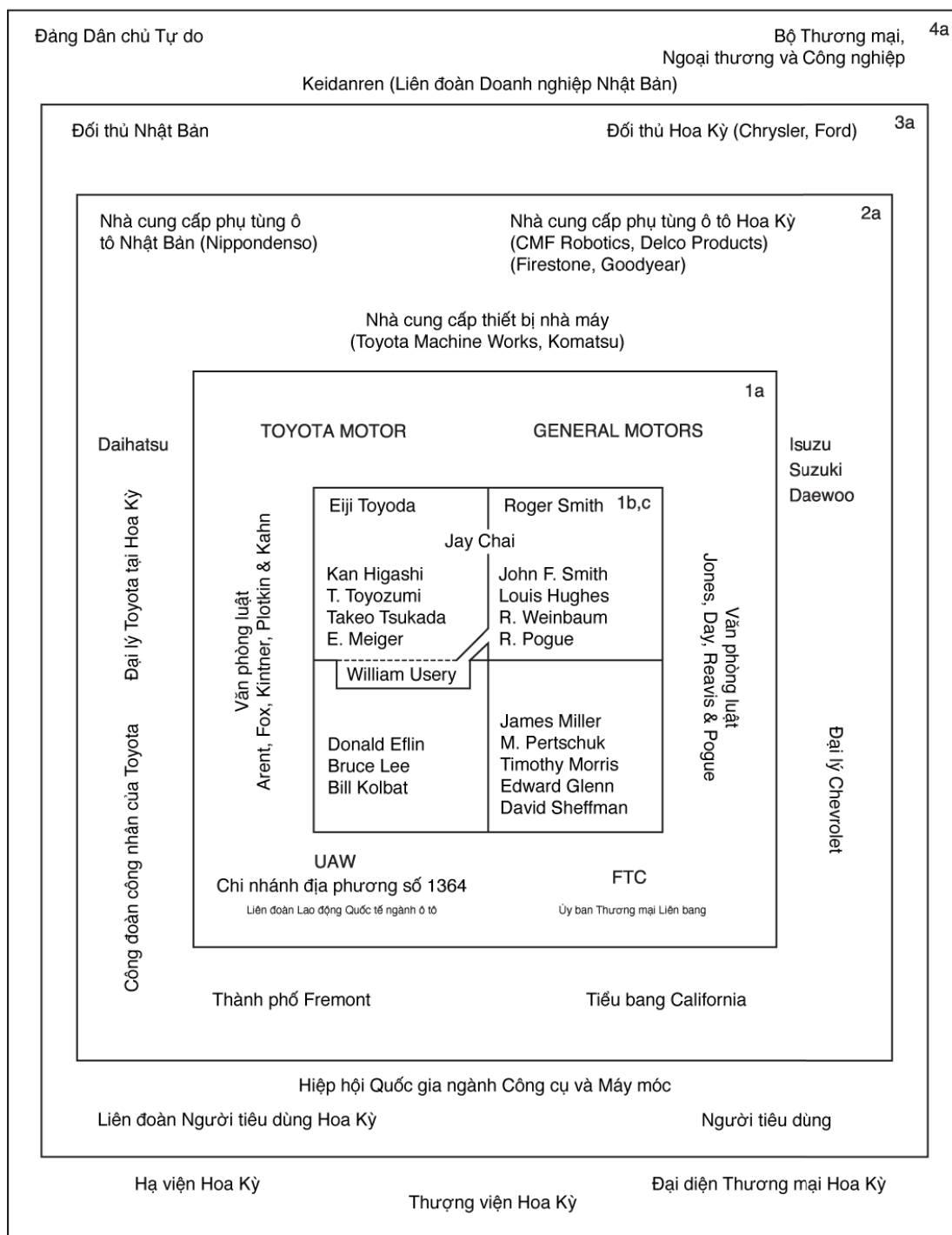
Vào cuối những năm 1960, khi còn là sinh viên đại học, John đã đi giao nông sản quanh khu vực Vịnh San Francisco. Một trong những điểm dừng của anh là nhà ăn tại nhà máy lắp ráp General Motors mới xây dựng lúc bấy giờ ở Fremont, California. Nó có kích thước bằng 88 sân bóng đá. (Và ngày nay, nơi đây là địa điểm hợp tác giữa Tesla Motors và Toyota).

Từ năm 1984 đến 2010, nhà máy này là nơi diễn ra một trong những liên doanh quốc tế thành công nhất trong lịch sử. Nhà máy NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc.) được đồng sở hữu bởi General Motors và Toyota, hai đối thủ cạnh tranh quốc tế khốc liệt. GM có động lực muốn học hỏi về các phương pháp sản xuất tinh gọn của Nhật Bản, trong khi Toyota cần một “bàn đạp” cho việc sản xuất tại Hoa Kỳ khi các lệnh trừng phạt thương mại đang đe dọa từ một Washington đầy giận dữ. Liên doanh kéo dài một phần tư thế kỷ này đã bao gồm đủ loại giải thưởng chung về sản xuất và thiết kế, trong khi hai công ty cùng sản xuất xe hơi dưới cả hai thương hiệu, bao gồm Chevy Nova và Toyota Corolla.

Stephen Weiss, hiện đang công tác tại Trường Kinh doanh Schulich ở Toronto, có lẽ đã viết bản phân tích tình huống đầy đủ nhất từ trước đến nay về một cuộc đàm phán kinh doanh quốc tế lớn: Cuộc đàm phán giữa GM và Toyota cho liên doanh NUMMI (xem sơ đồ 5.1). Ô vuông trung tâm trong sơ đồ liệt kê các “tác nhân” chính trong cuộc đàm phán, và ở các ô vuông bên ngoài, Weiss liệt kê vô số thành viên của nhóm “khán giả”. Trong trường hợp này, ông cũng trình bày danh sách các cuộc họp quan trọng giữa các tác nhân và mô tả chi tiết quy trình đàm phán.

Lưu ý rằng ông đã ghi nhận công lao của Jay Chai, người điều phối (hay trong tiếng Nhật gọi là

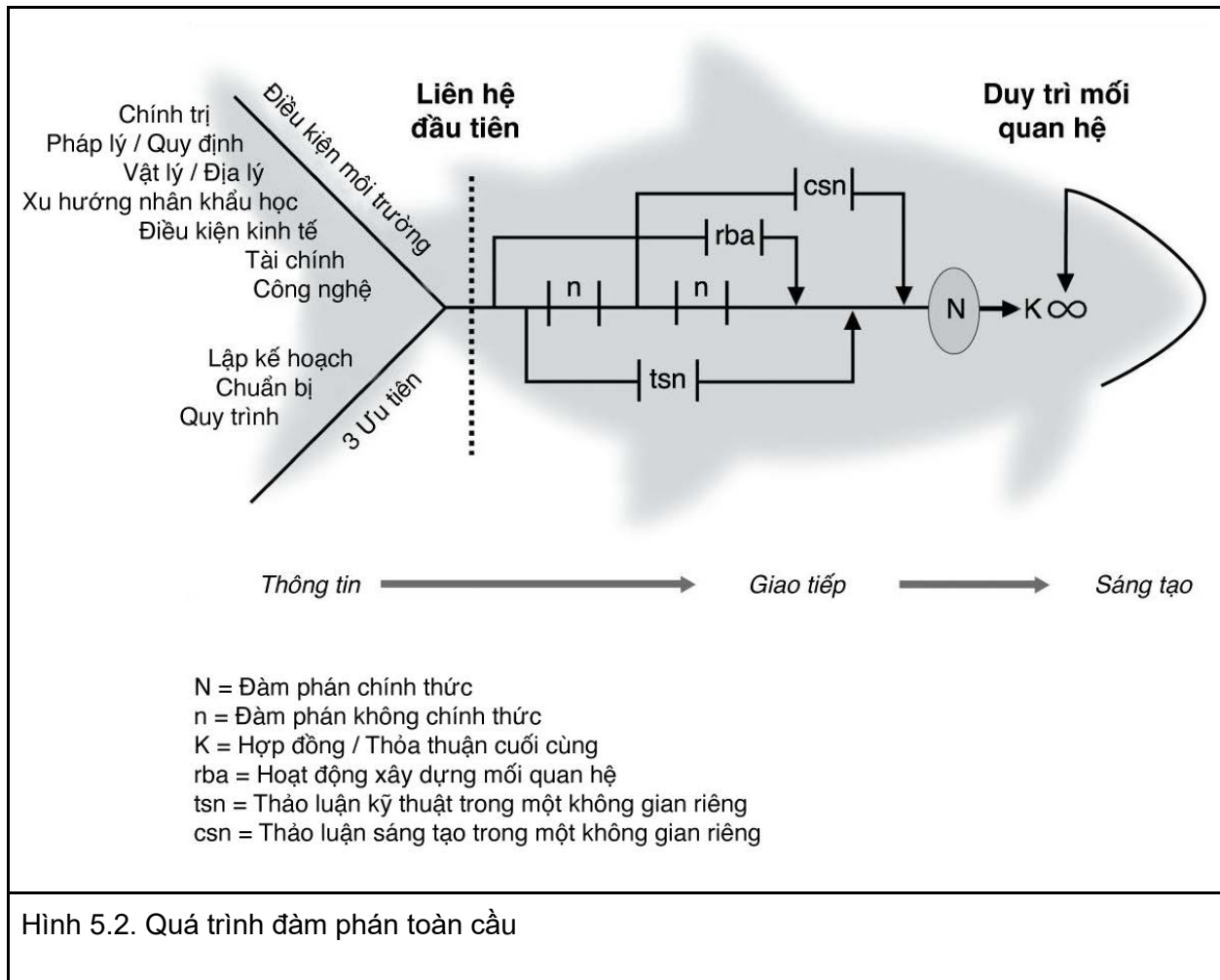
chukai-sha). Hầu hết các chi tiết còn lại không quá quan trọng ở đây - nhưng cách trình bày cuộc đàm phán thì có. Đó là một nỗ lực sơ khai trong việc mô tả thiết kế hệ thống.



Hình 5.1. Các “tác nhân” và “khán giả” trong đàm phán GM-Toyota.

Chú thích: Cấu trúc này được đề xuất bởi Ian Wise. Các hình chữ nhật lớn hơn (vòng tròn) biểu thị mức độ tham gia giảm dần

theo thứ tự: 1 - các bên chính; 2 - các bên liên quan và khán giả ủng hộ; 3 - các bên trong ngành công nghiệp và thị trường (đối thủ); 4 - các bên chính trị. Các chữ cái biểu thị các mức độ phân tích hành vi: a - tổ chức; b - nhóm; c - cá nhân. Trừ Ủy ban Thương mại Liên bang (FTC), các khối 1b và 1c bao gồm đội ngũ đàm phán (trừ giám đốc điều hành Toyota và Smith) và các cá nhân tham gia đàm phán chủ chốt. Nguồn: Stephen Weiss, "Creating the GM/Toyota Joint Venture: A Case in Complex Negotiation," *Columbia Journal of World Business* (Summer 1987): 23–35.



Bản đồ của Weiss về các cuộc đàm phán NUMMI đã cung cấp một loại “sơ đồ” mà David Lax và James Sebenius có thể áp dụng ý tưởng của họ về một “chiến dịch đàm phán”. Một chiến dịch như vậy có thể kéo dài hàng tháng hoặc thậm chí hàng năm, bao gồm việc: xác định các bên liên quan và nhóm họ thành các “mặt trận”; xác định xem các mặt trận có thể kết hợp với nhau hay không; tính toán thứ tự mà bạn sẽ tiếp cận các mặt trận đó; và đánh giá lượng thông tin cần chia sẻ giữa các bên - cũng như với các đối thủ của mình”.

Tất nhiên, chúng tôi không thích việc họ sử dụng từ vựng mang tính quân sự/cạnh tranh

trong cách giải thích này, nhưng chúng tôi đánh giá cao bản hướng dẫn lập kế hoạch cho những cuộc đàm phán phức tạp và có giá trị khổng lồ.

Trong cuốn sách trước của William và John, *Global Negotiation: The New Rules*, các tác giả đã mô tả một mô hình thiết kế hệ thống khác (xem sơ đồ 5.2): Một bản quy trình, hay lộ trình cho các cuộc đàm phán toàn cầu... việc sử dụng kiến thức mang tính tích hợp, giao tiếp và sự sáng tạo nhằm xây dựng các thỏa thuận thương mại mang lại sự thịnh vượng chung trên toàn thế giới. Bản thiết kế cho quy trình này giống như khung xương của một con cá.

Cách thức hoạt động như sau: Giống như chiếc đuôi cá, kiến thức thu thập được thông qua việc rà soát môi trường, lập kế hoạch và chuẩn bị sẽ thúc đẩy toàn bộ quy trình. Thân chính của con cá bao gồm các hoạt động giao tiếp giữa các đối tác. Cuối cùng, đầu cá bao gồm sự sáng tạo (hoặc phát kiến) về thỏa thuận, tầm nhìn được phản ánh trong hợp đồng và cái nhìn về tương lai trong mối quan hệ đang tiếp diễn.

Hình minh họa con cá xác định các lĩnh vực chính của việc nghiên cứu, chuẩn bị, lập kế hoạch và quy trình thực thi. Nó thiết lập các mốc thời gian quan trọng và điểm tiếp xúc ban đầu. Sau đó, nó phân biệt giữa các cuộc đàm phán chính thức và không chính thức, đàm phán về văn hóa và kỹ thuật phụ trợ vì chúng dẫn đến hợp đồng. Cuối cùng, nó hướng tới tương lai với việc duy trì mối quan hệ.

Mô hình con cá giúp nhà đàm phán mới làm quen với các giai đoạn và vấn đề khác nhau trong đàm phán toàn cầu, đồng thời tổ chức các nhiệm vụ đa ngành thành các đơn vị công việc có thể quản lý được. Tuy nhiên, sơ đồ con cá chỉ mô tả hai bên đàm phán và bỏ qua các bên thứ ba cũng như các khán giả khác.

Hãy thử tưởng tượng việc sử dụng những sơ đồ này để phân tích quy trình đàm phán của Homeboy mà xem. Trời ạ! Chắc chắn sẽ có các ô vuông và mũi tên chạy khắp mọi nơi. Đơn giản là không có cách nào để nắm bắt được cấu trúc và quy trình đó trong bất kỳ sơ đồ hai chiều nào.

Một sự ẩn dụ tốt hơn có thể là một đám mây thông tin — hãy nghĩ về không gian ba chiều với quyền truy cập mở cho tất cả mọi người. Hoặc có lẽ là một hệ mặt trời? Hãy nghĩ về mặt trời trung tâm (mối quan hệ cốt lõi) được bao quanh bởi các hành tinh và các mặt trăng của chúng (tài sản) với các quỹ đạo đan xen, tất cả đều bị thu hút bởi một trọng lực chung giữ cho hệ thống ba chiều đó gắn kết lại với nhau. Hãy coi Cha Boyle và Homeboys là mối quan hệ nền tảng thu hút các tài sản khác — con người (ý tưởng, thời gian và mồ hôi của họ), nguồn vốn (tiền bạc, bất động sản, giá trị thương hiệu), và giá trị tinh tế, không thể đo đếm được của cộng đồng và “sự tương hỗ tuyệt đối”. Và giống như một hệ mặt trời, đàm phán kiến tạo là những hệ thống mở cũng khuyến khích sự đóng góp từ các nguồn bên ngoài. Vũ trụ là vô tận.

Vì không có biểu đồ hai chiều nào có thể mô tả đầy đủ các quy trình phức tạp của đàm phán kiến tạo, chúng tôi sẽ chỉ trình bày các yếu tố và để bạn tự kết hợp chúng trong các thiết kế hệ thống độc đáo của riêng mình.

Cách mà thiết kế cải thiện dòng chảy kiến thức

Chìa khóa của đàm phán kiến tạo là học hỏi càng nhiều càng tốt về các bên liên quan. Những con người cụ thể, những mối quan hệ cá nhân nhất định, địa điểm họp, thời gian và các kênh giao tiếp đều có tác dụng kích thích sự giao tiếp trung thực. Ngược lại, những yếu tố khác có thể ngăn cản sự giao tiếp cởi mở và làm tắc nghẽn dòng chảy kiến thức phong phú. Và nhiệm vụ của bạn là tối đa hóa các dòng chảy này.

Cách đây vài năm, trong một buổi hội thảo doanh nghiệp tại Boeing, chúng tôi phát hiện ra rằng các kỹ sư trong nhóm đã bắt đầu “sơ đồ hóa” quy trình đàm phán theo cách quen thuộc của họ: biểu đồ Gantt. Đối với một cuộc đàm phán sắp tới với nhà cung cấp linh kiện cấu trúc đuôi máy bay, sơ đồ này đã xem xét từng bước với mức độ chi tiết và tinh vi đáng kinh ngạc. Chúng tôi đã khuyến khích các kỹ sư, nhưng sau đó yêu cầu họ đưa vào những yếu tố và biến số không dễ định lượng. Quy trình này nhanh chóng bắt đầu tan rã. Những yếu tố bất ngờ đơn giản là không xuất hiện trong một biểu đồ quản lý dự án được thiết kế ngược một cách hoàn hảo.

Tại đây, lần đầu tiên khoa học đàm phán đã gặp gỡ nghệ thuật đàm phán. Các kỹ sư nhận ra rằng nhà cung cấp muốn một mức giá tốt nhưng cũng muốn “những thứ khác”: một mối quan hệ lâu dài với Boeing, khả năng cung cấp các sản phẩm khác, và sự giới thiệu đến các bộ phận khác của Boeing. Những yếu tố này không khớp với bản phân tích chi phí/lợi ích ban đầu.

Bất kể bạn đưa bao nhiêu cấu trúc vào việc rà soát môi trường, lập kế hoạch, chuẩn bị và thiết kế quy trình đàm phán, bạn luôn cần tích hợp những yếu tố không xác định và không thể đo lường đó. Sự linh hoạt của quy trình và bản chất ứng biến của nghệ thuật chính là điều cho phép đàm phán kiến tạo diễn ra.

Bước tiếp theo là điều khiển cuộc đàm phán để tối đa hóa dòng chảy kiến thức. Mặc dù một số yếu tố này có vẻ tầm thường, nhưng chúng đều là chìa khóa để thiết kế hệ thống thành công:

1. Số lượng các bên tham
2. Số lượng cá nhân tham gia
3. Khán giả (truyền thông, v.v.)
4. Các Kênh truyền thông.

Trong chương 8, chúng ta sẽ thảo luận về ba yếu tố khác - địa điểm, không gian và nhịp độ đàm phán. Cả bảy yếu tố này thường được thiết lập trước khi các cuộc đàm phán chính thức bắt đầu, và bất kỳ yếu tố nào cũng có thể tạo nên sự khác biệt giữa thành công và thất bại.

Số lượng các bên tham gia

Trong nhiều cuộc đàm phán, có hơn hai công ty cùng tham gia. Ngoài bên mua và bên bán, còn có các nhà cung cấp khác, các công ty tư vấn kỹ thuật, ngân hàng, công ty thương mại và các quan chức chính phủ. Nhìn chung, càng nhiều bên tham gia, cơ hội cho các kết quả kiến tạo

càng lớn, nhưng các cuộc đàm phán cũng càng phức tạp và khó khăn hơn. Đáng tiếc là sự thiếu kiên nhẫn kiểu Mỹ thường dẫn chúng ta đến việc cố gắng tập hợp tất cả mọi người lại và nhanh chóng “chốt” một thỏa thuận. Điều này hầu như luôn kết thúc trong sự thất vọng.

Thay vào đó, chúng tôi khuyên rằng các cuộc đàm phán ban đầu nên bao gồm ít bên nhất có thể - có lẽ chỉ đại diện của hai công ty chính. Nếu có nhiều hơn một bên khác liên quan, chúng tôi khuyên bạn nên sử dụng cách tiếp cận **vận động hành lang**, gặp gỡ riêng từng bên trước khi triệu tập tất cả mọi người lại. Trong cuốn *Dolphins and Sharks*, Peter Shikerev lưu ý một cách tiếp cận vận động hành lang khác ở Nga. Thay vì gặp gỡ mọi người một cách riêng rẽ, các liên minh được “tích lũy”: Bạn gặp một bên khác. Khi hai bên đồng ý, bạn mời bên thứ ba vào. Khi cả ba đã đồng ý, lúc đó cả ba người mới cùng gọi bên thứ tư.

Sau khi bạn đã đạt được thỏa thuận với các đối tác của mình, sau khi đã “đạt được sự đồng thuận”, chúng tôi khuyên bạn nên thực hiện thêm một bước bổ sung với sự tham gia của tất cả mọi người. Ý tưởng ở đây là tối đa hóa sự sáng tạo của thỏa thuận kinh doanh bằng cách tiến xa hơn cả việc “đạt được sự đồng thuận”. Tại cuộc họp cuối cùng này, các câu hỏi trọng tâm nên là: “Có cách nào để làm cho mối quan hệ này tốt hơn cho tất cả mọi người không? Đặc biệt là, có điều gì chúng ta chưa xem xét đến không?” Càng nhiều bên tham gia, bạn càng có thể tạo ra nhiều ý tưởng mới.

Số lượng cá nhân tham gia

Trong các cuộc đàm phán, người Mỹ hầu như luôn bị áp đảo về số lượng, và đây có thể là một điểm bất lợi nghiêm trọng. Việc tìm hiểu xem những ai sẽ đến từ phía bên kia là cực kỳ quan trọng, sau đó bạn cần xây dựng đội ngũ của mình để hồi đáp tương ứng. Đừng ngần ngại bổ sung thêm các thành viên, bao gồm cả các chuyên gia tài chính hoặc kỹ thuật. Khoản chi phí phát sinh thêm đó có thể là một sự đầu tư khôn ngoan.

Khán giả

Trong bất kỳ thỏa thuận nào, có thể có một vài nhóm khán giả gây ảnh hưởng đến kết quả. DP World là một ví dụ điển hình. Sau sự kiện 11/9 và những phản ứng tiêu cực sau đó của người Mỹ đối với tất cả các quốc gia Trung Đông, công ty thuộc sở hữu của Dubai này đã đấu thầu để mua lại quyền điều hành một số cảng biển của Mỹ. Hãy xem xét các nhóm khán giả của họ:

1. Các đối thủ cạnh tranh và bên đấu thầu khác, thậm chí cả các công ty Trung Quốc.
2. Các cơ quan chính phủ: FTC (chống độc quyền), Quốc hội (rào cản thương mại), Bộ Ngoại giao, Bộ Thương mại và Đại diện Thương mại Hoa Kỳ, cộng với hàng loạt cơ quan an ninh.
3. Các nhà tài trợ của George Bush.
4. Công chúng Mỹ.
5. Công đoàn công nhân bốc xếp.
6. Truyền thông địa phương và quốc tế.
7. Các công ty Trung Đông khác đang cân nhắc các thương vụ mua lại khác tại Mỹ.

Bây giờ, hãy xem xét cách công ty có thể đã tác động đến các nhóm khán giả này để tạo

lợi thế. Tất cả khán giả đều có lợi ích liên quan đến tiến trình đàm phán của DP World, và chắc chắn một số bên đã bị tác động thông qua việc rò rỉ thông tin có chọn lọc. Tuy nhiên, cuối cùng, các đảng viên Dân chủ tại Quốc hội và sự ác cảm của công chúng Mỹ đã cùng nhau bóp chết thỏa thuận này bất chấp lời đe dọa phủ quyết của Tổng thống Bush. Với tư cách là những doanh nhân, các giám đốc điều hành công ty đã tính toán được tất cả các lý do hợp lý, nhưng họ lại không chuẩn bị cho những phản ứng về mặt cảm xúc.

Hoặc hãy xem xét Telenor, một công ty điện thoại di động Na Uy đã cáo buộc đối tác kinh doanh Nga là Altimo đã mua chuộc báo chí Ukraine để đưa tin về các tranh chấp tài sản của họ. Đây không phải là lần đầu tiên thông tin được cố ý rò rỉ cho các phương tiện truyền thông nhằm gây áp lực buộc phía bên kia phải đồng ý với các điều khoản. Rất khó để một bên nói không với một thỏa thuận đã được công khai. Tuy nhiên, đó là một chiến thuật mạo hiểm: Nó thường dẫn đến sự mất lòng tin và làm đổ vỡ cuộc đàm phán. Việc cố gắng gây ảnh hưởng đến đàm phán thông qua việc rò rỉ thông tin cho báo chí nước ngoài (như người Mỹ ở nước ngoài hoặc ngược lại) thậm chí còn rủi ro hơn.

Thông thường, các đối tác hoặc khách hàng quốc tế sẽ tác động đến khán giả để tạo lợi thế cho họ, đặc biệt là khán giả địa phương, bao gồm cả chính quyền địa phương. Bạn cũng có thể làm điều tương tự, đặc biệt là khi bạn coi một số thành viên khán giả là đối tác.

Các kênh truyền thông

Bạn có thể giao tiếp thông qua vô số kênh: gặp mặt trực tiếp, thông qua trung gian, thông qua báo chí, điện thoại, họp trực tuyến, fax, email, tin nhắn tức thời, tin nhắn văn bản, hội nghị viễn thông, hội nghị truyền hình, Skype, Twitter, Vine, YouTube, Instagram - và thậm chí nhiều kênh khác còn chưa được phát minh ra. Thật khó để tưởng tượng các công nghệ giao tiếp sẽ tiến hóa như thế nào khi băng thông ngày càng mở rộng. Ngày nay, các hệ thống hiện diện từ xa với độ phân giải cao trị giá 400.000 USD có thể bị thay thế bởi những công nghệ mô phỏng thực tế sống động hơn nữa.

KHUNG PHỤ 5.1

Nuôi dưỡng mảnh thú

Khi Đại úy D (đó là cách những người lính gọi cô) đi bộ đến địa điểm đàm phán tại Trại Pendleton, cô đã sử dụng một kỹ thuật thường xuyên bị lãng quên: **Sức mạnh của báo chí**.

Trong trường hợp này, báo chí bao gồm cả giới truyền thông thực thụ: Một nữ phóng viên địa phương mặc trang phục hijab đầy vẻ thù địch và người quay phim hung hăng của cô ta. Đại úy đã dành thời gian để dừng lại và trò chuyện với họ, trả lời tất cả các câu hỏi, đồng thời chủ động cung cấp những thông tin nhằm khắc họa hình ảnh các Thủy quân lục chiến là "những người tốt" đến để giúp đỡ, và các thành viên địa phương là những nhân vật thực sự quan trọng, những người mà ý kiến của họ luôn được tôn trọng cao độ.

Cô cũng sử dụng mạng lưới không chính thức, trò chuyện với những người tiếp cận mình - những người có khả năng là lãnh đạo trong các cộng đồng nhỏ của riêng họ. Cô hiểu rất rõ phương châm mà một trong những sĩ quan dưới quyền đã dạy cô:

Truyền thông là một con mảnh thú. Nó phải được cho ăn bằng những mẩu tin tức nhỏ ở các khoảng thời gian đều đặn, nếu không nó sẽ luôn bị đói. Và rồi, nó sẽ ăn thịt chính bạn.

Quan niệm thông thường cho rằng gặp mặt trực tiếp là tốt nhất. Ở đó, tất cả các kênh giao tiếp đều mở, từ ngôn ngữ cho đến phi ngôn ngữ. Con người có thể chạm, ngửi, thậm chí ném - ví dụ như hôn là hành động phù hợp trong một số nền văn hóa. Bạn có thể dễ dàng đo lường sự chú ý và mức độ hiểu biết thông qua nét mặt và tư thế.

Điều này đặc biệt đúng với những khách hàng đến từ các nền văn hóa coi trọng mối quan hệ. Những kênh giao tiếp khác có thể được sử dụng ở Hoa Kỳ đơn giản là không hiệu quả hoặc không thể chấp nhận được đối với họ. Ví dụ, hệ thống xã hội của Nhật Bản được xây dựng trên sự tiếp xúc trực tiếp gần như liên tục. Quá nhiều thông tin quan trọng được truyền tải một cách tinh tế, không thể được truyền đạt qua thư từ, bản ghi nhớ, fax, email, gọi điện thoại, hay thậm chí là các cuộc họp trực tuyến. Giao tiếp bằng văn bản cũng để lại bằng chứng về sự tương tác, điều này có thể không lý tưởng trong một số trường hợp. Đối với những nhà thương lượng Nhật Bản, việc nói "không" trong các tình huống đối mặt trực tiếp khó khăn hơn nhiều. Áp lực xã hội và sự hòa hợp giữa các cá nhân ngăn cản những phản ứng tiêu cực, và những áp lực này không mạnh bằng khi trao đổi qua trao đổi bằng điện thoại hoặc email.

Tuy nhiên, có một số ưu điểm rõ rệt khi liên lạc qua các phương tiện điện tử. Thông tin có thể được luân chuyển một cách trơn tru và thuận tiện hơn thông qua Internet. Khi bạn so sánh biên bản của các cuộc đàm phán trực tiếp với đàm phán qua email, bạn sẽ thấy rằng gặp mặt trực tiếp thường xảy ra tình trạng hiểu lầm, bỏ sót thông điệp, phải sửa lỗi và lặp đi lặp lại ý kiến. Thực tế, rất khó để lắng nghe cẩn thận khi bạn đang mãi suy nghĩ về những gì mình sẽ nói tiếp theo. Ngược lại, email cho bạn thời gian để đọc kỹ và thậm chí là tham vấn ý kiến của người khác về những thông điệp cụ thể. Email cũng cho phép có thời gian để đưa ra các phản hồi được cân nhắc kỹ lưỡng. Trên thực tế, email hoạt động hơi giống như việc trò chuyện trên sân golf - bạn nói chuyện tại điểm phát bóng, sau đó trong lúc mỗi người đi theo một hướng để tìm cú đánh lạc hướng của mình, bạn có thời gian để suy nghĩ thấu đáo về thông tin nhận được và chuẩn bị câu trả lời của mình.

Có hai bài học cơ bản ở đây: (1) Hỏi về các kênh giao tiếp lý tưởng và (2) Thiết kế hệ thống giao tiếp giúp tối đa hóa dòng chảy tri thức để xây dựng sự sáng tạo.

Trên lý thuyết, điều đó không thể

Giống như Cha Boyle, Nhóm Dân sự của Thủy quân lục chiến Hoa Kỳ tại Afghanistan có mục tiêu hàng đầu là cứu mạng người - bao gồm cả đồng đội của họ và những người dân địa phương tốt bụng. Nhưng đôi khi, các ranh giới về quyền hạn khiến mục tiêu đó trở nên cực kỳ khó khăn.

Vùng đất nằm khoảng giữa Kabul và Kandahar nóng như địa ngục. Tại quận Nawa thuộc Afghanistan, nhiệt độ trung bình vào tháng Bảy là 103 độ F. Cây thuốc phiện phát triển tốt trong cái nóng này, được tưới tiêu bằng nguồn nước từ sông Helmand. Phiến quân Taliban cũng vậy, cho đến năm 2009, khi Thủy quân lục chiến Hoa Kỳ thực hiện Chiến dịch Mũi Kiếm kèm với cuộc “tăng quân”. Đến năm 2010, Nawa trở thành tấm gương điển hình cho thành công quân sự trong cuộc chiến bị lãng quên đó. Đến năm 2010, nơi đây là một hòn đảo an ninh được bao quanh bởi các khu vực nguy hiểm do Taliban kiểm soát.

Bạn còn nhớ cảnh Omar Sharif bắn một kẻ trộm nước trong phim *Lawrence xứ Arabia* không? Hành động này hoàn toàn dễ hiểu đối với người dân ở Nawa. Ở một nơi mà nước chính là sự sống, bộ quân phục rằn ri màu nâu của lính thủy quân lục chiến là sự kết hợp hoàn hảo với địa hình khô cằn nơi đây.

Nawa, dù đạt được nhiều thành công kể từ sau cuộc tăng quân, vẫn phải giải quyết vấn đề của người cư dân sa mạc nếu muốn đảm bảo sự thịnh vượng trong tương lai. Dọc theo bờ sông Helmand, các cộng đồng ở Nawa đã ổn định, an toàn, không còn bóng dáng quân nổi dậy và có nền kinh tế đang phát triển. Tuy nhiên, cách con sông bốn dặm về phía tây, nơi các cánh đồng không còn dễ dàng được tưới tiêu bởi dòng nước chảy tự nhiên, là nơi sinh sống của những người dân Shoshurak bị tước đoạt quyền lợi - hay còn được dân địa phương ở những vùng xanh tươi gọi là “cư dân sa mạc”. Do vị thế bị gạt ra lề xã hội, Shoshurak tiềm ẩn nguy cơ bất ổn, nơi cây thuốc phiện vẫn đang được gieo trồng và có khả năng gây nguy hiểm cho sự ổn định mà Nawa đã tận hưởng trong những năm gần đây. Đại tá chỉ huy tiểu đoàn Thủy quân lục chiến giám sát khu vực này phải giải quyết vấn đề bấp bênh của người dân sa mạc nếu muốn đảm bảo sự ổn định cho không gian tác chiến được giao, và việc xây giếng dường như là một lựa chọn hợp

lý trong bối cảnh nguồn lực đang cạn kiệt do việc Mỹ rút quân nhanh chóng. Ông đã chuyển vấn đề này cho các cố vấn dân sự của mình.

Đại úy Gregg Curley và Đại úy Amaury Gallais là những lính thủy quân lục chiến rắn rỏi và cực kỳ thông minh. Với tư cách là sĩ quan công tác dân sự, họ có nhiệm vụ hỗ trợ các dự án công cộng tại Nawa. Họ phục vụ dưới quyền của một vị đại tá chịu trách nhiệm về mọi công tác dân sự trong vùng (người trực tiếp đánh giá năng lực của họ), nhưng lại được phân công làm việc trực tiếp cho chỉ huy tiểu đoàn tại quận Nawa. Chỉ huy tiểu đoàn chỉ có hạn được để sử dụng, nhưng sự góp mặt của nhóm công tác dân sự đã thêm một “vũ khí” khác vào kho vũ khí của ông: những dự án công cộng giúp thắt chặt tình hữu nghị.

Vì sự khan hiếm nước ngọt, Curley và Gallais ủng hộ chiến thuật chi tiền để khoan giếng nhằm giành được thiện cảm của người dân địa phương. Chỉ huy tiểu đoàn của họ hoàn toàn tán thành. Khoan giếng đã trở thành một công cụ được ưa chuộng đối với các chỉ huy tiểu đoàn trên khắp tỉnh Helmand và các cố vấn Dân sự tại thực địa vì tính khả thi, chi phí thấp và nhận được sự ủng hộ của người dân Afghanistan.

Nhưng Nhóm Dân sự tại trụ sở chính đã ra lệnh chấm dứt mọi hoạt động khoan giếng trong khu vực. Các nghiên cứu của nhóm cố vấn chỉ ra rằng nước từ những chiếc giếng này thường có chất lượng kém đến mức theo thời gian, người dân địa phương sẽ tức giận hơn khi có giếng so với khi không có. Ngoài ra, các giếng nước còn gây tác động tiêu cực đến nền kinh tế địa phương, khiến những người vốn đang kiếm sống bằng nghề gánh và phân phối nước cho dân làng bị mất việc. Điều này có thể gây ra tình trạng thất nghiệp và bất mãn tại địa phương. Sau đó, những nhóm này có thể có lý do để tìm việc làm trong các nhóm nổi dậy. Hơn nữa, có cơ sở để tin rằng những chiếc giếng này sẽ hỗ trợ sản xuất thuốc phiện hoặc làm hạ mực nước ngầm. Và Nhóm Dân sự là bên ký các chi phiếu.

Mọi thứ cũng không kém phần phức tạp về phía Afghanistan. Khoan giếng ở bất kỳ địa điểm cụ thể nào cũng có thể gây ra sự thù hằn ngày càng tăng giữa các lãnh đạo địa phương. Cần phải nhắc lại - nước là sự sống, và do đó, nước là quyền lực, và nước là tiền bạc. Việc kiểm soát quyền tiếp cận một cái giếng do Mỹ xây dựng đồng nghĩa với những thay đổi về quyền hạn và ảnh hưởng, có thể tác động đến trật tự tôn ti tự nhiên của các cộng đồng bộ tộc.

Tại Shoshurak, Curley và Gallais đã cân nhắc kỹ lưỡng vị trí cho hai chiếc giếng mà chỉ huy tiểu đoàn kiên quyết yêu cầu xây dựng. Đặt một chiếc giếng gần nhà thờ Hồi giáo là một khả năng, với giả định rằng lòng tham sẽ không chi phối một nhà lãnh đạo tôn giáo. Một địa điểm khác có thể khả thi là ngay bên ngoài căn cứ của Quân đội Quốc gia Afghanistan - lực lượng an ninh ít tham nhũng và được kính trọng nhất. Điều này sẽ đảm bảo quyền tiếp cận nước an toàn và không bị phân biệt đối xử. Nhưng người dân địa phương lại không mấy thiện cảm với những người Tajik (nói tiếng Ba Tư) từ miền Bắc, những người chiếm đa số trong hàng ngũ quân đội. Lựa chọn thứ ba là đặt tại khu đất nằm trung tâm khu đất của một vị trưởng lão địa phương rất được lòng dân, người đã xây dựng mối quan hệ tuyệt vời với đơn vị Thủy quân lục chiến Hoa Kỳ đồn trú gần đó và đã nỗ lực hết mình để đưa Shoshurak về dưới sự quản lý của chính phủ Cộng hòa Hồi giáo Afghanistan.

Vì vậy, vấn đề của Nhóm Dân sự là phải đặt một thiết kế hệ thống đàm phán hợp lý lên trên một 'mớ bong bong' đầy hiểm nguy. Chỉ huy tiểu đoàn ở tương đối gần nhưng căn cứ Leatherneck và trụ sở lại cách đó hơn 50 dặm. Các cuộc họp mặt trực tiếp giữa tất cả các bên liên quan trong lực lượng Thủy quân lục chiến là điều không thể. Sự giao tiếp khó khăn đó đã được cải thiện đáng kể khi Đại úy Gallais được điều động đến làm việc trong ban tham mưu của Nhóm Dân sự tại Leatherneck.

Các phòng họp tại trạm chỉ huy tiểu đoàn không hẳn là sang trọng, nhưng ít nhất bạn có thể cởi bỏ áo chống đạn khi ở "trong hàng rào" (thuật ngữ của lính thủy quân lục chiến chỉ các khu vực được gia cố vững chắc). Việc đi thăm dân địa phương lại là một chuyện khác. Chỉ riêng việc di chuyển đến đó đã đồng nghĩa với việc đối mặt với nguy hiểm từ các tay súng bắn tỉa và bom ven đường. Đại úy Curley đã mô tả điều đó với chúng tôi như sau:

Bạn xuất hiện tại một cuộc họp với vũ khí và mặc áo chống đạn. Họ thì vận hành theo thời gian biểu riêng của mình. Họ có điện thoại di động, một số có xe cộ, người giàu có tivi, nhưng họ thu hoạch lúa mì bằng liềm. Một số có điện, nhưng nhìn chung mặt trời quyết định lịch trình. Sự gian khổ khiến họ già đi nhanh chóng - những người ở độ tuổi 30 đã có râu trắng. Những cá nhân có năng lực, như quận trưởng, thường có xu hướng thân Mỹ. Nhưng họ biết chúng tôi chỉ ở đây theo các chuyến công tác sáu tháng. Ngay khi một đội rời đi, đội khác xuất hiện và nghe về tất cả những lời hứa mà đội trước đã đưa ra. Họ biết thời gian biểu của chúng tôi. Họ nguyên sơ, nhưng không hề ngốc.

Tôi không nói dối họ - tôi nói cho họ biết khi nào chúng tôi dừng các dự án và chúng tôi đang làm gì. Họ đã trải qua điều này với người Nga và biết chúng tôi định làm gì. Hầu hết đều muốn chúng tôi rời đi, ngoại trừ những người chúng tôi đang trả tiền thuê đất. Bất kỳ ai ở trình độ đủ cao để giao tiếp một cách văn hóa với chúng tôi đều đủ thông minh để nhận ra rằng chúng tôi không ở đây lâu dài. Chúng tôi tương tác với từng cá nhân hàng ngày nhưng lại cố gắng rút lui ở cấp độ vĩ mô. Tuy nhiên, họ vẫn coi chúng tôi là nguồn tài chính tốt nhất hiện có.

Chúng tôi tham dự một buổi Shura, từ họ dùng để chỉ buổi họp hội đồng địa phương. Tôi ở đó cùng với Matt Duncan, cán bộ quản lý cấp địa phương từ Bộ Ngoại giao. Ông ấy là chuyên gia về quản trị và ông cùng những người tiền nhiệm là lý do lớn cho thành công của Nawa. Người đứng đầu hội đồng cộng đồng được bầu ra là tâm điểm của nhóm cho đến khi chúng tôi bước vào, và rồi mọi người quay về phía chúng tôi. Đây chính xác là điều chúng tôi không muốn - chẳng ích gì nếu người Mỹ trở thành trọng tâm của quản trị địa phương. Tôi đã cố gắng đóng vai một phóng viên quan sát.

Những chiếc ghế sofa vàng kiểu thập niên 1970 kê dọc tường. Sàn nhà là loại thảm công nghiệp cực kỳ cũ với một tấm thảm khác đè lên trên. Một chiếc bàn kiểu quân đội, mọi người ngồi trên ghế sofa và khoanh chân trên sàn uống trà, ruồi ở khắp mọi nơi, nhỏ bọt xuống sàn, rất nóng, một bóng đèn duy nhất treo trên trần nhà. Cửa sổ vỡ, nhìn ra khu nhà có tường bao quanh bên cạnh. Không có cây trồng. Cổ cao mọc trong các khe nứt - những khu vườn bên ngoài có vẻ chỉ để làm cảnh. Hoàn toàn tụt tụt theo tiêu chuẩn của chúng tôi.

Những người lớn tuổi đến cuộc họp đầu tiên - họ không phải làm việc ngoài đồng. Vì vậy, họ chiếm những chiếc ghế sofa, còn những người đến muộn phải ngồi dưới sàn. Người đứng đầu hội đồng chủ trì cuộc họp, nhưng Triple H (biệt danh của chúng tôi dành cho Haji Hamedaulah Helmandi, vị trưởng lão cấp cao nắm giữ quyền lực lớn nhất trong cấu trúc quyền lực bộ tộc/phi chính thức) mới là người đưa người đàn ông trẻ tuổi kia vào vị trí lãnh đạo. Khi có hai hoặc ba người khác bắt

đầu nói, tất cả những người còn lại đều im lặng. Hai thông dịch viên tận tụy của chúng tôi là những thanh niên đến từ Kabul, những người đã được đào tạo cấp tốc về tiếng Anh và được thuê để làm việc với các đơn vị bộ binh Mỹ. Việc họ là người ngoài đôi khi tạo ra căng thẳng với dân địa phương, những người vốn có sự oán giận sâu sắc đối với sắc tộc của họ.

Đó chính xác không phải là một công thức cho việc đàm phán kéo dài, và việc giữ cho luồng thông tin trôi chảy tại một buổi Shura không phải là nhiệm vụ dễ dàng. Nhưng đó là nhiệm vụ của Đại úy Curley, và ông đã thành công.

Cuối cùng, họ đã xây dựng một cái giếng duy nhất, ngay bên ngoài Căn cứ Tuần tra của Thủy quân lục chiến Hoa Kỳ, nơi sẽ được bàn giao lại cho Quân đội Quốc gia Afghanistan (ANA). Kinh phí cho cái giếng đến từ Chương trình Đáp ứng Khẩn cấp của Chỉ huy (CERP) - một nguồn quỹ phát triển có thể được sử dụng cho các khoản chi tiêu một lần và có tác động nhanh. Nhóm Dân sự đã đặc biệt khai thác quỹ dự án tác động nhanh quy mô nhỏ của CERP, vốn dành cho bất kỳ dự án nào dưới 5.000 USD. Miễn là cái giếng có giá dưới 5.000 USD, chỉ huy tiểu đoàn là người có thẩm quyền phê duyệt, chứ không phải vị đại tá Nhóm Dân sự, người đã phản đối dự án xây giếng. Quỹ CERP cũng cho phép giải ngân nhanh chóng với quy trình đấu thầu tinh gọn. Đại úy Curley đã cân nhắc ba nhà thầu và chọn một người dựa trên giá cả, danh tiếng, tư cách thành viên của ông ta trong hội đồng cộng đồng quận, và hợp đồng xây dựng trường học mà ông ta đang đồng thời được thực hiện.

Tình hình an ninh bấp bênh ở Shoshurak đã làm phát sinh thêm một vấn đề khác cho nhóm vì người dân từ vùng xanh của Nawa và những nơi khác sẽ gặp rủi ro đáng kể khi đi làm việc ở vùng sâu vùng xa này. Do đó, các nhà thầu mà họ biết sẽ không sẵn lòng đến Shoshurak - trừ khi một khoản “phụ phí an ninh” đắt đỏ được trả bởi Thủy quân lục chiến.

Đại úy Curley sau đó đã tìm đến Thống đốc Manaf, quận trưởng của Nawa, người mà ông coi là một đồng minh rất hiệu quả và là một nhà quản trị có năng lực. Thống đốc biết một công ty từ Lashkar Gah, thủ phủ của tỉnh Helmand, đã đồng ý xây dựng một cái giếng duy nhất ở Shoshurak trong phạm vi ngân sách 5.000 USD. Nhóm Dân sự không bao giờ xác định được chắc chắn lý do tại sao công ty này lại sẵn lòng xây giếng với giá rẻ đến vậy. Họ nghi ngờ, nhưng không bao giờ có thể xác nhận, rằng có thể đã có một thỏa thuận ngầm bổ sung được thực hiện bởi thống đốc, người có lẽ đã yêu cầu một khoản “lại quả” từ công ty để đổi lấy việc sắp xếp an ninh cho họ. Cũng có khả năng công ty sẵn sàng chấp nhận rủi ro thêm và hoàn thành dự án đầu tiên này với giá rẻ với hy vọng rằng người Mỹ sẽ trao cho họ các hợp đồng bổ sung sau này.

Sau khi Thủy quân lục chiến nhận được bằng chứng hình ảnh, xác nhận từ hai nguồn độc lập và tiến hành một chuyến thăm thực địa, nhà thầu đã được thanh toán. Cố vấn Dân sự thay thế Curley báo cáo rằng chiếc giếng đã đạt được các tác động như mong muốn: Nó hiện thực hóa những lời hứa của chỉ huy tiểu đoàn, cung cấp nước sạch cho người dân địa phương, đồng thời tạo ra sự tin tưởng và động lực để người dân Shoshurak tham gia vào quản trị địa phương. Mặc dù chiếc giếng đã hoàn thành mục tiêu cuối cùng của Thủy quân lục chiến, nó không phải là một thành công trọn vẹn vì một số người dân địa phương phàn nàn rằng nước giếng không được ngọt, đúng như dự đoán của nhân viên trụ sở nhóm Dân sự.

Cuối cùng, ý định của chỉ huy tiểu đoàn đã được thực hiện - cung cấp một nguồn nước

mới cho Shoshurak. Điều này cho phép quân đội giành được sự ủng hộ về chính trị tại Shoshurak, tâm điểm của sự bất ổn tiềm tàng ở phía nam Nawa. Vị trí cuối cùng của chiếc giếng cũng thúc đẩy hai lợi ích phụ của liên quân. Mặc dù chủ yếu dành cho dân thường, căn cứ ANA cũng có thể sử dụng nguồn nước gần đó, giúp giảm bớt mối lo ngại về hậu cần. Vì chiếc giếng nằm trong tầm mắt của căn cứ ANA, việc bảo vệ an ninh miễn phí cho địa điểm và người dân sử dụng giếng mặc nhiên trở thành một phần của thỏa thuận - vô thời hạn và miễn phí.

Súng ống, áo chống đạn, làm việc thông qua thông dịch viên, ngoại giao nhân dân, các quy định quá phức tạp, quãng đường lái xe nguy hiểm và các phe phái cạnh tranh; vậy mà vẫn thu hút được nguồn lực và sự hợp tác từ các nhóm lợi ích đa dạng. Tất cả những điều này chính là thiết kế hệ thống cho đàm phán kiến tạo ở mức độ cao nhất.

Chương 6.

Xây dựng đúng đội ngũ

Nhân loại cần những người thực tế... Nhưng nhân loại cũng cần những kẻ mộng mơ.

— Marie Curie

Bị hại ở Thượng Hải

Duy nhất một thành phố trên thế giới có cái tên được sử dụng như một động từ. Tuy nhiên, đó là một sự độc đáo không mấy tốt đẹp:

Shang•hai (động từ): Đưa một người lên tàu bằng vũ lực, thường là với sự trợ giúp của rượu hoặc thuốc mê. Xuất phát từ phương pháp từng được sử dụng rộng rãi để cưỡng ép thủy thủ cho các chuyến hải hành đến phương Đông.

Ngày nay, thuật ngữ này được sử dụng bất cứ khi nào bạn bị lừa vào một vị thế không mong muốn, đặc biệt là trong một cuộc đàm phán cấp cao. Và từ ngữ này tiết lộ rất nhiều điều về những khó khăn mà nhiều nhà đàm phán phải đối mặt khi họ tiếp xúc với một nền văn hóa xa lạ.

Quay lại năm 1995, Jim Paulsen tin rằng mình đang ở vị thế chủ động. Với tư cách là chủ tịch đầu tiên của Ford Trung Quốc, ông đã sẵn sàng đàm phán một liên doanh với Tập đoàn Công nghiệp Ô tô Thượng Hải. Và Ford có một lợi thế: Henry Ford đã bán xe ở đó từ những năm 1930. Henry Ford II là một trong những giám đốc điều hành người Mỹ đầu tiên gặp Đặng Tiểu Bình sau khi Trung Quốc mở cửa kinh tế trở lại vào năm 1978. Và đến những năm 1990, công ty đã có ba liên doanh liên quan đến phụ tùng đang hoạt động và một liên doanh khác dự kiến sẽ triển khai.

Ở phía bên kia bàn đàm phán, Ô tô Thượng Hải (SAIC) là nhà sản xuất ô tô lớn nhất, có lợi nhuận cao nhất Trung Quốc. Họ có một nhà máy tại Thượng Hải đã được định hướng sản xuất 100.000 chiếc sedan Audi và 200.000 chiếc xe van mỗi năm trong một liên doanh với Volkswagen.

Ford và Ô tô Thượng Hải đã tiến hành các cuộc đàm phán bí mật trong một thời gian thì bất ngờ chính quyền Clinton công bố các biện pháp trừng phạt thương mại, áp thuế 100% lên hơn một tỷ USD hàng nhập khẩu từ Trung Quốc. Bắc Kinh đáp trả bằng các mức thuế riêng và đe dọa chấm dứt mọi liên doanh với các nhà sản xuất ô tô Mỹ. Thời hạn chót cho lời đe dọa này là ngày 26 tháng 2.

Mười hai ngày trước thời hạn chót, Chủ tịch của Ô tô Thượng Hải, Lu Jian, thông báo rằng cả hai đối thủ cạnh tranh cho hợp đồng này là Ford và GM, sẽ cần phải nộp hồ sơ thầu cuối cùng vào cuối tháng - và nếu những hồ sơ đó không vừa ý ông, Toyota đang đứng chờ sẵn ở phía sau.

Tuy nhiên, Paulsen vẫn cảm thấy mình có lợi thế. Các cuộc đàm phán đang tiến triển tốt, và Paulsen đã gặp Đại diện Thương mại Hoa Kỳ cùng các bộ Ngoại giao, Thương mại tại Washington. Như một biện pháp phòng ngừa bổ sung, ông đã ghé qua Trường Kinh doanh Merage tại UC Irvine để tham gia một khóa đào tạo giao thoa văn hóa, và đó là nơi chúng tôi đã gặp ông ấy.

Mặc dù chúng tôi đã đào tạo hơn 2.000 giám đốc điều hành của Ford về văn hóa Nhật Bản, nhưng đối với lần dần thân vào văn hóa Trung Quốc này, chúng tôi đã hợp tác với Katherine Xin, một người gốc Bắc Kinh, hiện là Chủ tịch Michelin về Lãnh đạo tại Trường Kinh doanh Quốc tế Châu Âu Trung Quốc (CEIBS) ở Thượng Hải.

Thật ngạc nhiên, chúng tôi nhận ra rằng dù đã xử lý các vấn đề liên quan đến nhà máy ở Mexico, Cộng hòa Séc, Ba Lan và Pháp, cũng như đi lại giữa Trung Quốc và Mỹ trong 18 tháng, Paulsen chưa bao giờ thực sự sống ngoài Hoa Kỳ. Là một kỹ sư miền Trung Tây thông minh và hòa nhã, ông là một người cống hiến cả sự nghiệp cho Ford, nhưng ông lại chuẩn bị cực kỳ sơ sài cho các cuộc đàm phán tại Trung Quốc.

Trong khi đó, thời hạn của cuộc chiến tranh thương mại đã qua đi - cả hai quốc gia quyết định rằng những lời hùng biện mang lại cho họ nhiều ảnh hưởng chính trị hơn là thực sự tiến hành cuộc chiến đó. Nhưng cuộc cạnh tranh vẫn tiếp diễn.

Ford tung ra một quân bài mới: công bố chương trình nghiên cứu động cơ thân thiện với môi trường cùng Viện Hàn lâm Khoa học Trung Quốc. Thông báo đi kèm với một bộ chìa khóa của chiếc Ford Taurus chạy bằng xăng và methanol - một món quà dành cho Bộ trưởng Bộ Khoa học và Công nghệ Trung Quốc.

GM đã đáp trả bằng những thông báo riêng về chuyển giao công nghệ, đi kèm với một khoản tài trợ trị giá một triệu nhân dân tệ cho Đại học Thanh Hoa ở Bắc Kinh (không phải ngẫu nhiên, đây là ngôi trường cũ của hầu hết các quan chức cấp cao Trung Quốc). Đó là giai đoạn đầu tiên trong việc thành lập Viện Công nghệ GM-Trung Quốc với nhiều phòng thí nghiệm nghiên cứu và trung tâm kỹ thuật hơn nữa.

Trở lại Hoa Kỳ, Paulsen đã thuyết phục Ford thực hiện một số thay đổi về thiết kế cho chiếc Taurus, nói rộng không gian để chân ở hàng ghế sau, vì hầu hết người mua xe Trung Quốc vào thời điểm đó đều có tài xế riêng.

GM thay đổi cuộc chơi

Tại thời điểm này, GM đã nâng cao “mức đặt cược” một lần nữa bằng cách đưa một người phụ nữ vào đội ngũ của mình. Shirley Young đã làm việc với tư cách cố vấn và sau đó là phó chủ tịch từ năm 1983 với danh sách thành tích tại Mỹ đầy ấn tượng: thành viên hội đồng quản trị tại các công ty lớn, ủy ban đề cử của Sở giao dịch chứng khoán New York, Bộ Ngoại giao Hoa Kỳ về Phát triển Quốc tế, thành viên hội đồng quản trị của các tổ chức giáo dục và nghệ thuật danh tiếng. Chưa kể bà còn là chủ tịch của Committee of 100 (một nhóm lãnh đạo người Mỹ gốc Hoa) và nằm trong hội đồng quản trị của Dân nhạc giao hưởng Thượng Hải (với khoản quyên góp 125.000 USD do GM tài trợ).

Nhưng nếu Young có mạng lưới quan hệ tốt ở Mỹ, thì *guanxi* (mối quan hệ) của bà tại Trung Quốc còn tốt hơn thế. Cha bà là một anh hùng ở cả Trung Quốc và Đài Loan vì ông đã hy sinh dưới tay quân Nhật khi đang là tổng lãnh sự Trung Quốc tại Philippines trong Thế chiến II. Cha dượng của bà từng là đại sứ Trung Quốc tại Hoa Kỳ, Anh và Pháp. Sinh ra tại Thượng Hải, Young nói trôi chảy tiếng Quan Thoại và có nhiều người thân trên khắp Trung Quốc.

Nhiệm vụ của bà là thúc đẩy chuyển giao công nghệ, và bà làm việc trực tiếp cho Phó chủ tịch phụ trách hoạt động tại Trung Quốc của GM. Tuy nhiên, thành tích cá nhân mới chỉ là bắt đầu. Bà đã đích thân tổ chức cho các giám đốc điều hành và các quan chức Trung Quốc các chuyến đi tìm hiểu thực tế đến Detroit. Khi họ ở đó, bà đã huy động hơn 1.000 nhân viên người Mỹ gốc Hoa của GM để chào đón họ. Đáp lại, bà đưa các giám đốc điều hành hàng đầu của GM đến Thượng Hải, hộ tống CEO trong ba chuyến đi, và đưa năm trong số bảy giám đốc điều hành cấp cao nhất của GM đến thăm vào đầu mùa thu - một sự thể hiện chưa từng có trong lịch sử quan hệ quốc tế của GM. Thậm chí còn có một chuyến đi tới Rio cho các giám đốc của Shanghai Auto, bên ngoài là để thăm các hoạt động thành công của GM tại đó.

Trong khi bà bận rộn kết nối, Ford thật không may lại làm điều ngược lại. Sau 19 tháng đi đi về về, nhà đàm phán trưởng Paulsen nghỉ hưu. Cuối tháng 8, ông được thay thế bởi Vaughn Koshdarian, một người có 33 năm thâm niên tại Ford với kinh nghiệm quốc tế tại Nhật Bản và Châu Âu. Koshdarian không nói được một từ tiếng Quan Thoại nào và không có một chút kinh nghiệm làm việc nào tại Trung Quốc.

Tính đến thời điểm đó, cả Ford và GM đều đã đầu tư hoặc cam kết rót hàng chục triệu USD để thành lập các viện công nghệ và nhà máy sản xuất linh kiện. Riêng GM còn đưa thêm các công nghệ từ các mảng Hughes Electronics và Electronic Data Systems của mình vào dự án. Trong khi đó, tất cả những gì Ford đưa ra chỉ là một thay đổi nhỏ về kích thước hàng ghế sau của dòng xe Taurus. Như Paulsen sau này đã mô tả tình hình trên tạp chí *Time*: “Chúng tôi không có đủ nhân sự thông thạo tiếng Trung để thiết lập mối quan hệ chặt chẽ với giới chức Thượng Hải. Chúng tôi đã phải chơi trò đuổi bắt với nguồn lực hạn hẹp hơn”.

Vì vậy, không có gì ngạc nhiên khi vào ngày 31 tháng 10, Shanghai Auto đã ký kết một thỏa thuận với GM để sản xuất 100.000 chiếc Buick Regal tại một nhà máy lắp ráp mới trị giá hàng tỷ USD ở Thượng Hải. Các dòng xe minivan cũng sớm được đưa vào kế hoạch ngay sau đó.

Quá ít, quá muộn

Sau thất bại, các quan chức của Ford đổ lỗi cho kỹ thuật “quá hiện đại” của họ. Tuy nhiên, tổn thất thực sự đã xảy ra sớm hơn nhiều tại Detroit. Họ tự làm mình “bị Shanghai” (shanghaied) nỗ lực của chính mình bằng người mà họ *không* cử đi.

Tiến sĩ Larry Wong là một kỳ cựu khác với 32 năm làm việc tại Ford nhưng sở hữu một bản lý lịch rất khác biệt. Là một kỹ sư hàng không vũ trụ, ông có thừa năng lực công nghệ và đã từng là chủ tịch của Ford Đài Loan trong 11 năm, dẫn dắt công ty trở thành đơn vị thống trị tại đó. Nói trôi chảy tiếng Quan Thoại và tiếng Quảng Đông, Wong vừa được vinh danh là Doanh

nhân của năm tại Đài Loan chỉ một năm trước đó.

Việc Ford lựa chọn Paulsen, do đó, thực sự gây khó hiểu. Đặc biệt là khi bạn nhìn vào nơi Wong đã đến sau đó: một năm sau, ông trở thành người gốc Hoa đầu tiên đứng đầu Câu lạc bộ Đua ngựa Hồng Kông (Hong Kong Jockey Club) - một doanh nghiệp nhỏ nhưng thu về 12 tỷ USD mỗi năm và nộp lại 1.5 tỷ USD cho nơi lúc bấy giờ là thuộc địa của Anh. Con số đó chiếm 11% số thuế thu được của Hồng Kông. Số tiền còn lại đủ để tài trợ 300 triệu USD cho Đại học Khoa học và Công nghệ Hồng Kông.

Trong những thập kỷ kể từ đó, Ford vẫn chưa thể hồi phục sau quyết định nhân sự sai lầm duy nhất kể trên. Công ty cuối cùng cũng thuê một người gốc Hoa, người đã có thể hoàn tất thỏa thuận với công ty ô tô lớn thứ ba của Trung Quốc sáu năm sau đó. Đến năm 2005, doanh số bán xe do GM sản xuất gấp ba lần Ford. Đến năm 2012, con số này là: GM 2,8 triệu chiếc, Ford 627.000 chiếc. Và ngay cả ngày nay, CEO hiện tại của Ford là Alan Mulally đang tái tập trung vào Trung Quốc, vẫn nỗ lực để đuổi kịp.

Bài học rút ra khá đơn giản. Những người hùng thực sự trong đàm phán kiến tạo bắt đầu từ sớm, thậm chí có thể từ trước khi sinh ra. Họ thấu hiểu tất cả các nền văn hóa liên quan, và họ nỗ lực vì các mối quan hệ hợp tác lâu dài. Với có lẽ hàng thập kỷ kinh doanh phía trước, họ sử dụng tất cả các nguồn lực cần thiết để thiết lập những mối quan hệ đó. Bởi vì không ai thực hiện đàm phán quốc tế cả - đó luôn là cuộc đàm phán giữa người với người.

Lựa chọn đội ngũ

Một phần quan trọng của thiết kế hệ thống là lựa chọn các thành viên cho đội ngũ đàm phán. Các nhà đàm phán đến từ mọi cấp bậc, tùy thuộc vào quy mô của các công ty liên quan cũng như quy mô và tầm quan trọng của giao dịch. Việc lựa chọn những người đại diện tốt nhất có thể tạo nên hoặc phá vỡ một mối quan hệ kinh doanh, như câu chuyện về Ford ở Trung Quốc đã minh họa.

KHUNG PHỤ 6.1

Ở thể cân bằng, sự ăn ý là mấu chốt

Chèo thuyền Olympic. Những chiếc máy tập Ergo, đôi chân, lưng, tay, cơ bụng, nước điện giải Gatorade, những buổi sáng lạnh giá, tiếng chuông báo thức lúc bình minh, sự kiệt sức và những kỳ vọng dồn nén suốt bốn năm ròng. Đội chèo thuyền nam 8 người của Mỹ đã lập kỷ lục với ba chức vô địch thế giới liên tiếp từ năm 1997 đến 1999. Huy chương vàng Olympic năm 2000 là mục tiêu tiếp theo. Đã từ năm 1964, các vận động viên nam Hoa Kỳ chưa từng chạm tay vào huy chương vàng Olympic ở bộ môn này.

Trong suốt nhiều tháng chuẩn bị cho Thế vận hội Sydney, huấn luyện viên Mike Tepi đã nói rất nhiều về tầm quan trọng của sự ăn ý giữa các thành viên, sự tin tưởng và cảm xúc. Thế rồi, ông lại bị mắc bẫy bởi những con số. Có một chỉ số khách quan thực sự để đánh giá khả năng của một người chèo thuyền - đó là lực kéo trên máy Ergometer. Dave Simon, một sinh viên năm hai tại Đại học Brown, đã giành chức vô địch quốc gia Hoa Kỳ năm 2000 với điểm số 531, mức cao thứ hai từng được ghi nhận. Chính Tepi đã trao huy chương cho anh tại sự kiện đó, một vinh dự lớn lao đối với chàng trai trẻ.

Vì quá ấn tượng với những con số của Simon, Tepi đã trao cho anh một vị trí trong đội hình 8 người đi Olympic. Điều đó đồng nghĩa với việc loại bỏ Michael Wherley, một thành viên rất được yêu mến trong đội, người đã cùng đội hình 8 người Mỹ giành huy chương vàng tại cả ba kỳ Giải vô địch Thế giới trước đó. Tại Sydney, đội Mỹ chỉ cán đích ở vị trí thứ năm đầy thất vọng. Bộ phim tài liệu mang tên “A Fine Balance” của Brad Alan Lewis kể về những sự kiện này, là một minh chứng đanh thép cho tầm quan trọng của sự ăn ý trong một tập thể.

Dẫu biết rằng việc sử dụng phép ẩn dụ từ thể thao cạnh tranh để làm bật lên tầm quan trọng của sự ăn ý trong một đội ngũ đàm phán là một sự mỉa mai. Nhưng dù ở bối cảnh nào, sự tin tưởng và cảm xúc vẫn luôn là những yếu tố thiết yếu để tạo nên một đội ngũ thành công.

Tất cả chúng ta đều có những ý niệm riêng về điều gì đã tạo nên một nhà đàm phán giỏi. Ngài Francis Bacon từng khuyên nên dùng “những người táo bạo để phản biện, những người nói năng hòa nhã để thuyết phục, và những người mưu mẹo để tìm hiểu và quan sát”. Một số người lại đề cao sự kiên trì, tính hướng ngoại, sự linh hoạt ngôn ngữ, trí thông minh nhanh nhạy, hoặc phong thái lịch thiệp. Mặc dù những đặc điểm này nghe có vẻ tốt, nhưng liệu chúng có thực sự tạo nên sự khác biệt trong đàm phán?

Các đặc điểm then chốt của nhà đàm phán

Trong quá trình nghiên cứu liên tục, qua các cuộc phỏng vấn với những nhà thương thuyết dày

dạn kinh nghiệm, các bài đánh giá tài liệu và kinh nghiệm thực tế của chính chúng tôi trong các giao dịch thương mại, chúng tôi đã xác định được 7 đặc điểm then chốt dành cho nhà đàm phán:

1. Khả năng lắng nghe
2. Trí tuệ xã hội
3. Sẵn lòng sử dụng sự hỗ trợ từ đội ngũ
4. Sự tự tin vào bản thân
5. Khát vọng to lớn
6. Tầm ảnh hưởng tại trụ sở chính
7. Kỹ năng ngôn ngữ

Dù bạn đang tìm những nhà đàm phán tạm thời hay lâu dài, hoặc những người quản lý mối quan hệ dài hạn, bạn đều cần những con người sở hữu một số kỹ năng có liên quan chặt chẽ với nhau được trình bày dưới đây.

Kỹ năng lắng nghe. Vì theo định nghĩa, đàm phán là quá trình cùng nhau đưa ra quyết định, và những quyết định đó cần được xây dựng dựa trên càng nhiều thông tin càng tốt. Do đó, kỹ năng lắng nghe là vô cùng quan trọng.

Để đạt được những kết quả đàm phán kiến tạo nhất, người tham gia thương lượng phải nhạy bén, chú ý cả những dấu hiệu tinh tế nhất về lợi ích thực sự của đối tác hay khách hàng.

Lắng nghe tốt cũng là bước khởi đầu của cả thuyết phục lẫn sáng tạo. Trước khi cố gắng thay đổi suy nghĩ của người ngồi đối diện bàn đàm phán, bạn cần đặt những câu hỏi hay để hiểu họ thực sự cần biết điều gì.

Trong các giao dịch quốc tế, khả năng lắng nghe của bạn sẽ bị thử thách mạnh mẽ hơn: bạn phải nắm bắt ý nghĩa từ những câu tiếng Anh chưa trôi chảy và từ những ngôn ngữ cơ thể khác biệt giữa các nền văn hóa.

Trí tuệ xã hội. Trong các nền văn hóa coi trọng mối quan hệ, các khía cạnh xã hội của các cuộc họp kinh doanh là yếu tố then chốt dẫn đến thành công. Trí tuệ xã hội - khả năng hòa hợp với người khác - không chỉ làm suôn sẻ các điểm tiếp xúc xã hội mà còn thúc đẩy dòng chảy của thông tin và ý tưởng. Từ đó, bạn có thể đưa ra các quyết định sáng suốt và sáng tạo hơn.

Daniel Goleman trong cuốn sách *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships* đã định nghĩa trí tuệ xã hội như sau:

Nhận thức xã hội - Nhận thức xã hội đề cập đến một phổ rộng, từ việc cảm nhận trạng thái nội tâm của người khác ngay tức thì, đến việc hiểu được cảm xúc và suy nghĩ của họ, cho đến việc "nắm bắt" được các tình huống xã hội phức tạp. Nó bao gồm:

- Sự thấu cảm nguyên thủy: Cảm nhận cùng người khác; cảm nhận các tín hiệu cảm xúc phi ngôn ngữ.
- Sự hòa hợp: Lắng nghe với sự tiếp nhận trọn vẹn; hòa nhập với một người.
- Sự thấu cảm chính xác (trí tuệ cảm xúc): Thấu hiểu suy nghĩ, cảm xúc và ý định của người

khác.

- Nhận thức xã hội: Biết cách thể giới xã hội vận hành.

Kỹ năng xã hội - Việc đơn thuần cảm nhận người khác thấy thế nào, hoặc biết họ nghĩ gì hay dự định gì, không đảm bảo cho những tương tác hiệu quả. Kỹ năng xã hội được xây dựng dựa trên nhận thức xã hội để cho phép các tương tác diễn ra suôn sẻ và hiệu quả. Các cung bậc của kỹ năng xã hội bao gồm:

- Sự đồng bộ: Tương tác trôi chảy ở cấp độ phi ngôn ngữ.
- Tự trình bày: Thể hiện bản thân một cách hiệu quả.
- Sức ảnh hưởng: Định hình kết quả của các tương tác xã hội.
- Sự quan tâm: Quan tâm đến nhu cầu của người khác và hành động tương ứng.

Sẵn lòng sử dụng sự hỗ trợ từ đội ngũ. Ngay cả những giám đốc điều hành người Mỹ lành nghề nhất cũng không thể là chuyên gia trong mọi lĩnh vực - từ chi tiết kỹ thuật, tài chính, các yếu tố văn hóa cho đến việc duy trì mối quan hệ. Các kỹ sư ứng dụng, nhà phân tích tài chính, thông dịch viên và đại lý nước ngoài là những nhân tố sống còn đối với một đội ngũ đàm phán tốt, và họ hoàn toàn xứng đáng với sự đầu tư. Hãy bổ sung các thành viên cấp dưới bất cứ khi nào có thể để họ quan sát - họ sẽ đóng vai trò là một cặp mắt và đôi tai bổ sung, mang đến những góc nhìn mới và là mắt xích quan trọng để xây dựng mối quan hệ lâu dài.

Sự tự tin. Thu hẹp khoảng cách giữa các công ty và các nền văn hóa có thể là một công việc gây kiệt sức cho người đại diện chủ chốt. Ví dụ, các cuộc đàm phán đang được tiến hành song song với cả khách hàng và với trụ sở chính. Khách hàng đặt câu hỏi về chính sách của công ty bạn. Các quản lý tài chính thì thắc mắc về thời gian và tiền bạc bạn đầu tư vào việc xây dựng các mối quan hệ cá nhân. Để làm việc trong những tình huống mà vai trò của bạn còn khá mơ hồ, bạn cần phải tin tưởng vào bản thân và những ý tưởng của chính mình

KHUNG PHỤ 6.2

Ngoại giao bút chì: Mời đến một chuyên gia

Susan là một giáo viên bậc thầy, một chuyên gia đào tạo các giáo viên khác và là người được hàng trăm học sinh nhớ đến như một giáo viên yêu thích nhất từ trước đến nay. Lớp học lớp một của cô luôn rộn ràng các hoạt động: Trẻ em làm việc cùng nhau, đọc sách trong góc, đặt câu hỏi. Vì các em quá say mê học tập, nên hiếm khi có sự gián đoạn nào xảy ra khi các em bước qua hốc tường để gọt những chiếc bút chì bị gãy.

Nhưng trẻ em ngày nay phải thực hiện hàng tá bài kiểm tra được chuẩn hóa, phải ngồi yên trong thời gian dài tại vị trí được chỉ định mà không được đứng dậy vì bất kỳ mục đích nào. Để rèn luyện tính kỷ luật đó và để giúp các em tập cách lập kế hoạch trước, Susan đã đặt ra một quy tắc mới: mỗi người có hai chiếc bút chì, và họ chỉ có thể gọt chúng vào cuối buổi học, ngay trước giờ ra chơi.

Với 22 đứa trẻ cùng vội vã đi ra chơi, đám đông xung quanh chiếc máy gọt bút chì trở nên hỗn loạn. Những cú đẩy không mấy nhẹ nhàng và những cái huých cùi chỏ có tính toán dẫn đến những lời lẽ gay gắt và vài vết bầm tím. Lúc này, một chuyên gia - người am hiểu sâu sắc về “nền văn hóa bản địa” - đã xuất hiện. Jeremy, một cậu bé nhút nhát và hiếm khi lên tiếng, đã đề xuất với Susan một giải pháp: Hãy làm giống như dòng xe xếp hàng đón trẻ. Từng người một, mỗi người đứng trên một ô gạch vuông, các nhóm được chỉ định thứ tự mỗi ngày dựa trên hành vi của nhóm trong giờ học.

Susan đã làm cho kế hoạch trở nên tốt hơn nữa bằng cách kết hợp các trò chơi dựa trên việc cộng và trừ các vị trí trong hàng - những bài toán thực tế trong khi trẻ học được sự kiên nhẫn. Tất cả những gì cần thiết chỉ là một chuyên gia sáu tuổi với một góc nhìn mới mẻ để loại bỏ hoàn toàn nhu cầu giải quyết tranh chấp - không cần đến bất kỳ cuộc đàm phán nào.

Tham vọng cao. Một trong những bài học cơ bản từ hàng trăm nghiên cứu về thương lượng là những người đưa ra yêu cầu cao hơn ngay từ đầu thường sẽ nhận được kết quả tốt hơn. Do đó, nếu có hai giám đốc điều hành có năng lực tương đương, người có tham vọng cao hơn sẽ là người phù hợp hơn để cử đi đàm phán. Những nhà đàm phán có tham vọng cao sẽ không chỉ hài lòng với việc đạt được sự đồng thuận; họ sẽ quan tâm nhiều hơn đến những kết quả thực sự mang tính kiến tạo.

Tâm ảnh hưởng tại trụ sở chính. Trong các cuộc đàm phán trong kinh doanh quốc tế, phần khó khăn nhất thường lại là việc thuyết phục trụ sở chính thông qua các thỏa thuận. Sẽ rất nguy hiểm nếu bạn trình bày quan điểm của đối phương quá tốt - ban quản lý của chính bạn có thể sẽ ít tin tưởng bạn hơn. Người đại diện của bạn càng có nhiều mối quan hệ và có uy tín tại trụ sở chính,

cơ hội thành công của bạn càng cao.

Kỹ năng ngôn ngữ. Không có đặc điểm nào của nhà đàm phán quan trọng hơn trong các cuộc thương lượng quốc tế, nhưng lại thường bị phớt lờ hơn là các kỹ năng ngôn ngữ phù hợp. Khi các giám đốc điều hành tuyển dụng sinh viên kinh doanh, họ tìm kiếm các kỹ năng giao tiếp tốt - viết các lá thư và báo cáo xuất sắc, sau đó thuyết trình chúng. Vì vậy, trong các trường kinh doanh, chúng tôi nhấn mạnh những kỹ năng này thông qua việc hướng dẫn, thực hành và phản hồi.

Giờ đây, một nghịch lý lại nảy sinh. Khi các công ty Mỹ tiếp tục mở rộng ra toàn cầu, việc thông thạo tiếng Trung hay tiếng Tây Ban Nha vẫn mang lại rất ít lợi ích kinh tế (so với công sức bỏ ra). Trên thực tế, các chương trình giảng dạy cứng nhắc ở hầu hết các trường kinh doanh tại Hoa Kỳ gần như loại bỏ những công cụ then chốt hỗ trợ cho sự thành công ở các quốc gia khác.

Và khoảng cách đó có thể gây ra những hậu quả tàn khốc.

Ford tại Việt Nam

Hãy tưởng tượng một quốc gia, về mặt lý thuyết, theo chủ nghĩa Cộng sản. Sau nhiều thập kỷ trị trệ với các doanh nghiệp nhà nước, chính phủ đã quyết định khuyến khích chủ nghĩa tư bản, khi chứng kiến các quốc gia lân cận bứt phá mạnh mẽ về kinh tế. Kỳ vọng rất cao và những rào cản cũng lớn không kém.

Bước vào câu chuyện ngay sau đây là Jan Jung-Min Sunoo, một chuyên gia với 30 năm kinh nghiệm tại Cơ quan Hòa giải và Hòa giải Liên bang Hoa Kỳ (FMCS). Ông là một chuyên gia trong việc chuyển đổi các tranh chấp lao động/quản lý thành các mối quan hệ lao động/quản lý bền vững. Năm 2003, ông chấp nhận một nhiệm kỳ ba năm (sau đó được kéo dài thành sáu năm) với Tổ chức Lao động Quốc tế, một cơ quan của Liên Hợp Quốc, để cải thiện quan hệ lao động trong các doanh nghiệp tư nhân mới tại Việt Nam.

Thật kỳ lạ, di sản của chủ nghĩa cộng sản đã để lại hai "món quà" cho các công ty tư nhân và nước ngoài mới ở Việt Nam: Một lực lượng lao động phần lớn biết chữ và quy định bắt buộc tất cả các công ty có trên 20 công nhân phải có công đoàn. Điều kiện cuối cùng này là độc nhất vô nhị trong số các nước cộng sản, và nó đã tạo cho Sunoo một khởi đầu thuận lợi. Công việc của ông là xây dựng dựa trên nền tảng đó, và ông quyết định sử dụng các khía cạnh của đàm phán sáng tạo vừa làm chủ đề, vừa làm phương pháp thực hiện.

Công việc bắt đầu tại bảy tỉnh có mức độ công nghiệp hóa cao. Mười doanh nghiệp quy mô vừa, tất cả đều có công đoàn hoạt động tích cực, đã được xác định ở mỗi tỉnh, tạo thành tổng cộng 70 khách hàng mới. Một số là doanh nghiệp nhà nước, một số đã cổ phần hóa hoặc đang trong quá trình đó, và một số thuộc sở hữu của nhiều công ty khác nhau ở Châu Á, Châu Âu và Hoa Kỳ. Khách hàng thú vị nhất là Công ty Ford Motor, đơn vị đã đồng ý thành lập liên doanh lắp ráp tỷ lệ 75/25 với Công ty Diesel Sông Công vào năm 1997 tại Hải Dương, cách Hà Nội khoảng 40 dặm. Công ty được dự kiến sẽ lắp ráp năm mẫu xe Ford cho thị trường trong nước và xuất khẩu.

Một số nguyên tắc chính của mối quan hệ lao động tốt đẹp mà Cơ quan Hòa giải và Hòa giải Liên bang Hoa Kỳ ủng hộ là:

1. Tôn trọng tất cả các bên và vai trò của họ tại nơi làm việc.
2. Giao tiếp hai chiều liên tục.
3. Chia sẻ thông tin dồi dào.
4. Xây dựng mối quan hệ giữa con người với con người.

Danh sách các nguyên tắc xây dựng sự đồng thuận của Lawrence Susskind (mà chúng ta sẽ xem xét trong vài trang tới) và danh sách của chúng tôi trong cuốn sách *Global Negotiations* đều có sự tương đồng với những khuyến nghị nêu trên.

Tại Hoa Kỳ, các chương trình đào tạo chung cho các nhà quản lý công ty và các cán bộ công đoàn bao gồm việc xây dựng năng lực đối thoại xã hội và giao tiếp, thương lượng tập thể dựa trên lợi ích, và các kỹ năng hòa giải. Lý tưởng nhất là việc đào tạo được lên lịch từ lâu trước khi các hợp đồng lao động hết hạn. Các chương trình đào tạo thậm chí còn đóng vai trò quan trọng hơn khi bắt đầu những nhiệm vụ hòa giải khó khăn nhất. Trong các chương trình hiệu quả: (1) Cả hai phía đều học được các kỹ thuật của đàm phán kiến tạo; (2) Các nhà quản lý và lãnh đạo công đoàn xây dựng được các mối quan hệ cá nhân.

Chìa khóa thành công chính là đào tạo, và đối với Ford, việc đào tạo này đã bắt đầu tại một địa điểm bất ngờ: một khu nghỉ mát trên bãi biển tại Vịnh Hạ Long hùng vĩ. Hàng chục ngàn năm trước, các nền văn hóa cổ đại đã bắt đầu từ đây, trên một vịnh chứa gần 2.000 hòn đảo đá vôi với hình dáng và kích thước đáng kinh ngạc. Năm trăm năm trước, Nguyễn Trãi đã ca ngợi nơi đây trong một bài thơ như một bài ca tụng "Thiên khôi địa thiết phó kỳ quan". Ngày nay, nơi này là Di sản Thế giới của UNESCO và là điểm phải đến trong bất kỳ hành trình du lịch quanh thế giới nào.

Ford, cùng với chín doanh nghiệp khác từ tỉnh đó, đã được mời tham gia một buổi đào tạo kéo dài ba ngày. Một phần nội dung mang tính chất tiêu chuẩn - các bài giảng chính thức với các tài liệu nhập môn. Phần này được bổ sung bằng các bài tập đóng vai và sau đó là xây dựng đội ngũ. Quan trọng hơn, đã có rất nhiều thời gian cho các cuộc gặp gỡ thân mật, các bữa tối giải trí và những buổi đi dạo trên bãi biển. Đến lúc những người tham gia bước vào các phiên thảo luận sáng tạo, họ đã biết và quý mến lẫn nhau.

Yếu tố địa lý cũng đóng một vai trò nhất định. Nghiên cứu cho thấy việc đi bộ gần cây xanh và mặt nước sẽ kích thích sự sáng tạo. Địa điểm trung lập - và thực sự tuyệt đẹp - đã xóa nhòa các ranh giới về quyền lực có thể đang tiềm ẩn tại nhà máy. Và buổi đào tạo này còn có một thành phần then chốt khác: một người điều phối dày dạn kinh nghiệm.

Cách thức vận hành: Các chi tiết

1. **Con người.** Trong trường hợp này, Sunoo đã tập hợp các quản lý nhân sự chủ chốt và các đại diện công đoàn từ rất lâu trước khi các cuộc đàm phán hợp đồng lao động diễn ra. Ông dạy họ cách trở thành đối tác hợp tác thay vì đối thủ. Họ có cơ hội làm quen và

thấu hiểu nhau với tư cách là những cá nhân trước khi các vấn đề tranh chấp được đưa lên bàn đàm phán. Đồng thời, họ nhận được sự ủng hộ từ các đồng nghiệp, giúp các đối tác Việt Nam và nước ngoài ở một vị thế bình đẳng.

2. Mục tiêu. Bằng cách làm việc cùng nhau từ sớm, các đội nhóm tích hợp có cơ hội để tạo ra các mục tiêu chung. Họ bắt đầu nhìn thấy một tương lai chung trong các doanh nghiệp mà họ cùng chia sẻ.

3. Đội ngũ. Các nhóm của Sunoo sở hữu một số đặc điểm đã được chứng minh là giúp tăng cường các giải pháp sáng tạo, ví dụ:

- Kích thước phù hợp: 8 người mỗi doanh nghiệp (nằm khoảng lý tưởng - từ 5 đến 12 người).
- Đa dạng về tính cách và kinh nghiệm.
- Đa dạng về văn hóa.
- Có sự tham gia của phụ nữ.
- Bao gồm cả chuyên gia và cả những người không chuyên.

Quy mô của toàn bộ nhóm tham gia kỳ nghỉ dưỡng cũng rất lý tưởng - 80 người là đủ để củng cố các mục tiêu chung của các đội, và nằm tốt trong giới hạn 150 người (giới hạn mà một nhóm vẫn có thể cảm nhận được sự gắn kết cộng đồng).

4. Thời điểm. Ba ngày là khoảng thời gian tối ưu cho việc đào tạo bên ngoài doanh nghiệp vì nhiều lý do:

- Thời gian này cho phép nhóm học tập theo nhiều cách khác nhau như bài giảng chính thức, bài tập thực hành và thảo luận không chính thức trong giờ nghỉ. Vì mỗi người có phong cách học tập khác nhau, mọi người đều có thể chia sẻ kiến thức.
- Thời gian tạo ra một hạn định thực tế. Không giống như các cuộc thảo luận tại nơi làm việc, một vấn đề khó khăn không thể bị trì hoãn sang tuần sau hay tháng sau. Có một động lực tự thân để giải quyết dứt điểm các vấn đề.
- Có 9 cơ hội dùng bữa, cộng với số lượng tương đương các giờ giải lao để người tham gia thực hiện những hoạt động hoàn toàn khác biệt.
- Có 2 đêm để người tham gia "ngủ" cùng các ý tưởng, giúp tâm trí vô thức có thời gian để cải thiện và hoàn thiện chúng.

Ford hiện đang sản xuất tại 21 quốc gia trên thế giới, từ Đức, Nhật Bản đến Brazil, Nga, Ấn Độ, Trung Quốc, Romania, Venezuela và Việt Nam. Mặc dù sự đa dạng của luật lao động và môi trường làm việc ở tất cả các quốc gia này là một thách thức, Ford vẫn tự hào về uy tín toàn cầu hiện nay nhờ mối quan hệ tích cực với người lao động. Việc thực hành hợp tác của Ford tại Việt Nam được phản ánh qua việc họ tham gia sớm vào các hội thảo của Cơ quan Hòa giải và Hòa giải Liên bang Hoa Kỳ và thành công trong việc vận hành tại môi trường lao động khó khăn đó suốt 16 năm mà không gặp phải một cuộc đình công nào.

Hãy lưu ý những bài học then chốt từ thiết kế chương trình của Jan Sunoo tại Việt Nam: Bối cảnh là yếu tố quyết định. Các mối quan hệ cá nhân tốt đẹp phải được xây dựng trước khi

các cuộc đàm phán sáng tạo có thể chiếm ưu thế. Địa điểm bên ngoài văn phòng là chìa khóa (nơi có cây xanh và mặt nước). Và tất cả các cuộc gặp gỡ thân mật đều được thiết kế để kích thích tư duy sáng tạo vượt ra ngoài việc giải quyết vấn đề đơn thuần. Cuối cùng, Jan và Cơ quan Hòa giải và Hòa giải Liên bang Hoa Kỳ đóng vai trò "thụ phấn" của một người điều phối.

Đào tạo nhà đàm phán và tầm quan trọng của người điều phối

Nhiều công ty tại Hoa Kỳ cung cấp các khóa đào tạo về đàm phán cho nhân viên. Tuy nhiên, công việc của Jan Sunoo trong ba thập kỷ qua đã thành công rực rỡ trong việc giảm thiểu các cuộc đình công nhờ cách tiếp cận chủ động trong việc xây dựng kỹ năng giao tiếp và giải quyết vấn đề.

Việc đào tạo cho cả phía lao động và quản lý về các nguyên tắc của việc "thương lượng dựa trên lợi ích" cũng là một ưu tiên quan trọng của Cơ quan Hòa giải và Hòa giải Liên bang Hoa Kỳ. Quy trình này nhấn mạnh việc trao đổi thông tin về các lợi ích cốt lõi nhằm xây dựng một tập hợp các phương án mới và các mối quan hệ đáng tin cậy - đây chính xác là những gì chúng tôi gọi là đàm phán kiến tạo — hay còn gọi là việc xây dựng các "nhà máy sản xuất bánh".

Câu chuyện của Jan cũng minh chứng cho vai trò quan trọng mà những người điều phối có thể đảm nhận: Nếu bạn không quen thuộc với lý thuyết phân tích mạng lưới xã hội hiện đại, thì khái niệm "nút" có lẽ nghe giống như một thứ gì đó ở hành tinh khác. Nhưng "nút" đơn giản là thuật ngữ của các chuyên gia mạng lưới dùng để chỉ con người (mặc dù các nút cũng có thể là các thực thể khác như vi khuẩn, bò, tổ chức, công ty hoặc quốc gia). Những nút có "tính trung tâm" là những người kết nối mọi người theo cách mà loài ong giúp hoa thụ phấn.

David Obstfeld đã nhận bằng Tiến sĩ tại Đại học Michigan bằng cách quan sát và phân tích các mô hình tương tác giữa các "nút" tại trung tâm kỹ thuật của một hãng sản xuất ô tô lớn trong hơn một năm. Ông kết luận rằng bên thứ ba là yếu tố then chốt trong các quá trình đổi mới. Trong bài báo đoạt giải trên tạp chí *Administrative Science Quarterly*, ông gọi họ là *tertius iungens* (tiếng Latinh có nghĩa là những người kết nối, hoặc các "nút") và mô tả họ không chỉ đơn thuần là những người môi giới hay những "người kết nối" như Malcolm Gladwell đã nêu. Những "nút" này vừa giới thiệu những cá nhân chưa quen biết nhau, vừa tạo điều kiện cho sự phối hợp mới. Vai trò phong phú này tương đồng với khái niệm *chukai-sha* của người Nhật và *zhongjian ren* của người Trung Quốc. Gần gũi hơn, hãy hỏi bất kỳ bậc cha mẹ nào có con cái đã trưởng thành và rời khỏi nhà về việc thiếu vắng đứa con cuối cùng trên bàn ăn - đó là sự mất đi của cả một người hòa giải lẫn một nhân chứng. Bên thứ ba giúp gia tăng đáng kể tính hiệu quả cho các quá trình sáng tạo.

KHUNG PHỤ 6.3

BÀI HỌC TỪ PAMPLONA

Rủi ro là rất lớn. Tiếng hò reo của đám đông và tiếng móng guốc dồn dập đến chói tai. Khả năng tử vong luôn hiện hữu. Tuy nhiên, trong nhiều thế kỷ qua, những thanh niên từ khắp nơi trên thế giới đã tụ tập cho lễ hội *Encierro* để trải qua ba hoặc bốn phút kinh hoàng chạy trước những con bò tót khi chúng lao từ chuồng ở ngoài làng đến đấu trường.

Mỗi năm đều có những người bị bò húc. Có những năm, người tham gia chạy đã thiệt mạng. Qua thời gian, người ta đã thiết kế các biện pháp bảo vệ để giảm thiểu những thương tích có thể xảy ra. Biện pháp đầu tiên là hàng rào gồm 3.000 phần để ngăn cách khán giả với những người chạy. Nhiều hướng dẫn nghiêm ngặt được áp dụng - người chạy không được uống rượu, không được nghỉ ngơi khi đang chạy, không được quay đầu lại phía lũ bò hoặc quấy rối chúng. Dây thắt lưng (*faja*) và khăn quàng cổ (*pañuelo*) màu đỏ truyền thống của họ phải được thắt bằng nút thắt thông lọng (để dễ dàng tuột ra nếu bị vướng).

Luôn có những chuyên gia giàu kinh nghiệm đóng vai trò quan trọng: đầu tiên những *pastores* đứng dọc theo đường chạy với những chiếc gậy để ngăn những con bò đi lạc (hoặc ngăn những người thiếu kiểm chế làm điều gì đó ngu ngốc). Tiếp theo là các *dobladores*, thường là những cựu đấu sĩ bò tót với hiểu biết sâu sắc về loài bò, sử dụng những chiếc áo choàng để giúp người chạy tản ra hai bên khi tiến vào đấu trường và giúp lũ bò chạy thẳng vào chuồng.

Tuy nhiên, những nhân vật thực sự giúp lũ bò "đàm phán" trên đường phố lại không phải là con người. Ở trung tâm là các *toros bravos* - những con bò tót Tây Ban Nha được lai tạo để chiến đấu. Trong khi hầu hết gia súc đều học cách chạy trốn khỏi nguy hiểm bằng cách cúi đầu lao đi, thì những con bò này lại có xu hướng đối phó với các mối đe dọa từ hai bên bằng cách quay đầu và húc ngược lên trên. Chúng sẵn sàng tách khỏi đàn để tấn công kẻ săn mồi, thậm chí một con bò đơn độc (gọi là *suelto*) sẽ biến nỗi sợ hãi của mình thành sự giận dữ và quay lại tấn công.

Trên những con phố chật hẹp và đông đúc người đang hò hét, những con bò này rất dễ bị xao nhãng và tấn công. Lý do khiến chúng không làm vậy là nhờ sự hiện diện của hai nhóm có "cái đầu lạnh" hơn. Sáu con bò chiến đấu tiên luôn đi cùng với các *mansos* - những con bò đực thuần lớn hơn với tính cách điềm tĩnh hơn để dẫn dắt cả đàn tiến về phía trước. Hai phút sau khi tất cả bò đã rời chuồng, một nhóm *mansos* nhỏ hơn, chậm hơn sẽ đi sau cùng để dẫn dắt bất kỳ con bò nào đi lạc trở lại đàn.

Trong một cuộc đàm phán điển hình, một số bên tham gia có thể giống như những con

toros bravos đó - đều là những nhân vật "đầu đàn", được rèn luyện để chiến đấu hoặc chà đạp lên mọi trở ngại. Đó là lý do tại sao việc xây dựng một đội ngũ thành công cần phải bao gồm những nhân vật giống như các *mansos* - những người thận trọng hơn, có kinh nghiệm và có các mối quan hệ sẵn có để đưa những kẻ "đi lạc" trở lại chủ đề chính và giữ cho sự giận dữ luôn trong tầm kiểm soát.

Chuyên gia điều hành năng lượng/môi trường William Graham, trong thời gian cộng tác với Lawrence Susskind để nghiên cứu bốn dự án năng lượng quốc tế tại Hoa Kỳ, đã báo cáo rằng việc sử dụng các nhà điều phối chuyên nghiệp giúp rút ngắn thời gian đàm phán và mang lại những thỏa thuận bền vững hơn trong ba trên bốn dự án mà ông nghiên cứu. Cả bốn cuộc đàm phán tại Mỹ này đều có sự tham gia của ít nhất mười bên khác nhau - bao gồm các cơ quan chính phủ liên bang và địa phương, các chính trị gia, các nhà phát triển thương mại và nhà đầu tư, các công ty điện lực, tổ chức phi chính phủ về môi trường, các nhóm cộng đồng địa phương, những chủ sở hữu đất lân cận và các bộ lạc người Mỹ bản địa (điều này khiến các cuộc đàm phán mang tính "quốc tế" cả về mặt pháp lý lẫn văn hóa). Cả bốn dự án đều trải qua quá trình đàm phán kéo dài nhiều năm. Tuy nhiên, trong một dự án, tập đoàn Calpine đã chi hàng triệu đô la trong suốt 20 năm mà dự án vẫn đang đình trệ trong các vụ kiện tụng tại Tòa án Quận 9 Hoa Kỳ.

Graham bị thuyết phục rằng những người điều phối chuyên nghiệp được thuê trong ba trường hợp còn lại đã tạo nên sự khác biệt. Theo một người tham gia: "Mọi người đều có tiếng nói bình đẳng, nhưng không nhất thiết có quyền lực ngang nhau. Theo định nghĩa, một số đơn vị có thẩm quyền điều tiết bắt buộc hoặc bên nộp đơn dự án có "quyền trượng" lớn hơn. Một số việc đã được thực hiện riêng biệt. Ví dụ, các bộ lạc [người Mỹ bản địa] đã họp riêng với PGE [một công ty điện lực địa phương] về các vấn đề được bảo mật liên quan đến văn hóa". Hãy đối chiếu điều này với những người tham gia trong cuộc đàm phán Medicine Lake thất bại: các cuộc họp của họ "ồn ào và đầy cảm tính", và các đại diện chính phủ vừa không trung lập, vừa không ủng hộ năng lượng địa nhiệt. Trong cả ba cuộc đàm phán thành công, các bên điều phối thứ ba đã quản lý cách tiếp cận "xây dựng sự đồng thuận", tạo ra một bầu không khí bình đẳng và tin cậy, từ đó tạo ra các phương án kiến tạo và dẫn đến các thỏa thuận bền vững.

Lawrence Susskind và các cộng sự của ông đã thiết lập các tiêu chuẩn cho các quy trình xây dựng sự đồng thuận: Người điều phối phải giám sát ba yếu tố cốt lõi của một cuộc đàm phán: nội dung (điều cốt lõi của cuộc xung đột), mối quan hệ (ai đang xung đột) và quy trình (cách các bên liên quan sẽ giải quyết những khác biệt của họ). Các chuyên gia đồng ý với những khái niệm này, vốn bắt nguồn từ khoa học về quy trình đổi mới và phương pháp xây dựng sự đồng thuận của Susskind:

1. Những người tham gia phải được tự do khám phá các ý tưởng một cách an toàn và có tiếng nói bình đẳng trong việc phát triển quy trình.

2. Phải xem xét và quan sát các phong tục và sự khác biệt đa văn hóa.
3. Các hình thức can thiệp có thể bao gồm: nhóm làm việc, phiên họp toàn thể, họp kín và các phiên họp một-đối-một để làm rõ lợi ích, thúc đẩy hợp tác và tạo ra các phương án.
4. Tách biệt việc kiến tạo khỏi việc cam kết.
5. Nỗ lực tạo ra các phương án nhằm đạt được lợi ích chung.
6. Nhấn mạnh việc “đóng gói” các ý tưởng lại với nhau.
7. Kiểm tra các phương án bằng cách chơi trò chơi "giả sử".
8. Tránh việc quy chụp và khẳng định cái tôi cá nhân.
9. Động não mà không chỉ trích.
10. Lên kế hoạch cho các cuộc họp bên ngoài văn phòng kéo dài hai ngày để có thời gian cân nhắc các ý tưởng.
11. Hòa giải trong các tiểu ban, họp qua điện thoại và các cuộc họp trực tiếp.

Quy trình lựa chọn người hòa giải là vô cùng quan trọng. Những người tham gia dự án tái cấp phép cho thủy điện Crane Valley thành công ở California cho biết: “Chúng tôi, các cơ quan quản lý, biết rằng PG&E thực sự nghiêm túc khi Jim Holeman (quản lý dự án của PG&E) yêu cầu chúng tôi cùng tham gia vào quy trình phỏng vấn nhà cung cấp và giúp chọn ra một người điều phối mà tất cả chúng tôi đều có thể làm việc cùng. Điều này đã tạo thêm một sự tin cậy vốn dĩ đã thiếu vắng trước đó, và cho phép chúng tôi tiến về phía trước như một nhóm, nhưng với sự tự tin cao hơn vào quy trình”.

Không có gì ngạc nhiên khi các người điều phối sẽ phát huy tác dụng tốt nhất nếu họ được đưa vào ngay từ đầu. Tuy nhiên, trong dự án địa nhiệt Bend thành công được mô tả ở chương 4, người hòa giải chỉ được mời đến sau khi các bên đã rơi vào bế tắc. Trong trường hợp đó, người điều phối từ Cục Lâm nghiệp Hoa Kỳ đã có thể tổ chức đào tạo về quy trình xây dựng sự đồng thuận trước khi bắt đầu lại các cuộc đàm phán thực chất. Sau đó, cô đã có thể hướng cuộc thảo luận tập trung trở lại vào lợi ích thay vì những tranh cãi về vị thế. Cuối cùng, cô hạnh phúc báo cáo rằng: “Sức mạnh của sự đồng thuận được phát triển từ cộng đồng rõ ràng là thứ đã giữ cho đề xuất này đứng vững xuyên suốt quy trình lập pháp. Đó cũng chính là điều khiến các nhà lập pháp và đội ngũ vốn đã quen với kiểu đàm phán và thỏa hiệp dựa trên vị thế phải cảm thấy bối rối và nản lòng”.

Trong lĩnh vực thương mại, "xây dựng sự đồng thuận" đã được thiết lập vững chắc như một tiêu chuẩn vàng. Hầu như tất cả các giám đốc điều hành năng lượng/môi trường được Graham phỏng vấn đều nhận thức rõ về các khái niệm xây dựng đàm phán kiến tạo và những lợi thế của nó. Thực tế, trong hơn một thập kỷ qua, Ủy ban Điều tiết Năng lượng Liên bang (FERC), cơ quan giám sát việc cấp phép cho các dự án thủy điện tại Hoa Kỳ, đã chính thức khuyến khích các quy trình hòa giải trung lập và xây dựng sự đồng thuận trong việc cấp giấy phép mới.

Lawrence Susskind đã phát triển lý thuyết và thực hành về xây dựng sự đồng thuận cùng các cuộc đàm phán không chính thức song song. Những cách tiếp cận này đang được sử dụng rộng rãi ngày nay, đặc biệt là trong các tranh chấp quốc tế đa phương. Ông và các đồng nghiệp thừa nhận một nguồn cảm hứng: “Nhật Bản đã thành công trong việc xây dựng sự đồng thuận, và thành công đó đã góp phần vào những thắng lợi kinh tế sau thời kỳ chiến tranh”. Theo nhà

nhân chủng học John Pfeiffer, xã hội Nhật Bản là xã hội văn minh nhất trong tất cả. Người Nhật đã sống trong các thành phố lớn lâu hơn bất kỳ ai khác trên hành tinh, và qua hàng thiên niên kỷ, họ đã phát triển các quy trình xã hội tạo ra một trong những quốc gia an toàn và giàu có nhất thế giới trên một vùng đất hầu như không có tài nguyên thiên nhiên.

Băng đảng Crips/Bloods ở Bắc Ireland: Những kẻ điều phối kỳ lạ

Đôi khi, những người điều phối tốt nhất lại đến từ những nơi mà bạn không bao giờ ngờ tới.

Sau nhiều thập kỷ chịu đựng cuộc xung đột "The Troubles" tại Bắc Ireland, các nỗ lực từ cơ sở đã kết nối những người mẹ từ cả hai phía - những người mất con trai trong giao tranh. Tuy nhiên, trong khi những người mẹ tìm kiếm hòa bình, thì những đứa con trai còn lại của họ vẫn đang trong tình trạng chiến tranh, thù sẽ trả thù cho những cái chết trước đó.

Cùng lúc đó, tại Los Angeles, các băng đảng đối địch Crips và Bloods đang cuốn vào những cuộc xả súng không ngừng nghỉ từ xe hơi.

Vì vậy, việc đưa tất cả họ đến Belfast cùng nhau lại trở nên có lý.

Buổi sáng đầu tiên, tám thanh niên đầy cảnh giác và thù hận từ mỗi quốc gia bước vào phòng. Với những người đến từ Los Angeles, đây là lần đầu tiên họ rời khỏi khu phố của mình, lần đầu đi máy bay và đến một quốc gia khác. Với những người từ Belfast, đây là lần đầu tiên họ tiếp xúc với người Mỹ gốc Phi.

Tất cả đều miễn cưỡng lên tiếng, và vài giờ đầu tiên hầu như không có cuộc đối thoại thực sự nào diễn ra. Khi họ nói, tất cả những gì tuôn ra là sự giận dữ - về những cuộc đời ngắn ngủi, gia đình tan vỡ, và việc trẻ em phải chứng kiến những cảnh không thể tưởng tượng nổi.

Sau bữa trưa, các chủ đề được thay đổi đôi chút. Lúc này, họ được hỏi cụ thể hơn về cảm nhận của mẹ họ, chị em gái và những đứa em nhỏ của họ. Tại đây, những câu chuyện bắt đầu thay đổi. Họ có thể mô tả rất rõ ràng nỗi đau, sự đau buồn và sự tuyệt vọng mà người thân của họ phải gánh chịu.

Trong bữa tối, một lớp vỏ khác lại được bóc tách. Giờ đây, những chàng trai trẻ bắt đầu nói về nỗi đau của chính mình, thứ vốn được che đậy bằng sự tức giận và luôn được thổi bùng lên sau mỗi cái chết. Thật ngạc nhiên, tên các con phố có thể khác nhau, nhưng trải nghiệm của họ hoàn toàn giống nhau.

Đến ngày thứ hai, các thanh niên bắt đầu nói về hy vọng và những giấc mơ tan vỡ, về nỗi sợ hãi và sự hối tiếc của chính họ. Bằng cách nào đó, việc lắng nghe cùng một câu chuyện nhưng qua các chất giọng khác nhau đã giúp họ vượt qua sự miễn cưỡng khi phải lắng nghe chính đối thủ của mình.

Sau đó, có người đã đặt một câu hỏi duy nhất: Làm thế nào bạn có thể thay đổi nó? Những chàng trai từ Belfast đã gợi ý các ý tưởng cho các băng đảng đường phố ở Los Angeles. Ngược lại, những người từ Mỹ lại gợi ý những điều có thể hiệu quả tại Bắc Ireland. Tất cả các

đề xuất đều là những giải pháp mà họ đã từng nghe trước đây - nhưng họ đã không thể hình dung ra chúng xuyên qua những lớp màn đau đớn và giận dữ, khi nhìn từ những góc nhìn chỉ cách nhau đúng một con đường.

Đến lúc nhóm Crips và Bloods khởi hành vào ngày thứ ba, cả bốn bên tham chiến đã xây dựng được các kế hoạch cụ thể, với danh sách những người họ có thể lôi kéo tham gia, cùng các mục tiêu, nhiệm vụ và thời hạn cụ thể. Bởi vì tất cả họ đều có tầm ảnh hưởng - không phải theo nghĩa thông thường, mà là trong nhóm bạn bè đồng trang lứa - nên các kế hoạch này có tính khả thi cao.

Những kế hoạch đó không phải là một chiến thắng tức thời. Vẫn còn những vụ bùng phát ở Belfast và các vụ xả súng ở Los Angeles. Nhưng những con số đó đã giảm đáng kể, bắt đầu từ hành động của nhóm nòng cốt gồm những người điều phối cực kỳ khó tin này.

Chương 7.

Tận Dụng Sự Đa Dạng

Thiên nhiên ban tặng sự phong phú và bầu trời chứa đựng vô vàn kho tàng, để trí óc con người mãi không thiếu nguồn cảm hứng mới.

— Johann Kepler

Làm thế nào mà một quốc gia nhỏ bé (chỉ tương đương diện tích bang Maryland), hầu như không có tài nguyên thiên nhiên và luôn bị đe dọa bởi mực nước biển dâng cao mỗi năm, lại là quê hương của những nhà đàm phán kiến tạo nhất thế giới?

Làm thế nào mà một quốc gia với hơn 80% dân số là người bản địa và sử dụng một ngôn ngữ không nơi nào khác trên thế giới sử dụng, lại có thể hoàn thiện nghệ thuật về khai thác sự đa dạng? Câu trả lời nằm ở cá và hoa.

Quay lại năm 1579, sau nhiều thế kỷ bị xâm lược và đánh chiếm, các Tỉnh Liên hiệp Hà Lan đã tuyên bố độc lập khỏi Tây Ban Nha. Trong vài trăm năm tiếp theo, họ trở thành quốc gia dẫn đầu trong thương mại thế giới, xuất khẩu nông sản đến các thuộc địa trên khắp cầu cầu và mang những thứ mới lạ từ Tân Thế giới về châu Âu. Với vị trí nằm bên Biển Bắc, mặt hàng xuất khẩu chính của các tỉnh này - không ngạc nhiên - là cá, dù có lẽ hơi ngạc nhiên một chút khi họ lại là những chuyên gia trồng hoa trong khí hậu lạnh giá.

Và không giống như, giả dụ là lúa hay vàng, cá và hoa có thời hạn sử dụng rất ngắn. Do đó, các thương nhân Hà Lan phải cực kỳ, cực kỳ giỏi trong việc chốt các thỏa thuận thật nhanh chóng. Rào cản ngôn ngữ của họ cũng hóa ra là một lợi thế. Không giống như người Tây Ban Nha hay người Anh - những cường quốc đủ lớn để yêu cầu các thương nhân khác phải nói ngôn ngữ của họ - người Hà Lan đơn giản là học ngôn ngữ của tất cả mọi người khác.

Và cả hai yêu cầu cấp thiết này đều khiến các mối quan hệ lâu dài trở nên vô cùng quan trọng.

Đến năm 1815, sau vài thập kỷ bị Pháp chiếm đóng, những thương nhân lành nghề này đã trỗi dậy với tư cách là Vương quốc Hà Lan, cùng với kỹ năng ngôn ngữ và đàm phán vẫn còn vẹn nguyên. Thực tế, sự nhạy cảm văn hóa này sắc bén đến mức nhà nghiên cứu đầu tiên định nghĩa các đặc trưng văn hóa khác nhau trong một khung khoa học chính là Geert Hofstede.

Sinh ra tại Haarlem và theo học tại The Hague, Giáo sư Hofstede đã trải qua những năm Thế chiến II dưới sự chiếm đóng của Phát xít Đức. Khi yêu một cô gái người Anh và đến thăm cô ấy, ông đã trải qua một cú sốc văn hóa, và sau đó là một cú sốc hoàn toàn khác khi ông đi tàu đến Indonesia với tư cách là kỹ sư tàu thủy. Đến năm 1981, khi đang là nhà nghiên cứu tại IBM, ông đã thu thập đủ dữ liệu để tạo ra một lý thuyết có căn cứ: con người từ các nền văn hóa khác

nhau phản ứng với các tình huống một phần dựa trên các chuẩn mực văn hóa mà họ đã được học.

Lịch sử của Hà Lan về nỗ lực cá nhân từ các thương nhân và nhà buôn đã mang lại cho quốc gia này điểm số cao về tính cá nhân - người Hà Lan không ngại phá vỡ các quy tắc xã hội và cảm thấy được trao quyền để khám phá các giải pháp mới. Họ cũng được đánh giá cao về tính bình đẳng - và điều này khiến họ trở thành những thành viên hoàn hảo trong đội ngũ, thoải mái đề xuất các ý tưởng mới và khao khát xây dựng các mối quan hệ lâu dài.

Ngày nay, người Hà Lan là những người dẫn đầu thế giới trong việc lặn biển, trong vận tải và trong công nghệ. Tại Philips, họ thậm chí đã có những bước nhảy vọt vượt xa phát minh mang tính biểu tượng của Edison - chiếc bóng đèn sợi đốt trăm năm tuổi.

Tiến sĩ Joerg Habetha, một người đàn ông cao lớn với tính cách điềm đạm, là giám đốc cấp cao tại Philips Research. Ông đứng đầu bộ phận phát triển những đổi mới cho Giải pháp Sức khỏe Cá nhân - như cảm biến cơ thể và quần áo thông minh. Phần lớn các nghiên cứu của công ty được thực hiện tại các trung tâm thiết kế ở châu Âu, Hoa Kỳ và châu Á với 1.500 nhà nghiên cứu đến từ mọi quốc gia trên thế giới.

Tiến sĩ Habetha là một chuyên gia trong việc kết nối tất cả những chuyên gia khác nhau từ mọi nền văn hóa khác nhau để cùng nhau vượt qua sự khác biệt và cùng nhau sáng tạo. Quá trình này bắt đầu từ triết lý của công ty: “Chúng tôi có những con người rất thông minh ở Philips, nhưng chúng tôi không có tất cả những người thông minh nhất”. Đây là một hiểu biết được chia sẻ rộng rãi trong văn hóa công ty: hơn 30 năm trước, các kỹ sư của công ty đã đi tiên phong trong lĩnh vực Đổi mới Mở. Nghĩa là, họ mua công nghệ từ các công ty khác, bán công nghệ của chính mình và tạo ra các mối quan hệ đối tác để phát triển những ý tưởng mới.

Một trong những dự án này là một liên minh gồm 33 đối tác được Liên minh Châu Âu bảo trợ để chống lại bệnh tim mạch thông qua việc phòng ngừa và phát hiện sớm. (Xét đến tất cả các loại bơ, kem và chất béo, hầu hết các chế độ ăn uống của người Châu Âu giống như những cơn đau tim đang chờ đợi để xảy ra). Trong số các đơn vị tham gia có các tập đoàn lớn như Medtronic Iberia, Nokia và Vodafone Foundation; các công ty dệt may của Ý như Nylstar và Smartex; các bệnh viện lớn bao gồm bệnh viện đại học ở Aachen, Heidelberg và Madrid; cùng các trường đại học nghiên cứu tại Ý, Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha và Đức.

Làm thế nào những người ở Philips có thể khiến tất cả những bên này làm việc cùng nhau? Họ bắt đầu bằng cách đóng vai trò là những người điều phối bên thứ ba, tại trụ sở sáng tạo đặc biệt cách Aachen khoảng 90 phút lái xe và tại tám studio chi nhánh ở Châu Âu, Hoa Kỳ và Châu Á. Tại đây, họ mời đến các nhà nhân chủng học, nhà xã hội học văn hóa, nhà tâm lý học và các nhà nghiên cứu xu hướng, bên cạnh những chuyên gia thiết kế và kỹ sư mà bạn có thể kỳ vọng..

Dự án MyHeart của Habetha bắt đầu tại một Hội thảo Ứng dụng ở Madrid. Mili Docampo Rama, giám đốc mảng Strategic Futures Design, đã mô tả hội thảo đó với chúng tôi như sau:

MyHeart bắt đầu với 33 đối tác cùng phát triển 16 ý tưởng mang hoàn toàn khác nhau, tất cả đều

được định hình thông qua một quy trình lấy sự thấu hiểu con người làm trọng tâm. Trong giai đoạn đầu tiên, họ phải tìm hiểu toàn bộ lĩnh vực - từ phòng ngừa cho đến quản lý các bệnh mãn tính.

Các ý tưởng ban đầu phải đảm bảo tính khả thi cho tất cả các bên liên quan trong tương lai, và các kế hoạch kinh doanh phải được suy xét thấu đáo. Thông qua quy trình lựa chọn được Philips xây dựng cẩn thận, họ đã đi đến quyết định đồng thuận về những hướng đi cần theo đuổi.

Bước thứ hai là đưa 75 người tham gia vào tám nhóm liên công ty tập trung vào các "gói công việc", chẳng hạn như quần áo chức năng hoặc thiết bị điện tử gắn trên cơ thể. Sự hợp tác sáng tạo chỉ là một lợi ích của hội thảo. Bằng cách biến hội thảo thành một sự kiện kéo dài hai ngày, những người tham gia cũng có cơ hội bắt đầu xây dựng lòng tin và các mối quan hệ lâu dài. Họ có thời gian để suy ngẫm về các ý tưởng của mình và chơi các trận bóng chuyền để khuyến khích sự hợp tác cũng như tính cạnh tranh.

Việc xây dựng lòng tin này là vô cùng quan trọng, bởi vì các nhóm sẽ phải đối mặt với một số vấn đề rất hóc búa. Một trong số đó không thể không kể đến là sở hữu trí tuệ, rào cản đối với nhiều đề xuất hợp tác. Theo Habetha, "Cách các công ty ở Châu Âu xử lý các ý tưởng có thể cấp bằng sáng chế là khác nhau giữa các quốc gia. Ngoài ra, luật pháp quốc gia cũng trao các quyền khác nhau cho các nhà phát minh. Thỏa thuận liên minh MyHeart đã được soạn thảo sao cho nó không ngăn cản các công ty đối tác khai thác quyền sở hữu trí tuệ."

Sự chú trọng vào cấu trúc pháp lý ngay từ đầu này dẫn đến một sự cởi mở đáng ngạc nhiên giữa 33 công ty. Các hội thảo dựa trên nền tảng đó để tạo ra các mối quan hệ tin cậy, lâu dài. Những không gian tràn ngập ánh nắng, các trò chơi và những bữa ăn cùng nhau tạo ra một lịch sử chung về sự hợp tác thành công và tôn vinh những thành tựu ban đầu đó. Và vai trò của Philips như một người điều phối được đào tạo, giàu kinh nghiệm giúp giảm bớt các xung đột phát sinh. Đó là một công thức hoàn hảo cho đàm phán sáng tạo, và nó đã mang lại thành quả là những công nghệ đột phá.

Cốt lõi của sự thành công này, như mọi khi, vẫn là những con người tham gia. Cởi mở với những ý tưởng mới, sẵn lòng đón nhận sự đa dạng, kết nối giữa người với người - tất cả đều là những đặc điểm then chốt của những nhà đàm phán kiến tạo.

Tận dụng sự đa dạng mới

Tiến bộ của nhân loại qua hàng thiên niên kỷ đã được thúc đẩy bởi thương mại quốc tế. Những ý tưởng hay được vay mượn, và thậm chí là được phát minh ra trong môi trường tương tác đa văn hóa. Hãy nghĩ về Con đường Tơ lụa cổ đại hay Thung lũng Silicon của thế kỷ XXI.

Làm việc với các nhóm đa dạng không phải lúc nào cũng dễ dàng, nhưng các nghiên cứu cho thấy các nhóm đa dạng đưa ra được nhiều ý tưởng hơn và cung cấp các góc nhìn khác nhau về những ý tưởng đó, từ đó nhân cấp sản lượng sáng tạo - *nếu* bạn có thể vượt qua được những vấn đề ban đầu trong giao tiếp. Đây chính là điều đã đưa John và một cộng sự đến văn phòng của General Motors tại Warren, bang Michigan.

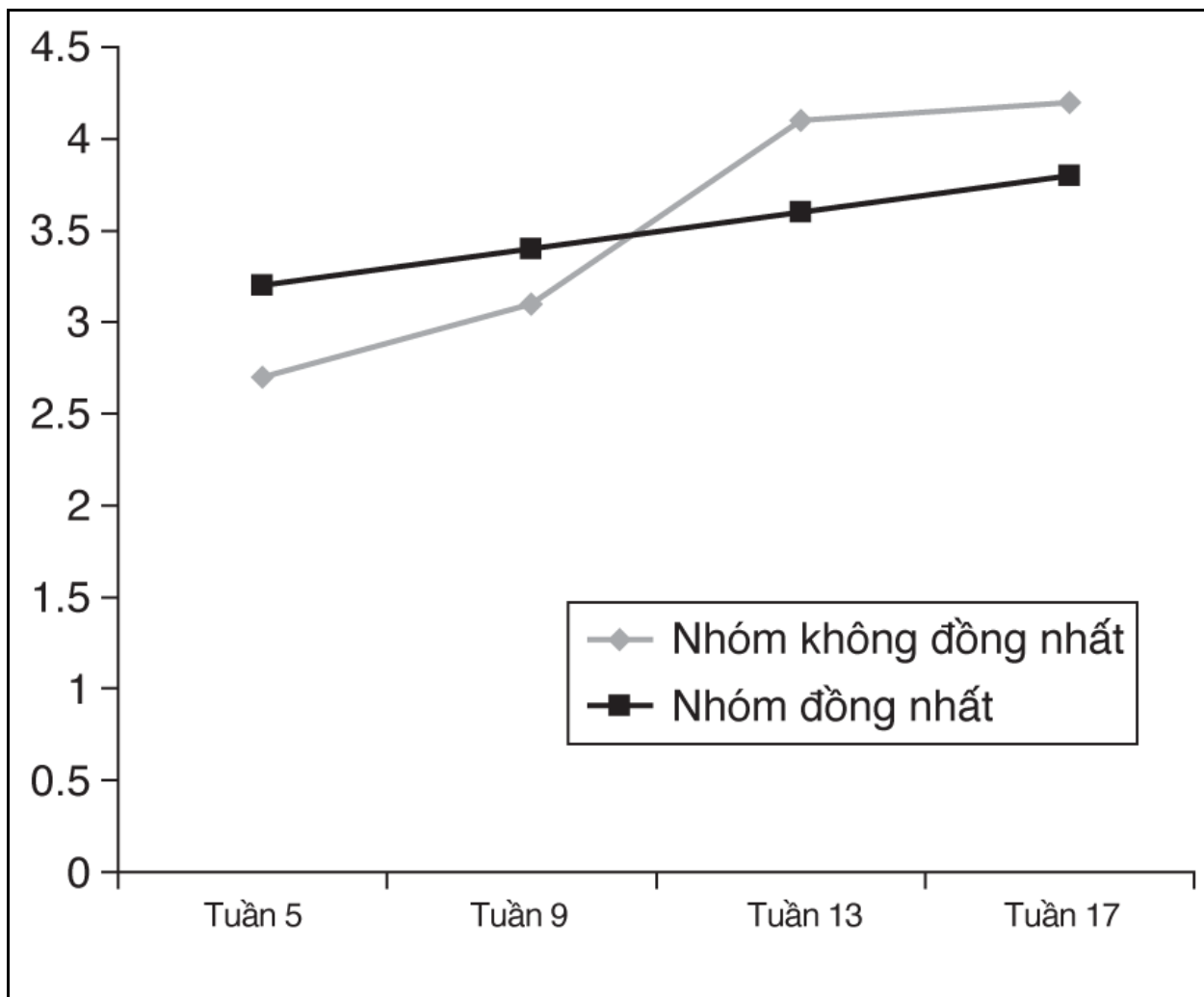
Vào một ngày xuân lạnh giá năm 2007, chúng tôi đã gặp Tiến sĩ Lawrence Burns, một

giám đốc điều hành lịch thiệp nhưng đầy nhiệt huyết, khi đó là Phó chủ tịch phụ trách Nghiên cứu & Phát triển và Lập kế hoạch Chiến lược. Cơ sở của ông trải rộng hơn một dặm vuông và từng là một trong những nơi đổi mới nhất thế giới, nhưng ngày hôm đó trông nó lại cũ kỹ một cách đáng ngạc nhiên.

Chúng tôi đã được thuê để phát triển các chương trình đào tạo đa văn hóa bởi vì Burns tin rằng cách duy nhất để GM có thể bắt kịp đối thủ Toyota là tận dụng sự đa dạng của lực lượng lao động toàn cầu của GM. Một vấn đề điển hình: trong các nhóm làm việc toàn cầu của GM, người Mỹ và người Brazil nói hết phần của người khác, trong khi người Trung Quốc và người Hàn Quốc không thể hoặc không muốn xen được một lời nào vào.

Vì vậy, đề xuất của chúng tôi dựa trên một nghiên cứu mang tính khai phá về tác động dài hạn đối với hiệu suất của nhóm làm việc, được báo cáo bởi ba nhà nghiên cứu tại các trường đại học vùng Trung Tây trên tạp chí *Academy of Management Journal* vào năm 1993. Các chi tiết của nghiên cứu này rất thú vị.

Ba mươi sáu nhóm, mỗi nhóm gồm 4-5 thành viên (chủ yếu là sinh viên đại học chuyên ngành kinh doanh), đã được thành lập để giải quyết nhiều tình huống nghiên cứu (cases) khác nhau trong khoảng thời gian bốn tháng: 17 nhóm có sự đồng nhất về văn hóa (tất cả đều cùng quốc tịch và nền tảng dân tộc), và 19 nhóm là các nhóm đa dạng ("bao gồm một người Mỹ da trắng, một người Mỹ da đen, một người Mỹ gốc Tây Ban Nha/Bồ Đào Nha, và một người nước ngoài đến từ Châu Á, Mỹ Latinh, Châu Phi hoặc Trung Đông").



Hình 7.1. Số lượng ý tưởng trung bình đề xuất. Nguồn: Watson và cộng sự (1993).

Vào các tuần thứ 5, 9, 13 và 17, các nhóm được “yêu cầu (1) xem xét một tình huống từ nhiều góc độ khác nhau, (2) xác định các vấn đề có ảnh hưởng đến tình huống đã được mô tả, (3) lập danh sách các phương án thay thế có thể được sử dụng để giải quyết các vấn đề đã xác định, và (4) lựa chọn phương án mà họ tin là hiệu quả nhất và đưa ra lập luận bảo vệ cho khuyến nghị của mình.”

Trung bình, cả nhóm đa dạng và nhóm đồng nhất đều tăng năng suất ý tưởng trong suốt giai đoạn 17 tuần (xem biểu đồ 7.1). Ban đầu, các nhóm đa dạng gặp bất lợi, nhưng sau một thời gian làm việc cùng nhau, họ đã cải thiện nhanh hơn, và đến tuần thứ 13, họ thực sự đã vượt qua các nhóm đồng nhất.

Những “bãi mìn” của sự đa dạng văn hóa

Các cơ hội mà sự đa dạng mang lại là rất rõ ràng - nhiều ý tưởng hơn, nhiều góc nhìn hơn về các ý tưởng đó và nhiều giải pháp đổi mới hơn. Để tránh những cạm bẫy của sự đa dạng, bước đầu tiên là phải nhận diện được một số khác biệt văn hóa trong phong cách đàm phán.

Trong ba thập kỷ qua, chúng tôi đã nghiên cứu phong cách đàm phán của hơn 1.500 doanh nhân tại 17 quốc gia (21 nền văn hóa). Chúng tôi đã phỏng vấn các giám đốc điều hành dày dạn kinh nghiệm và quan sát các cuộc đàm phán thực tế tại một số quốc gia. Trong phòng thí nghiệm khoa học hành vi, chúng tôi đã phân tích các bản khảo sát và các video quay lại các cuộc đàm phán. Chúng tôi đã chọn Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan, Trung Quốc (Thiên Tân, Quảng Châu và Hồng Kông), Việt Nam, Philippines, Nga, Israel, Na Uy, Cộng hòa Séc, Đức, Pháp, Vương quốc Anh, Tây Ban Nha, Brazil, Mexico, Canada (cộng đồng nói tiếng Anh và tiếng Pháp) và Hoa Kỳ vì họ là những đối tác thương mại quan trọng nhất của Mỹ hiện tại và tương lai.

Nhìn rộng ra các nền văn hóa khác nhau, có hai bài học quan trọng: (1) Những khái quát hóa theo khu vực thường không chính xác. Ví dụ, phong cách đàm phán của người Nhật và người Hàn Quốc có một số điểm khá giống nhau, nhưng ở những khía cạnh khác, họ không thể khác biệt hơn được nữa. (2) Nhật Bản là một trường hợp ngoại lệ: Xét trên hầu hết mọi phương diện về phong cách đàm phán, người Nhật thường nằm ở điểm cực biên hoặc gần cuối thang đo. Ví dụ, người Nhật sử dụng giao tiếp bằng mắt ít nhất trong số các nền văn hóa chúng tôi nghiên cứu, nhưng họ cũng là những người giỏi nhất trong việc tạo ra giá trị trong các cuộc đàm phán của mình.

Những khác biệt văn hóa gây ra bốn loại vấn đề trong đàm phán kinh doanh quốc tế:

1. Ngôn ngữ.
2. Hành vi phi ngôn ngữ.
3. Giá trị.
4. Quá trình tư duy và ra quyết định.

Thứ tự này rất quan trọng; các vấn đề nằm càng sau trong danh sách thì càng nghiêm trọng vì chúng tinh vi hơn. Ví dụ, hai nhà đàm phán sẽ nhận ra ngay lập tức nếu một người nói tiếng Nhật và người kia nói tiếng Đức. Giải quyết vấn đề này có thể đơn giản như thuê một thông dịch viên hoặc nói chuyện bằng một ngôn ngữ thứ ba chung, hoặc có thể khó khăn như việc học một ngôn ngữ mới. Bất kể giải pháp là gì, vấn đề luôn hiển hiện rõ ràng.

Ngược lại, những khác biệt văn hóa trong hành vi phi ngôn ngữ hầu như luôn ẩn giấu trong nhận thức của chúng ta. Trong một cuộc đàm phán trực tiếp, những người tham gia phát ra và tiếp nhận một lượng lớn thông tin một cách phi ngôn ngữ. Một số chuyên gia lập luận rằng thông tin này quan trọng hơn thông tin bằng lời nói, và hầu hết tất cả các tín hiệu này diễn ra dưới sự kiểm soát của ý thức. Khi các tín hiệu phi ngôn ngữ từ đối tác nước ngoài khác với tín hiệu của chính họ, các nhà đàm phán thường dễ diễn giải sai chúng mà thậm chí không nhận thức được sai lầm đó. Khi một khách hàng người Pháp liên tục ngắt lời, người Mỹ có xu hướng cảm thấy khó chịu mà không nhận thấy chính xác lý do tại sao. Do đó, sự ma sát giữa các cá

nhân thường làm vẫn đục các mối quan hệ kinh doanh, lại không bị phát hiện và hệ quả là không được sửa chữa.

Sự khác biệt trong các giá trị, quá trình tư duy và ra quyết định còn ần sâu hơn nữa, do đó, việc giải quyết và chấn chỉnh chúng càng trở nên khó khăn.

Ngôn ngữ

Các vấn đề về dịch thuật thường rất trọng yếu, đặc biệt là khi các ngôn ngữ có sự khác biệt lớn về mặt ngôn ngữ học trong đàm phán quốc tế. Những người nói tiếng Anh nên chuẩn bị cho nhiều khó khăn hơn khi giao tiếp với những người nói các ngôn ngữ có "khoảng cách" xa hơn - chỉ số càng cao trong bảng (như tiếng Trung hoặc tiếng Ả Rập).

Đàm phán toàn cầu có thể đặc biệt gây nản lòng. Thông thường, tiếng Anh là ngôn ngữ thứ hai đối với hầu hết các giám đốc điều hành trên bàn đàm phán. Ngay cả những người nói tiếng mẹ đẻ từ Anh, Ấn Độ và Hoa Kỳ thường cũng gặp khó khăn khi hiểu nhau, và các bản dịch hiếm khi đạt được sự chính xác tuyệt đối.

Hành vi phi ngôn ngữ

Theo nhà nhân chủng học Ray L. Birdwhistell, lời nói truyền tải ít hơn 35% thông điệp trong các cuộc hội thoại, trong khi có tới 65% được truyền đạt một cách phi ngôn ngữ. Albert Mehrabian, một nhà tâm lý học tại UCLA, khi nghiên cứu các tương tác trực tiếp đã phát hiện ra:

7% ý nghĩa được rút ra từ từ ngữ được nói ra.

38% từ các kênh cận ngôn ngữ - như tông giọng và âm lượng.

55% từ biểu cảm khuôn mặt.

Mặc dù các tỷ lệ phần trăm chính xác có thể thay đổi, nhưng sự thật là rõ ràng: *cách nói* thường quan trọng hơn *những gì được nói*.

Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã ghi âm và ghi hình hơn 400 doanh nhân từ khắp nơi trên thế giới trong các cuộc đàm phán giả định. Phân tích hệ thống của chúng tôi đối với các băng ghi hình này bao gồm việc kiểm đếm những gì các nhà đàm phán nói (ví dụ: việc sử dụng từ "không" và "bạn", tỷ lệ các lời đe dọa, cảnh báo, câu hỏi, tiết lộ bản thân). Chúng tôi cũng đếm các hành vi phi ngôn ngữ như các khoảng lặng, ngắt lời, giao tiếp bằng mắt và đụng chạm được sử dụng trong nửa giờ đàm phán. Dưới đây là bản tóm tắt nhanh về những khác biệt văn hóa mà chúng tôi đã quan sát được:

Nhật Bản. Phong cách tương tác của họ thuộc hàng ít hung hăng nhất (hoặc lịch sự nhất). Các lời đe dọa, mệnh lệnh và cảnh báo bị giảm nhẹ để nhường chỗ cho những lời hứa, đề xuất và cam kết tích cực hơn. Phong cách hội thoại lịch sự của họ có nghĩa là họ hiếm khi sử dụng từ "không", từ "bạn" (đối diện trực tiếp) và ít khi nhìn chằm chằm vào mặt đối phương, đồng thời họ thường xuyên giữ im lặng.

Hàn Quốc. Những người không phải người Châu Á thường hay khái quát hóa nhiều thứ về Châu Á. Tuy nhiên, các phát hiện cho thấy đây là một sai lầm. Trong các nghiên cứu của chúng tôi, các nhà đàm phán Hàn Quốc sử dụng hình thức trừng phạt và mệnh lệnh nhiều hơn đáng kể so với người Nhật. Người Hàn Quốc sử dụng từ "không" và ngắt lời nhiều hơn gấp ba lần so với người Nhật, và hoàn toàn không có những khoảng lặng trong cuộc hội thoại.

Trung Quốc (Miền Bắc). Các nhà đàm phán từ miền Bắc Trung Quốc (ví dụ: tại Thiên Tân và các vùng lân cận) đặt nhiều câu hỏi hơn (34%). Thực tế, 70% các phát ngôn của các nhà đàm phán Trung Quốc được phân loại là chiến thuật trao đổi thông tin. Các khía cạnh khác trong hành vi của nhà đàm phán Trung Quốc khá tương đồng với người Nhật, đặc biệt là việc sử dụng từ "không", "bạn" và các khoảng lặng.

Đài Loan. Các doanh nhân ở Đài Loan hành xử khá khác biệt so với những người ở Trung Quốc và Nhật Bản, nhưng lại tương đồng với những người ở Hàn Quốc. Người Trung Quốc tại Đài Loan nhìn vào đối phương nhiều hơn - trung bình gần 20 trên tổng số 30 phút. Họ đặt ít câu hỏi hơn và cung cấp nhiều thông tin hơn (tự tiết lộ thông tin) so với bất kỳ nhóm Châu Á nào khác.

Nga. Phong cách của người Nga khá khác biệt so với bất kỳ nhóm Châu Âu nào khác, và có nhiều điểm tương đồng với phong cách của nhóm Nhật Bản. Họ ít sử dụng từ "không" và "bạn", đồng thời sử dụng nhiều khoảng lặng nhất trong số các nhóm. Chỉ có người Nhật là ít nhìn vào mặt đối phương hơn họ, và chỉ có người Trung Quốc là đặt tỷ lệ câu hỏi lớn hơn họ.

Israel. Các nhà đàm phán Israel có ba đặc điểm khác biệt. Họ sử dụng tỷ lệ tự tiết lộ thông tin thấp nhất, rõ ràng là muốn giữ kín các quân bài của mình. Họ sử dụng tỷ lệ hứa hẹn và đề xuất cao nhất cho đến nay. Họ cũng đứng đầu bảng trong việc thường xuyên đề cập đến các đề nghị của đối thủ cạnh tranh. Có lẽ quan trọng nhất, các nhà đàm phán Israel ngắt lời nhau thường xuyên hơn nhiều so với các nhà đàm phán từ bất kỳ nhóm nào khác; hành vi phi ngôn ngữ quan trọng này rất có thể là nguyên nhân gây ra định kiến "áp đặt" mà người Mỹ thường dùng để mô tả các đối tác đàm phán Israel.

Đức. Hành vi của người Đức rất khó để đặc trưng hóa vì các nhà đàm phán Đức rơi vào khoảng giữa của hầu hết mọi thang đo. Tuy nhiên, họ rất đặc biệt ở tỷ lệ tự tiết lộ thông tin cao (47%) và tỷ lệ đặt câu hỏi thấp (11%).

Vương quốc Anh. Các nhà đàm phán Anh có sự tương đồng đáng kinh ngạc với người Mỹ trên mọi phương diện.

Tây Ban Nha. *Diga* có lẽ là một ẩn dụ tốt cho cách tiếp cận đàm phán của người Tây Ban Nha. Khi bạn gọi điện thoại ở Madrid, lời chào thông thường ở đầu dây bên kia không phải là *hola* ("xin chào") mà là *diga* ("hãy nói đi"). Do đó, không ngạc nhiên khi người Tây Ban Nha trong các video đàm phán đã sử dụng tỷ lệ mệnh lệnh cao nhất (17%) so với bất kỳ nhóm nào và đưa ra tương đối ít thông tin (chỉ 34% tự tiết lộ). Họ cũng ngắt lời nhau thường xuyên hơn bất kỳ nhóm nào khác, đồng thời sử dụng các thuật ngữ "không" và "bạn" rất thường xuyên.

Pháp. Các nhà đàm phán Pháp có lẽ là nhóm hung hăng nhất trong tất cả các nhóm. Họ

sử dụng tỷ lệ đe dọa và cảnh báo cao nhất (tổng cộng 8%). Họ cũng sử dụng các hành vi ngắt lời, nhìn chằm chằm và các từ "không", "bạn" rất thường xuyên so với các nhóm khác; thậm chí một nhà đàm phán Pháp đã chạm vào cánh tay đối tác của mình trong quá trình giả định.

Brazil. Các doanh nhân Brazil, giống như người Pháp và Tây Ban Nha, khá hung hăng. Họ sử dụng tỷ lệ mệnh lệnh cao thứ hai trong tất cả các nhóm. Trung bình, người Brazil nói từ "không" 42 lần, từ "bạn" 90 lần và chạm vào cánh tay nhau khoảng 5 lần trong 30 phút đàm phán. Tỷ lệ nhìn chằm chằm vào mặt đối phương cũng ở mức cao.

Mexico. Hành vi của người Mexico cho thấy sự nguy hiểm của việc khái quát hóa theo khu vực hoặc nhóm ngôn ngữ. Cả hành vi lời nói và phi ngôn ngữ của họ đều khá khác biệt so với những "người anh em" Mỹ Latinh (Brazil) hoặc lục địa (Tây Ban Nha). Người Mexico trả lời điện thoại bằng từ *bueno* ít tính đòi hỏi hơn (viết tắt của "ngày tốt lành"). Ở nhiều khía cạnh, hành vi của các nhà đàm phán Mexico rất giống với hành vi của các nhà đàm phán đến từ Hoa Kỳ.

Canada (vùng nói tiếng Pháp). Những người Canada nói tiếng Pháp hành xử khá giống với tổ tiên ở lục địa của họ. Giống như các nhà đàm phán từ Pháp, họ cũng sử dụng tỷ lệ đe dọa và cảnh báo cao, thậm chí còn ngắt lời và giao tiếp bằng mắt nhiều hơn. Phong cách tương tác hung hăng này không phù hợp với phong cách nhẹ nhàng của một số nhóm Châu Á hoặc với những người nói tiếng Anh, bao gồm cả những người Canada nói tiếng Anh.

Canada (vùng nói tiếng Anh). Các nhà đàm phán Canada nói tiếng Anh là ngôn ngữ mẹ đẻ đã sử dụng số lượng chiến thuật thuyết phục hung hăng thấp nhất (đe dọa, cảnh báo và trừng phạt chỉ chiếm tổng cộng 1%) trong tất cả 15 nhóm. Có lẽ, như các nhà nghiên cứu giao tiếp gợi ý, những khác biệt về phong cách như vậy chính là mầm mống cho những bất hòa giữa các sắc tộc ở Canada trong nhiều năm qua. Trong các cuộc đàm phán quốc tế, người Canada nói tiếng Anh sử dụng nhiều lần các từ ngắt lời và từ "không" hơn rõ rệt so với các nhà đàm phán từ hai đối tác thương mại lớn nhất của họ là Hoa Kỳ và Nhật Bản.

Hoa Kỳ. Giống như người Đức và người Anh, người Mỹ rơi vào khoảng giữa của hầu hết mọi thang đo. Họ ngắt lời nhau ít thường xuyên hơn tất cả các nhóm còn lại, nhưng đó là điểm khác biệt duy nhất của họ.

Những sự khác biệt này giữa các nền văn hóa khá phức tạp, và bản thân tài liệu này không nên được sử dụng chỉ để dự đoán hành vi của các đối tác nước ngoài. Tuy nhiên, việc nhận thức được những khác biệt này là rất quan trọng để sự im lặng của người Nhật, từ "không, không, không" của người Brazil, hay lời đe dọa của người Pháp không bị hiểu lầm.

Sự khác biệt trong các giá trị về quản trị

Có nhiều cách để suy nghĩ về văn hóa. Giáo sư quản trị người Hà Lan Geert Hofstede gọi văn hóa là "phần mềm của tâm trí" và lập luận rằng nó cung cấp một bản hướng dẫn cho con người về cách tư duy và hành xử; đó là một công cụ giải quyết vấn đề. Nhà nhân chủng học và cố vấn kinh doanh Edward T. Hall đưa ra một định nghĩa thậm chí còn phù hợp hơn đối với các nhà đàm phán quốc tế: "Những người chúng tôi đang tư vấn liên tục vấp phải một rào cản vô hình... Chúng

tôi biết rằng cái họ đang đối mặt là sự khác biệt rõ nét về cách thức tổ chức cuộc sống, cách tư duy, quan niệm về các giả định nền tảng đối với gia đình và nhà nước, hệ thống kinh tế, và thậm chí là chính con người." Khác biệt văn hóa thường vô hình (như nước đối với loài cá) - và việc phớt lờ chúng có thể gây hại cho công ty và sự nghiệp của bạn.

Hầu hết các định nghĩa truyền thống về văn hóa đều đồng ý rằng đó là tổng hòa của các *giá trị, nghi lễ, biểu tượng, niềm tin và quá trình tư duy* được *học hỏi*, được *chia sẻ* bởi một nhóm người và được *truyền lại* từ thế hệ này sang thế hệ khác. Văn hóa ngụ tại trong tâm trí mỗi cá nhân. Tuy nhiên, cụm từ "một nền văn hóa" ám chỉ rằng các nhóm người lớn, bao gồm cả các giám đốc điều hành doanh nghiệp, cùng chia sẻ những niềm tin đó.

Nằm dưới sự đa dạng văn hóa giữa các hệ thống kinh doanh là những khác biệt cơ bản trong các giá trị văn hóa. Khi Hofstede nghiên cứu hơn 100.000 nhân viên IBM tại 66 quốc gia, ông phát hiện ra rằng các nền văn hóa quốc gia khác nhau theo bốn chiều kích chính. Sau đó, ông và hàng trăm nhà nghiên cứu khác đã xác định rằng một loạt các mô hình hành vi kinh doanh được giải thích bởi hai trong số các chiều kích chính đó: Chỉ số Cá nhân/Tập thể (IDV): tập trung vào định hướng bản thân. Điểm IDV cao cho thấy việc coi trọng mục tiêu cá nhân hơn mục tiêu nhóm; đây là chiều kích hữu ích nhất. Chỉ số Khoảng cách Quyền lực (PDI): tập trung vào định hướng quyền lực. Điểm PDI cao cho thấy sự chấp nhận thứ bậc cao hơn sự bình đẳng (xem điểm số của Hofstede trong biểu đồ 7.2). Lưu ý rằng mối tương quan giữa điểm số của Hofstede và điểm số về sự khác biệt về ngôn ngữ là khá cao ($r > 0.6$).

BẢNG 7.2: Chỉ số chủ nghĩa cá nhân và khoảng cách ngôn ngữ của các quốc gia và khu vực được chọn

<i>Quốc gia</i>	<i>Chủ nghĩa cá nhân / Tập thể</i>	<i>Khoảng cách quyền lực</i>	<i>Ngôn ngữ chính</i>	<i>Khoảng cách so với tiếng Anh</i>
Hoa Kỳ	91	40	Tiếng Anh	0
Úc (toàn quốc)	90	36	Tiếng Anh	0
Vương quốc Anh	89	35	Tiếng Anh	0
Hungary	80	46	Tiếng Hungary	4
Hà Lan	80	38	Tiếng Hà Lan	1
New Zealand	79	22	Tiếng Anh	0
Bỉ (chỉ người nói tiếng Hà Lan)	78	61	Tiếng Hà Lan	1
Ý	76	50	Tiếng Ý	3
Đan Mạch	74	18	Tiếng Đan Mạch	1
Canada (chỉ người nói tiếng Pháp)	73	54	Tiếng Pháp	3
Bỉ (chỉ người nói tiếng Pháp)	72	67	Tiếng Pháp	3
Pháp	71	68	Tiếng Pháp	3
Thụy Điển	71	31	Tiếng Thụy Điển	1
Ireland	70	28	Tiếng Anh	0
Thụy Sĩ (chỉ người nói tiếng Đức)	69	26	Tiếng Đức	1
Đức	67	35	Tiếng Đức	1
Nam Phi	65	49	Tiếng Afrikaans	1
Thụy Sĩ (chỉ người nói tiếng Pháp)	64	70	Tiếng Pháp	3
Phần Lan	63	33	Tiếng Phần Lan	4
Ba Lan	60	68	Tiếng Ba Lan	3
Cộng hòa Séc	58	57	Tiếng Séc	3

Áo	55	11	Tiếng Đức	1
Israel	54	13	Tiếng Do Thái (Hebrew)	5
Tây Ban Nha	51	57	Tiếng Tây Ban Nha	3
Ấn Độ	48	77	Ngôn ngữ Dravidian	3
Argentina	46	49	Tiếng Tây Ban Nha	3
Nhật Bản	46	54	Tiếng Nhật	4
Ma-rốc	46	70	Tiếng Ả Rập	5
Iran	41	58	Tiếng Ba Tư (Farsi)	3
Nga	39	93	Tiếng Nga	3
Brazil	38	69	Tiếng Bồ Đào Nha	3
Các nước Ả Rập	38	80	Tiếng Ả Rập	5
Thổ Nhĩ Kỳ	37	66	Tiếng Thổ Nhĩ Kỳ	4
Hy Lạp	35	60	Tiếng Hy Lạp	3
Philippines	32	94	Tiếng Tagalog	7
Mexico	30	81	Tiếng Tây Ban Nha	3
Bồ Đào Nha	27	63	Tiếng Bồ Đào Nha	3
Đông Phi	27	64	—	8
Hồng Kông	25	68	Tiếng Quảng Đông (Cantonese)	6
Chile	23	63	Tiếng Tây Ban Nha	3
Trung Quốc	20	80	Tiếng Quan thoại (Mandarin)	6
Singapore	20	74	Tiếng Quan thoại	6

(Mandarin)				
Thái Lan	20	64	Tiếng Thái	7
Việt Nam	20	70	Tiếng Việt	7
Tây Phi	20	77	—	8
Hàn Quốc (Nam)	18	60	Tiếng Hàn	4
Peru	16	64	Tiếng Tây Ban Nha	3
Indonesia	14	78	Tiếng Indonesia (Bahasa)	7
Pakistan	14	55	Tiếng Urdu	3
Colombia	13	67	Tiếng Tây Ban Nha	3
Venezuela	12	81	Tiếng Tây Ban Nha	3

Nguồn: Geert Hofstede, *Hệ quả của văn hóa*, ấn bản thứ 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001).

Sự khác biệt trong tư duy và ra quyết định

Khi đối mặt với một nhiệm vụ đàm phán phức tạp, hầu hết người phương Tây chia nhiệm vụ lớn thành một chuỗi các nhiệm vụ nhỏ hơn. Các vấn đề như giá cả, giao hàng, bảo hành và hợp đồng dịch vụ có thể được giải quyết từng vấn đề một: thỏa thuận cuối cùng sẽ là tổng hợp của các thỏa thuận nhỏ đó. Tuy nhiên, ở Châu Á, tất cả các vấn đề đều được thảo luận cùng một lúc, không theo thứ tự rõ ràng nào, và các nhượng bộ chỉ được đưa ra cho tất cả các vấn đề vào giai đoạn cuối của cuộc thảo luận. Cách tiếp cận theo tuần tự của phương Tây và cách tiếp cận tổng thể của phương Đông thường không hòa hợp với nhau.

Vì vậy, các nhà quản lý Mỹ thường báo cáo rằng họ gặp khó khăn lớn trong việc đo lường tiến độ đàm phán, đặc biệt là ở các nước Châu Á. Suy cho cùng, ở Mỹ, bạn đã hoàn thành một nửa công việc khi một nửa số vấn đề được giải quyết. Nhưng ở Trung Quốc, Nhật Bản hay Hàn Quốc, dường như chẳng có gì được giải quyết cả. Rồi đột nhiên, bạn ngỡ ngàng vì mọi thứ đã xong. Thông thường, người Mỹ đưa ra những nhượng bộ không cần thiết ngay trước khi đối phương thông báo đạt được thỏa thuận.

Một giám đốc điều hành chuỗi cửa hàng bách hóa Hoa Kỳ khi đến Nhật Bản để mua sáu loại sản phẩm tiêu dùng khác nhau đã than phiền rằng việc đàm phán cho sản phẩm đầu tiên mất cả tuần trời. Ở Hoa Kỳ, cô ấy sẽ hoàn thành việc đó trong một buổi chiều. Theo tính toán của cô, cô sẽ cần sáu tuần ở Nhật Bản để hoàn tất việc mua hàng. Cô đã cân nhắc việc tăng giá

mua để cố gắng thúc đẩy mọi việc nhanh hơn. Nhưng trước khi cô kịp nhượng bộ, phía Nhật Bản đã đồng ý về năm sản phẩm còn lại chỉ trong vòng ba ngày. Nhà quản lý này, theo chính lời thừa nhận của mình, đã gặp may mắn.

Sai lầm suýt soát của cô phản ánh nhiều điều hơn là chỉ sự khác biệt trong phong cách ra quyết định. Đối với người Mỹ, đàm phán kinh doanh là một hoạt động giải quyết vấn đề, nhằm đảm bảo thỏa thuận tốt nhất cho cả hai bên. Ngược lại, đối với một doanh nhân Nhật Bản, đàm phán kinh doanh là thời gian để phát triển mối quan hệ kinh doanh vì lợi ích chung lâu dài. Các vấn đề kinh tế là ngữ cảnh, chứ không phải nội dung của các cuộc thảo luận. Do đó, việc giải quyết bất kỳ một vấn đề riêng lẻ nào thực sự không quan trọng đến thế - các chi tiết sẽ tự ổn thỏa một khi mối quan hệ kinh doanh hài hòa, bền vững được thiết lập. Và như người mua hàng Mỹ của chúng ta đã học được, một khi mối quan hệ đã được thiết lập - được đánh dấu bởi thỏa thuận đầu tiên - các "chi tiết" khác đã được giải quyết nhanh chóng.

Các loại hình khác của sự đa dạng

Sự đa dạng trong phong cách đàm phán cũng có thể được tìm thấy ở các nhóm vùng miền, ngành nghề, công ty, những người làm việc ở nước ngoài và giới tính. Và mặc dù bạn có thể có hiểu biết cơ bản về một số nền văn hóa khác, bạn không đàm phán với các quốc gia, các nền văn hóa hay các công ty. Bạn đàm phán với con người. Hơn nữa, hành vi của bất kỳ một cá nhân nào cũng được quyết định bởi nhiều yếu tố ngoài văn hóa - như tính cách, văn hóa ngành nghề hoặc công ty, kinh nghiệm làm việc ở nước ngoài, tuổi tác, giới tính, khác biệt vùng miền, thậm chí là cơ chế sinh hóa của não bộ. Chúng tôi không thể giúp gì về nhóm máu (điều có thể khiến một giám đốc điều hành Nhật Bản quan tâm) hay năm sinh theo lịch Á Đông của bạn - ví dụ như tuổi Hợi, tuổi Tỵ hay tuổi Tý. Nhưng chúng tôi có thể chỉ cho bạn thấy tầm ảnh hưởng của một số yếu tố khác.

Văn hóa và Quốc gia không phải lúc nào cũng trùng khớp

Mặc dù bạn có thể khái quát hóa về phong cách đàm phán quốc gia, nhưng hầu hết người bản địa của bất kỳ quốc gia nào cũng có thể nhanh chóng mô tả những sắc thái văn hóa khác biệt giữa các vùng miền trên quê hương họ. Người Mexico nói rằng thực sự có tới năm nước Mexico khác nhau. Người Việt Nam lập luận rằng có ba nền văn hóa rất khác biệt trong đất nước của họ: miền Bắc, miền Nam và miền Trung. Những nhà đàm phán cứng rắn nhất ở Nhật Bản đến từ Yokohama, ở Tây Ban Nha đến từ Valencia, và ở Trung Quốc đến từ Thượng Hải.

Ngôn ngữ đánh dấu những khác biệt vùng miền một cách đáng kể. Các biển báo trên đường cao tốc gần Barcelona đánh dấu các lối ra bằng cả tiếng Catalan và tiếng Tây Ban Nha (Castellano) - *sortida* và *salida* - và những người vẽ bậy Catalan thường sơn đề lên chữ *salidas* để phản đối. Hofstede đã phân biệt giữa người Bỉ nói tiếng Pháp và tiếng Flemish, hay người Canada nói tiếng Anh và tiếng Pháp. Nếu ông nghiên cứu tại Hoa Kỳ ngày nay, ông sẽ cần đo lường các giá trị làm việc của những người Mỹ nói tiếng Tây Ban Nha một cách riêng biệt. Ngay cả khi đó, vẫn sẽ có những tranh cãi về việc gộp chung những người nhập cư từ Mexico và Cuba lại với nhau.

Sự khác biệt văn hóa lớn nhất trong cùng một quốc gia thường nằm ở những khu vực đông dân nhất. Trong khi Thụy Sĩ nhỏ bé in bốn ngôn ngữ chính thức khác nhau trên đồng tiền của mình - tiếng Pháp, Đức, Ý và Romansch - thì một tờ tiền 20 rupee ở Ấn Độ liệt kê tới 13 ngôn ngữ chính thức. Thực tế, sự đa dạng văn hóa về tôn giáo và ngôn ngữ ở tiểu lục địa Ấn Độ còn lớn hơn cả ở Châu Âu.

Hoặc hãy xem xét Trung Quốc, qua những tóm tắt về sắc thái vùng miền trong phong cách đàm phán từ cuốn sách *China Now* của chúng tôi:

Các nhà đàm phán Đông Bắc: Định kiến chung là sự thẳng thắn. Các nhà đàm phán từ ba tỉnh đông bắc phía trên sông Trường Giang là những doanh nhân siêng năng, có năng lực. Họ thường trung thực và nói năng giản dị đến mức thô lỗ. Họ cũng không nổi tiếng về khả năng chấp nhận rủi ro hay sự sáng tạo.

Khu vực Bắc Kinh: Các nhà đàm phán từ Bắc Kinh được biết đến với sự trì trệ quan liêu và quan điểm mang tính "đế vương" (vốn bất thường trong nội bộ Trung Quốc), cả hai điều này tạo ra một sự thiếu sáng tạo hiếm hoi. Vì thường đặt ra các quy tắc ngay từ đầu, những người này không giỏi trong việc tư duy đột phá. Tuy nhiên, các nhà quản lý mang tính quốc tế từ thủ đô đang dần vượt qua định kiến này.

Khu vực Thượng Hải: Gợi gọn trong một từ: khôn ngoan. Những nhà đàm phán này hướng ngoại, hay nói lớn và chi tiêu mạnh tay. Họ sẽ cố gắng gây ấn tượng với bạn theo những cách và mức độ mà bạn sẽ không thấy ở bất kỳ nơi nào khác tại Trung Quốc. Đối với họ, mọi thứ đều có thể - họ là những người có tư duy rất sáng tạo. Những người nói phương ngữ Thượng Hải khá cục bộ và giỏi chính trị. Một số người ở Trung Quốc mô tả họ là những người hay tính toán, thậm chí là xảo quyệt. Nhưng trên hết, họ thành công - thực sự là nhóm doanh nhân thống trị tại đại lục.

Miền Nam: Những người Trung Quốc này luôn là những người gần gũi nhất với các ảnh hưởng từ nước ngoài, điều này tạo ra thể mạnh đặc biệt về tinh thần khởi nghiệp và sự tự nhiên. Họ tương đối trung thực và thẳng thắn. Họ ít tính toán hơn những người ở Thượng Hải, nhưng họ là những thương nhân xuất sắc và đặc biệt quan tâm đến việc kiếm tiền nhanh chóng.

Hồng Kông. Văn hóa kinh doanh tại Hồng Kông khác biệt với các mô tả chung theo những cách thức quan trọng. Hầu hết người Hoa ở Hồng Kông đều thông thạo hai thứ tiếng, ít nhất là nói tiếng Anh trôi chảy. Thực tế, tiếng Anh của họ có lẽ còn tốt hơn bạn. Khi các giám đốc điều hành Hồng Kông học tiếng Anh, họ cũng hấp thụ sâu sắc văn hóa Anh. Với đa số, ngôn ngữ mẹ đẻ của họ là tiếng Quảng Đông, và đây là phương ngữ "góc cạnh" nhất. Nó hầu như luôn nghe như thể một cuộc tranh cãi đang diễn ra, và cách họ sử dụng tiếng lóng/chửi thề là cả một huyền thoại - đôi khi cực kỳ thô tục. Tuy nhiên, nếu bạn nổi giận với họ, "thể diện" của cả hai bên trên bàn đàm phán sẽ bị mất, và thông thường thỏa thuận đó sẽ đổ vỡ. Thật kỳ lạ là sự khiêm tốn và cách nói gián tiếp lại phổ biến ở Hồng Kông hơn nhiều so với miền Bắc Trung Quốc.

Đài Loan. Những người Hoa khác coi người Đài Loan là những người có hành vi và ngôn ngữ bảo thủ nhất. Tại đây, ảnh hưởng của Khổng giáo và tiếng Quan Thoại đã giành thế thượng

phong, ngay cả khi nằm cạnh sự điều hành của chính quyền Đại lục. Do đó, tuổi tác, cấp bậc và gia đình đóng vai trò quyền lực nhất trên hòn đảo này. Các công ty có xu hướng được quản lý trực tiếp từ cấp cao nhất và phong cách ra quyết định mang tính độc đoán. Các nhà quản lý có thể rất thực tế và bình dị, nhưng đôi khi họ cũng cực kỳ táo bạo.

Singapore. Tại đây, ảnh hưởng lịch sử của người Anh là yếu tố then chốt. Những người dân đảo này nổi tiếng với kỹ năng tiếng Anh và các giá trị nền tảng: tuân thủ quy tắc và các giao dịch kinh doanh thường thẳng thắn (không quanh co). Người Hoa ở Singapore có tính cá nhân cao hơn; họ hành động nhanh chóng và việc ra quyết định có xu hướng độc đoán.

Hoa kiều. Các nhà quản lý Hoa kiều, thường sinh ra và lớn lên ở Indonesia, Thái Lan, Philippines, Canada hoặc Hoa Kỳ, ít nhất là những người mang đa văn hóa, và do đó có khả năng tư duy và trò chuyện như những người "bản xứ" tại quốc gia của họ. Tuy nhiên, họ cũng có thể kích hoạt tinh thần khởi nghiệp và kỹ năng mặc cả điêu luyện của tổ tiên vùng duyên hải miền Nam Trung Quốc một cách nhanh chóng. Họ sẽ tiếp tục là những khách hàng khó tính và thậm chí là những đối thủ cạnh tranh đáng gờm hơn nữa, đặc biệt là trên "sân nhà" của họ.

Hoa kiều có thể được định nghĩa bằng sự thông thạo các phương ngữ tiếng Hoa, thời điểm nhập cư - gần đây hay lâu đời, và nơi họ theo học đại học. Khi bạn tìm hiểu về những người Hoa phía bên kia bàn đàm phán, cho dù bạn đang ở Bangkok hay Boston, việc quan tâm đến lịch sử cá nhân của họ là điều hoàn toàn hợp lý.

Phong cách đàm phán khác biệt giữa các ngành nghề

Có thể có những sự khác biệt đáng kể trong phong cách đàm phán giữa các ngành nghề, ngay cả trong cùng một quốc gia. Hãy xem xét ngành ngân hàng và ngành bán lẻ. Các cuộc đàm phán với giới ngân hàng ở tất cả các quốc gia hầu như luôn diễn ra theo những cách thận trọng và truyền thống nhất - chẳng ai muốn một nhân viên ngân hàng quá táo bạo cả. Mario Conde hào nhoáng, người được gọi một cách mỉa mai là *El Tiburón* (Cá mập), từng là chủ sở hữu ngân hàng lớn thứ tư ở Tây Ban Nha và được đồng bào bình chọn là doanh nhân được ngưỡng mộ nhất. Ông thường xuyên xuất hiện bảnh bao trên trang bìa tạp chí *El Tiempo*, và cuối cùng đã phải dành những năm tháng cuối đời trong tù vì những hoạt động "ngân hàng" táo bạo của mình. Thông thường, bạn sẽ thấy những nhà bán lẻ liều lĩnh hơn các nhân viên ngân hàng trên bất kỳ bàn đàm phán nào.

Văn hóa công ty

Bất kỳ ai từng làm việc cho hai công ty trong cùng một ngành và cùng một quốc gia đều biết rằng các công ty có văn hóa riêng - những cách làm việc và cách tư duy độc nhất. Nhiều chiến lược sáp nhập hoặc mua lại vốn rất hợp lý trên lý thuyết đã thất bại chỉ vì sự khác biệt trong "phong cách quản lý". Hãy xem Daimler Chrysler của Dieter Zetsche như một ví dụ điển hình. Thậm chí từ bốn mươi năm trước, tạp chí *Harvard Business Review* đã lưu ý: "Khi một công ty tìm cách sáp nhập, họ thường muốn một đối tác có hoạt động bổ trợ cho mình theo một cách nào đó, chẳng hạn như về dòng sản phẩm, tiếp thị hoặc năng lực sản xuất. Nhưng một sự kết hợp thành công phụ thuộc ít nhất là vào mức độ tương thích của các 'phong cách' kinh doanh nền tảng".

Gần đây hơn, liên quan đến vụ sáp nhập AOL-Time Warner, các nhà bình luận đã nhận xét: "AOLTW đã trải qua một loạt các cuộc cải tổ nhân sự, chứng kiến các giám đốc điều hành cấp cao rời bỏ công ty đang gặp khó khăn này như những trái cây thối rụng khỏi cây. Cựu CEO Gerald Levine của Time Warner ra đi vào tháng Giêng, trong khi COO của công ty kiêm người đứng đầu tạm thời của AOL, Robert Pittman, cũng rời đi vào tháng Bảy. Sự ra đi của Pittman là một phần trong kế hoạch tái cấu trúc tổng thể của công ty, nhằm chuyển giao quyền lực từ cánh truyền thông mới đầy nổi loạn sang phe truyền thông cũ của Time Warner."

Các mục tiêu và chiến lược tăng trưởng của doanh nghiệp còn thúc đẩy văn hóa, việc ra quyết định hàng ngày và phong cách đàm phán của công ty. Sự đối đầu giữa "truyền thông cũ" chậm chạp với "truyền thông mới" sáng tạo là một kiểu xung đột. Một ví dụ khác: Neiman Marcus so với thương hiệu chị em Bergdorf Goodman. Cả hai đều là những cửa hàng bách hóa cao cấp, thuộc sở hữu chung, và thậm chí họ thường xuyên luân chuyển các giám đốc điều hành cho nhau. Nhưng Bergdorf đặc biệt khao khát chỉ phục vụ riêng thành phố New York, trong khi Neiman Marcus hiện đang mở rộng nhanh chóng trên khắp Hoa Kỳ, và điều này ảnh hưởng đến văn hóa quản lý theo nhiều cách. Để hình dung một ví dụ cực đoan, hãy thử tưởng tượng một vụ sáp nhập giữa Microsoft và Apple sẽ diễn ra như thế nào.

Các nhà đàm phán với trải nghiệm làm việc tại nước ngoài khác biệt

Các giám đốc điều hành nước ngoài từng có kinh nghiệm sống hoặc làm việc tại Hoa Kỳ thường sẽ điều chỉnh phong cách thương lượng của họ và có vẻ như họ hiểu các cách tiếp cận của phương Tây. Chúng tôi đã nhận thấy trong các cuộc đàm phán giả định rằng, những giám đốc điều hành Nhật Bản chỉ cần sống ở Hoa Kỳ sáu tháng đã bắt đầu phản ánh phong cách giao tiếp (giao tiếp bằng mắt, nhịp điệu hội thoại) của những người thương lượng Mỹ một cách vô thức.

Tuy nhiên, mức độ mà các giám đốc điều hành nước ngoài hiểu và phản hồi phong cách đàm phán của Mỹ có thể khác nhau tùy thuộc vào thời gian và chất lượng kỳ lưu trú của họ tại Mỹ. Câu trả lời cho những câu hỏi đơn giản như: "Ông đã ở Hoa Kỳ bao lâu?" và "Trách nhiệm của ông ở đó là gì?" sẽ giúp đánh giá mức độ hiểu biết của họ. Nhìn chung, các nhiệm kỳ làm việc tại nước ngoài ở cấp cao hơn (như người đứng đầu một công ty con hoặc quản lý cấp trung) thường ngắn hơn (ba đến năm năm) và chủ yếu liên quan đến việc tiếp xúc với nhân sự tại trụ sở chính của chính họ ở các văn phòng công ty nước ngoài.

Bạn cũng nên lưu ý rằng hầu hết các doanh nhân nước ngoài có năng lực song văn hóa như vậy đều có khả năng "bật" hoặc "tắt" phong cách Mỹ của họ đi. Ví dụ, chúng tôi đã thấy các cộng sự người Mexico có thể đóng cả hai vai - say sưa trong các hoạt động giải trí kinh doanh và trò chuyện ngoài lề, hoặc trong những hoàn cảnh khác, họ có thể đi thẳng vào công việc nhanh đến mức gây khó chịu.

Bạn thường có xu hướng tập trung sự chú ý vào những giám đốc điều hành có kinh nghiệm làm việc tại nước ngoài lâu năm vì họ nói tiếng Anh tốt hơn, họ có vẻ hiểu bạn hơn và họ có vẻ thông minh hơn. Đây là một sai lầm. Thông thường, giám đốc điều hành nước ngoài có kinh nghiệm làm việc tại nước ngoài lâu năm lại là người ít có ảnh hưởng nhất trong nhóm. Tuy nhiên, các nghiên cứu gần đây cho thấy những người mang song văn hóa có khả năng tư duy sáng tạo tốt

hơn — kinh nghiệm và ngôn ngữ của họ mang lại những góc nhìn rộng mở hơn.

Tuổi tác

“Thanh niên ngày nay yêu thích sự xa hoa. Họ có cung cách tồi tệ, khinh thường chính quyền, không tôn trọng người lớn tuổi và nói năng nhảm nhí trong khi đáng ra phải làm việc. Người trẻ không còn đứng dậy khi người lớn bước vào phòng. Họ cãi lời cha mẹ, nói quá nhiều trước đám đông, ăn uống ngốn ngấu, gác chân lên bàn và chuyên quyền với những người lớn tuổi.” Nghe có vẻ quen thuộc? Đó là lời của Socrates vào khoảng năm 500 trước Công nguyên. Ngày nay, khoảng cách thế hệ đang ngày càng rộng hơn khi những người trẻ tuổi có khả năng nắm bắt tốt hơn những thay đổi gần như hàng ngày trong hệ thống giao tiếp và các công nghệ khác. Một số chuyên gia tin rằng những khác biệt thế hệ này sẽ ngày càng trở nên quan trọng khi những người trẻ trở nên giống với bạn bè đồng trang lứa ở các quốc gia khác hơn là giống với chính những bậc tiền bối của họ.

Giới tính

Có hai yếu tố đang chống lại phụ nữ trong các cuộc đàm phán quốc tế. Thứ nhất là định kiến cho rằng phụ nữ không phải là những nhà đàm phán hiệu quả. Thứ hai là sự tiến bộ hướng tới bình đẳng của phụ nữ Mỹ trong các ngành quản lý không diễn ra tương tự ở các đối tác nước ngoài, vì vậy nữ giới cảm thấy mình sẽ không được các đối tác nước ngoài chấp nhận như những người ngang hàng. Cả hai quan niệm này đều sai lầm.

Từ các nghiên cứu của chính chúng tôi về sự khác biệt giới tính trong đàm phán giữa các sinh viên MBA và một loạt các nghiên cứu tương tự, chúng tôi biết rằng phụ nữ không đạt được mức lợi nhuận tương đương nam giới trong các cuộc đàm phán giả định tại phòng thí nghiệm. Chúng tôi cũng biết rằng trong thực tế, phụ nữ Mỹ kiếm được ít tiền hơn nam giới, và một trong những lý do chính là họ không yêu cầu mức lương cao như các đồng nghiệp nam. Nhưng các cuộc đàm phán trong phòng thí nghiệm hay đàm phán lương không nói lên toàn bộ câu chuyện.

Trong nghiên cứu gần đây nhất về các quyết định định giá của các bác sĩ thú y nam và nữ tại Mỹ, bác sĩ nữ đã đặt mức giá thấp hơn. Tuy nhiên, không giống như nam giới, phụ nữ cân nhắc đến một số đặc điểm của khách hàng và số lượng cộng sự trong phòng khám của họ. Bác sĩ nữ tính giá cao hơn khi họ có nhiều cộng sự hơn, trong khi các đồng nghiệp nam giới thì không.

Như chuyên gia ngôn ngữ học Deborah Tannen báo cáo:

“Nhìn chung, phụ nữ thoải mái hơn khi trò chuyện trực tiếp một-một. Tình huống phát biểu trong một cuộc họp gần gũi với trải nghiệm của các nam giới - những người dùng ngôn ngữ để thiết lập vị thế của mình trong một nhóm lớn - so với trải nghiệm của nữ giới - trong việc dùng ngôn ngữ để duy trì sự thân mật. Đó là điều có thể khai thác. Đừng đợi đến cuộc họp; hãy cố gắng đưa ra quan điểm của bạn trước đó thông qua tiếp xúc cá nhân. Đây chính là cách người Nhật làm, và theo nhiều cách, phong cách của phụ nữ Mỹ gần gũi với phong cách của người Nhật hơn là phong cách của đàn ông Mỹ.”

Khi Quốc hội Hoa Kỳ đóng cửa chính phủ vào mùa thu năm 2013, chính sự đa dạng đã

giúp nó vận hành trở lại. Theo câu chuyện trang bìa của tạp chí *Time* với tiêu đề: *Phụ nữ là những người trưởng thành duy nhất còn lại ở Washington*: “Vào một trong những thời khắc đen tối nhất của việc đóng cửa chính phủ, khi thị trường sụt giảm và cả hai đầu Đại lộ Pennsylvania đều tung ra những lời cáo buộc lạnh lùng, bà Susan Collins (Đảng viên Cộng hòa bang Maine) đã bước lên Thượng viện để làm hai việc mà chưa đồng nghiệp nào của bà từng thử. Bà đã kiểm chế sự đổ lỗi mang tính đảng phái và đề xuất một kế hoạch để chấm dứt cuộc khủng hoảng.”

Các nữ Thượng nghị sĩ khác đã đứng sau ủng hộ bà. Thực tế, hầu hết trong số 20 phụ nữ tại Thượng viện đã gặp gỡ thân mật vào tối hôm trước bên pizza, salad và rượu vang tại văn phòng Thượng viện, và họ đã thảo luận về nhiều cách để thỏa hiệp. Không hề có những điều xì gà cũ kỹ hay phỉnh poker ở đó. Không có sự huênh hoang hay lừa phỉnh, chỉ có những cuộc đối thoại tích cực và mang tính tôn trọng. Cuối cùng, các nhà lãnh đạo Thượng viện là Harry Reid và Mitch McConnell đã cảm thấy xấu hổ để hành xử tốt hơn, và kiểu đối thoại khác biệt đó giữa những người phụ nữ đã dẫn trực tiếp đến các phương án mang tính kiến tạo hơn.

Điều này không gây ngạc nhiên cho nhà tâm lý học MIT Steven Pinker. Trong cuốn *The Better Angels of Our Nature*, ông ủng hộ mạnh mẽ bốn lý do cho sự suy giảm bạo lực đang diễn ra trên toàn cầu: thượng tôn pháp luật, vai trò của thông tin, thương mại và vai trò của phụ nữ trong chính trị. Pinker lưu ý:

Từ khi còn là những cậu bé, nam giới chơi đùa mạnh bạo hơn nữ giới, ảo tưởng nhiều hơn về bạo lực, tiêu thụ nhiều các hình thức giải trí bạo lực hơn, chiếm phần lớn trong các tội phạm bạo lực, thích thú hơn với việc trừng phạt và trả thù, chấp nhận những rủi ro đại dột trong các chiến thuật gây hấn, bỏ phiếu cho các chính sách và nhà lãnh đạo hiếu chiến hơn, đồng thời lên kế hoạch và thực hiện hầu hết các cuộc chiến tranh và diệt chủng... Trong lịch sử, phụ nữ đã nắm giữ vai trò lãnh đạo trong các phong trào hòa bình và nhân đạo vượt xa tầm ảnh hưởng của họ trong các tổ chức chính trị khác cùng thời. Và trong những thập kỷ gần đây, khi phụ nữ và lợi ích của họ có tầm ảnh hưởng chưa từng có trong mọi lĩnh vực của đời sống, chính là những thập kỷ mà chiến tranh giữa các quốc gia phát triển ngày càng trở nên khó có thể hình dung được.

Phụ nữ Mỹ đơn giản là giỏi trong việc quản lý các mối quan hệ cá nhân hơn nam giới Mỹ. Họ chú ý đến đồng nghiệp của mình nhiều hơn. Chúng tôi cũng nhận thấy từ các quan sát trong phòng thí nghiệm về các cuộc đàm phán MBA rằng nam giới Mỹ ngắt lời phụ nữ Mỹ với tần suất đáng ngạc nhiên. Phụ nữ Mỹ hướng đến mối quan hệ nhiều hơn các đồng nghiệp nam của họ. Hơn nữa, các nghiên cứu khoa học não bộ mới nhất cho thấy phụ nữ thực sự có năng lực não bộ cao hơn nam giới trong việc quản lý các mối quan hệ giữa cá nhân với nhau. Và đặc điểm đó hỗ trợ họ rất tốt (thậm chí có thể tốt hơn) trong các cuộc đàm phán quốc tế.

Định kiến thứ hai về bình đẳng giới có phần phức tạp hơn một chút. Đúng là phụ nữ ở các quốc gia khác không có được mức độ bình đẳng như phụ nữ Mỹ—nhưng trong một số trường hợp, họ thực sự còn có vị thế tốt hơn. Trong một cuộc khảo sát về bình đẳng giới do Diễn đàn Kinh tế Thế giới (www.weforum.org) thực hiện, Mỹ xếp thứ #22 trong số 115 quốc gia. Saudi Arabia (#114) và Yemen (#115) nằm ở cuối bảng, trong khi Thụy Điển (#1) và Na Uy (#2) đứng đầu về sự bình đẳng giới một cách thực chất.

Mọi thứ đang được cải thiện cho phụ nữ trên toàn thế giới, dù ở một số nơi tiến trình này còn quá chậm. Tại Hoa Kỳ, 57% sinh viên đại học là nữ, và xu hướng này cũng phổ biến ở các quốc gia khác, chủ yếu là ở Châu Âu, nhưng nó thậm chí còn xuất hiện ở Iran (#108) và Saudi Arabia. Sự thay đổi mang tính bước ngoặt trong tỷ lệ nhập học đại học này đã dẫn đến sự thay đổi diện mạo trong các chương trình đào tạo chuyên nghiệp. Khoảng một nửa số sinh viên luật và y khoa ở Mỹ là phụ nữ. Phụ nữ cũng chiếm khoảng 30% (giảm từ 40% trong những năm 1990) các lớp học MBA và chiếm khoảng 20% sinh viên trong các chương trình kỹ thuật tại Mỹ.

Ý nghĩa đối với các Nhà quản lý và Nhà đàm phán

Cân nhắc những vấn đề tiềm ẩn trong đàm phán đa văn hóa, đặc biệt là khi kết hợp các nhà quản lý từ những nền văn hóa có sự khác biệt lớn giá trị cốt lõi và ngôn ngữ, thật là một điều kỳ diệu khi các hoạt động kinh doanh quốc tế vẫn có thể diễn ra được. Rõ ràng, những yêu cầu cấp thiết về kinh tế của thương mại toàn cầu đã khiến mọi thứ vận hành bất chấp những cạm bẫy tiềm tàng. Tuy nhiên, sự trân trọng những khác biệt về văn hóa và các loại hình đa dạng nhóm khác có thể dẫn đến những giao dịch thương mại quốc tế tốt hơn nữa—không chỉ là các thương vụ kinh doanh đơn thuần, mà còn là những mối quan hệ kinh doanh sáng tạo và mang lại lợi nhuận cao.

Bữa tối Lễ Tạ Ơn và Đàm phán Sáng tạo

Đoạn văn dưới đây mô tả cách các nền văn hóa khác nhau "hòa quyện" món gà tây truyền thống của Mỹ với bản sắc riêng của họ—một ẩn dụ cho sự đàm phán sáng tạo:

"Có một con gà tây ở đó cùng với các món ăn Ba Tư trải rộng. Cô ấy sẽ làm khoai lang và những thứ tương tự. Thức ăn Ba Tư cũng có ở đó... Có món với chanh, món với khoai tây, nhưng tất cả đều làm từ thịt với nước sốt đậm đà. Cô ấy làm rất nhiều cá hồi và cà tím... và cô ấy sẽ nấu gạo lứt cho tôi nếu tôi ở đó. Nhưng luôn luôn có cơm trắng. Không bao giờ có bánh mì cuộn hay bánh mì thường trên bàn của họ. Luôn luôn là cơm. Cô ấy thường phục vụ món salad. Và gà tây. Thế thôi. Và khoai tây nghiền."

"Mỗi năm, ngoài một lượng lớn thức ăn kiểu Jamaica, chúng tôi luôn có một con gà tây với nhân nhồi, sốt nam việt quất, nước sốt thịt. Chúng tôi trang trí bàn ăn và đặt con gà tây ở giữa. Tuy nhiên, con gà tây KHÔNG BAO GIỜ được ăn, ngoại trừ một phần... Cổ gà tây. Phần còn lại của con gà vẫn còn nguyên trên bàn. Đến ngày hôm sau, nó được gói lại và đặt vào tủ lạnh trong nhà xe. Anh rể tôi có thể cắt một cái chân hoặc có lẽ là một lát ức, nhưng 90% con gà vẫn còn đó. Đến ngày thứ 5, nó sẽ vào thùng rác trong tình trạng cơ bản vẫn chưa được đụng đến."

"Thường thì khi làm Lễ Tạ Ơn, chúng tôi theo hệ thống ở đây, nhưng ví dụ, chúng tôi nấu gà tây theo kiểu Mexico...Ồ, bạn bọc nó bằng lá chuối xung quanh với một số nguyên liệu đặc biệt mang hương vị và gia vị Mexico, rồi cho vào lò nướng. Sau 4 hoặc 5 giờ, bạn lấy những thứ đó ra, và toàn bộ con gà tây rất mọng nước, rất ngon, bởi vì nếu bạn làm theo cách truyền thống khác, đôi khi nó quá khô... Như tôi

đã nói, chúng tôi sẽ lấy những thứ tốt từ Mexico và đưa vào hệ thống của Mỹ để tận hưởng nó. Chúng tôi không cần phải phá bỏ quy định này hay hệ thống kia để cảm thấy tốt hơn."

Ba lời bình luận nguyên văn này đến từ một nghiên cứu của hai đồng nghiệp của chúng tôi, và chúng cho thấy những khía cạnh tích cực của sự đa dạng văn hóa trong thực tế. Các bình luận tập trung vào những gia đình song văn hóa và bữa tối ngày Lễ Tạ Ơn, và lời giải thích của các nhà nghiên cứu có thể được tóm tắt như sau.

Khái niệm "creolization" (sự hòa huyết văn hóa) bắt nguồn chủ yếu từ lĩnh vực ngôn ngữ học và được định nghĩa là "sự hội tụ của các yếu tố đa dạng để tạo ra một thực thể mới tràn đầy sức sống và rực rỡ". Bắt nguồn từ từ "criollo" trong tiếng Tây Ban Nha, "crioulo" trong tiếng Bồ Đào Nha và "créole" trong tiếng Pháp, danh từ "creole" trong lịch sử đã có nhiều ý nghĩa, từ một người có tổ tiên là người Pháp hoặc Tây Ban Nha sinh ra ở Châu Mỹ cho đến một cá nhân có di sản cha mẹ hỗn hợp. Với tư cách là một tính từ, từ "creole" cũng được dùng để mô tả những gì được pha trộn hoặc hòa quyện, bao gồm con người, thực phẩm và ngôn ngữ.

Edouard Glissant, nhà thơ, tiểu thuyết gia và triết gia người Martinique, coi "creolization" là một cuộc gặp gỡ làm thay đổi các bên liên quan để tạo ra một cái gì đó mới mẻ. Quan điểm này về sự hòa huyết văn hóa cũng được ủng hộ bởi các nhà nghiên cứu khác, những người mô tả "creolization" là "bất kỳ sự hội tụ nào của các đặc điểm hoặc yếu tố văn hóa đa dạng để hình thành nên các đặc điểm hoặc yếu tố mới".

Bất chấp một số khó khăn trước mắt, sự đa dạng văn hóa luôn mang lại những yếu tố mới mẻ và tích cực cho đội ngũ của bạn. Và chính sự đa dạng đó tạo nên sự đàm phán sáng tạo ở mức độ cao nhất.

Chương 8.

Khám phá Địa điểm/Không gian/Nhịp độ

Không gian là hơi thở của nghệ thuật.

— Frank Lloyd Wright

Nắng như thiêu đốt. Mồ hôi chảy thành dòng xuống ủng từ dưới áo chống đạn. Mệnh lệnh liên tục truyền vào tai nghe từ các cấp chỉ huy khác nhau. Những người dân làng Somalia giận dữ nắm chặt dao rựa dính máu và súng AK-47 nện ầm ầm vào cổng. Ngay giữa đường phố, xác người anh em đã mất của Thị trưởng nằm dài trên mặt đất.

Trong phòng, một nhóm Công tác Dân sự (CAG) Thủy quân Lục chiến Hoa Kỳ đang cất lực đàm phán với Thị trưởng. Tiếng la hét của dân làng gần như át hết tiếng nói của các bên: một đại diện của chương trình Lương thực Thế giới (World Food) đang nỗ lực đem nguồn nhu yếu phẩm đến ngôi làng; một nhà thầu tư nhân muốn xây dựng nhà máy điện gió trên chính bãi biển mà lính Thủy quân Lục chiến đã chọn đổ bộ; và các thủ lĩnh từ hai bộ lạc thù địch – tất cả đều được ghi lại bởi một nữ phóng viên giận dữ đội khăn trùm Hijab và một người đàn ông quay phim rất hung hăng. Đại úy D (theo cách lính của cô ấy gọi) bận ngập đầu.

Cuộc xung đột này có vẻ rất thật. Người dân làng Somalia có thật. Căn cứ tiền phương (FOB) cũng thật sự có các lính Thủy quân Lục chiến đang làm nhiệm vụ. Cố vấn văn hóa Claude Henri là một cựu binh Pháp với 25 năm kinh nghiệm đóng quân ở nhiều vùng khác nhau của Châu Phi. Vũ khí chắc chắn là thật và hiển nhiên cơn thịnh nộ của người dân địa phương cũng vậy.

Tuy nhiên, với William Hernández Requejo, có những vai trò mang tính lựa chọn. Khi đội mũ sắt lên, anh là một phần của cuộc chiến và phải đối mặt với những tình cảnh nguy hiểm đến tính mạng như các đồng đội. Nhưng khi tháo mũ sắt xuống, anh ấy chỉ là một người quan sát mà thôi.

Đột nhiên, một nhóm dân làng xông vào trại. Tiếng bật chốt an toàn vang lên lách cách. “Mày là ai?” – Một người Somalia cầm dao rựa kề sát mặt William hỏi. Câu hỏi “Mày là ai?” dường như là tín hiệu cho biết đã đến lúc anh ấy phải chuyển sang chế độ người quan sát. Cần bỏ mũ sắt xuống.

Mặc dù dân làng ở đây là người thật, nhưng thực tế chúng tôi đang ở trại Pendleton, gần San Diego, California. Mục đích của khóa huấn luyện sáng tạo này nhằm kiểm tra khả năng ứng dụng những kỹ năng đàm phán mà đội ngũ chúng tôi đã học được từ tuần trước, trong tình huống giả lập thật mà lính Thủy quân Lục chiến có thể phải đối mặt trên chiến trường ở thế giới hậu Afghanistan.

Henri có nhiệm vụ phải tạo ra “bầu không khí” xung đột giống thật nhất. Ông ấy đã mời những

người di dân Mỹ gốc Somali từng trải qua chiến tranh thực tế tham gia. Mọi chi tiết đều được xem xét rất kỹ lưỡng. Các yếu tố cấu thành đều được tái lập giống hệt, ngay cả cái nóng gay gắt của trời hè cũng y như thật. Quan trọng hơn, Henri rất am hiểu văn hóa Châu Phi sau nhiều năm sống tại đây. Không như quân Mỹ, ông ấy đã sống cùng làng với những người dân ông bảo vệ. Ông biết dao rựa trông có vẻ đáng sợ nhưng thật ra lại vô hại nếu ta biết giữ khoảng cách, và khẩu AK-47 giơ lên cao lại là cử chỉ mừng rỡ, chứ không phải đe dọa.

Nhiệm vụ hôm nay là xoa dịu dân làng và thuyết phục họ không nổ súng tấn công lực lượng Thủy quân Lục chiến sẽ đến vào tuần tới. Tuy nhiên, những lời hứa về lương thực, năng lượng hay an ninh có thể bị phá bởi các bộ lạc thù địch, đặc biệt sau khi một thủ lĩnh của họ đã bị giết trên đường phố. “Ở nơi khác có bầu cử dân chủ,” một đại diện bộ lạc nói, chỉ vào cái xác bị chém của người anh em của Thị trưởng. “Đó là cách chúng tôi chọn lãnh đạo.”

Bước đầu tiên của mọi cuộc đàm phán là quan sát kỹ lưỡng tình hình. Nếu những cuộc giao dịch kinh doanh thường ngày làm adrenaline tăng cao, thì trong tình huống đầy kích động này (khi những viên đạn vụt qua) hiệu ứng ấy còn bị khuếch đại lên gấp nhiều lần. Và khi cảm xúc bộc phát, lý trí thường tan biến.

Những người tham gia đàm phán gồm có những phụ nữ trong trang phục truyền thống, cảnh sát trưởng, Thị trưởng và đại diện báo chí đều vừa đi qua cái xác của người anh em Thị trưởng, Đại úy D hiểu rất rõ tầm quan trọng của việc chọn những người tham gia. Nếu cô tự chọn, cô có thể vô tình hợp thức hóa hoặc loại bỏ những nhân vật quan trọng.

Vì vậy, cô đã để các chuyên gia địa phương ra quyết định. Thị trưởng, một người anh em khác của Thị trưởng và cảnh sát trưởng đồng ý cho mỗi phe xung đột trong làng cử ra một đại diện.

Tiếp theo là việc chọn địa điểm đàm phán. Cuối cùng, dân làng thống nhất chọn một nơi tương đối trung lập: khu nhà hai tầng bằng xi măng nóng bức và ngột ngạt của Thị trưởng. Nơi này không có đèn và xung quanh bị hàng rào vây kín; bên trong có lính Thủy quân Lục chiến bảo vệ, còn người dân thì đứng lảng vảng bên ngoài. Tất cả mọi người, trừ Thị trưởng, đều phải giao nộp vũ khí khi bước vào, kể cả nữ Đại úy, như một dấu hiệu thiện chí.

Quyết định quan trọng kế tiếp, giống bất kỳ cuộc đàm phán nào khác, là về chỗ ngồi. Thị trưởng chiếm cái ghế duy nhất. Khi Đại úy D yêu cầu một cái, cô được thông báo rằng không có cái ghế nào khác vì họ quá nghèo. Lẽ nào bắt Thị trưởng phải ngồi trên sàn giống những người khác? Không, ông ấy từ chối vì bị đau đầu gối. Và như thế, trong nghệ thuật giao tiếp phi ngôn ngữ, Đại úy D đã mất đi vị thế quan trọng và không còn được xem là một thành viên bình đẳng.

Vì vậy, cô ấy đã sử dụng kiến thức văn hóa để cân bằng lại vị thế cho mình. Biết rằng chủ nhà buộc phải cung cấp đủ đồ ăn và thức uống cho khách, cô nói rằng mình khát và cần uống nước. Ông ta buộc phải mang thứ gì đó cho cô, và tệ hơn hết, còn phải tự tay phục vụ một phụ nữ.

Khó khăn tiếp theo là xác định ai mới là người có quyền đưa ra quyết định cuối cùng. Vốn quen với hệ thống chỉ huy quân sự rõ ràng, ban đầu Đại úy D cảm thấy rất bối rối. Dân làng cần phải

đạt được một sự đồng thuận nào đó giữa tất cả các phe, mà mỗi phe lại có chương trình nghị sự riêng. Phe nào cũng muốn có quyền kiểm soát công việc hoặc đòi được trả tiền để cho phép lực lượng Thủy quân Lục chiến chính đổ bộ. Nhưng Đại úy D lại không có thẩm quyền đáp ứng các yêu cầu đó.

Tình hình nhanh chóng xấu đi. Cả nhóm yêu cầu một thành viên ra ngoài. Sau một thời gian ngắn đứng ngoài hàng rào, trong khi đám đông ngày càng kích động hơn, người đó quay trở lại. Thị trưởng đột ngột cho dừng cuộc họp. Đại úy D mặc vào áo chống đạn, dẫn đội quay lại đường phố, đi qua đám đông còn thù địch hơn trước.

Dù căng thẳng tăng cao, cô vẫn cố gắng tương tác, lắng nghe người dân và trả lời các câu hỏi của họ, và dẫn đội trở về căn cứ an toàn.

Trong buổi rút kinh nghiệm, Đại úy D cảm thấy rất thất vọng. Với tư cách một nhà đàm phán, cô đã thất bại khi không bảo đảm được sự đón tiếp an toàn cho lực lượng Thủy quân Lục chiến sẽ đến trong tuần tới. Tuy nhiên, sau đó các huấn luyện viên đã tiết lộ mục đích thật sự của nhiệm vụ này: đây là một tình huống cố ý dàn dựng để không có bên nào thắng. Họ muốn xem liệu các thành viên trong đội có giữ được bình tĩnh, vận dụng được những kỹ năng đã học, đạt được chút tiến bộ nào và quan trọng nhất là có thể rút lui an toàn hay không.

Thường thì các cuộc đàm phán bình thường sẽ không diễn ra dưới áp lực của súng và dao rựa. Tuy nhiên, như Đại úy D nhận ra: văn hóa rất quan trọng. Vị thế cũng quan trọng. Và địa lý cũng quan trọng. Một đội ngũ đàm phán có kinh nghiệm cũng vô cùng quan trọng. Thậm chí cách bạn định nghĩa thế nào là một cuộc gặp mặt cũng quan trọng không kém.

Nếu bạn là người Mỹ, một “cuộc gặp mặt” có thể bao gồm mọi thứ, từ một buổi trò chuyện hai người kéo dài nửa tiếng ở quán cà phê Starbucks cho đến một buổi thuyết trình trang trọng với hàng chục người tham gia tại phòng họp công ty. Bất kỳ cuộc họp nào cũng có thể dao động từ nhiều giờ công phu chuẩn bị đến chỉ vài phút lướt qua ghi chú. Nhưng các nền văn hóa khác thì không giống vậy, và sự khác biệt kỳ vọng này có thể phá hỏng cả mục tiêu ngắn hạn lẫn dài hạn trong đàm phán.

Và kinh nghiệm cho thấy đàm phán kiến tạo phụ thuộc nhiều hơn chúng ta tưởng vào sự kết hợp đúng đắn giữa địa điểm, không gian và nhịp độ của cuộc đàm phán.

Địa điểm

Năm 2013, Tổng thống Obama đã gặp Chủ tịch Trung Quốc Tập Cận Bình tại Sunnylands, ở Palm Springs — một nơi có khí hậu dễ chịu, mang tính nghỉ dưỡng thoải mái và nằm ở vị trí tương đối giữa hai thủ đô của họ. Trước đó, vào năm 1986, Tổng thống Reagan và Thủ tướng Liên Xô Gorbachev đã tổ chức hội nghị thượng đỉnh tại Reykjavik, Iceland (có lẽ đây là nơi lý tưởng để làm việc vì vào tháng Mười ở đó cũng chẳng có hoạt động gì để ta phân tâm), nhưng quan trọng hơn cả, đó cũng là địa điểm nằm giữa hai quốc gia.

Mặc dù có khí hậu khác nhau, các địa điểm trung lập được chọn đã tạo ra một sự bình đẳng ngầm được quyết định giữa các nhà lãnh đạo thế giới nhằm góp phần giảm bớt căng thẳng giữa

họ.

Xét trên cả phương diện thực tế lẫn tâm lý, địa điểm được chọn để tiến hành đàm phán có thể ảnh hưởng đáng kể đến kết quả cuối cùng. Về mặt thực tiễn, việc chọn ký kết thỏa thuận tại khu vực pháp lý này hay khu vực pháp lý khác có thể kéo theo các hệ quả pháp lý khác nhau. Tuy nhiên, những lý do còn lại còn quan trọng hơn nữa.

Trong một cuộc đàm phán cạnh tranh, người Mỹ rất hay tận dụng lợi thế “sân nhà”. Tại sân nhà, họ thường có đầy đủ thông tin và nguồn lực trong tầm tay, và tất cả các thành viên quan trọng luôn sẵn sàng tại chỗ. Ngược lại, đội khách đến từ nơi khác chỉ mang theo một lượng thông tin, nguồn lực và nhân sự tối thiểu cần thiết, và họ còn phải trọ ở khách sạn.

Nhưng lợi thế lớn hơn mà bên “sân nhà” có được mang tính tâm lý — cảm giác về quyền lực. Nếu đối phương phải đến để gặp bạn, điều đó có nghĩa là bạn đang có thứ họ cần. Bạn kiểm soát nguồn lực khan hiếm, dù đó là sản phẩm hay dịch vụ (nếu bạn là bên bán), hoặc quyền tiếp cận một thị trường quan trọng (nếu bạn là bên mua). Những người đàm phán cạnh tranh sẽ luôn cố gắng tổ chức đàm phán tại văn phòng của họ. Ngược lại, những người đàm phán kiến tạo sẽ luôn lựa chọn một địa điểm trung lập nhằm khuyến khích sự chia sẻ thông tin bình đẳng.

Việc chọn địa điểm phù hợp càng quan trọng hơn nữa khi bạn làm việc với khách hàng hoặc đối tác đến từ các nền văn hóa chú trọng quan hệ, vì với họ, yếu tố này truyền tải thông điệp quyền lực một cách mạnh mẽ hơn nhiều. Ở Nhật Bản, nhân viên bán ô tô thậm chí sẽ đến tận nhà bạn để chào hàng. Do đó, trong các giao dịch kinh doanh quốc tế, hãy chuẩn bị cho việc chọn một địa điểm đàm phán trung lập, chẳng hạn như nhà hàng, quán karaoke, tiệm spa, sân golf hoặc một địa điểm ngoài công sở khác, những nơi sự mà đa dạng có thể mang lại nhiều sáng tạo nhất.

Những hạn chế hiện tại về thị thực của chính phủ Mỹ cho các chuyên gia điều hành nước ngoài đang tạo ra nhiều khó khăn cho các công ty Mỹ. Việc mời các đối tác từ Trung Quốc hoặc Trung Đông sang Mỹ thường không khả thi vì tình trạng trì hoãn hoặc từ chối thị thực quá thường xuyên từ phía cơ quan nhập cư Mỹ. Tuy nhiên, bạn hoàn toàn có thể mời họ đến một trong những văn phòng của mình ở một quốc gia khác. Ví dụ, trong các cuộc đàm phán quan trọng, đội ngũ đàm phán của General Motors đã sắp xếp để các đối tác từ Shanghai Auto đến thăm nhà máy của họ tại Brazil.

Nếu phải đến đàm phán trên “sân nhà” của đối tác, bạn có thể sáng tạo một môi trường trung lập hơn để cải thiện vị thế bất lợi. Bạn có thể thuê phòng hội nghị khách sạn (hay ngân hàng, hoặc văn phòng công ty con) và mời đối tác đến đó. Bạn có thể nói rằng: “Tôi đã sắp xếp xong cả rồi, mọi thứ đều sẵn sàng.” hay “Ở đó anh/chị sẽ tránh bị điện thoại làm phiền.” hoặc đơn giản là bạn thật sự cần ở lại để chờ nhận một bưu kiện FedEx quan trọng thôi.

Hoặc bạn cũng có thể cân nhắc một địa điểm ngoài công sở thật khác biệt. Khi John làm nhà phân tích thị trường cho Solar Turbines International, hiện nay là một đơn vị thuộc Caterpillar tại San Diego, công ty sở hữu và vận hành một chiếc thuyền riêng. Trước thời điện thoại di động và công nghệ liên lạc không dây, khách hàng thường được mời ra biển chơi một ngày để ngắm cá heo và câu cá ngoài khơi Coronado yên bình. Đó là khoảng thời gian để các bên trò chuyện,

trao đổi, tranh luận, cười đùa, uống vài ly và thậm chí câu được vài con cá. Và lúc đó khách hàng ... không thể trốn đi đâu được.

Cuối cùng, đến Paris

Năm 1973, Hiệp định Paris kết thúc chiến tranh Việt Nam và Henry Kissinger và Lê Đức Thọ được trao Giải Nobel Hòa bình. Nhưng chỉ riêng việc lựa chọn địa điểm cho các cuộc đàm phán đó thôi cũng đã mất hàng tuần để thương lượng.

Vào tháng Tư năm 1968, Tổng thống Johnson bắt đầu bằng việc đề xuất chọn Geneva, nơi trước đó đã diễn ra cuộc đàm phán chia đôi Việt Nam. Phái đoàn của ông lập luận rằng Thụy Sĩ là một quốc gia trung lập và cơ sở hạ tầng của họ có thể đáp ứng lượng lớn đội ngũ báo chí quốc tế dự kiến sẽ tham dự. Hà Nội đáp lại bằng cách đề xuất Phnom Penh, Campuchia, nhưng phía Mỹ lập tức từ chối. Johnson sau đó đề nghị các địa điểm ở châu Á — Vientiane (Lào), Rangoon, Djakarta, hoặc New Delhi. Phía Việt Nam nói không và đề xuất Warsaw. Hoa Kỳ tiếp tục đưa ra các lựa chọn khác như Colombo (Sri Lanka), Tokyo, Kabul, Katmandu, Rawalpindi (Pakistan), Kuala Lumpur, Rome, Brussels, Helsinki và Vienna.

Hà Nội cho rằng tất cả những địa điểm đó đều không trung lập hoặc không có quan hệ ngoại giao với miền Bắc Việt Nam. Ngày 2 tháng 5, Hà Nội bác bỏ đề xuất tổ chức một cuộc gặp bí mật trên một con tàu của Indonesia ở Vịnh Bắc Bộ. Cuối cùng, Mỹ miễn cưỡng đồng ý chọn Paris; phía Mỹ lo ngại khả năng Charles de Gaulle sẽ can thiệp. Việc mất đến 34 ngày chỉ để thống nhất chọn một địa điểm đàm phán cho thấy không có gì đáng ngạc nhiên khi không gian đàm phán cũng có thể trở thành một chủ đề nan giải.

Không gian

May mắn là số kiểu dáng của bàn họp vẫn còn ít hơn số quốc gia trên thế giới. Phía Việt Nam mong muốn một chiếc bàn tròn để thể hiện sự công nhận bình đẳng đối với Mặt trận Giải phóng Dân tộc (NLF) đang chiến đấu cho miền Bắc tại miền Nam, đặc biệt vì Mỹ đã mời chính quyền miền Nam Việt Nam ngồi cùng họ. Phía Việt Nam Cộng hòa thì lập luận rằng bàn hình chữ nhật mới phù hợp, vì nó thể hiện hai phe rõ rệt trong cuộc đàm phán. Cuối cùng, họ đạt được thỏa hiệp bằng cách kết hợp cả hai. Hai chính phủ Việt Nam, miền Bắc và miền Nam, sẽ ngồi tại bàn tròn; còn các bên còn lại — người Mỹ và NLF — sẽ ngồi tại các bàn vuông bao quanh bàn tròn đó.

Các cuộc đối thoại bắt đầu vào ngày 13 tháng 5 năm 1968 tại Trung tâm Hội nghị Quốc tế trong tòa khách sạn Majestic cũ. Tổng thống Johnson đã chỉ thị cho phái đoàn Mỹ “tăng tốc” quá trình. Trong khi đó, chỉ thị của phái đoàn Bắc Việt Nam hoàn toàn ngược lại: “câu giờ”. Ban đầu, phía Mỹ ở tại các khách sạn; còn phía Bắc Việt Nam thuê một dinh thự thuận tiện để làm trụ sở. Các cuộc đàm phán phải mất thêm bốn năm nữa mới cho ra kết quả, và hàng triệu người đã mất trong quãng thời gian đó. Đây là một ví dụ hoàn hảo về tác động của địa điểm, không gian và nhịp độ.

Bể bơi vs. phòng hội nghị

Dưới bóng dù màu cam, gần các lều nghỉ cạnh hồ bơi, có một nhóm luật sư từ Miami đang tiến

hành một cuộc đàm phán kinh doanh. Theo bài viết trên New York Times, cuộc thương lượng hợp đồng này diễn ra suôn sẻ cho đến khi có một người phụ nữ mặc bộ bikini nhỏ bước tới, hỏi Mitchell Stevenson và khách hàng của ông liệu họ có muốn gọi đồ uống hay không.

Mặc dù những yếu tố xao nhãng như này có thể gây bất lợi, ngày càng nhiều công ty lựa chọn các địa điểm bên hồ bơi để tiến hành những cuộc đàm phán quan trọng. Suốt nhiều thập kỷ, các bộ phim bom tấn đã được bật đèn xanh tại những căn lều cabana của khách sạn Beverly Hills. Tổ chức Cosa Nostra cũng điều hành các đế chế ngầm của mình từ những cái ghế tắm nắng bên bờ biển ở South Beach hoặc bên ly mojito tại khách sạn đầy tính biểu tượng Nacional ở Havana cái thời trước khi Castro lên cầm quyền.

Tuy nhiên, “Ngày nay tôi thường thấy có nhiều nhóm nhỏ muốn gặp trong những không gian độc đáo hoặc không truyền thống hơn,” – Betty Wilson, phó chủ tịch kinh doanh của chuỗi khách sạn Starwood, cho biết. Nhu cầu tìm kiếm các địa điểm ‘nhiều nắng và vui vẻ’ đã khiến 20 túp lều mái lá ven biển tại Marriott Beach Resort, cũng như các cabana hai tầng có máy lạnh tại Loews Miami Beach, luôn kín chỗ. Ở những thành phố có khí hậu mát mẻ hơn, các cuộc họp còn diễn ra trên sân thượng ngoài trời vào mùa hè và trong các spa suốt mùa đông.

KHUNG PHỤ 8.1

Địa điểm và Không gian: Bài học từ khoa học

Theo các nghiên cứu khoa học, nơi gặp gỡ có thể tạo ra những tác động vô thức đáng kể lên kết quả của bất kỳ cuộc đàm phán nào. Nếu bạn muốn tập trung vào chi tiết, hãy chọn một căn phòng có trần thấp và tường đỏ. Tuy nhiên, nếu bạn tìm kiếm kết quả mang tính sáng tạo, hãy cố gắng tối đa hóa những yếu tố sau đây:

1. Tổ chức họp ngoài văn phòng, trong môi trường trung lập
2. Sơn phòng màu xanh dương
3. Mở rộng không gian thị giác bằng trần nhà cao
4. Trang bị các món đồ chơi, công cụ khuyến khích sáng tạo trong phòng
5. Giữ phòng ấm áp
6. Đảm bảo cửa sổ nhìn ra cảnh đẹp
7. Thêm cây xanh và hoa tươi
8. Treo vài tác phẩm nghệ thuật hiện đại trên tường
9. Tạo mùi oải hương trong phòng
10. Xếp những người tham gia ngồi gần nhau
11. Cung cấp ghế mềm, sofa và khuyến khích mọi người thư giãn
12. Giữ mức tiếng ồn trong phòng giống trong một quán cà phê

Theo tờ The Times, một phần sức hút của các địa điểm này là vì mọi người thích tham dự các cuộc họp trong một môi trường thoải mái. Một phần khác là do mong muốn không ngừng tìm kiếm những điều mới lạ. Nhưng quan trọng hơn là các chuyên gia hiện nay tổ chức nhiều cuộc họp nhỏ hơn và mong muốn có sự hợp tác chặt chẽ hơn. Như Stevenson nhận xét: “Tâm trí bạn sẽ thoải mái hơn khi bạn không bị gò bó trong một văn phòng màu trắng với một chiếc bàn buồn tẻ giống hệt như ở phòng bên cạnh.”

Ông ấy nói đúng, và có rất nhiều nghiên cứu khoa học chứng minh điều đó. Nhưng để thực sự hiểu được vì sao việc lựa chọn đúng không gian lại quan trọng đến vậy với những nhà đàm phán kiến tạo, hãy thử nhìn vào môi trường làm việc điển hình của đa số doanh nghiệp và tổ chức hiện nay.

Hai công ty, A và B, đồng ý đàm phán về một vụ liên doanh. Cuộc họp diễn ra ở một phòng họp trong một tòa nhà cao tầng. Xung quanh chiếc bàn lớn là hai mươi cái ghế da lưng cao, mỗi vị trí đều được sắp xếp rất cẩn thận: một cuốn sổ tay màu vàng mới, một cây bút của công ty, và một xấp tài liệu được kẹp gọn gàng trong một cái bìa còn nhỏ. Đặt cạnh đó là một chai nước nhựa và một cái ly pha lê. Ở cuối phòng, có một cái màn hình phẳng gắn bên trên tủ đựng tài liệu, một bình cà phê giữ nhiệt mạ bạc đặt cạnh một bộ cốc đồng bộ có in logo công ty.

Dù không gắn thẻ tên, mọi người đều tự biết chỗ ngồi của mình vì thực ra chỉ có hai cách sắp xếp. Nếu lãnh đạo hai công ty ngồi ở hai đầu bàn đối diện nhau, họ sẽ được bao quanh bởi các cộng sự theo thứ tự cấp bậc, bắt đầu từ vị trí bên phải của người đứng đầu rồi lần lượt sang trái cho đến điểm giữa của bàn. Hai chỗ ngồi cuối cùng thường dành cho các luật sư, những người luôn mang theo các tập hồ sơ dày cộp trong bìa đen.

Trong một kịch bản khác, toàn bộ thành viên của công ty A sẽ ngồi đối diện với các thành viên của công ty B. Trật tự này hoàn toàn cố định, không được phép thay đổi, và mọi lời chào hỏi xã giao đều được giữ ở mức tối thiểu trong khi tất cả chờ lãnh đạo hai bên vào vị trí. Đúng bảy phút sau giờ hẹn, cuộc họp sẽ bắt đầu và cũng sẽ kết thúc đúng lịch, chính xác sau đó hai giờ.

Ngay trước khi bắt kỳ lời nói nào được thốt ra, gần như có thể khẳng định là cuộc họp này khó mà dẫn đến đàm phán kiến tạo. Thậm chí, rất có khả năng cả hai bên sẽ ra về trong thất vọng, giảm hẳn mong muốn tiếp tục dự án và bị cuốn vào quỹ đạo đối đầu, khiến liên doanh này có nguy cơ thất bại và làm tiêu tan cả những cơ hội hợp tác trong tương lai.

Hãy khám phá lý do tại sao.

1. Giả sử cả hai đội đều tin rằng hợp tác là một ý tưởng hay. Họ sẽ cùng chia sẻ công nghệ, marketing, hệ thống phân phối hoặc liên kết để đối phó với một đối thủ cạnh tranh. Họ đồng ý về mặt nguyên tắc, nhưng vẫn còn vô số chi tiết phức tạp khác cần tháo gỡ. Đây là một quyết định quan trọng nên không thể giao cho cấp dưới.

Mỗi công ty đều chật vật trong việc chọn ra mười người may mắn để đại diện tham gia đàm phán. Một số thành viên có thể âm thầm phản đối vì liên doanh này đe dọa đến quyền lợi cá nhân của họ. Ngoại trừ người lãnh đạo (và thậm chí đôi khi ngay cả ông ấy, nếu hội đồng quản trị giám sát quá sát sao), hầu hết mọi người trong phòng đều không muốn mạo hiểm. Và để bảo đảm tối đa, lúc nào cũng phải có vài luật sư đi kèm.

Trong số hai mươi người đang ngồi đó, tất cả đều mặc vest màu xanh hải quân trang trọng, chỉ có một người đến từ quốc gia khác, một người có màu da khác, và chỉ có ba phụ nữ. Nói cách khác, trong căn phòng này có quá nhiều người không cần thiết, và lại quá ít những người thực sự cần có mặt.

2. Như trong mọi dự án kinh doanh, người ta thường mặc định rằng các quyết định sẽ được đưa ra một cách lý tính nhất. Tuy nhiên, điều này hoàn toàn không đúng. Nhiều nghiên cứu thần kinh học gần đây cho thấy con người thường đưa ra quyết định bằng cảm xúc trước, rồi mới dùng lý trí để hợp lý hóa lựa chọn đó. Những cuốn sổ tay đặt trên bàn thực chất chỉ đóng vai trò như đạo cụ để hỗ trợ cho việc biện minh ấy.

3. Các thành viên trong đội vừa tự cho mình quá ít nhưng lại cũng quá nhiều thời gian. Hai giờ có thể đủ để nêu ra và tranh luận về các phản đối, nhưng lại quá ít để xây dựng được một đội ngũ thực sự hoặc thống nhất được các mục tiêu chung nhằm tránh những tranh cãi vụn vặt sau này. Thậm chí, khoảng thời gian đó còn không đủ để họ bước ra ngoài nghỉ giải lao.

4. Bởi vì mọi chỗ ngồi đều giống nhau, trật tự cấp bậc trong phòng không được thể hiện được qua bố trí vật lý. Điều đó đồng nghĩa với việc những người tham gia sẽ phải tự thiết lập thứ bậc cho mình. Và cách đơn giản nhất để làm điều đó là nói 'không' với bất kỳ đề xuất nào mà người khác đưa ra.

5. Bàn lớn thường làm tăng tính đối kháng trong đàm phán. Thực tế nghiên cứu cho thấy: khi khoảng cách giữa mọi người càng nhỏ, bề mặt chỗ ngồi càng mềm và tròn, mọi người càng phải nghiêng người về phía nhau, đôi khi chạm vào nhau, hoặc cùng dùng một tập tài liệu, thì mức độ hợp tác càng cao. Nhưng trong căn phòng này, những người tham gia lại bị ngăn cách bởi một khối gỗ khổng lồ và cứng nhắc dài gần 9 mét. Xung quanh họ là cả một đội quân trợ lý và chuyên gia luôn sẵn sàng bảo vệ lập trường của từng bên, và không một ai chia sẻ với ai dù chỉ một tờ giấy hay một bình nước. Các 'chiến binh' này còn được bao bọc thêm trong lớp 'áo giáp' của riêng mình đánh dấu bởi những chiếc ghế da cứng, lưng cao và có tay vịn, giúp họ dễ dàng ngả người ra xa mọi ý tưởng được đặt lên bàn đàm phán.

6. Cảnh quan trong phòng được thiết kế một cách khô khan. Một màn hình TV trống. Một bức tường kính cao đến mức không thể nhìn thấy bóng cây xanh nào. Có thể có một bức tranh trừu tượng treo trên tường. Những chiếc cốc cà phê màu xanh hải quân và sổ tay màu vàng được bày biện đồng bộ. Không gian gần như tuyệt đối yên tĩnh. Không có sức sống, không có hơi người. Thế nhưng, hàng thập kỷ nghiên cứu cho thấy con người sáng tạo hơn khi được nhìn ngắm cây xanh đứng đưa trong gió, khi nghe âm thanh rì rào quen thuộc của quán cà phê, hoặc khi có những chi tiết mới lạ xuất hiện một cách ngẫu nhiên. Mà trong phòng họp công ty, tất cả những quy tắc căn bản của một không gian sáng tạo đều bị triệt tiêu hoàn toàn.

7. Không hề có đồ ăn. Cuộc họp lúc 10 giờ sáng này sẽ không có chuyện chia sẻ bánh quy, chuyền nhau mấy gói khoai tây chiên hay kể những câu chuyện vui về món Nước Sốt Ớt Nổi Tiếng Toàn Cầu của cha. Nhóm này không hề 'bẻ bánh mì' cùng nhau, điều này vô tình phá vỡ nguyên tắc hiếu khách cổ xưa đã tồn tại từ rất lâu trước thời các thương nhân vượt qua Con đường Tơ Lụa đầy hiểm nguy. Đến gần trưa, mọi người trong phòng — đặc biệt là những ai đã bỏ bữa sáng — chỉ còn nghĩ đến việc lát nữa sẽ ăn gì thôi.

Không có gì đáng ngạc nhiên khi một bối cảnh như vậy không thể có lòng tin, không có sự chia sẻ ý tưởng, cũng chẳng thể hình thành mối quan hệ. Mọi yếu tố dường như đều chống lại những điều đó.

Để so sánh, hãy quan sát Trường Thiết kế Stanford hoặc IDEO, công ty thiết kế sáng tạo đã góp phần thiết kế mọi thứ từ con chuột máy tính đến cây lau nhà, từ cách bạn dùng dịch vụ

ngân hàng, mua đồ lót, đến quy trình nhập viện. Trên hành trình đó, họ đã xây dựng nên hàng chục liên doanh và đối tác hợp tác lâu dài.

Không gian phòng họp thông thường được bố trí cho ba, sáu hoặc mười người. Bạn có thể bắt gặp một chiếc xe kéo Airstream và một cấu trúc trông như chiếc ghế ba chỗ hình tròn có mái che, kèm theo một tấm bảng giấy xé rời đặt ở vị trí lẽ ra là bàn cà phê. Khu vực mở có thể chứa đến hàng trăm người, và các khu vực ngoài trời còn có sức chứa lớn hơn nữa. Sàn nhà làm bằng bê tông cho phép ghế, sofa đỏ, bàn và các vách ngăn di chuyển dễ dàng. Không hề có bóng dáng một chiếc bàn họp truyền thống nào, dù các bàn công tác thì có đầy những thiết kế bí ẩn còn dang dở.

Mọi người ngồi trên bàn, ngả mình trên ghế bành mềm, nằm trên sofa, đứng cạnh bảng trắng để vẽ hoặc ngồi sát gối quanh những chiếc bàn thấp. Trong không khí tràn ngập tiếng trò chuyện, vui đùa, đôi khi bằng nhiều ngôn ngữ khác nhau. Ngoài cửa sổ có cây xanh, xe cộ, và người qua lại. Khắp nơi đều có những thứ thú vị để ngắm: các thùng phụ tùng, xe đạp, đồng bút chì sập và giấy màu, bảng trắng dán đầy ghi chú dán màu neon, những cuộn băng keo sắc màu rực rỡ, đồ chơi, mũ, lông vũ, trò chơi board game và súng Nerf của trẻ em.

Các cuộc họp có thể kéo dài chỉ mười phút hoặc đến bảy tiếng, nhất là khi mọi người đang trong mạch sáng tạo và chỉ cần gọi một phần đồ ăn Trung Quốc để tiếp tục. Trang phục của những người tham gia có đủ từ bình thường đến kỳ lạ. Dù đội ngũ chủ yếu là người trẻ, vẫn có những nhân viên tóc bạc và vài cái đầu hói sáng bóng dưới nắng. Khi một nhóm nảy ra ý tưởng mới, họ có thể lập tức tập hợp một nhóm thảo luận tập trung để phân tích điểm yếu hoặc đóng góp thêm. Có một gian bếp luôn đầy đồ ăn vặt, cùng những chiếc bàn thoải mái bố trí cả trong nhà lẫn ngoài trời. Không khí thơm mùi bắp rang hoặc bánh brownie mới nướng, và vào cuối buổi chiều thường có cả rượu vang và bia.

Khách hàng thường lưu lại Palo Alto một hoặc hai đêm để dùng bữa tối hoặc sáng cùng đối tác, đồng thời có thêm thời gian cân nhắc và hoàn thiện ý tưởng trước khi rời đi với một giải pháp thực sự xuất sắc. Thật lòng mà nói, bạn còn muốn đàm phán thương vụ tiếp theo của mình ở đâu hơn thế này nữa?

KHUNG PHỤ 8.2

Cuộc “Đi bộ trong Rừng” thật sự

Có lẽ cuộc đàm phán kiến tạo không chính thức nổi tiếng nhất là câu chuyện giữa Paul Nitze và Yuli Kvitsinsky. Năm 1982 tại Geneva, họ đã thực hiện một cuộc “đi bộ trong rừng” theo đúng nghĩa đen và đưa ra một giải pháp sáng tạo nhằm tháo gỡ bế tắc giữa Mỹ và Liên Xô về vấn đề cắt giảm vũ khí hạt nhân. Cuộc thảo luận diễn ra trong một không gian hoàn toàn phi chính thức, giữa những tán cây. Cuối cùng, đề xuất của họ bị cả hai bên bác bỏ, nhưng tất cả đều thừa nhận rằng chính cuộc gặp ấy đã tạo ra một bầu không khí mới cho các cuộc đàm phán tiếp theo và mở đường cho những tiến triển quan trọng tại Hội nghị Thượng đỉnh Reykjavik của Reagan và Gorbachev vào tháng 10 năm 1986. Đôi khi, nơi tốt nhất để đàm phán lại chính là một không gian rộng mở, đâu đó giữa thiên nhiên.

Đàm phán quốc tế

Khi đàm phán ngoài nước Mỹ, không gian bạn chọn còn quan trọng hơn nữa (xem mô tả kinh điển về ngôn ngữ của không gian của nhà nhân chủng học Edward Hall trích trong Khung phụ 8.3). Người Mỹ đánh giá cao và thấy thoải mái với sự không chính thức. Ngược lại, ở hầu hết các quốc gia khác, các nhà lãnh đạo thường coi trọng và cảm thấy thoải mái hơn trong những bối cảnh mang tính chính thức. Ví dụ, nếu bạn đàm phán tại Thái Lan, người Thái sẽ chủ động sắp xếp mọi thứ: từ thời gian, địa điểm, đến các bữa ăn và thời gian nghỉ (trừ khi bạn phụ trách những việc này). Lời khuyên duy nhất dành cho người Mỹ là hãy hỏi người Thái trước về vị trí chỗ ngồi. Người Thái luôn lên kế hoạch rõ ràng, và việc bạn không tuân theo sẽ khiến họ cảm thấy không thoải mái.

Nếu đối tác nước ngoài đến văn phòng của bạn, chúng tôi khuyến nghị hãy tạo ra một không gian giúp họ cảm thấy thoải mái và dễ hợp tác hơn. Để họ thấy rằng bạn thực sự quan tâm đến thương vụ tiềm năng này, hãy tổ chức cuộc gặp trong một phòng khách ấm cúng, không có bàn làm việc hay bàn họp cứng nhắc. Nhiều giám đốc điều hành ở Mỹ đã bố trí sẵn những không gian như vậy trong văn phòng của mình và, vì nhiều lý do, những cuộc trò chuyện mang tính phi chính thức với CEO thường là bước khởi đầu phù hợp.

Với các công ty thường xuyên tiếp đón khách hàng quốc tế, việc chuẩn bị một căn phòng chuyên biệt cho mục đích này sẽ giúp tối đa hóa sự trao đổi thông tin cũng như khả năng sáng tạo.

Một số công ty có tư duy cạnh tranh mạnh thường tạo ra bầu không khí đàm phán giống như một buổi đấu giá bằng cách sắp xếp cho các nhà thầu cạnh tranh ngồi ở những phòng liền

kề nhau. PetroBras, công ty dầu khí quốc gia của Brazil, nổi tiếng với việc sử dụng chiến thuật này đối với các nhà cung cấp của mình. Nhờ vậy, nhân viên thu mua có thể dễ dàng đi qua lại giữa các phòng để ép giá cả hai bên.

KHUNG PHỤ 8.3

Ngôn ngữ của không gian

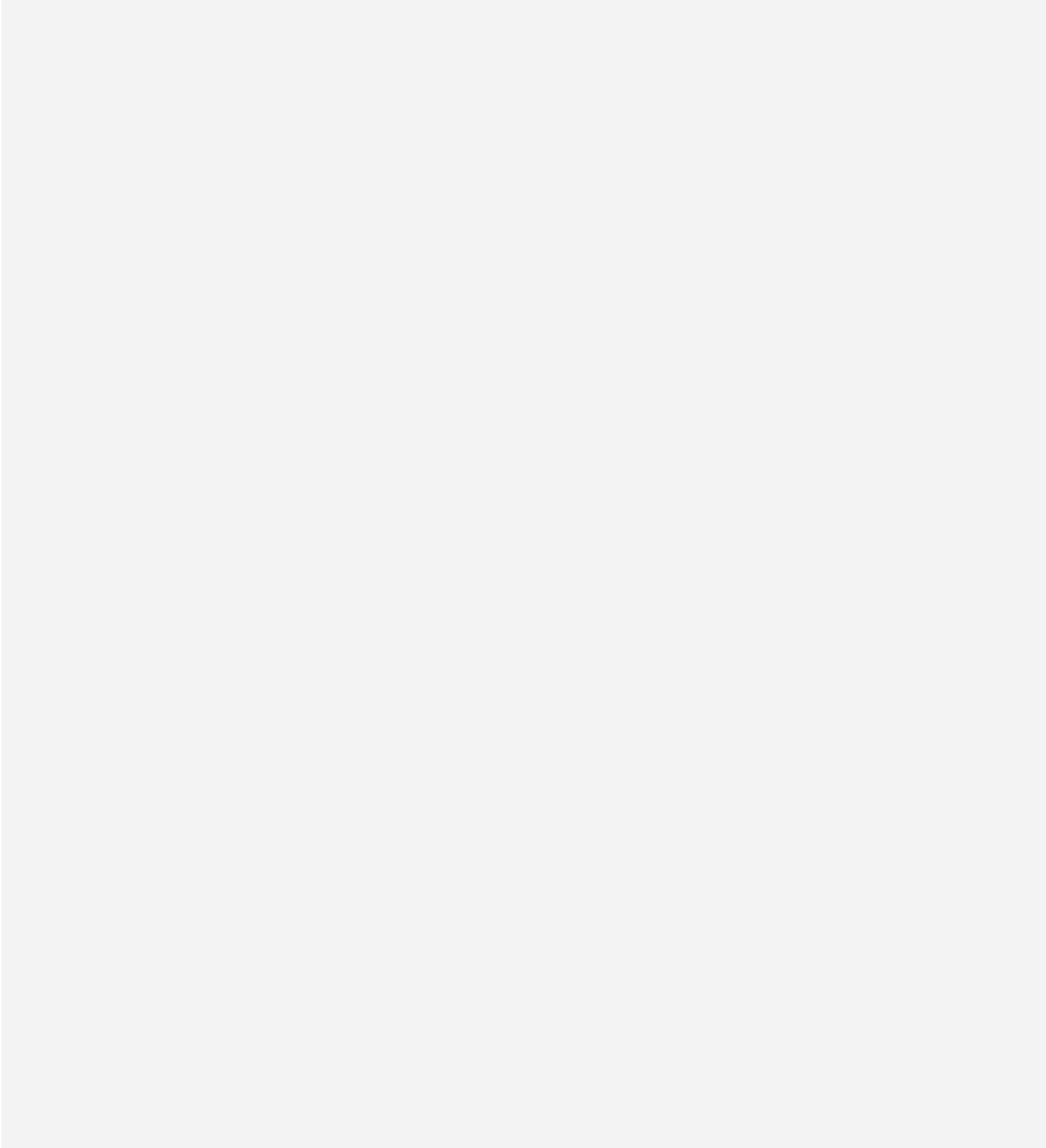
Giống thời gian, ngôn ngữ của không gian cũng khác nhau tùy theo địa điểm. Một doanh nhân Mỹ, vốn quen thuộc với văn hóa doanh nghiệp Mỹ, có thể dễ dàng đánh giá tầm quan trọng tương đối của một người chỉ bằng cách so sánh kích thước văn phòng của họ với các văn phòng xung quanh.

Mô hình phổ biến là Tổng giám đốc hoặc Chủ tịch hội đồng quản trị sẽ có văn phòng lớn nhất. Phó tổng giám đốc điều hành sẽ có văn phòng nhỏ hơn, và cứ thế giảm dần cho đến các khu làm việc mở, còn được gọi là “khu làm việc chung”. Khu vực dành cho lãnh đạo cấp cao thường đặt ở tầng cao nhất. Thứ bậc giữa các Phó tổng giám đốc cũng được thể hiện qua vị trí văn phòng của họ dọc theo khu hành lang điều hành.

Ngược lại, ở Pháp, không gian thường được quy hoạch như một mạng lưới các điểm kết nối về ảnh hưởng, hoạt động hoặc mối quan tâm. Các cấp quản lý người Pháp thường ngồi ở vị trí trung tâm giữa nhân viên cấp dưới để dễ dàng giám sát và điều phối hơn.

Người Mỹ, khi bị đặt trong không gian chật hẹp, thường cảm thấy địa vị của mình trong tổ chức đang bị đe dọa. Còn trong thế giới Ả Rập, như có thể dự đoán, vị trí và kích thước văn phòng không phải là chỉ số đáng tin cậy để đánh giá tầm quan trọng của người đang sử dụng nó. Điều mà người Mỹ xem là chật chội thì người Ả Rập lại cảm thấy là khá rộng rãi. Điều này cũng đúng với các nền văn hóa nói tiếng Tây Ban Nha. Một quan chức Mỹ La-tinh từng minh họa điều đó khi dẫn tôi tham quan một nhà máy. Khi mở cửa một căn phòng khoảng 5,5 mét x 6,1 mét với 17 nhân viên cùng bàn làm việc bên trong, ông ấy nói: ‘Ngài thấy đấy, văn phòng chúng tôi rất rộng rãi. Ai cũng có chỗ cả.’

Ở Trung Đông và Mỹ La-tinh, các doanh nhân Mỹ thường cảm thấy mình bị bỏ rơi về mặt thời gian và bị xâm lấn về mặt không gian. Người khác thường đứng quá gần, chạm tay lên họ, và nhìn chung là vi phạm không gian cá nhân của họ. Ở Bắc Âu và Đức, họ cảm thấy thoải mái hơn, nhưng đồng thời cũng nhận thấy mọi người ở đó có xu hướng lạnh lùng và giữ khoảng cách. Chính bản thân không gian đã truyền tải những cảm giác này.



Walmart cũng nổi tiếng với việc để tất cả các nhà cung cấp ngồi chung trong một phòng, rồi nhân viên thu mua chỉ cần tiến hành một cuộc ‘đấu giá’ — nhà cung cấp nào đưa ra mức giá thấp nhất sẽ giành được hợp đồng.

Tất cả những điều này nằm ở phía đối lập hoàn toàn so với những cuộc đàm phán thư thả trên du thuyền của Solar Turbines ngoài khơi Coronado. Những chiến thuật gây áp lực như vậy có thể giúp mang lại lợi nhuận trong ngắn hạn, nhưng sẽ phá hủy sự sáng tạo và mọi mối

quan hệ kinh doanh lâu dài.

Nhịp độ

Tokyo. Buổi gặp mặt chính thức (aisatsu) đã được lên lịch từ nhiều tuần trước, dự kiến diễn ra tại phòng hội đồng quản trị của công ty Nhật Bản ở Tokyo. John Graham, làm việc cho một nhà sản xuất thiết bị công nghiệp của Mỹ, đã đến Nhật sớm một tuần để chuẩn bị cho giai đoạn then chốt của cuộc đàm phán về thỏa thuận phân phối tại thị trường Nhật Bản. Ông và cộng sự đã tham dự một số cuộc họp với các quản lý cấp thấp của công ty Nhật để bảo đảm mọi chi tiết đều được chuẩn bị sẵn sàng cho buổi họp vào thứ Năm.

Tình hình bắt đầu trở nên bất lợi. Vị Phó chủ tịch người Mỹ ngoài 40 tuổi và chưa từng đến Nhật Bản, dự kiến sẽ đến nơi vào tối thứ Tư để được cập nhật thông tin và có một đêm nghỉ ngơi sau chuyến bay dài. Tuy nhiên, chuyến bay của ông liên tục bị hoãn hai lần do trục trặc. Trong tình trạng mệt mỏi và thiếu ngủ, Phó chủ tịch và Giám đốc kinh doanh khu vực Viễn Đông mãi đến 9 giờ sáng hôm sau mới đến được khách sạn.

Sự cố thứ hai cũng xảy ra vào sáng thứ Năm. Bản thỏa thuận pháp lý của phía Mỹ, vốn được kỳ vọng gửi đến trước buổi gặp mặt, đã không được gửi đến. Ngay cả khi được chấp thuận thì cũng chỉ có thể diễn ra sau cuộc họp đã sắp xếp. Điều này buộc phía Mỹ phải duy trì thái độ tích cực nhưng lại không được phép đưa ra bất kỳ cam kết nào.

Trong buổi họp nhanh được sắp xếp vội vàng, John Graham và đại diện của công ty tại Tokyo đã gặp vị Phó chủ tịch và Giám đốc kinh doanh. Vì chưa có bản thỏa thuận pháp lý, họ thống nhất sẽ ‘múa’ trong cuộc họp, tức là né tránh mọi cam kết. Vì thường người ta không bàn chuyện làm ăn trong một buổi Aisatsu, phần này lẽ ra sẽ khá dễ dàng.

Sau đó, vị Phó chủ tịch hỏi về các nghi thức và cách ứng xử. Người đại diện tại Tokyo, nghĩ rằng ông đã có hiểu biết cơ bản về văn hóa Nhật nên chỉ nói ông ấy hãy: “Cứ tự nhiên.” Rồi hai vị khách quay về phòng để tắm rửa chuẩn bị cho cuộc gặp.

Graham cùng ba vị quản lý người Mỹ đến văn phòng công ty tại Tokyo đúng 2 giờ chiều. Họ được một nhân viên lễ tân mặc trang phục công sở lịch sự dẫn vào một phòng họp trang trọng. Bên trong, 16 chiếc ghế bành sang trọng được xếp thành hình vuông, kèm theo các bàn cà phê đặt bên cạnh. Tuy nhiên, không ai mời họ ngồi.

Một lát sau, ba quản lý người Nhật — những người mà John và đại diện công ty đã gặp suốt tuần — bước vào phòng. Việc trao đổi danh thiếp diễn ra hết sức trang trọng, và cả bảy người trò chuyện xã giao bằng tiếng Anh về chuyến bay từ Singapore.

Khi ba vị quản lý cấp cao khác tham gia, không khí cuộc gặp mặt trở nên trang trọng và nghiêm túc hơn nhiều so với dự kiến của người Mỹ. Sự chênh lệch về địa vị nhanh chóng khiến các đại diện Mỹ cảm thấy không thoải mái.

Trước đó, họ ở trên cùng một “vị thế xã hội” với các quản lý cấp thấp, nhưng giờ đây họ buộc phải lúng túng điều chỉnh khi nhận ra vị thế của mình thấp hơn so với những lãnh đạo lớn tuổi và có chức vụ cao hơn vừa xuất hiện. Trước khi họ kịp lấy lại sự cân bằng, vị Chủ tịch công ty Nhật Bản bước vào. Khi cả sáu vị người Nhật đều thể hiện thái độ cung kính rõ rệt với cấp trên của mình, vị thế của phía Mỹ lập tức lại bị đẩy xuống thấp hơn hai bậc.

Lại một vòng trao đổi danh thiếp trang trọng nữa diễn ra. Khi cuối cùng được mời ngồi, mọi người đều ngồi đúng theo thứ bậc của mình. Chủ tịch phía Nhật và Phó chủ tịch phía Mỹ ngồi cạnh nhau ở một góc được sắp đặt sẵn (theo một góc vuông), với một quản lý cấp dưới ngồi trên một chiếc ghế đầu xếp hơi lùi về phía sau để phiên dịch (dù vị Chủ tịch Nhật thực ra nói tiếng Anh rất tốt). Trà được mang vào phục vụ.

Từ khoảnh khắc đó, vị Chủ tịch Nhật hoàn toàn nắm quyền kiểm soát cuộc gặp mặt. Ông lần lượt đặt câu hỏi cho từng thành viên phía Mỹ thông qua người phiên dịch. Sau đó, cuộc trao đổi giữa hai lãnh đạo bắt đầu. Nhưng thực tế, đó đã không còn là một cuộc đối thoại bình đẳng.

Vị Chủ tịch Nhật đặt câu hỏi bằng tiếng Nhật trong khi vẫn nhìn thẳng vào vị lãnh đạo Mỹ. Khi người phiên dịch nói, phía Mỹ buộc phải chuyển ánh mắt sang người phiên dịch, trong khi vị Chủ tịch có thêm thời gian quan sát nét mặt và phản ứng của ông. Khi người Mỹ trả lời, dù Chủ tịch Nhật hiểu ngay, ông vẫn có thêm một khoảng thời gian khi phiên dịch lặp lại nội dung bằng tiếng Nhật — điều này cho ông gấp đôi thời gian suy nghĩ và phân tích biểu cảm của đối phương. Trong suốt quá trình này, ông không hề phải chuyển hướng ánh mắt, điều này tạo ra một hình thức quyền lực phi ngôn ngữ rất rõ rệt.

Mọi ánh mắt trong phòng đều dồn vào vị Phó chủ tịch người Mỹ, nên mỗi khi câu chuyện xuất hiện một khoảng lặng, ông ấy lại vội vàng tìm cách lấp đầy nó. Cho đến lúc này, tất cả mọi người đều tránh đề cập đến chuyện làm ăn, và cuộc trò chuyện dần chuyển sang chủ đề golf. Đây vốn là môn thể thao yêu thích của ông, nên vị Phó chủ tịch trở nên phần chần hẫn khi kể về các sân golf và những giải đấu diễn ra gần trụ sở công ty mình.

Câu nói tiếp theo của ông ấy khiến mọi người sửng sốt gần như há hốc — nếu không phải vì họ quá lịch sự để thể hiện điều đó. Ông đã mời vị Chủ tịch phía Nhật sang Mỹ tham gia một giải golf trong chuyến công tác tiếp theo của ông — để ký thỏa thuận phân phối! Lời mời ấy kéo theo hàng loạt phát biểu liên quan đến công việc và những dự đoán về một mối quan hệ hợp tác lâu dài, thịnh vượng cho cả hai công ty.

Vị Chủ tịch người Nhật giấu đi sự ngạc nhiên và đáp lại một cách nhã nhặn. Ngay sau đó, ông lịch sự cáo lui và đề nghị phía Mỹ chuyển sang một phòng khác để nghe phần trình bày của đội ngũ điều hành. Từ thời điểm đó trở đi — nếu mối quan hệ hợp tác này còn tiếp tục — phía Nhật hoàn toàn nắm quyền áp đặt các điều kiện trong những vòng đàm phán tiếp theo.

Điều gì đã xảy ra?

Vị Phó chủ tịch người Mỹ còn trẻ, thiếu kinh nghiệm và hoàn toàn không hiểu văn hóa kinh doanh Nhật Bản. Ông muốn nhanh chóng đạt được thỏa thuận, lại thêm việc đang mệt mỏi và thiếu ngủ nên không thể nắm bắt được những tín hiệu tinh tế trong buổi gặp. Ông cũng quên

mất lời dặn phải tuyệt đối tránh nói chuyện làm ăn. Việc có phiên dịch khiến ông không có đủ thời gian cân nhắc câu trả lời, và áp lực càng lớn hơn khi có đến mười đôi mắt chăm chú theo dõi từng lời ông nói.

Tuy nhiên, điều quan trọng nhất lại nằm ở lời khuyên “Cứ tự nhiên”. Đến từ một nền văn hóa đề cao hành động nhanh chóng, ra quyết định cá nhân và thường xem nhẹ khác biệt về địa vị, ông ấy hoàn toàn thiếu những công cụ văn hóa cần thiết để tham gia một cuộc gặp trang trọng như thế này. Nhịp cảm nhận thời điểm vốn rất hiệu quả tại quê nhà lại trở nên phản tác dụng trong bối cảnh này.

Người Mỹ và thời gian

“Cứ để họ chờ.” Hầu như trên thế giới ai cũng biết rằng đây là một chiến thuật cực kỳ hiệu quả khi đàm phán với người Mỹ vì không ai coi trọng thời gian hơn họ, không ai thiếu kiên nhẫn hơn họ khi mọi việc bị chậm lại, và cũng không ai xem giờ trên đồng hồ đeo tay nhiều như người Mỹ.

Nhưng người Mỹ cũng có thể học cách tận dụng yếu tố thời gian để tạo lợi thế. Công ty Solar Turbines Incorporated (một bộ phận của Caterpillar) muốn bán các tua-bin khí công nghiệp và máy nén trị giá 34 triệu đô la cho dự án đường ống dẫn khí đốt của Nga. Cả hai bên đã đồng ý tổ chức vòng đàm phán cuối cùng tại một địa điểm trung lập ở miền Nam nước Pháp. Trong những vòng đàm phán trước, phía Nga tuy cứng rắn nhưng vẫn hợp lý. Tuy nhiên, khi đến Nice, người Nga trở nên cứng rắn hơn nhiều và thậm chí hoàn toàn vô lý.

Phải mất vài ngày chán nản phía Mỹ mới xác định được vấn đề, nhưng khi hiểu ra, họ lập tức gọi một cuộc điện thoại quan trọng về trụ sở ở San Diego. Lý do người Nga trở nên lạnh nhạt hóa ra rất đơn giản: họ đang tận hưởng thời tiết ấm áp ở Nice và hoàn toàn không muốn vội vàng ký kết để phải quay lại Moscow. Cuộc gọi về California trở thành bước ngoặt. Đội ngũ tại trụ sở Solar ở San Diego đủ tinh tế để cho phép các nhà đàm phán của mình tiếp tục thông thả. Từ thời điểm đó, lịch đàm phán được điều chỉnh thành những cuộc họp ngắn 45 phút vào buổi sáng; còn buổi chiều, họ ung dung ra sân golf, ra bãi biển hoặc trở về khách sạn để gọi điện và xử lý giấy tờ.

Đến tuần thứ tư, phía Nga bắt đầu nhượng bộ và chủ động yêu cầu họp lâu hơn. Vì sao ư? Vì họ không thể quay lại Moscow sau bốn tuần nghỉ ngơi ở Địa Trung Hải mà không ký được một hợp đồng nào. Chính sự đảo ngược chiến lược sử dụng áp lực thời gian này đã mang lại cho Solar một hợp đồng vô cùng béo bở.

Các kỳ nghỉ lễ quốc gia cũng có thể tác động mạnh đến kết quả đàm phán. Petrobras từng mời một nhóm đàm phán người Mỹ tham gia đấu thầu hợp đồng thiết bị trị giá 5 triệu đô la cho một giàn khoan dầu ngoài khơi ngay trước kỳ nghỉ Giáng sinh. Dù mùa hè ở Rio rất dễ chịu, phía Mỹ lại rơi vào thế đàm phán bất lợi vì những kỳ vọng thăm lặn từ gia đình đang chờ họ trở về đón Giáng sinh cùng ông già Noel.

Và điểm quan trọng cuối cùng về yếu tố thời gian: dù áp lực thời gian đôi khi có thể thúc đẩy các quy trình sáng tạo và những buổi động não phát triển ý tưởng, nhưng để xây dựng được các mối quan hệ thương mại quốc tế bền vững, ta luôn cần nhiều thời gian hơn thế. Những mối quan hệ

cá nhân vững chắc phải được gây dựng và nuôi dưỡng theo thời gian, và các cấu trúc hay quy trình kinh doanh mang tính đổi mới cũng cần đủ thời gian để định hình và trưởng thành.

Chậm mà chắc

Ông ấy canh thời gian thật hoàn hảo. Ông biết khi nào nên lên tiếng, khi nào cần im lặng và khi nào phải kiên nhẫn chờ đợi. Hãy để cha Gregory Boyle kể cho bạn nghe vài câu chuyện trong cuốn “Những hình xăm trên trái tim.”

Tôi gặp Anthony qua Mary Ridgeway, một cán bộ quản chế huyền thoại của khu Eastside. “Hãy giúp thằng bé với,” bà nài nỉ tôi qua điện thoại. Mary nói cho tôi biết nơi có thể tình cờ gặp Anthony, vì địa chỉ cuối cùng của cậu ta chỉ là một chiếc xe hơi mà cậu đã bỏ lại trên đường Michigan.

Anthony khi đó mới 19 tuổi, đã lang bạt một mình khá lâu. Cha mẹ cậu sa vào ma túy và tù tội, nên cậu xoay xở kiếm sống bằng cách bán PCP (một loại ma túy gây ảo giác mạnh) để mua Big Macs hoặc món Pastrami Madness trứ danh ở quán Jim’s. Anthony là một cậu trai nhỏ thó, giọng thì yếu ớt, mảnh như sợi chỉ và cao the thé. Nếu nhắm mắt lại, bạn sẽ tưởng mình đang ‘tán chuyện’ – như tụi nhỏ trong khu hay nói – với một thằng nhóc chừng mười hai tuổi.

Một ngày nọ, chúng tôi dựa lưng vào chiếc xe cà tàng của cậu ấy và chuyện trò. Rồi câu chuyện tự nhiên rẽ sang chủ đề quen thuộc: “Sau này lớn lên cháu muốn làm gì?” “Cháu muốn làm thợ sửa xe. Thật ra cháu chả biết gì về xe hơi hết... nhưng cháu muốn học.”

Thợ sửa xe của tôi, Dennis, ở đại lộ Brooklyn Avenue, gần như là một huyền thoại trong khu barrio.

Dennis có thể sửa được bất kỳ chiếc xe nào. Ông là một người Mỹ gốc Nhật, cao gầy như cây sào, ngoài năm mươi, và nghiện thuốc lá nặng. Ông không phải kiểu người ít nói — ông thuộc loại không nói một câu nào, chỉ lặng lẽ rút thuốc.

Bạn đem xe đến, than phiền rằng dưới nắp capo có tiếng động lạ, rồi đưa chìa khóa cho Dennis. Ông đứng đó, điều thuốc kẹp nơi khoe miệng, chỉ gật nhẹ. Ông cầm chìa khóa. Và khi bạn quay lại ngày hôm sau, chiếc xe sẽ chạy êm ru như mới. Cả quá trình diễn ra mà không nói với ai một lời.

Thế là tôi tìm đến Dennis để trình bày hoàn cảnh.

“Nghe này, Dennis,” tôi nói, ngồi trong cái văn phòng chật chội ngập khói thuốc của ông, “Ông nhận thằng bé Anthony nhé. Đúng là nó chẳng biết gì về xe cộ, nhưng nó ham học lắm, và tôi tin nó có thể học được.”

Dennis nhìn tôi chằm chằm, gật đầu nhẹ. Một tàn thuốc dài treo lơ lửng ở đầu điều frajo, như đang do dự không biết có nên rơi xuống hay không.

Tôi tăng tốc nỗ lực gấp đôi. Tôi bảo Dennis rằng chuyện này không chỉ là một công việc cho một thằng nhóc trong xóm; nó có thể tạo ra hiệu ứng lan tỏa, đem lại bình yên cho cả khu phố. Nhưng đáp lại tôi chỉ là sự im lặng nặng trĩu và ánh mắt cứng như đá.

Tôi tiếp tục dùng sức để “điễn”. Nào là giải Nobel Hòa bình, nào là thay đổi tiến trình lịch sử, thay

đổi cả thế giới này. Nhưng vẫn chẳng được gì. Dennis cứ lặng lẽ rút thuốc đầy phổi, còn tôi thì ra sức lấp đầy căn phòng bằng những lời van nài chân thành.

Cuối cùng, tôi đành chịu thua và im lặng. Tôi đã nói hết những gì tôi có thể nói. Đến lúc phải chấp nhận kết quả và đứng dậy ra về.

Đúng lúc đó, Dennis rút một hơi thật dài, rồi từ từ thở ra, làn khói dày đặc che kín cả khuôn mặt ông. Khi lớp khói tan dần, ông nhìn thẳng vào tôi và nói câu duy nhất ông ấy thốt ra trong cả ngày hôm ấy:

“Tôi sẽ dạy nó tất cả những gì tôi biết.”

Thêm một bằng chứng khác cho thấy cách Boyle cảm nhận thời điểm một cách tuyệt vời:

Thánh lễ sắp bắt đầu ở Camp Munz, và tôi đang bắt tay từng đứa khi chúng bước vào nhà thể thao. Đứa nào cũng mặc đồ dã chiến, cười nói tởm tể. Có một thằng nhóc xăm kín mặt và tay, điều khá hiếm ở độ tuổi này. Tôi kéo nó ra khỏi hàng, và nó bảo tên nó là Grumpy. Nó chỉ cho tôi biết biệt danh trong băng nhóm của nó, và ngay từ lần gặp đầu tiên, nó đã tỏ ra rần hơn hẳn so với đa số tụi nhỏ ở đây.

“Nghe này,” tôi nói, đưa danh thiếp cho nó, “Khi nào ra trại, hãy gọi cho tôi. Chúng tôi sẽ xóa toàn bộ hình xăm cho cậu, miễn phí.”

Thông thường khi tôi nói những điều này thì phản ứng nhận được thường luôn giống nhau. Chúng sẽ cầm lấy danh thiếp, nhìn kỹ rồi nói những câu kiểu như: “Thật sao?... Wow!... Miễn phí ă?... Tuyệt vời quá!” Nhưng Grumpy thì không. Nó không cầm danh thiếp, nhìn tôi bằng ánh mắt mà dân anh chị gọi là “gọi đòn” và gầm lên: “Ông nghĩ tôi xăm nó lên để rồi xóa đi sao?” Nó tỏ ra rất khó chịu và hầm hầm. Điều này gần như chưa bao giờ xảy ra với tôi.

Trước tình huống hiếm hoi đó, tôi bỗng trở nên bình tĩnh lạ thường và tìm thấy giọng nói nhẹ như gió của mình.

“À ừ,” tôi nói, “tôi không biết cậu, nhưng tôi BIẾT vì sao cậu xăm những hình xăm này.”

“Phải không?” Nó quát lớn hơn. “Ông nói thử xem?”

“Đơn giản thôi,” tôi nói, giọng tôi nhỏ bao nhiêu thì giọng nó lớn bấy nhiêu. “Một ngày nào đó, khi mày không để ý, cái đầu mày đã... kẹt vô móng mày. Đúng vậy, thằng chó — mày nhét nguyên cái đầu của mày vô đít luôn. Vì thế,” tôi vừa nói vừa nhét tấm danh thiếp vào tay nó, “hãy gọi cho tôi... ngay khi cậu tìm thấy cái đầu của mình.”

Đó hoàn toàn không phải là khoảnh khắc khiến tôi tự hào. Nhưng như dân anh chị hay nói, “Đụng là trúng liền,” nghĩa là ai nổi điên với tôi thì tôi cũng dễ nổi điên lại. Tôi vẫn đang cố sửa cái tật đó.

Khoảng năm tháng sau, có người tặng tôi một đồng vé xem Lakers — đủ để nhét đầy chiếc xe van của giáo xứ với đám pandilla mugrosa (một nhóm nhóc tì quậy phá từ khu Pico Gardens, tụi này dường như có chung một niềm tin mãnh liệt rằng... tắm là không cần thiết).

Thời đó đội Lakers còn chơi ở sân Forum, và chúng tôi may mắn có được chỗ ngồi không phải ở khu “chảy máu mũi” mà là khu “xuất huyết não” — nghĩa là những hàng ghế cực kỳ cao và cực kỳ xa sân thi đấu. Đám nhỏ ở khu nhà dự án thì chạy ào lên trước, còn tôi cứ từ tốn leo cầu thang.

Bất ngờ, ở khoảng mười lăm ghế gần lối đi, một nhóm thanh thiếu niên từ Camp Munz đồng loạt đứng dậy chào tôi. “Này G,” một đứa nói, “Tụi con nè, từ Camp Munz đây.” Tôi nhìn kỹ hơn và nhận ra tụi nó. Tất cả đều mặc đồ rằn ri — chắc cũng được tặng vé miễn phí. Tôi bắt tay từng đứa, đứa này ngồi sau đứa kia dọc theo hàng ghế sát lối đi. Những tiếng la hét “NGỒI XUỐNG ĐI!” phía sau cũng chẳng làm chúng tôi vội vã hơn. Chúng tôi đều quá vui mừng khi bắt ngờ gặp lại nhau.

Khi tôi sắp đến cuối dãy ghế, người thứ ba từ dưới lên chính là Grumpy. Hai chúng tôi nhìn nhau chăm chăm, rồi tôi đưa tay ra chờ nó bắt tay. Nó từ chối. Tôi nghĩ thầm: Tiêu rồi. Một nhịp trôi qua, và bất ngờ, Grumpy dang tay ôm chầm lấy tôi và siết thật chặt. Nó ghé sát tai tôi và thì thầm: “Thứ Ba này con được thả... Thứ Tư con sẽ gọi cho Cha... Con muốn... xóa mấy hình xăm này.”

Đó chính là bí quyết thành công của Cha Boyle. Ông hiểu cậu bé ấy và tất cả những đứa trẻ khác ở nơi này. Ông thực sự hòa mình vào văn hóa của chúng. Không có gì ngạc nhiên khi đám anh chị gọi ông là G-Dog và sẵn sàng làm bất cứ điều gì vì ông. Ông không chỉ xây dựng được những mối quan hệ bền vững và lâu dài — ông còn tạo ra một không gian nơi mọi người cảm thấy vui khi đến, thấy mình thuộc về, và sẵn sàng kết nối. Ông cũng xây dựng được một cấu trúc cộng đồng có thể tự nuôi dưỡng và duy trì theo thời gian. Và tất nhiên, tất cả những điều này bắt đầu từ một nhà máy làm bánh pie.

Trong các câu chuyện của mình, Cha Greg Boyle đã thể hiện sự kiên nhẫn phi thường của mình hai lần: chờ Dennis suy nghĩ cho thấu đáo và chờ Grumpy đổi ý. Dù bạn có cẩn thận lựa chọn không gian gặp gỡ đến đâu, hay sắp xếp nó tinh tế như thế nào, thì lượng thời gian mà bạn dành cho quá trình đàm phán vẫn là yếu tố mang tính quyết định. Bạn có nhớ những tháng ngày mà Ford đã làm việc ở Việt Nam trong khu nghỉ dưỡng cao cấp? Hay những năm mà các đội địa nhiệt gặp nhau qua những bữa tối tại Oregon? Bạn càng tạo được nhiều sự gắn kết trong bối cảnh không chính thức thì bạn càng có thể kỳ vọng vào những kết quả tốt đẹp. Và khi bạn hiểu rõ hơn những người mà mình đang đàm phán, bạn càng có khả năng xác định chính xác mỗi giai đoạn của cuộc thương lượng cần kéo dài bao lâu.

Chương 9.

Chuẩn bị cho Cảm xúc/Quyền lực/Tham nhũng

Loài người tư duy bằng ẩn dụ và học qua những câu chuyện.

— Mary Catherine Bateson

Hắn là anh ta đã luyện tập cho khoảnh khắc này. Chiếc ghế xoay vòng trên không trung, và — *rầm* — nó ghim chặt vào tường. Cả hai phía Mỹ và Hàn đều sững sờ, chỉ biết tròn mắt nhìn chiếc ghế dính chặt trên tường. Sau một hồi im lặng, gã người Mỹ đứng dậy, cất hết giấy tờ vào cặp táp, và tuyên bố: "Tới đây là chấm hết."

Chiêu này không phải là chiến thuật đàm phán thông thường, nhưng lại cực kỳ hiệu quả. Và nó đã dẫn đến một kết cục thảm khốc cho một, hoặc có lẽ là cả hai bên.

Giờ thì nói về bối cảnh. Tại Mỹ, nhu cầu mua điện thoại di động đang lao dốc. Những người cần dùng điện thoại thì đều đã mua, do đó nhu cầu về chip bán dẫn dùng trong điện thoại cũng sụt giảm theo. Tệ hơn nữa, tình trạng suy thoái còn đang tiếp diễn khiến triển vọng dài hạn càng thêm mờ mịt.

Các nhà sản xuất Hàn Quốc yêu cầu Mỹ phải giảm giá chip, trong khi biên lợi nhuận lúc ấy vốn đã mỏng như lá lúa. Xuyên suốt quá trình đàm phán căng thẳng, phía Hàn Quốc liên tục gây sức ép, dẫu cả hai bên đều biết tương lai của họ phụ thuộc vào những sự cải tiến mà chỉ có người Mỹ mới có thể đem lại.

Bốn thành viên của phía Hàn Quốc đã chuẩn bị sẵn sàng. Dẫn đầu là một vị lãnh đạo "kiểu cũ" ngoài sáu mươi, đi cùng hai chuyên gia tài chính và kỹ thuật khoảng độ bốn mươi, và một quản lý trẻ đầy tiềm năng, tốt nghiệp MBA từ một trường đại học danh tiếng Mỹ và nói tiếng Anh như gió. (Chính anh ta là người đã ném chiếc ghế.)

Phía Mỹ được tập hợp một cách vội vàng, họ gồm một quản lý kinh doanh, một kỹ thuật viên dự án và một quản lý dự án người Mỹ gốc Hàn. Không ai trong số họ có nhiều kinh nghiệm quốc tế, thêm việc họ đều là dân kỹ thuật nên thiếu hẳn những kỹ năng xã hội khôn khéo mà các nhà đàm phán kinh doanh thường có.

Ngay khi những người Mỹ bước vào phòng, không khí trở nên căng thẳng rõ rệt. Phía Hàn Quốc lo lắng về mối đe dọa đang leo thang từ miền Bắc. Người Mỹ thì rã rời sau 18 tiếng bay và quá cảnh. Khi có điểm bất đồng đầu tiên, người Hàn Quốc đứng phắt dậy, và chiếc ghế bay vèo trong không trung.

Người Mỹ sửng sốt: đây không phải là hành vi mà họ dự đoán, nhất là sau buổi đào tạo ngắn về văn hóa xuyên quốc gia, vốn mô tả người châu Á điềm đạm và khiêm lời. Thế nên thay vì rời đi ngay, họ loay hoay cố hiểu điều gì vừa xảy ra.

Điều mà họ không hề hay biết là màn ném ghế kia đã được lên kế hoạch tỉ mỉ từ trước. Anh chàng quản lý trẻ tuổi người Hàn biết rõ những người Mỹ kia tin vào những khuôn mẫu đó, và họ cũng quen với những cuộc ẩu đả bốc đồng trong các quán bar ở quê nhà. Đây là những điều anh ta học được trong kỳ thực tập tại công ty của họ.

Nhóm của anh ta đã làm việc cùng nhau nhiều năm và bay sang Mỹ vô số lần để đặc biệt nghiên cứu kỹ thuật đàm phán của người Mỹ. Họ đã trau dồi kỹ năng của qua những cuộc đàm phán ngày càng phức tạp. Và họ đã tập dợt hết lần này tới lần khác. Đến khi thực hiện pha diễn này, mọi động tác đều hoàn hảo, thời điểm cũng chính xác tuyệt đối.

Lợi dụng sự bối rối của nhóm người Mỹ, lãnh đạo Hàn Quốc yêu cầu người quản lý trẻ rời khỏi phòng rồi xin lỗi rồi rút vì "cơn giận không thể tha thứ" của anh ta. Ông giải thích rằng dự án có vai trò sống còn cho thành công trong tương lai của họ. Song chiếc ghế thì vẫn dính chặt trên tường.

Người Mỹ vẫn còn bàng hoàng, họ ngồi xuống và gần như mất toàn bộ lợi thế của mình. Biên lợi nhuận vốn đã ít ỏi giờ bỗng tan biến. Họ bước vào cuộc đàm phán với niềm tin rằng chỉ cần lý luận với đối phương là đủ. Nhưng người Hàn đã cao tay hơn khi dùng sức mạnh của cảm xúc – một màn phi lý đầy kịch tính.

Người Hàn Quốc đã thắng cuộc tranh chấp này bằng các phương pháp độc đáo. Nhưng hoàn toàn đi ngược với tinh thần của một cuộc đàm phán kiến tạo. Thay vì cố gắng tìm điểm chung, cùng nhau cải tiến để tạo ra những chiếc điện thoại mới và tăng doanh thu, cuối cùng cả hai bên đều thiệt.

Đây chỉ là một ví dụ cho thấy cảm xúc có thể dẫn dắt cuộc đàm phán đến mức nào, và tầm quan trọng của việc tận dụng sức mạnh của chúng. Không phải để thắng một cuộc tranh chấp, mà là để xây dựng một mối quan hệ.

Khoa học thần kinh cho biết, con người gần như phản ứng với những tác nhân cảm xúc ngay lập tức. Chúng ta cảm nhận, rồi lọc thông tin qua những cảm xúc đó trong mọi tình huống tương tự. Khi những cảm xúc tiêu cực xuất hiện, sự sáng tạo lập tức biến mất và không quay lại nữa. Nhà thần kinh học Antonio Damasio từ Đại học Nam California giải thích rằng quá trình nhận thức — lý luận, nhận biết và ghi nhớ — chỉ diễn ra trong tích tắc. Con người có thể thay đổi quan điểm về một sự thật khi tiếp nhận thông tin thuyết phục hơn. Nhưng phần cảm xúc trong não bộ lại thay đổi chậm hơn nhiều. Sự đồng cảm, trí tưởng tượng, tình yêu, lòng trung thành — đều chỉ có thể được hàn gắn “theo nhịp độ riêng của chúng.”

Cảm xúc: Chú ý đến cái nhú mào

Trong suốt vài thập kỷ qua, các chuyên gia đào tạo doanh nghiệp và thần kinh học đều nhận ra

rằng chia sẻ cảm xúc có thể xây dựng sự gắn kết và lòng trung thành bền chặt. Vì vậy những hoạt động xây dựng đội nhóm trong công ty thường có đu zipline, nhảy từ vách núi, chèo thuyền vượt thác, quay video ngớ ngẩn hoặc hát hò. Bất kỳ hoạt động nào tạo ra cảm xúc mãnh liệt đều khiến trải nghiệm trở nên đáng nhớ và làm tăng sự gắn bó với những người cùng tham gia.

Nhưng để tạo ra sự gắn bó cảm xúc bền chặt hơn, quân đội là ví dụ điển hình. Có thể bạn ghét sĩ quan huấn luyện, nhưng đến cuối khóa huấn luyện tân binh, bạn sẽ sẵn sàng hy sinh vì đồng đội của mình. Mục tiêu chung, kẻ thù chung, và cùng chịu đựng điều kiện khắc nghiệt — tất cả đều được thiết kế để tăng cường tinh thần đồng đội.

Vậy cảm xúc đóng vai trò gì trong một cuộc đàm phán kiến tạo ?

Paul Ekman, Giáo sư Danh dự ngành Tâm lý học tại Đại học California, San Francisco, là chuyên gia hàng đầu trong nghiên cứu về biểu cảm khuôn mặt và cảm xúc. Trong một cuộc hội thảo cuối những năm 1970, John Graham đã học được nhiều điều về nền tảng của cảm xúc. Phần ấn tượng nhất trong bài thuyết trình của Ekman là minh họa bản đồ cơ mặt, nhờ khả năng kiểm soát các nhóm cơ phi thường. Ngay cả cái nhướn mày nổi tiếng của Paul Newman hay Stephen Colbert cũng không thể sánh với những chuyển động liên tục trên mặt Giáo sư Ekman khi ông trình bày Hệ thống mã hóa hành động khuôn mặt (FACS). Ekman lập luận rằng có sáu cảm xúc cơ bản: vui vẻ, buồn bã, tức giận, sợ hãi, ghê tởm và ngạc nhiên. Các cảm xúc này có thể được nhận diện qua chuyển động của các nhóm cơ mặt cụ thể.

Khi còn làm việc tại Berkeley và Đại học Nam California, John là người đầu tiên ứng dụng hệ thống FACS của Ekman vào nghiên cứu các cuộc đàm phán kinh doanh trực diện. Trong công trình đó, ông và các cộng sự chỉ ra rằng nhướn mày (được thể hiện qua chuyển động của Đơn vị Hành động 4), ngắt lời và nhìn chằm chằm đều khiến kết quả đàm phán xấu đi. Trong khi nụ cười (chuyển động Đơn vị Hành động 12) và biểu cảm trên gương mặt lại khiến cuộc đàm phán trở nên suôn sẻ hơn hẳn. Những phát hiện này khiến chúng tôi tập trung vào hai khía cạnh cảm xúc.

Đầu tiên, chúng ta sẽ xem xét tác động của sự giận dữ đối với đàm phán kiến tạo . Sau đó đến chương 12, chúng ta sẽ bàn về vai trò của sự hài hước trong đàm phán. Tóm lại, như bạn có thể đoán được, giận dữ là điều tồi tệ còn vui vẻ lại là yếu tố tích cực.

Ảnh hưởng tiêu cực của cơn giận

Câu chuyện chiếc ghế của nhóm người Hàn Quốc cho thấy rõ những tổn hại mà cơn giận có thể gây ra cho quá trình đàm phán kiến tạo. Khoảnh khắc chiếc ghế ghim vào tường và phía Mỹ ngồi sững sốt, mọi cơ hội cho mọi giải pháp sáng tạo đều tan biến hết.

Khi một cơn giận mang tính đe dọa hay uy hiếp, nó không chỉ dập tắt tính kiến tạo trong buổi họp hôm ấy, mà còn bào mòn cả mối quan hệ giữa những người tham gia. Nếu bạn cảm thấy tức giận, hãy tạm dừng và tìm hiểu nguyên nhân. Nếu đối tác bắt đầu bộc lộ sự giận dữ, bạn cũng cần tạm dừng và làm rõ nguyên nhân. Giận dữ và kiến tạo hiếm khi cùng đồng hành.

Và mọi thứ thường tệ đi rất nhanh. Con người có xu hướng phản chiếu hành vi họ quan

sát được từ phía bên kia. Sự đồng bộ trong tương tác nghĩa là một nụ cười sẽ kéo theo một nụ cười khác, một lời đe dọa sẽ tạo ra thêm đe dọa, người này nâng giọng thì người kia cũng sẽ nâng giọng theo. Và thế là cơn giận cứ thế bộc phát và nhanh chóng leo thang.

Những cơ hội từ cơn giận

Có bốn trường hợp cụ thể mà cơn giận có thể trở thành lợi thế cho bạn. Tuy nhiên, hãy dùng nó cực kỳ thận trọng.

Thứ nhất, dẫu bạn có thể chưa từng thấy ai ném ghế trong một cuộc đàm phán, nhưng nếu bạn là người Mỹ, chắc hẳn bạn đã từng chứng kiến người khác nổi giận. Chester Karras, người giảng dạy cả kỹ thuật mặc cả tích hợp lẫn sáng tạo trong các khóa học và sách bán chạy của ông, khuyên rằng cơn giận có thể hữu ích khi được dùng để nhấn mạnh tầm quan trọng của những vấn đề cụ thể. Tức là khi bạn dùng nó như một công cụ giao tiếp.

Thứ hai, cơn giận có thể phá vỡ lối tư duy thông thường. Câu cửa miệng trong khoa học sáng tạo (nhưng hoàn toàn có lý) là “suy nghĩ vượt khuôn khổ” là yếu tố then chốt. Ví dụ: Tối nọ, Jim và Andrea đang xem TV thì con gái tuổi teen của họ bò vào phòng, gập người vì đau đớn. Cô bé đã bị đau bụng nhiều tháng mà không có chẩn đoán, nhưng lần này cơn đau rất dữ dội.

Andrea lập tức gọi bác sĩ, vừa khóc vừa la hét. Cả cơn giận và nỗi sợ hãi của cô buộc bác sĩ phải xem lại chẩn đoán và tham khảo thêm ý kiến từ các đồng nghiệp khác. Chỉ trong hai ngày, bác sĩ phát hiện ra cô bé bị nhiễm trùng nhiệt đới, mà trước đó ông không nghĩ tới việc xét nghiệm nó. Vài ngày sau, cô bé đã khỏi hẳn chỉ với một đơn thuốc kháng sinh đơn giản.

Trong trường hợp của Andrea, chúng ta không chắc điều gì thực sự có tác dụng: cơn giận hay tiếng khóc. Cả hai đều tác động đến cảm xúc của người khác. Thực tế, Đơn vị Hành động #4 trong hệ thống Ekman, cái nhú mày có thể biểu hiện cho cơn giận, nhưng cũng có thể biểu hiện cho sự buồn bã hoặc sợ hãi.

Thứ ba, bất kỳ ai học marketing ngày nay đều biết rằng khiếu nại là nguồn thông tin quý giá. Nhiều công ty được xây dựng trên khái niệm “xử lý khiếu nại”. Và những khiếu nại trở nên mạnh mẽ hơn khi đi kèm cảm xúc như giận dữ hay buồn bã. Vì vậy, khi đối tác đàm phán đột ngột nổi nóng, hãy tạm dừng, bình tĩnh lại, rồi tìm hiểu nguyên nhân của phản ứng đó. Bạn càng hiểu rõ đối tác, bạn càng có cơ hội hợp tác sáng tạo cùng họ — hẳn là thế.

KHUNG PHỤ 9.1

Tranh chấp lối vào

Trên một vách đá cao nhìn ra Thái Bình Dương tại Laguna Beach, California, có hai căn nhà triệu đô cùng có tầm nhìn 180 độ, âm thanh của những con sóng và một lối đi chung dài.

Trong khi các chủ trước đây không gặp vấn đề gì với thỏa thuận, các chủ mới nhanh chóng nảy sinh mâu thuẫn. Một bên tổ chức tiệc tùng làm phiền bên kia, bên kia thường xuyên đỗ xe trên lối đi chung.

Hàng xóm A dựng gờ giảm tốc khiến việc đậu xe trở nên khó khăn, hoặc là không thể. Hàng xóm B kiện đòi quyền đi lại, và A kiện ngược lại. Các vụ kiện kéo dài mà không có hồi kết. Nhiều đề xuất về giải pháp tài chính đã được đưa ra nhưng đều bị từ chối. Cảm xúc bị lấn át, không bên nào chịu nhượng bộ.

Cuối cùng, họ đồng ý thử hòa giải. Vì cả hai hàng xóm đều khá giàu có, tưởng chừng vấn đề tài chính dễ giải quyết, nhưng không phải vậy. Khi thẩm phán tìm hiểu sâu hơn, ông nhận ra lý do thực sự:

"Tôi không cần tiền. Tôi sẵn sàng trả tiền dỡ gờ giảm tốc, nhưng tôi không muốn đưa một đồng nào cho anh ta."

Người hòa giải đề xuất giải pháp kiến tạo. Nếu A không phải trả một đồng nào cho hàng xóm, mà dành một nửa số tiền giải quyết cho một tổ chức từ thiện do B chọn, và nửa còn lại cho một tổ chức từ thiện do thẩm phán chọn thì sao?

Đối với hàng xóm B, người hòa giải đưa ra nửa còn lại của đề xuất: nếu anh ấy không nhận tiền, mà khoản giải quyết được chia nửa cho tổ chức từ thiện do anh ấy chọn, nửa còn lại cho tổ chức từ thiện do thẩm phán chỉ định thì sao?

Trước khi ngày kết thúc, cả hai hàng xóm và luật sư đã đồng ý với đề nghị giải quyết.

Bằng cách tận dụng lòng hướng thiện của hai bên, thẩm phán vượt qua thù hận và cơn giận thật sự của họ. Nhờ đó, các tổ chức từ thiện nhận được khoản quyên góp đáng kể mà hai hàng xóm này từng "ném" vào cuộc tranh chấp lối đi dai dẳng.

Thứ tư, sự bức bối là bước đầu tiên trong bất kỳ quy trình sáng tạo nào nhằm giải quyết vấn đề. Suy cho cùng, nếu bạn không thấy bức bối với một tình huống nào đó, bạn sẽ chẳng bao giờ muốn khắc phục nó. Lynda Lawrence, người đã làm việc nhiều năm với các đội ngũ sáng tạo khác nhau, sớm nhận ra rằng mọi mối quan hệ làm việc trong nhóm đều bắt đầu theo cùng một cách:

Một “buổi ỉ ôi” (cô ấy khẳng định đây là thuật ngữ). Sau khi bộ phận quản lý khách hàng đưa ra một nhiệm vụ mới, các Giám đốc Nghệ thuật và copywriter bắt đầu kiểm đủ lý do để phàn nàn. Đây là nhiệm vụ ngớ ngẩn nhất mà chúng tôi từng nhận. Đối thủ đang làm tốt hơn kia. Chúng tôi chẳng thể hoàn thành được trước thứ Sáu đâu. Các nhân viên mới từ bộ phận quản lý khách hàng luôn ngạc nhiên. Nhiệm vụ của họ là mang hợp đồng về, và họ kỳ vọng đội sáng tạo sẽ chớp lấy thời cơ để thể hiện khả năng của mình.

Tuy nhiên, điều thú vị là phản ứng này thường dẫn đến các giải pháp cực kỳ sáng tạo. Khi bộ phận quản lý khách hàng yêu cầu đội sáng tạo ngưng phàn nàn, họ chỉ tạm im lặng cho đến khi khách hàng rời đi, rồi lại tiếp tục than vãn. Sau nhiều năm tham gia những “buổi ỉ ôi” và quan sát kết quả, Lynda nhận ra có điều diệu kỳ trong việc cùng nhau phàn nàn. Nó giúp nhóm phát hiện ra vấn đề thực sự cần giải quyết và xây dựng sự đoàn kết xung quanh một “kẻ thù” chung — dù đó là giới hạn thời gian hay độ khó của nhiệm vụ. Do đó, khi lập kế hoạch cho bất kỳ dự án nào, cô luôn dành thời gian cho việc phàn nàn, đồng thời báo trước cho bộ phận khách hàng và khuyên họ rời phòng sớm để đội sáng tạo xử lý vấn đề và nghĩ ra những giải pháp xuất sắc.

Quay lại Chương 3, chúng ta từng thảo luận về thí nghiệm tưởng tượng tổ chức Thế vận hội ở Jerusalem trên blog của *Harvard Business Review*. Bài đăng này thường nhận về phản ứng tiêu cực, thậm chí có phần gay gắt. Nhưng khi phân loại các phản hồi, chúng ta rút ra được ba bài học:

1. Việc xả hết cảm xúc khi thấy nhiệm vụ “bất khả thi” có thể là bước mở đầu hữu ích cho tư duy sáng tạo.
2. Công kích cá nhân gần như luôn phá hỏng quá trình tạo ra ý tưởng.
3. Tập trung vào tương lai thay vì quá khứ là điều thiết yếu dẫn tới sự đổi mới.

(Bạn có thể tự xem các bình luận tại đây <http://blogs.hbr.org/2011/07/bringthe-olympics-to-jerusalem/>; chúng đọc không mấy dễ chịu. Bạn vẫn có thể tự thêm bình luận của mình nếu muốn.)

Giải tỏa cảm xúc trong đàm phán có thể hé lộ thêm thông tin, phơi bày những vấn đề thật sự và từ đó dẫn đến những ý tưởng mang tính xây dựng hơn. Thậm chí những lời phàn nàn tệ nhất cũng có thể trở thành gợi ý cho một kết quả đàm phán kiến tạo. Mấu chốt là phải phân biệt giữa phàn nàn và giận dữ. Một khi ranh giới đó bị vượt qua, hãy tạm dừng ngay. Hạ nhiệt xuống. Cơ giận leo thang và có thể phá hỏng cả cuộc đàm phán lẫn mối quan hệ của bạn. Hãy hiếm khi sử dụng nó, và phải cực kỳ thận trọng.

KHUNG PHỤ 9.2

"Poker-face" Nhật Bản

Một trong những phản nản phổ biến của người Mỹ về đàm phán với người Nhật là gương mặt vô cảm của họ: "Chúng tôi không hiểu họ nghĩ gì, hay vui, buồn, tức giận ra sao?"

Paul Ekman và các đồng nghiệp đã nghiên cứu về tính phổ quát của biểu cảm khuôn mặt và tiến hành nghiên cứu. Trong phòng thí nghiệm, họ chiếu cùng một video cho người Nhật và người Mỹ: một về chú chó con và một về nghi lễ cắt bao quy đầu ở New Guinea với "công cụ phẫu thuật" là đá. Úi! Người Mỹ thể hiện đồng thời sự ngạc nhiên, sợ hãi và ghê tởm. Người Nhật lại không có biểu hiện gì.

Thoạt nhìn, có thể kết luận rằng biểu cảm khuôn mặt không phổ quát, nhưng đó là kết luận sai. Ekman tự hỏi điều gì sẽ xảy ra nếu họ xem video một mình, không có sự hiện diện của các nhà nghiên cứu. Camera giấu kín cho thấy không có sự khác biệt – phản ứng chung vẫn là ngạc nhiên, sợ hãi và ghê tởm. Người Nhật được xã hội hóa để kiểm soát biểu cảm trong các tình huống, còn người Mỹ thì ít bị ràng buộc hơn.

Trong phòng thí nghiệm, khuôn mặt của các doanh nhân Nhật và Mỹ trong các cuộc đàm phán mô phỏng đã được ghi lại và đếm. Kết quả cho thấy không có sự khác biệt. Lý giải của chúng tôi là người Nhật di chuyển khuôn mặt y hệt người Mỹ, nhưng người Mỹ không thể đọc biểu cảm của đối tác Nhật vì sự khác biệt về tốc độ và các yếu tố xã hội khác. Vì vậy, người Mỹ thường bảo chỉ thấy "poker-face" ở người Nhật.

Bài học cho nhà đàm phán là rõ ràng: ngôn ngữ cơ thể (hoặc trong poker là "tells") có thể cung cấp thông tin hữu ích, nhưng rủi ro giải thích sai, đặc biệt trong điều kiện liên văn hóa, là rất cao.

Quyền lực: Kẻ thù thứ hai của sự kiến tạo

Ý tưởng quan trọng nhất về vai trò của quyền lực trong đàm phán được Fisher và Ury trình bày trong cuốn *Getting to Yes*. Họ định nghĩa khái niệm "phương án thay thế tốt nhất cho một thỏa thuận đàm phán" hay BATNA, và giải thích rằng đây chính là thước đo quyền lực trong mọi cuộc đàm phán. Nếu bạn có nhiều lựa chọn thay thế tốt hơn thỏa thuận với đối tác hiện tại, thì có quyền lực. Tức là, nếu bạn sở hữu bằng sáng chế cho một sản phẩm độc nhất, thì dù đối tác có là Walmart, Microsoft hay Donald Trump, quyền lực vẫn nằm trong tay bạn. Đây chính là định nghĩa về quyền lực trên thị trường.

Trong vật lý, công suất là lượng công việc thực hiện trong một đơn vị thời gian. (Chú thích: Từ "power" trong tiếng Anh có nghĩa là cả "công suất" trong vật lý và "quyền lực" trong xã hội).

Việc xác định quyền lực xã hội phức tạp hơn, nhưng dưới đây là một danh sách phổ biến các loại quyền lực mà con người sử dụng:

Quyền lực của:

- nhận thức
- cạnh tranh
- hợp pháp
- chấp nhận rủi ro
- cam kết
- chuyên môn
- nhận biết nhu cầu
- đầu tư
- thưởng-phạt
- tiền lệ
- kiên trì
- thái độ

Hai nhà tâm lý học John French và Bertram Raven đưa ra một danh sách đơn giản hơn:

Quyền lực cưỡng ép - Ép ai đó làm điều họ không muốn. “Nếu bạn không giảm giá thì khỏi bàn tiếp.”

Quyền lực khen thưởng - Trao cho người ta thứ họ muốn, hoặc bớt đi thứ họ không muốn. “Nếu bạn giảm giá, chúng ta sẽ hợp tác dài lâu.”

Quyền lực hợp pháp - Khiến ai đó cảm thấy họ có nghĩa vụ hoặc trách nhiệm. “Trong hợp đồng nhà nước, bạn không thể đưa ra mức giá cao như thế.”

Quyền lực tham chiếu - khả năng tạo cho người khác cảm giác được chấp nhận hoặc bị từ chối, được tán thành hoặc bị đánh giá. “Giá thấp sẽ củng cố uy tín của bạn trên thị trường.”

Quyền lực chuyên môn - dựa trên kiến thức và chuyên môn. “Theo kinh nghiệm lâu năm của tôi trong ngành, mức giá này hoàn toàn vô lý.”

Quyền lực thông tin - dựa vào dữ liệu và thông tin. “Theo số liệu mới nhất trên thị trường, giá của bạn quá cao.”

Chúng tôi tin vào một khái niệm quyền lực khác: trong quan hệ xã hội, quyền lực thực sự không tồn tại. Khái niệm này chỉ hữu dụng khi nhìn lại, trong trường hợp bạn là giới học giả hay nhà báo. Đặc biệt, các nhà khoa học chính trị thường diễn giải sự kiện thông qua quyền lực: “Họ

đã thắng bằng quyền lực _____ của mình." (Bạn tự điền tính từ vào nhé.)

Sự kiện 11/9, khi 19 tên khủng bố tấn công Mỹ, đã làm lung lay khái niệm rằng Mỹ là quốc gia quyền lực nhất trong lịch sử. Những người mê lý thuyết quyền lực sẽ nói rằng bọn khủng bố đã tạo ra “quyền lực đối trọng”. Nhưng đó chỉ là một lời giải thích mang tính hậu nghiệm thôi.

Theo chúng tôi, chỉ có thương lượng và trao đổi giữa con người thôi. Là một nhà đàm phán kiến tạo, bạn phải luôn tỉnh táo trước mọi nỗ lực ép buộc - những “trò quyền lực”. Khi phát hiện ra chúng, hãy nhanh chóng kéo cuộc trò chuyện trở lại quỹ đạo kiến tạo. Tập trung vào cơ hội hợp tác mới là cách khiến khái niệm “phương án thay thế tốt nhất” trở nên kém hiệu quả. Thay vì bận tâm về đối tác khác, hãy nghĩ xem làm thế nào để xây dựng một quan hệ hợp tác tốt hơn.

Tham nhũng: kẻ thù thứ ba của sự sáng tạo

Một ngày tháng 8 oi ả, William và John gặp Miguel Alfonso Martinez tại khách sạn Nacional để bàn về việc thiết lập chương trình hợp tác giữa Đại học California tại Irvine (UCI) và Đại học Havana. Martinez là một nhân vật quan trọng: Chủ tịch Ủy ban Cố vấn mới của Hội đồng Nhân quyền Liên Hợp Quốc, phát ngôn viên của Bộ Ngoại giao Cuba, và Chủ tịch Hiệp hội Luật Quốc tế Cuba. Ông thành thạo ba ngôn ngữ gồm tiếng Anh, tiếng Pháp và tiếng Tây Ban Nha, và dạy đàm phán quốc tế tại Đại học Havana, tương tự như khóa học của chúng tôi tại UCI.

Martinez là người đàn ông cao lớn với mái tóc hoa râm buộc đuôi ngựa. Ông thở hồng hộc khi chúng tôi vừa ngồi xuống. Ông có vẻ mệt mỏi sau những chuyến đi và các cuộc họp kéo dài tại Liên Hợp Quốc ở New York.

Trong phần trao đổi xã giao trước khi bàn về chương trình hợp tác, Martinez bắt ngờ hỏi liệu chúng tôi có chơi poker hoặc cờ vua không. Chúng tôi muốn thảo luận về đàm phán kiến tạo, còn ông lại nhắc đến trò chơi? Thật ra, ông đang tìm hiểu xem chúng tôi nhìn thế giới qua ẩn dụ nào, từ đó hiểu được giá trị, quan điểm và khái niệm đàm phán của chúng tôi.

Cờ vua biểu thị tư duy kiểu Machiavelli, nơi người chơi phải tính toán trước nhiều bước. Còn poker thì hàm ý rằng nói dối được chấp nhận như một phần của chiến thuật. Cả hai trò chơi đều tượng trưng cho cạnh tranh.

Bốn năm sau, chúng tôi tổ chức chuyến đi cho ba mươi sinh viên MBA từ UCI đến Cuba tham gia khóa học chín ngày về bất động sản và hệ thống chăm sóc sức khỏe, trong bối cảnh đảo quốc này đang thay đổi nhanh chóng. Thành công của chương trình sáng tạo này có công rất lớn từ vai trò kết nối của Martinez trong các cuộc đàm phán kiến tạo, tiếc rằng ông không kịp chứng kiến nó. Ông mất vào năm 2013.

Câu hỏi của ông về poker và cờ vua làm nổi bật hai vấn đề quan trọng liên quan đến tham nhũng và đạo đức trong đàm phán kiến tạo: nói dối (cung cấp thông tin sai lệch) và giấu thông tin. Một cuộc đàm phán kiến tạo thành công đòi hỏi thông tin chính xác và trung thực, bất kỳ sự bóp méo hay che giấu nào cũng có thể làm tổn hại nghiêm trọng đến tính sáng tạo.

Paul Ekman, chuyên gia về biểu cảm khuôn mặt, nổi tiếng với nghiên cứu biểu cảm vi mô

— những chuyển động thoáng qua trên khuôn mặt nhưng lại tiết lộ cảm xúc thật. Trong các nghiên cứu của mình, ông phát hiện ra rằng chỉ một nhóm rất nhỏ, khoảng 50 trên 20.000 người được kiểm tra, có thể nhận ra hành vi lừa dối mà không cần đào tạo.

Trong công việc hiện nay, Ekman còn sử dụng các dấu hiệu ngôn ngữ xã hội để phát hiện người nói dối. Ông cho rằng mình biết Tổng thống Clinton nói dối trong vụ Monica Lewinsky vì ông ấy dùng “ngôn ngữ tạo khoảng cách”.

Nếu bạn không nằm trong số 0.25% có “máy dò nói dối bẩm sinh”, thì bạn buộc phải dựa vào cảm nhận của chính mình để đánh giá độ tin cậy của thông tin từ đối phương. Nếu bạn cảm thấy họ đang nói sai sự thật, khả năng cao là đúng như vậy. Trong trường hợp này, poker trở thành ẩn dụ phù hợp bởi khả năng đọc “tín hiệu” (tells) là một kỹ năng sống còn trong trò chơi cạnh tranh ấy, nơi việc lừa bịp hay giấu diếm là một phần quy tắc. Tuy nhiên, nếu khác biệt về văn hóa hoặc sắc tộc tồn tại, nguy cơ đọc sai tín hiệu sẽ tăng lên đáng kể.

Sự thật nào?

Khái niệm “sự thật” khác nhau giữa các nền văn hóa. Hãy xem xét “wa” (duy trì hòa khí) ở Nhật Bản.

Nhiều nhà đàm phán phương Tây cho rằng họ thường gặp khó khăn khi nhận phản hồi từ đồng nghiệp Nhật Bản. Điều này do ba lý do: (1) Người Nhật coi trọng sự hòa hợp giữa các cá nhân wa hơn là sự thẳng thắn. (2) Có thể họ chưa đạt đồng thuận nội bộ. (3) Các nhà đàm phán phương Tây thường không để ý đến những tín hiệu tinh tế mà người Nhật đưa ra.

Wa là một giá trị cốt lõi của văn hóa Nhật Bản, nên các phản hồi mang tính phủ định hiếm khi được nói ra, đặc biệt trong đàm phán. Và nếu có, chúng được diễn đạt rất tinh tế.

Một ví dụ quen thuộc là khi người Nhật nói: “Chúng tôi sẽ cân nhắc”, điều đó thường đồng nghĩa với “không” theo tiêu chuẩn của người Mỹ. Nếu họ thực sự muốn xem xét, họ sẽ giải thích quy trình ra quyết định và lý do trì hoãn. Việc sử dụng từ “không” bị hạn chế trong đàm phán của Nhật.

Keiko Ueda, một nhà nghiên cứu Nhật Bản, đã xác định mười sáu cách để tránh từ “không” trong văn hóa Nhật. Chúng tôi phát hiện ra trong các buổi đàm phán mô phỏng, tần suất sử dụng từ “không” của người Nhật là chưa tới 2 lần mỗi 30 phút; trong khi người Mỹ là 5 lần, Hàn Quốc 7 lần và các giám đốc Brazil là tận 42 lần!

Trong các phản hồi mơ hồ, các nhà đàm phán Nhật thường áp dụng hai chuẩn mực văn hóa: *tatemae* và *honne*. *Tatemae* nghĩa là “lập trường chính thức” và *honne* là “ý định thực sự”. Người Nhật ưu tiên lịch sự nên họ biểu đạt *tatemae*, trong khi *honne*, dù chứa nhiều thông tin nhưng thường được giữ lại để tránh gây khó chịu. Sự khác biệt trong hệ giá trị của người Nhật thể hiện rất rõ qua những cuộc phỏng vấn sau đàm phán: họ thường mô tả người Mỹ là thẳng thắn và trung thực đến mức khiến họ thấy không thoải mái.

Cuối cùng, giao tiếp bằng mắt trong các cuộc đàm phán tại Nhật cũng rất hạn chế, cụ thể người Nhật chỉ nhìn nhau khoảng 13% thời gian đàm phán, so với 33% ở người Mỹ và người

Hàn, và tận 52% ở các giám đốc Brazil.

Do đó, ở Nhật, việc bộc lộ những cảm xúc dễ gây khó chịu được hạn chế và *honne* được giữ lại. Với người Mỹ, sự phân biệt giữa *tatemae* và *honne* đôi khi bị xem là giả tạo, thậm chí là thiếu trung thực. Tuy nhiên, đối với người Nhật, việc này hoàn toàn xuất phát từ thiện chí nhằm duy trì *wa*.

Với khác biệt văn hóa này, nhiều người Mỹ buộc tội người Nhật là dối trá. Ngược lại, người Mỹ có thể bị coi là “vòng vo” khi nói giảm nói tránh trong đàm phán với người Đức hoặc Israel - cả hai quốc gia đều nổi tiếng với sự bộc trực. (Trong tiếng Do Thái, từ chỉ sự thẳng thắn là *doogri*, và từ “*frank*” bắt nguồn từ bộ tộc cổ ở Đức - Franks.)

Đừng làm kẻ cả tin

Ở Mỹ, chúng tôi thường tin rằng mọi người đang nói sự thật cho đến khi có bằng chứng ngược lại. Tuy nhiên, điều này vận hành ngược lại ở hầu hết các quốc gia khác. Niềm tin phải được gây dựng từng chút một. Đặc biệt là ở Israel. Một chủ đề nổi bật trong đàm phán tại đây là “Đừng trở thành *freier*”. Từ Do Thái này thường được dịch sang tiếng Anh là kẻ ngốc cả tin (sucker), nhưng từ này không phản ánh hết mức độ quan trọng của khái niệm trong tư duy của người Israel. Bởi vậy các nhà lãnh đạo Israel thường cảnh báo đồng nghiệp Mỹ về sự cả tin quá mức. Tất nhiên sự ngờ vực có thể ngăn cản sáng tạo, và có lẽ đây cũng là một lý do cho sự xung đột triền miên trong khu vực này.

Những vấn đề đạo đức khác

Trở lại tình huống ở Seoul với chiếc ghế ném vào tường. Nếu đó là phản ứng bộc phát trước sự cứng đầu của phía Mỹ, thì nó chắc chắn sẽ phá hỏng cho quá trình kiến tạo. Tuy nhiên, nếu đó là hành vi được dàn dựng, thì nó trở thành một dạng dối trá, một sự pha trộn giữa cờ vua và poker theo quan điểm của Miguel Alfonso. Điều này có thể làm trầm trọng hóa hậu quả.

Gian lận là một hình thức dối trá và bị pháp luật trừng trị. Nó không chỉ là vấn đề đạo đức mà còn là vấn đề pháp lý có thể xuất hiện trong quá trình đàm phán. Hãy nhìn cách các ngân hàng lớn bóp méo thông tin trong cuộc khủng hoảng tài chính gần đây mà xem.

Một hình thức tham nhũng khác trong đàm phán là hối lộ. Tiêu chuẩn pháp lý quốc tế ngày càng nghiêm ngặt hơn và các quy định rõ ràng hơn, đặc biệt là Đạo luật Chống Tham nhũng Nước ngoài của Mỹ, cấm công ty và cá nhân Mỹ hối lộ quan chức chính phủ nước ngoài. Dù không thể biện minh cho hối lộ, song với nhiều người trên thế giới (và đôi khi cả tại Washington, DC), “chi tiền” lại được xem như một dạng đàm phán kiến tạo. Hơn nữa, hầu như chính trị gia Mỹ nào cũng chối phát điều này. Cứ thử hỏi họ trước công chúng xem tiền quyên góp có ảnh hưởng tới lá phiếu hay không.

Như đã đề cập trong chương 5, người Mỹ sử dụng tiền như vũ khí hiệu quả hơn đạn dược ở Afghanistan, và phương pháp này được coi là thực dụng. Bất kể ai là người phân phát tiền mặt, việc thiếu minh bạch thường gây hại cho xã hội và làm tổn hại đến “cuộc đàm phán kiến tạo tổng.”

Rò rỉ thông tin cũng là một dạng lừa dối, đặc biệt khi nó bị rò rỉ một cách có chọn lọc. Nhưng càng nhiều người có thông tin thì càng tốt. Sự cởi mở và minh bạch luôn thúc đẩy đàm phán kiến tạo.

Đàm phán kiến tạo như một chuẩn mực đạo đức

Với sự vượt trội của đàm phán kiến tạo, chúng tôi cho rằng áp dụng phương pháp cạnh tranh hay tích hợp trong đàm phán thật ra đều thiếu đạo đức. Cả hai cách đều chỉ tập trung vào lợi ích, thay vì các cơ hội hợp tác. Và chính điều này giới hạn những gì con người có thể tạo ra khi hợp tác cùng nhau.

Chương 10.

Đổi Vai

Từ "khủng hoảng", khi viết bằng tiếng Trung, bao gồm hai ký tự: một cái có nghĩa là nguy hiểm và ký tự còn lại có nghĩa là cơ hội.

— John F. Kennedy

Như bất kỳ vị phụ huynh nào cũng biết, việc thuyết phục con trẻ ăn rau chẳng hề dễ dàng. Việc đưa được rau vào bữa ăn còn khó hơn gấp bội khi phải bắt hai chuyến xe buýt sau một ngày dài làm việc vất vả, cộng thêm việc phải chi một phần lớn tiền lương.

Trong nhiều thập kỷ qua, Sở Y tế California đã thử mọi biện pháp để khuyến khích các gia đình ăn uống lành mạnh hơn nhằm phòng tránh tiểu đường, ung thư và bệnh tim. Tuy nhiên, ngay cả ở một tiểu bang có ý thức sức khỏe cao như California, đa phần mọi người chỉ ăn khoảng hai khẩu phần rau mỗi ngày, mà một trong số đó thường là khoai tây chiên.

Rào cản thì vô cùng lớn. Những khu vực nội thành, nơi tỷ lệ béo phì cao nhất thì lại đầy rẫy các cửa hàng thức ăn nhanh, trong khi các cửa hàng thực phẩm tươi thì đếm trên đầu ngón tay. Đồ ăn nhanh thì rẻ, ngon và tiện. Quảng cáo thức ăn nhanh thì phủ sóng khắp TV, trong khi ngân sách quảng cáo của Sở lại rất ít ỏi.

Trước khi Michelle Obama bắt đầu chiến dịch toàn quốc, các chuyên gia dinh dưỡng California đã quyết định thay đổi cách tiếp cận.

Họ nghiên cứu nhằm hiểu rõ lý do tại sao những bà mẹ bận rộn, thu nhập thấp lại ưu tiên các món chiên nhiều calo hoặc đồ chế biến sẵn. Một số câu trả lời nằm trong dự đoán: trái cây và rau vừa đắt vừa nặng, vừa tốn thời gian chuẩn bị, mà lại dễ hỏng. Một số câu trả lời liên quan tới văn hóa: với cộng đồng người Mỹ gốc Phi, bữa ăn mà không có thịt thì không tính là bữa ăn. Đối với người gốc Tây Ban Nha, nấu nướng theo công thức truyền thống (thường chiên với mỡ heo) là cách thể hiện tình yêu. Với tất cả các nhóm, đưa cả gia đình đi ăn thức ăn nhanh là một phần thưởng, một cách thể hiện tình cảm.

Trong buổi thảo luận nhóm trên khắp tiểu bang, các bà mẹ đều tin là họ đang làm điều tốt nhất cho con. Khi được trình bày bằng chứng cho thấy những “phần thưởng” này đang gây hại, gần như tất cả đều chủ động hỏi cách thay đổi chế độ ăn của gia đình.

Ngay cả khi có thông tin, vẫn tồn tại khoảng cách giữa ý định và hành động thực tế. Đây chính là thời điểm cho các cuộc đàm phán kiến tạo.

Khi Sở Y tế hợp tác với chúng tôi để thu hẹp khoảng cách đó, chúng tôi bắt đầu từ một phát hiện khác trong nghiên cứu: trong vòng 48 giờ qua, một nửa số hộ gia đình Mỹ đã ăn ở cửa hàng thức ăn nhanh.

Trước đây, chiến lược của Sở là chống lại sự lan rộng của thức ăn nhanh ở từng thành phố, từng khu vực. Họ khuyến khích các chủ cửa hàng mở ở nội thành. Họ làm việc với các trường học để chấm dứt hợp đồng với các hãng thức ăn nhanh và loại bỏ máy bán nước ngọt. Tuy nhiên, tài nguyên có hạn và nỗ lực dài hạn không mang lại kết quả ngay tức thì.

Chúng tôi bắt đầu với nguyên tắc đàm phán kiến tạo: xây dựng câu chuyện về thế giới lý tưởng. Đó sẽ là một thế giới mà mọi người đều ăn 10 khẩu phần rau quả trong 48 giờ.

Chúng tôi khuyến khích đề ra những ý tưởng “táo bạo” trong các phiên ngắn nhằm tạo ra càng nhiều phương án càng tốt. Như đoạn văn chỉ có một câu này chẳng hạn.

Chính các ý tưởng táo bạo đó đã mở ra bước ngoặt. Nghiên cứu cho biết trẻ em thấy đồ ăn trong bao bì của các chuỗi thức ăn nhanh ngon hơn hẳn, dù thực chất là y như nhau. Có người đề xuất gói cà rốt trong túi khoai tây chiên, một người khác thì bảo chúng ta nên đổi ngân sách quảng cáo với ngành thức ăn nhanh, người nọ lại bảo tặng đồ chơi kèm bông cải xanh. Và từ đó bỗng nảy ra một ý tưởng quan trọng: thay vì xem ngành thức ăn nhanh là đối thủ, thì hãy coi họ là đối tác. Tận dụng ngân sách quảng cáo, sức ảnh hưởng và điểm bán tiện lợi của họ như kênh phân phối. Có lẽ trẻ em có thể thử cà rốt hoặc táo trong Happy Meal.

Dĩ nhiên, từ ý tưởng đến hiện thực là một quá trình dài. Và đó là lúc chúng tôi dùng đến một nguyên tắc khác của đàm phán kiến tạo. Nếu chúng tôi đề nghị McDonald's bán sản phẩm của mình, họ sẽ được lợi gì? Điều gì sẽ giúp chúng tôi xây dựng mối quan hệ với họ?

Chúng tôi bắt đầu một buổi nhập vai để xem mình có thể đề xuất được gì. Một chuyên gia dinh dưỡng vào vai chủ cửa hàng thức ăn nhanh, cô nhét quả bóng hơi dưới lớp áo len, khoanh tay lại và gằn giọng: “Cứ đưa tiền ra đây.” Bằng cách bắt chước “kẻ địch”, cô đã đổi vai hoàn toàn. Từ một chuyên gia sức khỏe tâm huyết, cô trở thành một chủ tiệm nhượng quyền, người chỉ quan tâm đến lợi nhuận, chứ không phải vòng eo của ai đó.

Trước khi gặp các chủ tiệm nhượng quyền, chúng tôi phải xác định ý tưởng này giúp họ kiếm thêm tiền bằng cách nào?

Một lần nữa, nghiên cứu cung cấp câu trả lời: nếu một nửa nước Mỹ chọn thức ăn nhanh, thì nửa còn lại không. Trong số đó có nhiều các bà mẹ muốn lựa chọn lành mạnh hơn cho con. Bằng cách cung cấp lựa chọn này, các chuỗi thức ăn nhanh có thể thu hút các gia đình mà họ bỏ lỡ vì lo ngại sức khỏe.

Phải mất hai năm làm việc với hiệp hội khu vực và thử nghiệm thị trường, trẻ em trên toàn nước Mỹ đã có thể chọn sữa hoặc nước ép thay cho soda, và táo thay vì khoai tây chiên.

Cuối cùng, hóa ra rào cản lớn nhất chính là thái độ cho rằng các cửa hàng thức ăn nhanh là đối thủ. Khi các chuyên gia dinh dưỡng đổi vai và chấp nhận hợp tác với những người từng được xem là đối thủ để xây dựng một chiến lược chung, những đối tác mới đã giúp họ đồng minh mới đó đã giúp mang đến cho trẻ em nhiều lựa chọn lành mạnh hơn.

Đổi vai

Dù ta có nhận ra điều đó hay không, mỗi người chúng ta hàng ngày đều đang tham gia vào các tình huống trong một vai trò nào đó. Một số vai trò mang tính rập khuôn: người cha nghiêm khắc, người mẹ dịu hiền, “cây hài” trong lớp học. Một số khác thì được quyết định bởi hoàn cảnh: nạn nhân vô tội trong vụ tai nạn, tiền vệ ghi bàn thắng quyết định. Cũng có những vai trò gắn với gia đình: Nhà nào cũng có người thông minh, người xinh đẹp, người nổi loạn, người bướng bỉnh, người mộ đạo, người đáng tin cậy - và danh sách này còn dài nữa.

Trong cuộc sống, chúng ta đổi vai liên tục. Trong một ngày, một người con gái hiếu thảo có thể là một nhà văn sáng tạo, một người vợ yêu thương, một người mẹ cẩn trọng, một người chị dịu dàng, và cũng là một kẻ pha trò trong bữa tiệc tối với bạn bè.

Đôi khi, con người buộc phải đổi vai. Trong bộ phim *Blue Jasmine* của Woody Allen, cốt truyện xoay quanh một người phụ nữ kết hôn với một người đàn ông rất thành đạt.

Cô nhanh chóng chuyển từ một sinh viên bình thường thành một quý tộc, quen với việc thoải mái mua sắm hàng hiệu, biệt thự ngoại ô, ngựa đua, và dàn siêu xe. Cô chẳng buồn tiếp người em gái nghèo và sẵn sàng mất ngủ mất ngủ trước chuyện chồng ngoại tình, chỉ để duy trì ảo tưởng và lối sống xa hoa của mình.

Nhưng khi chồng cô bị phát hiện là kẻ lừa đảo theo kiểu Bernie Madoff và cô mất đi sự giàu có, cô không thể thích nghi với vai trò mới. Cô tiếp tục bay hạng nhất dù đang ngập trong nợ nần, và đi làm lại không xứng với vị thế của cô.

Giống như Jasmine, trong các cuộc đàm phán kinh doanh hay chính trị, chúng ta thường nhận lấy một vai trò nhất định ngay từ đầu và quên rằng chúng ta có thể linh hoạt thay đổi nó, khi điều đó có thể thay đổi cục diện. Tội tệ hơn, ta nhìn người khác đúng theo vai ta “gán cho họ”, quên rằng họ có thể không chỉ là đối thủ.

Ngay cả những người đã làm việc chung trong thời gian dài cũng bị cố định vào ấn tượng ban đầu. Vì vậy, trong các buổi hội thảo về tư duy hợp tác, chúng tôi bắt đầu bằng một bài tập đơn giản: ghép đôi với người bạn biết ít nhất trong phòng. Họ có hai phút để biết tên, chức danh, lý do tham gia dự án và vài tài năng bí mật. Sau đó các cặp giới thiệu nhau trước cả nhóm.

Và hầu như lần nào cũng vậy, các đồng nghiệp hoặc thành viên trong hội đồng quản trị bất ngờ phát hiện ra rằng người mà họ “đóng khung” trong một vai trò nhất định lại có vai trò hoàn toàn khác trong các ngữ cảnh khác nhau. Bất ngờ là chuyên viên tài chính trầm lặng lại là cao thủ kungfu, còn nữ chủ tịch nghiêm nghị thì có thể múa bụng cực điêu luyện. Ở các nhóm lớn, đôi khi có thể phát hiện ra cả một nhóm nhạc hoặc đội bóng chuyên nghiệp.

Khi mọi người thể hiện một khía cạnh khác của của họ, họ trở nên cởi mở hơn với việc thay đổi vai trò và thoát khỏi những định kiến về người khác.

Trong quá trình đàm phán, vai trò có thể, và thường nên, thay đổi. Người chuyên phản đối ban đầu có thể trở thành người ủng hộ khi nhìn thấy các triển vọng lâu dài của cuộc đàm phán thành công. Ai đó có thể được thăng chức và bắt đầu làm việc với bạn, hoặc họ có thể bị

thuyên chuyển sang quốc gia khác, và một người mới sẽ đem đến các quan điểm hoàn toàn khác. Người được xem là khắt khe có thể chuyển sang vai trò thoải mái hơn trong việc thu thập thông tin. Một người hướng nội có thể bất ngờ đảm nhận vai trò lãnh đạo và phát biểu khi các cuộc thảo luận liên quan đến lĩnh vực chuyên môn của họ. Khả năng thay đổi vai trò mang lại cho nhà đàm phán kiến tạo cơ hội đạt được kết quả bất ngờ và vô cùng tích cực.

Đây là một ví dụ tiêu biểu.

Chiến tranh và hòa bình và tù nhân

Với tiến sĩ Bernard Lafayette, một trong những cuộc đàm phán quan trọng nhất trong đời ông gắn liền với một bữa trưa, một yếu tố bất ngờ và sự đổi vai mà ông được kỳ vọng đảm nhận.

Tiến sĩ Lafayette đã từng làm việc với Martin Luther King Jr. và có mặt vào ngày ông bị ám sát. Trong năm mươi năm qua, ông đã truyền bá triết lý bất bạo động của King khắp thế giới. Một nguyên tắc ít được hiểu đúng trong triết lý này là: những người bạo lực có thể muốn tước đi sinh mạng của bạn, nhưng nếu bạn đã hiến dâng mạng sống mình cho hòa bình, họ sẽ không còn gì để lấy.

Tại Colombia, từ năm 1964, tới 30% lãnh thổ nằm dưới sự kiểm soát của FARC (Lực lượng Vũ trang Cách mạng Colombia). Tuy nhiên, cũng giống như bao nơi khác, người dân ở những khu vực này đều khao khát sống trong hòa bình. Vì thế, tiến sĩ LaFayette đã đến để truyền dạy phương pháp bất bạo động.

Khi ông đang thăm một ngôi làng nhỏ, đi cùng Cao ủy Hòa bình, một linh mục và thống đốc bang, thì các du kích FARC quyết định tịch vụ cà phê sản xuất trong làng. Khi những người có chức quyền phản đối, du kích đã bắt và đày họ đi xuyên rừng. Hai trong số bốn người sẽ bị giết, nhưng lúc đó các nhóm đã tách ra, và Lafayette đi cùng đội hộ vệ riêng. Người chỉ huy, kiểm soát 400 binh lính, nổi tiếng bạo lực và muốn quyền kiểm soát tuyệt đối. Thực tế, một trong những hộ vệ của Lafayette đã mất một bàn tay, bị chặt khi người này giết và ăn một con gà rừng mà chưa được phép của lãnh đạo.

Lafayette là một tù nhân mẫu mực, đi bộ năm ngày liên tục trên con đường núi dốc, ông bước khập khiễng và sắp kiệt sức khi ngồi xuống nghỉ. Máy gã lính ra lệnh cho ông đứng dậy. Không được nghỉ. Vậy là Lafayette đứng lên và cũng liếc đồng hồ. Lúc đó là 2:30, nhóm người tuần hành vẫn chưa dừng ăn trưa.

Tận dụng vốn tiếng Tây Ban Nha ít ỏi, ông nói: “Quiero comer” (Tôi muốn ăn). Tên lính đáp lại bằng cách thúc nòng súng AK-47 vào hông ông.

Nhưng Lafayette không lùi bước. Ông tiến đến một tảng đá, ngồi xuống và lặp lại: “Quiero comer!” Đồng thời nhấn mạnh: “Pronto! Aquí!” (Ngay bây giờ! Tại đây!).

Mấy tên lính kinh ngạc và gọi chỉ huy tới xử lý gã tù nhân này. Khi chỉ huy đến, Lafayette lặp lại yêu cầu, chỉ vào đồng hồ và nhấn mạnh lần thứ ba.

Bây giờ chỉ huy phải quyết định. Rõ ràng tù nhân này có vấn đề. Ông không biết làm tù nhân là thế nào cả. Không biết một tý nào luôn. Chẳng lẽ ông chưa biết rằng họ có thể giết ông

sao?

Nhưng Lafayette đã quyết định rằng nếu sống, ông phải được ăn. Và nếu họ định giết ông, thì ăn cũng không cần thiết nữa. Ông đã áp dụng nguyên lý ông dạy: hành vi bất thường nhưng chân thật trong hoàn cảnh khắc nghiệt có thể thức tỉnh lương tri của kẻ tấn công. Vậy nên ông đổi vai từ tù nhân phục tùng thành người đòi hỏi.

Có lẽ không phải lương tri mà là sự thực dụng của người chỉ huy đã thuyết phục gã ta. Gã ta cũng phải quyết định. Gã ta tiếp tục di chuyển cùng một tù nhân rắc rối và sẽ càng rắc rối hơn, gã cũng có thể giết ông, hoặc thả ông.

Thế là bữa trưa xuất hiện. Mấy tên lính cười toe toét khi được ăn tamales — nếu Lafayette không được ăn, họ cũng chẳng được ăn. Một lát sau, một con ngựa xuất hiện, và gã chỉ huy yêu cầu Lafayette cưỡi nó. Vì chưa từng cưỡi ngựa trước đó nên ông hơi do dự, nhưng giữa lựa chọn cơ hội tự do hoặc tiếp tục hành quân, ông làm theo.

Tất nhiên, ông mắc lỗi của người mới. Ông ôm ghì ngựa và móc chặt hai chân vào bụng nó. Con ngựa lồng lên theo bản năng. Vốn tiếng Tây Ban Nha của Lafayette đã cạn. Ông chỉ biết đủ để yêu cầu ăn, nhưng những câu như “Khoan đã” hay “Bình tĩnh” thì nằm ngoài khả năng.

Đám lính bật cười sau khi trấn an con ngựa. Họ dạy ông vài kỹ thuật cơ bản rồi để ông xuống núi. Nếu muốn xem Lafayette kể lại câu chuyện này (và ông kể hay hơn chúng tôi nhiều), bạn có thể xem trên YouTube: http://www.youtube.com/watch?v=pZ57_prZ9e4.

Vì vậy, dù đang thúc đẩy hòa bình hay bế tắc trong một cuộc đàm phán, bạn có thể rút ra bài học từ các chuyên gia: Hãy đi ăn trưa và nghĩ ra một điều gì đó thật khác thường để phá thế bế tắc – như là đổi vai chẳng hạn.

Thay đổi vai trò trong các cuộc đàm phán lớn

Đôi khi bạn buộc phải đổi vai bởi vì đối tác hoặc đối thủ đã thay đổi. Và điều đó có thể mở ra một con đường đàm phán kiến tạo hơn hoặc hoặc hoàn toàn đóng sập nó lại.

Trên trang nhất của *New York Times* ngày 20 tháng 9 năm 2013, có ba câu chuyện nổi bật - tất cả đều là minh chứng tuyệt vời cho việc thay đổi vai trò có thể hỗ trợ cho các cuộc đàm phán kiến tạo như thế nào. Mặc dù không ai biết kết quả cuối cùng ra sao, nhưng mỗi câu chuyện đều đại diện cho một bước đi tích cực trong những tình huống tưởng như bế tắc.

Thật khó để tìm một đối tác đàm phán khó nhằn hơn cựu Tổng thống Iran Mahmoud Ahmadinejad. Lối lập luận phi lý chỉ tương xứng với cách trình bày đầy khiêu khích. Phủ nhận Holocaust — thật luôn à? Tiêu đề "Iran tìm kiếm thỏa thuận hạt nhân để dỡ bỏ cấm vận" trên Times là điều không thể xảy ra khi ông còn nắm quyền. Tuy nhiên, Tổng thống Iran mới - Hassan Rouhani ôn hòa hơn, đang trao đổi thư thiện chí cho Tổng thống Obama. Dường như Rouhani cũng có được sự đồng ý (dù yếu ớt) của Lãnh tụ Tối cao Ayatollah Ali Khamenei. Đây là một bước ngoặt đáng kinh ngạc nếu nhìn lại cả thập kỷ khẩu chiến và cấm vận của Iran.

Sự thay đổi Tổng thống Iran chỉ là một yếu tố. Theo Thomas Erdbrink và Mark Landler của *Times*, “Giới lãnh đạo Iran coi giọng điệu trong thư của Obama là một tín hiệu đầy hứa hẹn, và nghịch lý

thay, họ xem việc Mỹ suy yếu ảnh hưởng trong khu vực là tích cực. Rouhani đã công khai hoan nghênh quyết định của Obama khi không tấn công Syria sau vụ tấn công khí độc với công dân nước họ.”

Mà thật ra cũng chẳng nghịch lý chút nào trong cách tiếp cận mới của Iran. Vai trò của Mỹ ở Trung Đông đã thay đổi sau thất bại tại Iraq, Afghanistan và sau khi khả năng tự chủ năng lượng ngày càng tăng. Cả hai yếu tố tạo ra góc nhìn mới cho cả vai trò lãnh đạo của Mỹ lẫn chính sách Trung Đông.

Một tiêu đề bất ngờ khác là "Chuyển hướng ngoại giao về Syria và Iran". Nhà báo David E. Sanger giải thích rằng, trong bối cảnh căng thẳng leo thang giữa Mỹ và Syria, Nga đã bước vào một vai trò mới – trung gian. Dù Nga vốn nổi tiếng với bước đi ngoại giao phức tạp như chơi cờ, có lẽ họ nhìn thấy cơ hội của một giải pháp hòa bình thay cho cuộc đổ máu kinh hoàng ở Syria, vốn vẫn đang tiếp diễn khi bài viết này được viết. Đây không phải lần đầu họ thử đóng vai này, có nhiều bằng chứng cho thấy Liên Xô đã tham gia vào các nỗ lực hòa giải giữa Mỹ và Việt Nam những năm 1960.

Sự thay đổi cục diện ngoại giao lần này cũng nhờ một gợi ý “buột miệng” của Ngoại trưởng John Kerry rằng Syria có thể tránh bị tấn công nếu giao nộp toàn bộ vũ khí hóa học. Có lẽ nếu đề xuất này đến từ Phó Tổng thống Joe Biden, nó sẽ dễ dàng được xem là “buột miệng” hơn. Ngoại giao là một trò chơi thú vị, hiếm khi gặp các giải pháp sáng tạo, nhưng biết đâu lần này người Nga có thể đẩy mọi việc theo một hướng sáng tạo hơn.

Tiêu đề đáng chú ý thứ ba trên *The New York Times* hôm đó là: “Giáo hoàng nói Giáo hội đang ‘ám ảnh’ về đồng tính, phá thai và tránh thai.” Theo phóng viên Laurie Goodstein, sự thay đổi trong vai trò lãnh đạo tại Vatican rõ ràng ảnh hưởng đến tư duy và chính sách của Giáo hội. Chúng tôi xin lỗi những ai có thể phản đối việc xem đây như một hình thức đàm phán, nhưng thực tế thì chỉ có Chúa mới biết chuyện này rồi sẽ ra sao.

Người nhiều vai trò

Trung úy, ứng viên Thống đốc, thẩm phán liên bang, thượng nghị sĩ từ Maine, lãnh đạo đảng đa số tại Thượng viện Mỹ, người ủng hộ NAFTA (Thỏa thuận Thương mại Tự do Bắc Mỹ) và WTO (Tổ chức Thương mại Thế giới), vào năm 1994, đã từ chối lời đề nghị của Tổng thống Clinton cho chức vụ tại Tòa án Tối cao. Ngoài ra, ông còn là giám đốc của các công ty như Disney, Federal Express, Xerox và Boston Red Sox, là đối tác luật, chủ tịch và người hòa giải. Ông đã hai lần cố gắng tham gia giải quyết xung đột Israel-Palestine năm 2001 và 2009.

Tuy nhiên, một trong những thành tựu quan trọng nhất của George Mitchell chính là vai trò trung gian trong tiến trình hòa bình Bắc Ireland năm 1998. Điều thú vị là đây không phải lần đầu ông có liên quan đến The Troubles. Ít nhất là không phải một cách trực tiếp.

KHUNG PHỤ 10.1

Iraq

Ngay cả trong những điều kiện căng thẳng cực độ và đe dọa đến tính mạng, vẫn có thể thay đổi vai trò để tiến hành các cuộc đàm phán kiến tạo.

Điều này đã xảy ra trong những tuần đầu của cuộc chiến tranh Iraq. Người Iraq từ mọi phe phái đều thù địch với quân đội Mỹ. Không có chính quyền riêng, các mâu thuẫn giữa các bè phái trởi dậy sau nhiều thập kỷ hận thù. Các lãnh đạo tôn giáo bị ám sát, các nhà thờ Hồi giáo bị đánh bom và thường dân bị gặp nguy hiểm mỗi khi rời khỏi nhà, đôi khi ngay cả trong nhà cũng không an toàn.

Quân đội Mỹ không hiểu sâu về văn hóa địa phương nên cố gắng giảm bớt bạo lực bằng cách bảo vệ các lãnh đạo tôn giáo. Tuy nhiên, sự hiện diện của những người lính vũ trang chỉ làm người dân địa phương tức giận hơn, họ xuống đường với vũ khí của riêng mình. Mỗi cuộc đối đầu như vậy đều có nguy cơ biến thành một cuộc đấu súng.

Một đội lính Mỹ nhỏ bước ra khỏi xe bọc thép ở đầu một con ngõ cụt, nơi một trong những lãnh đạo tôn giáo quan trọng đang trú ẩn trong nhà thờ Hồi giáo của mình. Họ được cử đến bảo vệ ông ta, nhưng họ chỉ có một thông dịch viên đi cùng.

Khi đứng ở góc đường, đám đông bắt đầu tụ lại. Người phiên dịch cố gắng giải thích rằng binh sĩ đến để bảo vệ lãnh đạo của họ, nhưng đám đông không nghe hoặc không tin. Cuối cùng, họ tạo thành một rào chắn vững chắc, la hét, trang bị vũ trang đầy đủ, chĩa vũ khí về phía binh sĩ. Chỉ cần một sai lầm là hàng trăm người có thể bỏ mạng.

Một Đại tá trẻ không thể thực hiện nhiệm vụ, thấy tình hình ngày càng căng thẳng, anh đã làm điều sáng tạo – một hành động trái ngược hoàn toàn với những gì anh được dạy. Điều đó khiến các binh sĩ kinh ngạc.

Anh ra lệnh họ hạ vũ khí, quỳ xuống và mỉm cười.

Các binh sĩ được huấn luyện chiến đấu nhưng cũng được dạy phải tuyệt đối nghe theo chỉ huy, họ đều tuân theo. Nỗi sợ vẫn hiện rõ trên khuôn mặt những binh sĩ 19 tuổi, nhưng khi họ lần lượt quỳ xuống và hạ vũ khí, đám đông dần bình tĩnh lại. Tại sao những người lính ngoại quốc thù địch lại quỳ xuống? Sau đó, Đại tá giơ cao súng của mình, cầm vào nòng. Một dấu hiệu thiện chí khác.

Khi người dân Iraq bình tĩnh, giọng của phiên dịch viên trở nên rõ ràng hơn. Bây giờ mọi người lắng nghe và dịu lại. Điều này cho Đại tá cơ hội rút lui mà không đổ một giọt máu nào.

Bằng cách thay đổi vai trò từ kẻ xâm lược có vũ trang sang người khiêm nhường, các binh sĩ đã biến một cuộc chạm trán nguy hiểm thành hòa bình.

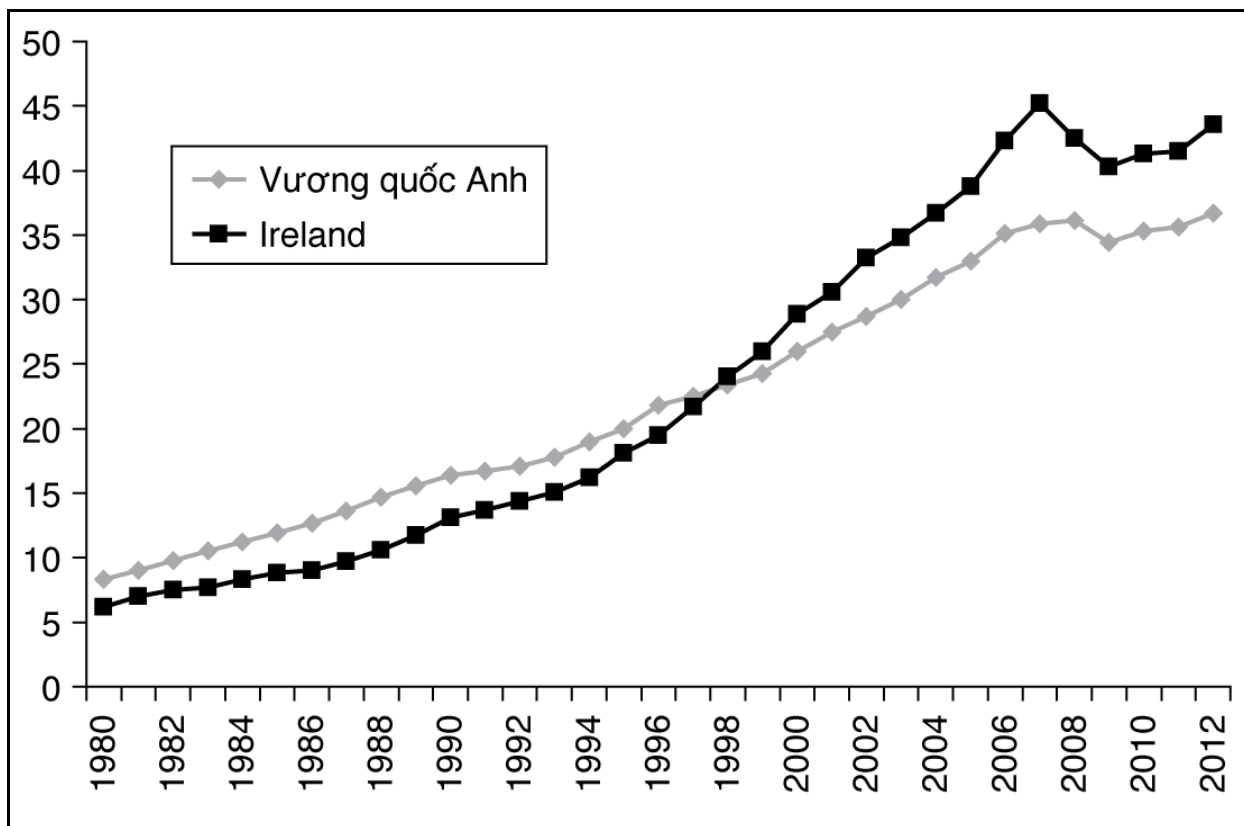
Bill Clinton không thích bị từ chối. Sau khi Mitchell rời ghế Thượng viện năm 1994 mà không có sự đồng thuận của Clinton, ông lại tiếp tục từ chối đề cử vào Tòa án tối cao. Sau đó, Tổng thống yêu cầu ông chủ trì Hội nghị Nhà Trắng về Thương mại và Đầu tư tại Bắc Ireland. Khi đó, Mitchell được thông báo rằng nhiệm vụ chỉ kéo dài vài ngày — nhưng trên thực tế kéo dài tận ba năm.

Trong vai trò mới này, Mitchell gặp các lãnh đạo doanh nghiệp ở Belfast thuộc cả phe liên minh và phe dân tộc. Cả hai bên đều đưa ra lập luận ông từng nghe trước đây: “Họ nói với tôi rằng tỷ lệ thất nghiệp và bạo lực có mối tương quan rất cao.” Đây là lập luận kiểu “một công việc có thể chặn lại viên đạn” mà ông đã nghe từ Robert Zoellick (một “người đổi vai” khác, gần đây nhất là Chủ tịch Ngân hàng Thế giới) trong các phiên điều trần về NAFTA và WTO.

Công việc của Mitchell với các nhóm thương mại thể hiện rõ nhiều phẩm chất tốt đẹp của ông, đặc biệt là sự công bằng. Và những nhận định đó dẫn tới giai đoạn thỏa mãn nhất (có lẽ cũng là phần cảm xúc nhất) trong sự nghiệp của ông. Ông được chỉ định dẫn dắt một nhóm hòa giải ba người và chủ trì các cuộc đàm phán đa đảng, dẫn đến ký kết Hiệp định Belfast (Hiệp định Thứ Sáu Tuần Thánh) năm 1998.

Ba năm đó như một chuyến tàu lượn tại công viên Six Flags. Trong cuốn *Making Peace*, Mitchell vẫn tiếc nuối vì đã đánh đổi thời gian với gia đình cho nhiệm vụ thường bị coi là vô vọng: giải giáp và tiêu hủy vũ khí từ cả hai bên xung đột. Nhưng ông không từ bỏ, liên tục tìm kiếm cách tiếp cận mới, nhấn mạnh rằng bên cạnh bạo lực, người dân còn gánh chịu nỗi đau do nghèo đói kinh tế.

Song song đó, Mary Robinson kết nối các đồng minh từ giới hoàng gia đến những người từng là chiến binh đường phố. Anne Gallagher, một cựu y tá, chuyển đổi vai trò để thành lập Seeds of Hope và tạo diễn đàn đối thoại giữa tù nhân và nạn nhân. Những sáng kiến hòa bình từ cấp địa phương này được củng cố bởi sự phát triển kinh tế mà Mitchell đã thúc đẩy. Nhờ sự hỗ trợ chủ yếu từ Liên minh châu Âu và nguồn vốn đầu tư của Mỹ vào Cộng hòa Ireland, khoảng cách kinh tế giữa hai miền Ireland bắt đầu thu hẹp (xem hình 10.1). Sự cân bằng thu nhập giữa hai nước gần như vào đúng giai đoạn ký kết thỏa thuận hòa bình. Và tất cả là nhờ việc Mitchell truyền đạt thông điệp với tư cách vừa là người thúc đẩy thương mại, vừa là sứ giả hòa bình.



Hình 10.1. GDP bình quân đầu người, Vương quốc Anh và Ireland (PPP). Nguồn: Ngân hàng Thế giới, WDI trực tuyến.

Chúng ta đang ở giữa cuộc khủng hoảng lớn nhất của thời đại mình

Vấn đề chính mà người Mỹ sẽ phải đối mặt trong hai mươi năm tới đang ẩn nấp ngay trong gia đình chúng ta. Đó không phải là chiến tranh nước ngoài hay khủng bố. Cũng không hẳn là vấn đề kinh tế, dù nhiều người cho là như vậy. Không phải ma túy, cũng chẳng phải chế độ ăn uống. Không, vấn đề nằm ở sự thay đổi vai trò cho 75 triệu người Mỹ. Thách thức lớn nhất mà Mỹ sẽ đối mặt năm 2014 là sự già hóa của thế hệ bùng nổ dân số. Nhưng như Kennedy từng nói, bất kỳ vấn đề nào cũng có thể coi là cơ hội—cơ hội cho những cuộc đàm phán kiến tạo. Thật vậy, như Franklin D. Roosevelt đã nhận định, “Cũng giống như lòng bác ái, hòa bình bắt đầu từ chính ngôi nhà của mình”.

“Hạnh phúc là có một gia đình lớn, yêu thương, chăm sóc, hòa thuận. Trong một thành phố khác”.

— George Burns

“Ưu điểm của việc lớn lên cùng nhiều anh chị em là bạn trở nên rất giỏi phân số”.

— Robert Brault

Trong chủ đề này, sự hài hước trở nên cần thiết vì hai lý do. Thứ nhất, một chút nhẹ nhàng giúp chúng ta đối phó với những thay đổi lớn trong gia đình trong vài thập kỷ tới. Thứ hai, chúng ta đều biết hài hước là một công cụ quan trọng để kích thích tư duy sáng tạo. Vì vậy, dù rất trân trọng những câu nói dí dỏm của Burns và Brault, những người chúng tôi trò chuyện lại có tình huống khác hẳn. Ngày nay, hàng triệu gia đình Mỹ đang tìm cách để chung sống trong bối cảnh nhu cầu và ràng buộc của xã hội thế kỷ XXI thay đổi nhanh chóng. Câu chuyện của họ về việc sống gần nhau hơn để hợp tác và sáng tạo cùng nhau, thay vì chỉ đơn thuần chia sẻ trách nhiệm.

Số người cao tuổi tăng lên, kèm theo các vấn đề sức khỏe, tài chính và hệ thống hưu trí suy giảm, chi phí trông trẻ tăng vọt khi cha mẹ đều đi làm toàn thời gian, cùng sự biến động của thị trường lao động và nhà ở. Tất cả đang trở thành những thách thức nhức nhối nhất đối với nước Mỹ. Thế hệ bùng nổ trẻ em đang chuyển đổi từ người kiếm sống thành nghỉ hưu, từ cha mẹ sang ông bà, từ người đứng đầu gia đình sang người thương lượng. Ngày càng có nhiều gia đình đa thế hệ sống chung nên buộc phải tìm kiếm giải pháp sáng tạo cho những hình thức tương tác và tổ chức đời sống mới, vì những gia đình nhiều thế hệ đang dần phổ biến.

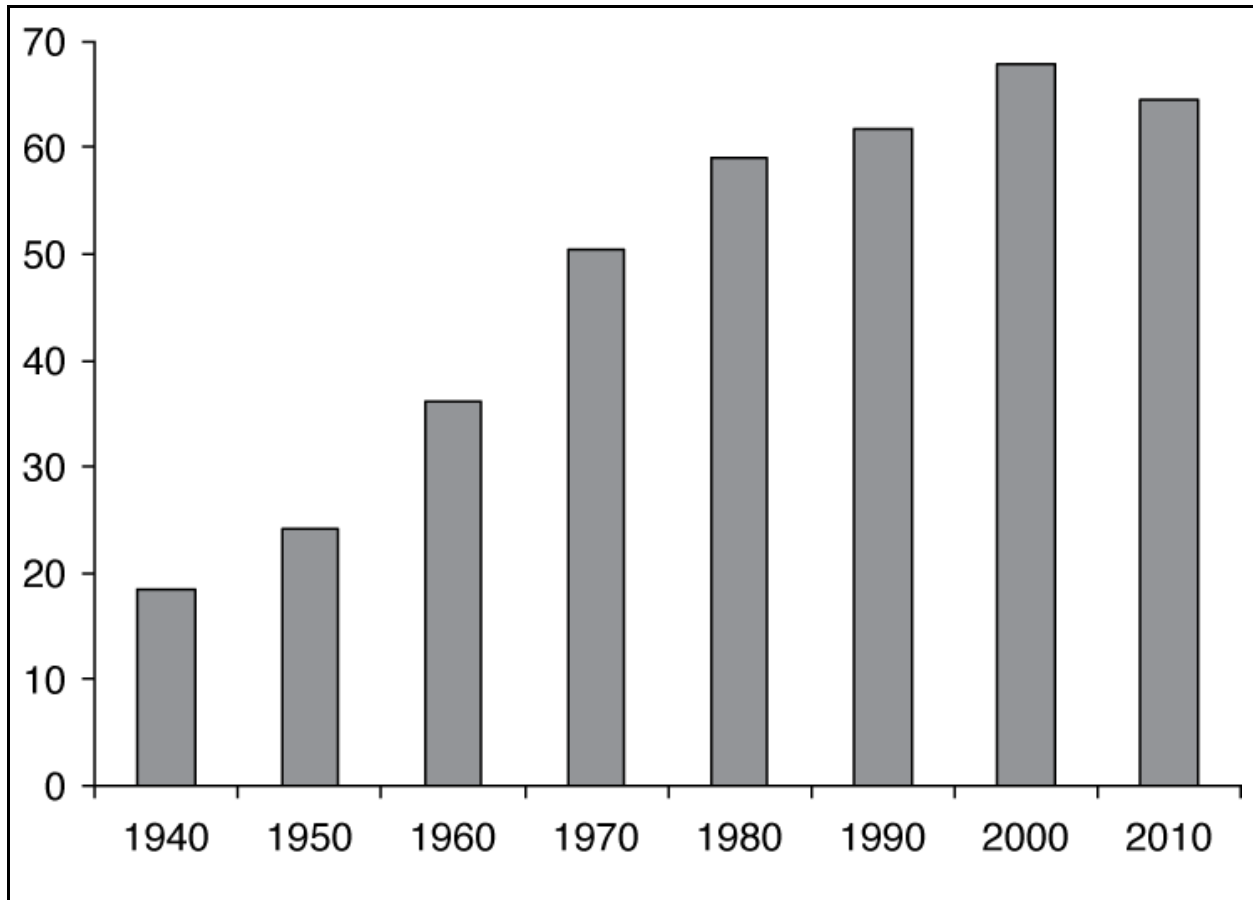
Văn hóa Mỹ đang thay đổi:

1. Việc nghỉ hưu và suy giảm sức khỏe của thế hệ bùng nổ trẻ em đang dẫn đến quá trình tái cấu trúc toàn diện đối với các hình thức hỗ trợ người cao tuổi tại Mỹ (An sinh xã hội, quỹ hưu trí, Medicare và chăm sóc y tế nói chung). Quá trình điều chỉnh kéo dài mười năm, và sẽ đầy thách thức đối với cả cá nhân lẫn các tổ chức.
2. Cuộc thử nghiệm quốc gia 50 năm với gia đình hạt nhân lý tưởng gồm cha mẹ, khoảng hai đứa con, cùng hình ảnh hàng rào gỗ trắng đang dần kết thúc. Mỗi quan hệ phụ thuộc lẫn nhau của gia đình đa thế hệ đang tái xuất hiện như một chuẩn văn hóa.
3. Những ngôi nhà mới sẽ được thiết kế phù hợp với các khu dân cư đa độ tuổi các gia đình đa thế hệ sống gần nhau. Một phần ba nhà đơn lập hiện nay có khả năng, và sẽ được cải tạo để bổ sung một căn hộ phụ hoặc những dạng tương tự.
4. Sự gia tăng số lượng "boomerang kids", tức là người trưởng thành quay về sống với cha mẹ trong bối cảnh kinh tế khó khăn, là sự chuẩn bị cho giai đoạn khó khăn khi thế hệ bùng nổ trẻ em nghỉ hưu. Hàng triệu người Mỹ đang học cách cân bằng lại giữa thân thiết và quyền riêng tư— một kỹ năng quan trọng trong những thập kỷ tới.
5. Sự ám ảnh của văn hóa Mỹ đối với tính độc lập cá nhân sẽ dần suy giảm trong thập kỷ sắp tới, một phần do tác động của yếu tố kinh tế. Điều này sẽ dẫn đến sự thay đổi trong quy chuẩn xây dựng và cách tiếp cận sáng tạo hơn về khái niệm "nhà ở".

Năm 1940, hơn 60% quả phụ cao tuổi sống cùng con cháu. Đến năm 1990, con số này giảm xuống dưới 20%, nhờ vào chương trình An sinh xã hội. Nhưng đến năm 2010, xu hướng này bắt đầu đảo chiều vì lý do kinh tế và xã hội (xem hình 10.2).

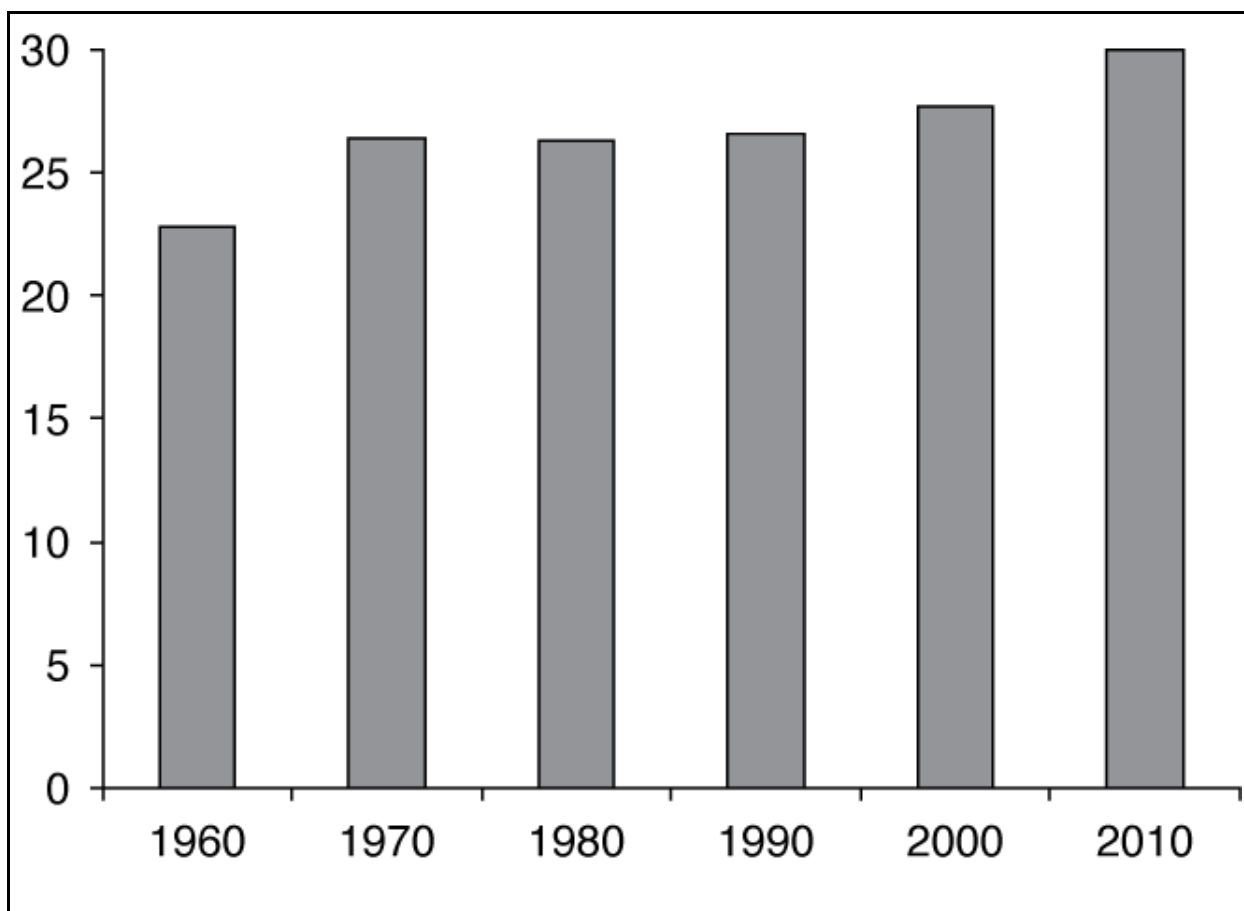
Xem xét hiện tượng "những đứa trẻ boomerang". Theo Cục Thống kê Dân số Hoa Kỳ, gần một

phần ba người Mỹ từ 18 đến 34 tuổi sống cùng bố mẹ. Tức là hơn 21 triệu thanh niên (xem hình 10.3). Mười năm trước, báo chí, sách và phim ảnh gọi hiện tượng này là "Khởi đầu thất bại", và chỉ một bộ phận nhỏ cha mẹ không hài lòng. Hiện nay, rõ ràng "những đứa trẻ boomerang" chỉ là một biểu hiện khác của sự chuyển đổi văn hóa lớn hơn đang diễn ra trong xã hội Mỹ: sự trở lại của gia đình đa thế hệ.



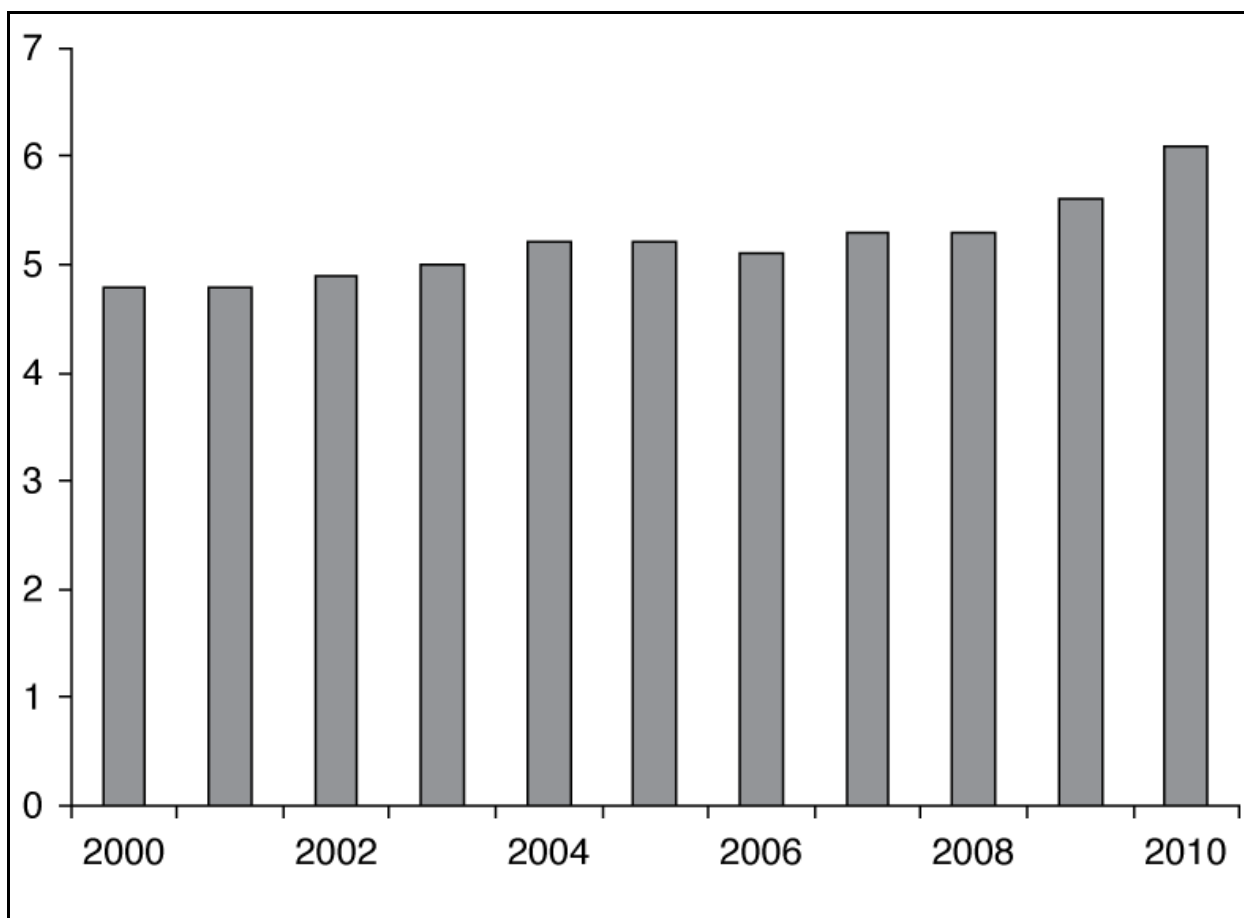
Hình 10.2. Tỷ lệ góa phụ trên 65 tuổi sống một mình.

Nguồn: McGarry & Schoeni (1998) và Cục Thống kê Dân số Hoa Kỳ.



Hình 10.3. Tỷ lệ người từ 18 đến 34 tuổi sống với cha mẹ.

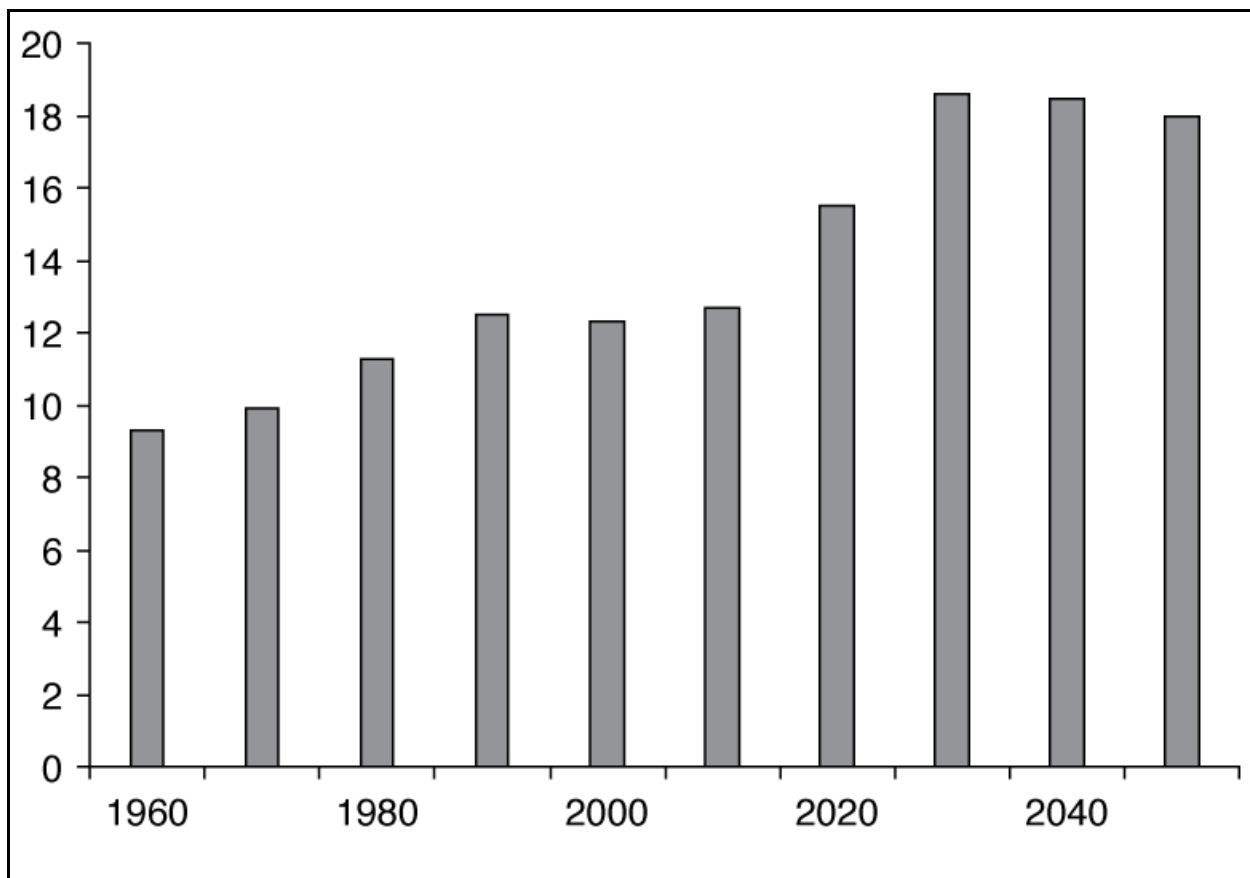
Nguồn: Cục Thống kê Dân số Hoa Kỳ.



Hình 10.4. Tỷ lệ hộ gia đình nhiều thế hệ.

Nguồn: phân tích dữ liệu điều tra dân số Hoa Kỳ do AARP thực hiện.

Ông bà cũng quay lại sống với con cháu. Theo Cục Thống kê Dân số, số hộ gia đình ba thế hệ tại Mỹ đang gia tăng. Trung tâm Nghiên cứu Pew ước tính rằng hơn 17% dân số — tức 54 triệu người Mỹ — sống trong các hộ gia đình đa thế hệ vào năm 2011, so với 28 triệu người vào năm 1980. Con số này chiếm 6% tổng số hộ gia đình ở Mỹ (xem hình 10.4). Ngoài ra, điều tra dân số còn bỏ sót nhiều trường hợp: những người sống cạnh nhà, đối diện, trong duplex hoặc căn hộ đều không được tính. Mọi người đang đoàn tụ dưới một mái nhà vì thí nghiệm của thế hệ Thế chiến II đã không mang lại hiệu quả. Ba thế hệ phải sống cùng nhau, không chỉ vì lý do tài chính.



Hình 10.5. Tỷ lệ dân số Hoa Kỳ trên 65 tuổi.

Nguồn: Cục Thống kê Dân số Hoa Kỳ.

Con người đã tiến hóa cả về tâm lý lẫn sinh lý để sống trong gia đình đa thế hệ. Chúng ta hạnh phúc nhất khi ở bên những người thân yêu, những người mà chúng ta coi là "bộ tộc" của mình. Dần dần, chúng ta nhận ra rằng các tổ chức khác, dù là công ty, công đoàn, chính phủ hay tổ chức tôn giáo, cuối cùng cũng không thể chăm lo đầy đủ cho chúng ta. Chỉ có gia đình mới thực sự có khả năng và sẵn sàng làm điều đó, giống như trong thời kỳ nguyên thủy tại các thảo nguyên Tây Phi.

Dân số người cao tuổi ở Mỹ hiện đang tăng ở mức vừa phải, nhưng trong tương lai gần, tốc độ này sẽ tăng mạnh. Theo ước tính của Cục Thống kê Dân số, đến năm 2040, số người cao tuổi sẽ tăng gấp đôi và vượt 80 triệu người (xem hình 10.5). Khi đó, cứ năm người Mỹ sẽ có một người trên 65 tuổi, và hơn một nửa trong số họ sẽ có ít nhất một bệnh.

Các gia đình buộc phải thương lượng để tìm ra cách xây dựng cộng đồng và nhờ ở có thể phù hợp với sự già hóa nhanh chóng của đất nước, bằng những phương pháp sáng tạo. Trong những ngôi nhà này, mọi người sẽ phải thường xuyên thay đổi vai trò của mình để thích ứng.

Một ví dụ điển hình là gia đình ở Bắc California được miêu tả trong *San Francisco Chronicle*.

Chủ nhật lúc 5:55 chiều, trong một ngôi nhà ở Fairfield. Bé Grace Curry, 5 tuổi, đi quanh nhà, rung chuông nhỏ mời mọi người dùng bữa tối.

Đến 6 giờ chiều, mọi người đã ngồi vào bàn ăn: cha mẹ của Grace - Bernadette, 37 tuổi, và George Curry, 42 tuổi; em trai là Jack, 3 tuổi; cô và chú của cô là Theresa, 41 tuổi, và Steve Lavell, 42 tuổi; con của họ là Jennifer, 15 tuổi, Michael, 13 tuổi, và Danny, 11 tuổi; và ông bà là Gretchen, 70 tuổi, và Joe Shilts, 72 tuổi. Con chó Roxy cũng chạy tới. Họ cùng sống trong một căn nhà rộng 6.800 ft² trên một khu đất 4,8 mẫu dọc theo Kênh Nam Putah. Ông bà Shilts ở tầng một, và mỗi gia đình còn lại có một khu riêng tầng hai.

Ý tưởng khu nhà gia đình bắt đầu khi Joe được chẩn đoán mắc bệnh Parkinson vào năm 1999. Năm cô con gái của gia đình Shilts đã ra riêng và lập gia đình, nên ngôi nhà cũ ở Fairfield nơi họ lớn lên trở nên quá rộng và khó bảo dưỡng. Khi đó, gia đình Curry và Lavell cũng thấy nhà của họ ở Fairfield trở nên chật chội.

Theresa Lovell đề xuất ý tưởng sống chung dưới một mái nhà. Cô và Steve từng chuyển đi khắp nơi trên thế giới khi anh còn là phi công trong Không quân. Sau khi anh hoàn thành nghĩa vụ, "Con bé nói: "Chúng ta sẽ trở về Fairfield và sống cùng nhau," theo lời Gretchen Shilts.

Ba cô con gái của gia đình Shilts cùng các gia đình nhỏ của họ đã chuyển đi, nhưng ba gia đình ở Fairfield đã thường xuyên sinh hoạt cùng nhau, nên theo Bernadette Curry, "lối sống của chúng tôi tự nhiên hòa hợp với nhau".

Năm 2000, họ bắt đầu tìm kiếm mảnh đất phù hợp, và hoàn thành việc mua bán vào tháng 11 cùng năm. Sau đó, gia đình chọn công ty kiến trúc Jacobson, Silverstein & Winslow tại Berkeley. "Chúng tôi đã dành nhiều giờ thảo luận với họ, mà còn nghiên cứu sách vở" để tìm kiếm ý tưởng, Gretchen Shilts nói.

Việc vay vốn xây dựng gặp nhiều khó khăn. Gia đình đã mời các nhân viên tín dụng ăn tối để nói về ước mơ này, nhưng rủi ro vỡ nợ vẫn làm các ngân hàng lo ngại. Cuối cùng, một chuyên viên tín dụng từ ngân hàng First Northern đã đồng ý hỗ trợ tài chính. "Cậu ấy hiểu được tầm nhìn của chúng tôi", bà chia sẻ.

Tổng chi phí dự án là 1,4 triệu USD, tương đương 466,666 USD cho mỗi gia đình, bao gồm chi đất, thiết kế và xây dựng, chưa tính bể bơi, thiết kế cảnh quan và hệ thống pin mặt trời.

Ông bà Shilts đã sử dụng một phần tiền tiết kiệm hưu trí của Joe để mua đất, và ba gia đình đã góp vốn cho khoản đặt cọc sau khi bán nhà riêng. Họ đồng sở hữu ngôi và mỗi gia đình đóng góp vào một tài khoản chung để trả cho khoản vay thế chấp 15 năm và các chi phí chung khác. Mặc dù ngôi nhà mới này đặc biệt, Joe Shilts ước tính rằng mua ba ngôi nhà riêng ở Fairfield phù hợp với nhu cầu của từng gia đình sẽ tốn "ít nhất gấp đôi số tiền họ đã trả". Những ngôi nhà mới riêng rẽ ở Fairfield có thể có giá từ 600,000 đến hơn 1 triệu USD.

Nếu các gia đình xây ba căn nhà riêng, họ sẽ phải mua ba lô đất vì quy hoạch thành phố chỉ cho phép một ngôi nhà trên mỗi mảnh đất. Ông Shilts ước tính rằng mua ba mảnh đất sẽ tốn hơn 100,000 USD so với số tiền đã trả cho mảnh đất của mình. Và chi phí xây dựng sẽ cao hơn gần 500,000 USD.

Lối vào được hai bên bao quanh bởi một hành lang chạy dọc khu trung tâm. Hành lang được bố trí kệ sách dưới cửa sổ lớn, đồng thời có các lối vào phòng sinh hoạt chung với trần hai tầng cao vút. Bên trái của phòng sinh hoạt chung là khu vực trò chuyện có lò sưởi, TV, đàn piano và ghế ngồi bên cửa sổ nhìn ra sân sau, nơi có bậc thềm, hồ bơi, bãi cỏ và sườn đồi khô dẫn xuống kênh.

Giữa phòng sinh hoạt chung là bàn ăn dài, có sức chứa lên đến 20 người. Đây là món đồ mua chung đầu tiên của họ vì "tầm quan trọng của bữa ăn chung cho cả gia đình", Bernadette Curry giải thích.

Chiếc bàn này cũng đã trở thành nơi tổ chức các bữa tối súp thứ Năm tuần vào thứ Năm vào mùa đông. Họ bắt đầu mời bạn bè và hàng xóm, đôi khi cũng dẫn thêm khách mới, tạo ra những cuộc trò chuyện rất sôi nổi. George Curry nói: "Đó là cách để mở rộng kết nối."

Mỗi gia đình tự chọn màu sắc cho khu vực sinh hoạt của riêng mình. Màu sơn tường và các chi tiết cho khu vực chung được thảo luận và quyết định chung. "Đây không phải là việc dễ dàng", Gretchen Shilts bảo. Mọi người thường tụ tập quanh bàn ăn của ông bà Shilts để đưa ra những quyết định quan trọng trong quá trình xây dựng.

Hợp tác là chìa khóa của mô hình sống này. Các gia đình luân phiên nấu bữa tối trong. Bữa sáng, trưa và tối vào ngày thứ Sáu thì mọi người tự lo, thường là ăn đồ thừa lại hoặc pizza. Gia đình chịu trách nhiệm nấu ăn cũng sẽ lên thực đơn và đi mua thực phẩm.

Việc dọn dẹp các khu vực chung được phân chia thành tám phần và luân phiên hàng tuần, trừ Joe và các con nhà Curry. Mỗi gia đình tự chăm lo cho khu vực riêng của mình.

Cùng ăn tối vào lúc 6 giờ là một "trải nghiệm thực sự cho giới trẻ", Gretchen Shilts cho hay. Nó cho mọi người cơ hội kể về một ngày vừa qua.

Bữa tối cũng là cơ hội để ngăn ngừa xung đột, bà nói thêm, lưu ý rằng gia đình đã thảo luận nhiều về điều này trước khi chuyển vào sống chung. Gia đình cũng cố gắng tổ chức các cuộc họp gia đình thường xuyên, nhưng bọn trẻ con được miễn khi thảo luận tài chính. "Mối quan hệ giữa chúng tôi đủ để đảm bảo việc sống chung của khả thi. Chúng tôi đều có trách nhiệm với nhau," Gretchen nói, bà là một y tá kiêm giáo sĩ Công giáo tại North Bay Hospice.

Khi kế hoạch cho ngôi nhà, "chúng tôi xem đây là một cuộc hôn nhân của các gia đình" và là "cơ hội để chăm sóc cha mẹ", Steve Lavell bổ sung. "Đây không phải là một thử nghiệm. Chúng tôi sẽ đảm bảo mọi thứ thành công."

George Curry đồng tình: "Dù có chuyện gì xảy ra, chúng tôi sẽ cùng nhau giải quyết. Ở đây, gia đình quan trọng hơn chính ngôi nhà."

KHUNG PHỤ 10.2

Người Ông tự tạo

Khi bác sĩ hỏi: "Ai là người thân gần nhất của ông ấy?", Ann Gallagher không ngần ngại trả lời: "Tôi đoán là tôi". Và rồi, những lời này đã trở thành sự thật.

Ông Dick Madden, 70 tuổi, nằm trên giường bệnh cho người nghèo tại Dublin, đang cận kề cái chết vì viêm phổi. Các bác sĩ duy trì sự sống của ông, nhưng Ann mới là người đã cứu mạng ông. Được đào tạo làm y tá, Ann từ lâu đã thay đổi vai trò của mình để trở thành một cầu nối quan trọng ở Ireland (hay theo thuật ngữ toàn diện hơn của David Obstfeld, là "tertius iungens"). Là người sáng lập tổ chức xây dựng hòa bình Seeds of Hope, cô quen biết tất cả mọi người trên đảo, từ bác sĩ nam, Tin Lành đến Công giáo, các cựu tù nhân và cảnh sát, người giàu có và có quyền lực, cũng như những người cùng cực như ông Dick. Cô tìm ra lợi ích chung, tạo dựng các mối quan hệ và nhờ đó củng cố hòa bình ở Bắc Ireland trong nhiều thập kỷ.

Cô đã cứu những người như ông Dick — một người lạ mà cô gặp trên phố lạnh và đưa vào bệnh viện. Anne thường xuyên thăm ông trong thời gian hồi phục, và khi ông khá hơn, cô cùng chồng, Jerry, chuyển ông vào một căn hộ nhỏ gần nhà họ ở ngoại ô Dublin. Mỗi Chủ nhật, bữa nhẹ của họ nuôi dưỡng cả thể chất lẫn tinh thần của ông, và chẳng mấy chốc, họ tin tưởng giao chìa khóa nhà cho ông. Đổi lại, ông giúp chăm sóc con trai 14 tuổi của họ, Jared, khi họ đi làm toàn thời gian.

Jared là nhà vô địch hurling và bóng đá Gaelic, và ông Dick là cổ động viên trung thành nhất của cậu. Trong năm năm, ông không bỏ lỡ bất kỳ trận đấu nào và cũng là người hâm mộ nhiệt thành nhất trong cộng đồng. Năm vừa qua, sức khỏe của ông Dick lại xấu đi, ông chuyển vào sống trong nhà Anne và ba người họ chăm sóc ông thật thoải mái trong những ngày cuối đời.

Ông Dick qua đời tại nhà, ở giữa gia đình nuôi của ông. Jared nắm tay ông khi ông ra đi, và hôn lên trán ông trong tang lễ, nơi hàng chục người từ cộng đồng của họ đến dự. Jared nhớ người bạn thân nhất của mình.

Với tám người anh chị em để chăm sóc mẹ của mình, Anne đã tạo ra những vai trò mới cho gia đình mình, và cho Dick, tạo ra một mối quan hệ đầy ý nghĩa và trọn vẹn.

Chúng tôi kể câu chuyện này với nỗi buồn man mác. Trong năm ngoái, Anne đã qua đời. Chúng tôi rất nhớ cô ấy.

Gia đình lớn này đã có thể thay đổi vai trò để xây dựng cuộc sống chung. Một thập kỷ sau, khi John (một trong những tác giả của cuốn sách) phỏng vấn họ lần nữa, tất cả vẫn sống trong ngôi

Gia đình đa thế hệ này đã có thể thay đổi vai trò để xây dựng cuộc sống chung. Một thập kỷ sau, khi John phỏng vấn họ lần nữa, tất cả vẫn sống trong ngôi nhà của họ tại Fairfield. Các em bé đã trở thành thiếu niên, thiếu niên thì trở thành người lớn, và cha mẹ thành ông bà. Các gia đình đã ngừng gặp mặt đều đặn hai tuần một lần, nhưng vẫn giải quyết vấn đề khi nó phát sinh. Giống như 50 triệu người Mỹ khác, các thành viên gia đình liên tục xem xét lại thỏa thuận của họ. Và họ biến vô số rủi ro thành cơ hội.

Đúng, mười người từ ba thế hệ và chú chó gia đình! Trong khi đó, ở Trung Quốc, thập kỷ tới, quốc gia này sẽ gặt hái hậu quả từ chính sách một con của chính phủ. Khi mỗi cặp vợ chồng trung niên sẽ phải chăm sóc bốn cha mẹ. Với cấu trúc xã hội chưa để hỗ trợ người già, chính phủ đang xem xét ban hành các luật bắt buộc con cái phải làm điều đó. Và ở Ireland thì vấn đề ngược lại. Trong những năm 1950, các gia đình đa thế hệ là chuẩn mực, và giờ thường có tám người con trưởng thành chăm sóc cho ông bà. Vì vậy, một số người trưởng thành đang tìm kiếm các phương án thay thế cho họ.

Chương 11.

Tạo ra sự bất ngờ

Nửa tiếng giữa lúc thức dậy và ra khỏi giường luôn là quãng thời gian hữu hiệu cho bất kỳ công việc nào đòi hỏi sự sáng tạo.

- Sir Walter Scott

Paula Garb đã dành trọn cuộc đời để xây dựng hòa bình và truyền dạy điều đó cho mọi người, từ người làm công tác phòng chống bạo lực đường phố ở Los Angeles đến các hội đồng hòa giải hậu chiến quốc tế. Có lẽ bà đã dành nhiều thời gian để đàm phán nhiều hơn một người bình thường có thể trải qua vài kiếp sống. Và những câu chuyện yêu thích của bà thường xoay quanh yếu tố bất ngờ.

Khi còn là sinh viên ở Mỹ trong thời kỳ Chiến tranh Lạnh, Paula đã tận dụng cơ hội hiếm có để sang học tại Moscow. Ở đó, bà gặp một chàng trai trẻ người Nga, và trong suốt 20 năm tiếp theo, bà kết hôn, và nuôi dạy hai đứa con tại Nga trước khi trở về Mỹ làm giáo sư tại Đại học California, Irvine. Kiến thức sâu sắc về ngôn ngữ và văn hóa của bà về hai quốc gia đã đóng góp to lớn trong việc nghiên cứu và tham gia đàm phán hòa bình giữa Gruzia hậu Xô Viết và vùng Abkhazia, nơi đang tìm cách để được công nhận là một quốc gia độc lập.

Qua nhiều năm, gần như không thể tập hợp cả hai bên của cuộc xung đột lại để đàm phán. Tuy nhiên, sau hơn một thập kỷ làm việc với các nhà hoạt động và xây dựng lòng tin, cuối cùng cả hai bên đã đồng ý tham gia một cuộc họp chung, nơi mỗi bên tham dự phải trình bày quan điểm của mình.

Tuy nhiên trước khi hội nghị được tổ chức, vẫn còn vấn đề nhỏ liên quan đến việc công bố các khuyến nghị. Thông thường, các bài hội thảo sẽ được xuất bản chung theo chủ đề hoặc quan điểm đan xen. Song do sự bất bình đẳng trong mối quan hệ (người Gruzia có lợi thế về tài chính, quân đội và nguyên trạng), một đại diện từ phía Abkhazia khẳng định là phải xuất bản riêng. Ông cho rằng nếu xuất bản chung thì sẽ ngầm ám chỉ rằng Abkhazia đã chấp nhận làm thuộc cấp của Gruzia.

Mọi lý lẽ logic đều không hiệu quả. Từ trước đến giờ đều làm như vậy. Xuất bản hai cuốn sẽ rất tốn kém. Bên Gruzia càng thuyết phục thì ông càng phản đối mạnh hơn. Sau một buổi sáng đàm phán dài, các bên nghỉ giải lao để ăn trưa. Paula đã thử trao đổi thêm với đoàn đại biểu Abkhazia nhưng không có lập luận nào khiến ông thay đổi cả.

Sau bữa trưa, buổi thảo luận được tiếp tục, dù cả hai bên đều không kỳ vọng đạt thỏa thuận. Bất ngờ là, người đàm phán phía Gruzia đã nhượng bộ. "Anh biết không," ông nói, "Tôi đồng ý xuất bản hai cuốn." Ngay lúc đó, người đại diện Abkhazia cứng đầu cũng dịu lại. Khi

không khí trong phòng trở nên bình đẳng hơn, ông cũng thừa nhận rằng thực ra xuất bản chung hợp lý hơn.

Nhưng vẫn còn một vấn đề cuối cùng: Bên nào sẽ có viết bài mở đầu? Bài mở đầu, hoặc thậm chí chiếm nửa đầu cuốn sách có thể ám chỉ một bên đang chiếm ưu thế. Dựa trên kinh nghiệm đàm phán xuất bản trong môi trường học thuật, Paula nhanh trí đề xuất: “Sắp xếp theo thứ tự bảng chữ cái thì sao?”

Cả hai bên suy nghĩ rồi đều gật đầu và hội nghị tiếp tục được chuẩn bị. Đây là một bước nhỏ nhưng có ý nghĩa hướng tới hòa bình lâu dài giữa hai khu vực từng đối đầu suốt nhiều năm.

Dù bạn không dẫn dắt hội nghị hòa bình quốc tế hay đấu trí với một nhóm du kích trong rừng rậm nhiệt đới, vẫn có nhiều cách để mang yếu tố sáng tạo vào bất kỳ cuộc đàm phán nào. Những phương pháp này bắt nguồn từ các hội thảo đối mới, sân khấu, các thí nghiệm xã hội và tâm lý học, cũng như bao thử nghiệm và sai lầm suốt nhiều thập kỷ qua. Có thể bạn đã sử dụng một số trong số chúng mà không nhận ra rằng chúng khá tinh vi và đã được kiểm chứng.

Các phương pháp này có thể được áp dụng trong các cuộc đàm phán kiến tạo KHUNG PHỤ (tức là đàm phán song phương không chính thức, theo thuật ngữ của Lawrence Susskind; hay “tiền đàm phán” theo Howard Raiffa, như đã nêu ở Chương 1) hoặc để vượt qua các tình huống bế tắc. Hãy nghĩ về cách bạn, hoặc người điều phối, có thể sử dụng chúng để kích thích trí tưởng tượng.

Đưa ra một đề nghị nhỏ

Bạn đã chuẩn bị rất kỹ. Chọn đúng thành viên nhóm, tạo không khí thân thiện, tổ chức cuộc gặp mặt ở địa điểm thuận lợi và có thể bạn đã xác định được mục tiêu chung. Nhưng khi bước vào phòng, mọi thứ thay đổi. Kịch bản cũ tự động kích hoạt: bạn ở một bên bàn, đại diện cho phe thiện. Kẻ thù của bạn ở phía bên kia, tượng trưng cho phe ác. Nhiệm vụ của bạn là chiến thắng.

Bước đi bất ngờ đầu tiên của bạn là nhượng bộ điều gì đó. Dĩ nhiên, điều “gì đó” phải không quá quan trọng với bạn hoặc đối với kết quả hợp tác sau này. Nó có thể là một điểm đã thảo luận trong các cuộc đàm phán thất bại trước đây, hoặc có thể là vấn đề nào đó bạn tự nghĩ ra. Qua nghiên cứu, bạn biết rằng nó không phải là vấn đề thực sự đối của đối phương. Nhưng nó cũng cần trông như một vấn đề đáng để thương lượng.

Có lẽ đây chính là những gì nhà đàm phán Abkhazia đã làm trong câu chuyện mở đầu chương. Ông ta có thể đã biết rằng không có tiền để xuất bản hai báo cáo, nên đã khiến đối phương bất ngờ bằng cách nhượng bộ một điều vốn không ảnh hưởng đến ông ta hoặc kết quả cuối cùng. Sự bất ngờ này có thể đã được tính toán từ trước.

Bạn tung ra nước đi này sớm bao nhiêu, hiệu quả càng lớn bấy nhiêu. Trước hết, nó phá vỡ định kiến: bạn không phải là kẻ thù, người sẵn sàng kỳ kèo từng chút một. Điều này làm thay đổi vai trò của bạn. Thú vị là, bằng cách nhượng bộ một chút, bạn trở thành người chủ nhà hào phóng và những người khác có thể bắt đầu bị cuốn theo.

Điều này thấy rõ trong nhiều nền văn hóa, nơi việc tặng quà vừa là mở đầu của buổi đàm

phán vừa là biểu hiện của quyền lực: người trao tặng những món quà hậu hĩnh nhất sẽ được xem là người quyền lực nhất.

Chúc mừng những chiến thắng nhỏ

Khi đề nghị của bạn được chấp nhận (và bạn đã nghiên cứu đủ kỹ để biết chắc nó sẽ được chấp nhận), cả đội có thể xem đó như một chiến thắng đầu tiên.

Điều này mở ra phương pháp tiếp cận mới — hợp tác. Khi mọi người bắt đầu cảm thấy cả nhóm đang hoạt động như một đội thống nhất. Quan trọng hơn, đây là một thành công sớm, chứng minh rằng nhóm có thể đạt kết quả nhanh chóng. Nếu có ai cần liên hệ trực sở trong giờ nghỉ đầu tiên, người đó có thể nói một cách chính xác rằng nhóm đang triển khai và một số mục trong danh sách dài đã được xử lý.

Điều đó cũng làm thay đổi cách tự nhìn nhận của từng người trong phòng. Thay vì thận trọng và nghi ngờ, họ cảm thấy vững tin và thành công.

Những người đàm phán trong trạng thái tâm lý vững vàng luôn hào phóng hơn những người cảm thấy mình đang cố bám trụ và có nhiều thứ để mất.

Để củng cố cảm giác này, hãy nâng ly chúc mừng kết quả đạt được. Dĩ nhiên, nếu điều này xảy ra vào sáng sớm, bạn có thể “nâng ly” bằng tách cà phê và chiếc bánh bagel, nhưng nên biến nó thành một sự kiện nho nhỏ.

Tại thời điểm này, thời gian giải lao là cơ hội để bạn chuẩn bị cho một bất ngờ khác.

Đổi chỗ

Dù bạn đang trong phòng đàm phán truyền thống quanh bàn lớn hay trong một không gian thoải mái hơn, khả năng rất cao là mọi người vẫn đang ngồi theo thể đối đầu: một đội bên này, đội còn lại bên phía đối diện.

Đôi khi tình huống còn khó xử hơn, như trong trường hợp *aisatsu* của Nhật đã đề cập trong chương 4: bạn có thể bị sắp xếp chỗ ngồi theo thứ bậc quyền lực, và bạn không thuộc nhóm có quyền.

Đã đến lúc thay đổi điều đó. Bất kỳ hình thức ăn mừng thành công nào bạn đề xuất cũng nên bao gồm việc khiến mọi người di chuyển, chẳng hạn như đi đến quầy buffet lấy cà phê hoặc đứng lên ghi chú gì đó trên bảng. Trong khi mọi người đứng, hãy đề xuất thảo luận ngắn về chiến thắng vừa rồi hoặc bước tiếp theo, đồng thời tạo các nhóm thảo luận chéo trong vài phút.

Điều này khó hơn bạn nghĩ. Bản chất con người có tính chiếm giữ lãnh thổ, và bản năng này định hình hành vi ngay từ khi họ bước vào phòng. Ví dụ, trong lớp học, bạn có thể đoán được hành vi học sinh dựa vào chỗ ngồi: những em ham học thường ngồi đầu, những em thụ động ngồi phía sau. Người hướng ngoại dễ dàng ngồi cạnh người lạ, người hướng nội thích để trống vài ghế.

Nhưng ai cũng tạo ra không gian cá nhân, tương tự như chó đánh dấu ở góc đường, con người đánh dấu bằng chai nước ở đây, cặp sách ở kia, áo khoác vắt lên ghế, ghế xoay theo một góc nhất định, bút và giấy đặt thẳng hàng. Nếu bạn không tạo sơ đồ chỗ ngồi mới, mọi người sẽ tự động ngồi vào vị trí cũ với cách sắp xếp tương tự trong suốt buổi. Và họ sẽ khó chịu nếu có khách hay người mới ngồi vào vị trí đó.

Khi mọi người đến hội thảo sáng tạo và thấy sofa và ghế lười, họ thường hỏi chỗ ngồi ở đâu. Khi chúng tôi trả lời rằng ngồi đâu cũng được vì họ sẽ phải di chuyển, họ thường tỏ ra hoang mang.

Trong môi trường làm việc, bạn hoàn toàn có thể mong đợi hành vi lãnh thổ như vậy, ngay cả những người làm sáng tạo đã quen sống với sự hỗn loạn. Một trường hợp điển hình xảy ra với công ty quảng cáo Apple, Chiat Day. Khi chuyển đến không gian sáng tạo thiết kế bởi kiến trúc sư danh tiếng, nhân viên không có chỗ ngồi cố định nhằm thúc đẩy tương tác tích cực và sáng tạo trong nhóm. Họ được phát xe đẩy đựng tài liệu, mỗi ngày phải đi “mượn” máy tính rồi ngồi bất cứ đâu trong không gian rộng rãi, tràn đầy ánh sáng và cây xanh.

Nhân viên đã cảm thấy rất khó chịu. Họ muốn có chỗ riêng, nơi họ có thể để ảnh gia đình hoặc thú cưng, nơi có thể lui về khi cần, hoặc đơn giản là một vị trí để người khác tìm thấy họ vào ngày hôm sau.

Một nhà sản xuất truyền hình thậm chí đã xây một bức tường bằng những cuộn băng thử vai như gạch để tạo không gian riêng. Cuối cùng, trong tòa nhà tiếp theo của công ty, ngoài không gian hợp tác sáng tạo, công ty đã bố trí thêm các không gian làm việc để nhân viên có thể thiết lập “tổ” của mình.

Yêu cầu thay đổi chỗ ngồi khiến mọi người không thoải mái. Người khác sẽ ngồi vào khu vực mà họ mới xây dựng, cạnh đồ đạc của họ, và khiến họ cảm thấy mình như kẻ xâm lược, xâm phạm không gian của người khác. Lần đầu tiên bạn đưa ra yêu cầu này, bạn chắc chắn sẽ bị phản đối.

Và đây là lúc cần đến người điều phối. Là người tham gia đàm phán, bạn không thể đề xuất cách thức đàm phán ngay khi đang ở trong phòng. Nhưng hoàn toàn có thể thảo luận trước về cách bạn mong muốn buổi đàm phán diễn ra và những nguyên tắc cơ bản cần thiết.

Vì vậy, người điều phối có thể vượt qua sự phản đối đó bằng cách tạo thói quen di chuyển ngay từ đầu. Họ có thể thông báo trước rằng mọi người sẽ liên tục làm việc theo nhóm nhỏ, nên hãy cất cặp và đồ đạc sát tường để tiện đổi nhóm. Đây là một yêu cầu trung lập, và mọi người thường dễ dàng làm theo các hướng dẫn tổ chức như vậy từ người điều phối.

Nếu người điều phối chưa kịp thiết lập quy tắc này, họ vẫn có thể bắt đầu bằng một yêu cầu tạm thời: đề nghị mọi người tìm một chỗ khác trong phòng để thảo luận năm phút. Sau khi tất cả đã di chuyển, các đội sẽ tạm thời trình bày từ chỗ ngồi mới, và người điều phối chỉ việc tiếp tục chương trình. Điều này khiến mọi người hơi không thoải mái nhưng họ đã ở vị trí mới rồi.

Việc làm trái bản năng dường như có vẻ không cần thiết, nhưng thay đổi chỗ ngồi lại mang hai lợi ích quan trọng. Thứ nhất, nó thay đổi không khí thù địch. Mọi người bắt đầu vô thức

cảm thấy mình là một phần của nhóm mới. Không còn các “hàng rào” vô hình do cặp táp và chai nước để đánh dấu lãnh thổ, họ sẽ dễ tiếp nhận các đề xuất hơn.

Nếu chỗ ngồi ban đầu được xếp theo thứ bậc quyền lực, thì thay đổi này càng cần thiết. Khi trật tự ấy không còn được củng cố liên tục qua sơ đồ chỗ ngồi, mọi người có thể cảm thấy có tiếng nói hơn và có khả năng đóng góp nhiều đề xuất hơn.

Tất cả điều này dẫn đến lý do thứ hai cho việc thay đổi chỗ ngồi. Các nghiên cứu gần đây cho thấy khi thành viên nhóm đổi tạm thời, dòng chảy ý tưởng mới tăng lên đáng kể. Nếu bạn muốn khơi dậy tư duy sáng tạo từ mọi người trong phòng, hãy liên tục tìm lý do để họ làm việc trong những nhóm tạm thời khác nhau.

Bây giờ, khi bạn đã tạo ra bầu không khí thành công và sáng tạo, có thể bắt đầu áp dụng kỹ thuật mới để duy trì tinh thần này trong suốt các hoạt động tiếp theo. Bạn đang cùng họ bắt đầu một hành trình, nhưng đối với đa số, mục tiêu ban đầu chỉ là phân chia miếng bánh trước mắt. Bạn cần đưa nhóm tiến thêm một đoạn đủ xa trước khi giới thiệu tầm nhìn lớn hơn và hướng họ đến việc xây dựng một “nhà máy bánh”. Điều này có nghĩa rằng ở giai đoạn tiếp theo cần bắt đầu sử dụng các kỹ thuật khác nhau.

Ghép ngẫu nhiên

Công cụ đầu tiên là chia sẻ thông tin thú vị. Do mỗi người bước vào phòng đều có quan điểm và kiến thức riêng, hãy tìm từ năm đến tám điều mà có lẽ không ai trong số họ biết. Sau đó, nhờ người điều phối phát cho mỗi người một trang mô tả các phát hiện này.

Những thông tin này có thể là số liệu ngành kèm theo những kết luận. Ví dụ, nếu dự định đàm phán về quyền phân phối trên thị trường mới. Bạn có thể trình bày: "Tại nước ta, 40% người tiêu dùng sử dụng sản phẩm của chúng ta theo cách nhất định. Tại quốc gia mục tiêu, chỉ 10% làm điều tương tự. Nếu cung cấp cho khách hàng mới về những cách sử dụng khác, doanh số có thể tăng gấp bốn lần."

Hoặc bạn có thể mượn ý tưởng từ các ngành khác. Những ví dụ hay nhất thường đến từ các lĩnh vực rất khác so với của bạn. Một chuỗi bệnh viện đã sử dụng kinh nghiệm từ đội đua Nascar để hướng dẫn nhân viên về thủ tục nhận bệnh nhân.

Thoạt nhìn, phương pháp này có vẻ như không phải là cách bắt đầu hiệu quả cho các cuộc đàm phán. Tuy nhiên, đây là cách đã được chứng minh để khiến những người có tầm nhìn hẹp nhất cũng bắt đầu nghĩ ra nhiều khả năng hơn. Kỹ thuật này được gọi là "ghép ngẫu nhiên", nghĩa là kết hợp hai điều ngẫu nhiên với nhau. Thomas Edison là nhà phát minh nổi tiếng nhất áp dụng kỹ thuật này để tìm kiếm vật liệu bền nhất cho dây tóc trong bóng đèn của mình. Ông đã thử nghiệm hàng ngàn vật liệu ngẫu nhiên: phụ tùng máy móc, sợi bông, dây thép, thậm chí cả cỏ dại trong bãi đậu xe.

Tất nhiên bạn không thể chỉ phát một trang giấy và mong chờ một ý tưởng mới xuất hiện. Bạn cần phải tạo sự tham gia thực sự của các nhóm. Nên người điều phối nên thể kết hợp những người có năng lực tương tự — ví dụ, kỹ sư hoặc luật sư từ mỗi bên — ghép đôi và liệt kê các cách mà thông tin mới có thể thay đổi cách tiếp cận của họ đối với vấn đề hiện tại.

Giả sử chủ đề là một điều tưởng chừng tầm thường như là thời hạn hợp đồng. Một bên khẳng khái chọn phương án ngắn hạn, trong khi bên kia muốn có thời gian dài hơn để xây dựng quan hệ khách hàng. Thông tin thú vị bạn đưa ra có thể bao gồm các trường hợp về công ty làm hợp đồng từng tháng, hoặc công ty ký hợp đồng dài 20 năm. Nó cũng có thể bao gồm những phương pháp bắt đầu độc đáo, chẳng hạn cách tiếp cận hợp đồng linh hoạt, điều này sẽ được trình bày chi tiết hơn ở chương 14.

Khi người điều phối yêu cầu các nhóm suy nghĩ cách họ có thể hợp tác trong những tình huống khác nhau này, rất nhiều phương án mới sẽ được đưa ra thảo luận. Điều này sẽ giúp tránh khỏi các tranh cãi thông thường về hợp đồng ba hay năm năm, và quan trọng hơn, những người tham gia trải nghiệm cảm giác tự tạo ra các ý tưởng mới.

Có bốn quy tắc chính để phương pháp ghép ngẫu nhiên hiệu quả nhất. Đầu tiên, người điều phối phải nhấn mạnh rằng mục tiêu là tìm kiếm các phương án, và không nhất thiết phải là những phương án tốt. Rất nhiều ý tưởng tốt bị bỏ qua ngay từ đầu vì mọi người tự kiểm duyệt và không bao giờ nói ra. Ngay cả những tùy chọn có vẻ ngớ ngẩn cũng có thể dẫn đến kết quả sáng tạo, nhưng chúng sẽ không được thảo luận nếu không được đề xuất.

Tốc độ

Điều kiện thứ hai giúp tăng cường tư duy sáng tạo là tốc độ. Nghiên cứu cho thấy, trong các buổi brainstorming năm phút, có nhiều ý tưởng được tạo ra hơn so với phiên kéo dài ba mươi phút. Khi mọi người cảm thấy họ cần hành động nhanh chóng, họ sẽ thực sự làm điều đó. Giới hạn thời gian ngắn không cho phép họ suy nghĩ quá mức và do đó, không phê phán những ý tưởng vừa nảy ra. Trong các hội thảo cho lãnh đạo của chúng tôi, chúng tôi phát hiện rằng hai phút là thời gian tối ưu để tạo ra ý tưởng khi sử dụng phương pháp ghép ngẫu nhiên.

Vì có người hướng nội lẫn người hướng ngoại, dưới đây là cách tốt nhất để cấu trúc các phiên brainstorming ngắn này:

- Hai phút để im lặng ghi lại ý tưởng của mình (các tờ Post-it sáng màu rất hữu ích để ghi ý tưởng mà không cần quá chi tiết)
- Hai phút để chia sẻ ý tưởng với nhau
- Ba phút để thêm ý tưởng mới vào danh sách chung và cùng hoàn thiện.

Trao đổi ý tưởng

Quy tắc thứ ba là cho phép tất cả các nhóm trình bày ngắn gọn ý tưởng ý tưởng của mình, ngay cả khi họ đang đang xử lý những phần khác nhau của cùng một vấn đề. Chúng tôi thường cho các nhóm từ một đến hai phút để chia sẻ ý tưởng của mình. Nên nếu có tám người, bạn có thể thu được khoảng 20 phương án khác nhau để giải quyết vấn đề chỉ trong chưa đầy 15 phút, mà không gặp phải cảm giác khó chịu hay tạo cơ hội cho các trò quyền lực hay mưu mô. Bây giờ bạn sẽ thấy tại sao phương pháp này lại khá hiệu quả.

Điều kiện tiên quyết là không được xếp hạng hoặc đánh giá các ý tưởng ngay lập tức. Bộ

não thích sự mới mẻ, nhưng phải vừa đủ. Con người thích sự an toàn, và những ý tưởng mới có thể lạ lùng và rủi ro khi được phát biểu lần đầu, đặc biệt là khi đó không phải là ý tưởng của chính bạn.

Vì vậy, hãy để những ý tưởng mới này trên bàn. Lúc này, ai nấy đều cảm thấy mình năng suất và hào hứng. Giải quyết vấn đề nhanh chóng kích thích sản xuất oxytocin trong não, tương tự như khi bạn có một cuộc tình thỏa mãn hoặc cười vui với bạn bè.

Trong khi mọi người đang tận hưởng cảm giác hưng phấn này, hãy cùng suy ngẫm lại những gì đã đạt được:

1. Bạn chứng minh rằng đội ngũ của bạn có thể đồng thuận về vấn đề ban đầu.
2. Bạn đã ghi nhận và ăn mừng thành công này.
3. Bạn đã tạo ra các nhóm liên chức năng từ cả hai phía và đã hợp tác thành công.
4. Bạn chứng minh rằng mỗi người tham gia đều sáng tạo và có những ý tưởng tốt.
5. Bạn tiến thêm một bước trong việc giải quyết vấn đề phức tạp với phương pháp mới mẻ.
6. Bạn đã xóa bỏ tư duy đối đầu mặc định.

Và bạn làm tất cả điều này chỉ trong chưa đầy một giờ. Bạn hoàn toàn xứng đáng có một thời gian nghỉ ngơi.

Nghỉ giải lao

Nghỉ giải lao vào giai đoạn này không chỉ là cơ hội để thư giãn. Đây là cách đã được khoa học chứng minh để liên tục đạt được kết quả tốt hơn. Lý do là con người không được tạo ra để ngồi yên và tập trung trong thời gian dài. Tổ tiên của chúng ta trên những đồng bằng châu Phi, dù là thợ săn hay hái lượm, đều phải di chuyển liên tục để sinh tồn.

Bạn sẽ cảm nhận điều này rõ ràng nhất nếu phải ngồi xem thuyết trình PowerPoint dài một tiếng sau bữa trưa, hay sốt ruột xem bộ phim hai tiếng mà “nửa kia” chọn. Trong các buổi hội thảo cho lãnh đạo của chúng tôi, chúng tôi phát hiện rằng 20 phút là thời gian tối đa mà mọi người có thể duy trì sự tập trung, ngay cả khi họ đang tích cực tham gia.

Những gì bạn làm trong giờ giải lao cũng quan trọng. Với sự phát triển của công nghệ, nghỉ giải lao hoàn toàn tự do thường dẫn đến việc mọi người kiểm tra email, và cảm giác thành công bị tan biến trong nỗi lo toan về những vấn đề hàng ngày như ống nước rò rỉ hay hàng hóa chưa được giao ở văn phòng. Dĩ nhiên, các lãnh đạo bận rộn cần giữ liên lạc, nhưng người điều phối có thể giới hạn việc kiểm tra đó bằng cách đưa ra thời gian nghỉ dài hơn, khi cuộc thảo luận có nhiều thời gian để phục hồi sau đó.

Người điều phối nên đề xuất giờ giải lao khoảng năm hoặc bảy phút để vừa đi vệ sinh và để nhìn lại tất cả ý tưởng hiện có. Nếu bạn sử dụng ghi chú màu để ghi ý tưởng, người điều phối

có thể dán chúng lên cửa sổ hoặc tường gần đó để khuyến khích mọi người đi lại và thảo luận.

Bạn đã tạo ra một tình huống mà hầu hết các nhà đàm phán chưa từng gặp. Giả sử bạn vẫn đang xử lý vấn đề thời hạn hợp đồng. Trong các cuộc đàm phán thông thường, ở giai đoạn này, mỗi bên sẽ bắt đầu đưa ra những nhượng bộ nhỏ, ví dụ bốn năm thay vì năm năm với một bên và ba năm thay vì hai năm với bên kia. Tuy nhiên, bây giờ bạn có 20 lựa chọn khác nhau trên bàn, và đây là lúc phải quyết định phương án nào sẽ được triển khai.

Thảo luận bên lề

Có nhiều cách để giải quyết tình huống nan giải này. Người điều phối có thể chỉ định một nhóm nhỏ để thảo luận các phương án đó sau, hoặc các thành viên có thể tự nguyện đề xuất giải pháp. Dù phương pháp nào được chọn, vấn đề có khả năng sẽ được giải quyết vì có nhiều phương án và một tâm trạng tích cực được duy trì để chuyển sang chủ đề khác.

Nhược điểm của phương pháp này là những người quen với cách làm việc theo trình tự có thể không thấy thỏa mãn. Họ muốn một kết luận, một quyết định ngay tại chỗ, ngay lúc này. Người điều phối giỏi sẽ có khả năng dự đoán liệu phương pháp này có hiệu quả trong một tình huống cụ thể hay không.

Lựa chọn ý tưởng

Một phương pháp khác là chọn khoảng năm phương án trong số hai mươi để thảo luận trong nhóm nhỏ. Cách thức thực hiện có thể là phát cho mỗi thành viên ba nhãn dính màu và yêu cầu họ dán lên ba ý tưởng mà họ thấy tiềm năng nhất. Trong các hội thảo cho lãnh đạo của chúng tôi, phương pháp này giúp duy trì kiểm soát, đảm bảo sự công bằng vì mỗi người có cùng số phiếu, và thường dẫn đến sự thống nhất đáng ngạc nhiên về các ý tưởng tốt nhất. Ngay lập tức, các ý tưởng ít tiềm năng hơn bị loại mà không cần tranh luận, không tốn thời gian hay làm tổn thương cảm xúc.

Tuy nhiên, đối với những người có nhu cầu kiểm soát cao, chính sự bình đẳng trong bỏ phiếu này lại gây ra bức bối. Trong các công ty hoặc văn hóa tổ chức theo thứ bậc, quan niệm người lãnh đạo không phải là người đưa ra quyết định là điều khó chấp nhận.

Trong tình huống này, người điều phối có thể làm rõ quy luật: ý tưởng sẽ được thảo luận trong nhóm nhỏ sau (nơi mà lãnh đạo có thể tham gia đối với các vấn đề quan trọng). Nhóm này sẽ rút gọn danh sách còn ba lựa chọn, đưa ra đề xuất, và người ra quyết định cuối cùng sẽ chọn từ ba phương án đó.

Sau khi hoàn thành một bước trong đàm phán, đây là lúc thích hợp để thử nghiệm các kỹ thuật mới.

Tư duy ngược và những con khi bay

Sau khi đã giải quyết thành công vài vấn đề trong danh sách của mình, bạn sẽ thấy một nhóm của bạn hoàn toàn khác so với lúc bắt đầu buổi sáng. Họ làm việc cùng nhau, đôi khi còn cười

đùa, và nhận ra rằng họ có thể xử lý những nhiệm vụ khó khăn nhất. Tuy nhiên, ở giai đoạn này, họ vẫn cố giữ mục tiêu ban đầu: vượt qua các cuộc đàm phán mà không mất đi phần "bánh" của mình.

Đây là lúc bạn có thể thay đổi quan niệm này thành điều gì đó lớn lao hơn, thành "nhà máy bánh". Mọi thành viên sẽ tin rằng chính họ đã hình dung ra điều đó. Trước tiên, bạn phải tạo ra tầm nhìn đó, sau đó đi ngược lại để tìm cách đạt được nó.

Tốt nhất là bắt đầu khi mọi người thoải mái, ăn uống no nê và đã thay đổi không gian. Tùy theo lịch trình, điều này có thể diễn ra sau bữa trưa hay khi đi dạo giữa những tán cây. Nếu bạn không ở khu nghỉ dưỡng hay gần công viên, ngay cả một cửa sổ nhìn ra tán cây cũng sẽ có ích.

Suy nghĩ lớn

Việc làm cho một nhóm mơ lớn không phải là điều dễ dàng, đặc biệt là khi các thành viên tham dự cuộc họp tư tưởng họ đang đại diện cho những nhóm khác nhau. Tuy nhiên, trong tình huống này, một người điều phối khéo léo có thể tạo ra sự khác biệt lớn. Đây là lúc người điều phối gợi ý một thời gian giải lao ngắn sau những tiến bộ đã đạt được.

Trong một thế giới lý tưởng, bài tập này có thể được gọi là “bầu trời xanh”. Nhưng trên thực tế, những lời này có thể gặp phải sự phản đối, đặc biệt từ những người kỹ thuật hay tài chính có mặt trong cuộc họp. Họ đến đây với mục tiêu đạt được kết quả cụ thể và không muốn bị phân tâm bởi những cuộc thảo luận về những điều mà họ cho là không khả thi.

Song phần lớn kỹ sư, nhà khoa học và chuyên gia tài chính đều thoải mái khi tạo ra các kịch bản “nếu thì”, mà thường những kịch bản này hay liên quan đến quản lý rủi ro. Vì vậy, bạn cần chuyển trọng tâm. Cách tốt nhất để khiến mọi người nghĩ lớn hơn là chỉ ra cách người khác đã thực hiện điều đó như thế nào. Đây là lúc người điều phối có thể cung cấp thông tin.

Bước đầu tiên là thu thập các câu chuyện về cách các nhóm đã đạt được những điều dường như không thể. Đây có thể là các ví dụ từ ngành của bạn, các lĩnh vực khác, hoặc thậm chí từ cuốn sách này. Tìm năm câu chuyện như vậy, tóm tắt trong một vài câu và nhờ người điều phối gửi đến các nhóm chức năng gồm ba người.

Sau đó, người điều phối thiết lập các quy tắc: bạn có ba phút để hình dung thế giới sẽ như thế nào sau 10 năm nếu sự hợp tác này thành công rực rỡ. Mọi thứ sẽ trông ra sao? Bạn sẽ xây dựng điều gì? Thị phần của bạn sẽ như thế nào? Ở những quốc gia nào? Làm thế nào bạn có thể tận dụng tài năng của từng thành viên? (Và trong khi đó, hãy giải quyết nạn đói toàn cầu và tạo ra hòa bình). Một số nhóm gọi đó là Mục tiêu Lông Lá Táo Bạo (Big Hairy Audacious Goal). Mọi người ghi chép im lặng ghi ý tưởng của mình trên giấy Post-it màu sáng.

Kế đến là một quy tắc khác: vì đây là kịch bản tưởng tượng, không được sử dụng các cụm từ như “Đúng, nhưng”. Khi chia sẻ ý tưởng, chỉ có thể nói “Vâng, và”. Người điều phối cho các đội năm phút để chia sẻ ý tưởng và tạo ra một kịch bản thống nhất bao gồm những ý tưởng hay nhất và những ý tưởng được tạo ra trong thảo luận. Sau đó, họ tóm tắt tầm nhìn của mình trước cả nhóm. Tính đến bây giờ, tất cả chỉ diễn ra trong 10–12 phút.

Đây là lúc quá trình thường thất bại vì thực tế lại xuất hiện, và mọi người quen với tư duy tuyến tính truyền thống. Khi họ lên kế hoạch cho năm sau, họ bắt đầu từ hiện tại của mình. Rào cản xuất hiện, và kỳ vọng giảm sút. Phiên bản 2.0 hiếm khi khác biệt nhiều so với phiên bản hiện tại vì không ai muốn chịu trách nhiệm khi thất bại.

Để vượt qua tư duy truyền thống thì phải bắt đầu nghĩ ngược lại. Người điều phối đề xuất các đội có hai phút để trả lời câu hỏi: Thế giới trong tám năm sau cần phải như thế nào để đạt được mục tiêu trong mười năm của bạn? Cần thực hiện những bước nào tại giai đoạn này? Sau đó, các đội được cho sáu phút để trả lời cùng câu hỏi cho năm thứ sáu, thứ tư, và thứ hai. Cuối cùng, họ có hai phút để suy nghĩ về những gì cần làm trong năm tới để đạt được kỳ vọng của năm thứ hai. Trong suốt quá trình thí nghiệm tư duy (theo thuật ngữ của Einstein), những người tham gia phải giả định rằng mọi rào cản có thể vượt qua. Tổng cộng mười phút cho thí nghiệm này, và toàn bộ quá trình là 20 phút.

Trong các hội thảo dành cho lãnh đạo, chúng tôi gọi đây là “nếu khi có thể bay”. Thuật ngữ này xuất phát từ một cuộc trò chuyện mà Lynda Lawrence có trên chuyến bay dài từ Geneva đến California. Người ngồi cạnh cô là giám đốc sáng tạo của công ty Johnson & Johnson, và cô hỏi ông ấy cách nhóm nghiên cứu của ông vượt qua những vấn đề không thể giải quyết được.

Ông giải thích rằng bộ phận của ông sản xuất stent (khung kim loại nhỏ để duy trì độ mở của động mạch bị tắc). Các vấn đề chính mà đội ngũ của ông phải đối mặt liên quan đến kim loại — rất khó để tạo ra vật liệu đủ bền để sử dụng lâu dài mà không gây ra cục máu đông. Và kim loại là kim loại — chúng có những đặc tính nhất định mà không thể thay đổi được.

Khi các kỹ sư gặp một vấn đề dường như không thể giải quyết, họ chỉ đơn giản tạm gác nó sang một bên và nói: “Ồ, vâng, nếu như khi có thể bay”. Theo ông giải thích, thay vì bị mắc kẹt trong thực tế, họ bắt đầu nghĩ về cách mọi thứ có thể hoạt động nếu “con khi” đó không tồn tại. Và bằng cách tưởng tượng ra kết quả tích cực, họ thường quay lại và tìm cách vượt qua chướng ngại đó từ mọi góc độ. “Đúng rồi, vậy thì gắn jetpack cho con khi đó đi.” Và thường thì họ tìm ra những cách mới để kết hợp kim loại hoặc thử các lớp phủ giúp sản phẩm hoạt động được trong điều kiện thực tế.

Để áp dụng kỹ thuật này vào đàm phán, người điều phối có thể mượn câu chuyện và thuật ngữ này, hoặc chỉ thảo luận về các rào cản và giải thích quá trình: năm phút để xác định các chướng ngại (Chúng ta thường thấy rằng nguồn lực, nhân sự, tiền bạc và thời gian luôn nằm trong số các rào cản này.) Sau đó, thêm năm phút để chọn năm “con khi” khó nhằn nhất và suy nghĩ xem ai có thể giải quyết chúng. Nói cách khác, nếu những khó khăn này xuất hiện, ai trong tổ chức hoặc hoặc những người họ quen biết và có thể tiếp cận có thể giúp loại bỏ chúng?

Thường thì người giải quyết vấn đề đã ngồi sẵn trong phòng.

Như một lãnh đạo của một công ty công nghệ từng nói: “Điều ngạc nhiên là ngân sách của chúng tôi không bao giờ có tiền cho bất kỳ điều gì. Nhưng khi tổng giám đốc thích một dự án mới nào đó, tiền sẽ tự xuất hiện”.

Đó là phép màu — hoặc chính xác hơn là sức mạnh của tầm nhìn.

Giờ nghỉ kết thúc. Nửa giờ đã trôi qua, và mọi người trong phòng bắt đầu suy nghĩ lớn hơn. Các khả năng mới bắt đầu lóe lên trong trí tưởng tượng của họ. Bước thứ năm là tích hợp tầm nhìn này vào thảo luận của bạn, thực hiện điều này rất đơn giản. Người điều phối hỏi liệu có mục mới nào cần thêm vào chương trình để thảo luận tiếp hôm nay hoặc sau này không.

Không ai buộc phải đồng ý ngay với những viễn cảnh đó. Họ cũng không dành cả năm trời để lập những kế hoạch này. Nhưng cánh cửa đến tương lai giờ đây đã mở rộng thênh thang.

Cân nhắc ý tưởng

Nếu bạn có cơ hội giữ các nhóm đàm phán làm việc với nhau trong hai ngày, bạn đang nắm một lợi thế cực kỳ quý giá. Một trong những cách hiệu quả nhất trên con đường đến “nhà máy bánh” là cho mọi người thời gian để cân nhắc kỹ ý tưởng này.

Con người tiến hóa để tận dụng các cơ hội, và chúng ta rất giỏi trong việc này, đôi khi còn chẳng nhận ra. Thực tế, tiềm thức vẫn hoạt động ngay cả khi chúng ta nghĩ rằng mọi quyết định đến từ lý trí. Đặc biệt là trong giấc ngủ.

Nhiều nghiên cứu chứng minh rằng con người học tốt hơn, khám phá ý tưởng mới và hợp tác hiệu quả hơn với nhóm khác nếu có thời gian nghỉ ngơi giữa các phiên đàm phán. Thậm chí khi họ chỉ có một giấc ngủ ngắn vào buổi trưa.

Cuối một ngày đàm phán dài, thường có những vấn đề chưa được giải quyết. Một, hai, hoặc thậm chí năm vấn đề. Lúc này, người điều phối đóng vai trò quan trọng bằng cách yêu cầu mọi người không nghĩ về chúng. Tối nay chỉ cần ăn uống, vui chơi, hát hò, nhảy múa và cười đùa thoải mái. Nhưng đừng động não về những vấn đề còn tồn đọng.

Tất nhiên, bên cạnh việc là những người giải quyết vấn đề, con người còn thích phá luật. Ít nhất là tiềm thức sẽ làm vậy. Yêu cầu một nhóm không nghĩ đến hồ trắng xem, đảm bảo trong đầu họ toàn là hồ trắng.

Trong kinh nghiệm tổ chức hội thảo hai ngày, khoảng hai phần ba các vấn đề bế tắc của ngày đầu được ai đó nghĩ ra giải pháp khi họ sắp chìm vào giấc ngủ, đang tắm buổi sáng hoặc lúc chạy bộ. Lịch sử về các nhà phát minh vĩ đại cũng đầy ắp ví dụ như vậy: thuyết tương đối của Einstein, cấu trúc ADN, bóng bay khí heli. Sau khi đắm mình vào vấn đề, giải pháp bất ngờ đến khi họ ngừng nghĩ trực tiếp về nó.

Nếu bạn có phiên họp hai ngày, tốt nhất dành nửa tiến buổi sáng để lắng nghe về những giải pháp mới mẻ, bất ngờ nhưng lại cực kỳ sáng tạo.

Có nhiều nghiên cứu cho thấy ăn uống và vui chơi có thể cải thiện kết quả đàm phán. Tùy thuộc vào thành viên và tính cách của họ, bạn có thể thử các kỹ thuật đã chứng minh này.

Phương pháp đơn giản nhất là cùng ăn uống. Hãy nhớ rằng làm việc chung với nhau là hợp tác (collaboration), xuất phát từ “co” và “laboring” chỉ việc cùng làm việc. Tuy nhiên, các từ thể hiện mối liên kết mạnh hơn như companion hay company lại bắt nguồn từ tiếng Latin *con pane*, nghĩa là “với bánh mì”.

Trong hội thảo dành cho lãnh đạo và khóa MBA, chúng tôi thấy rằng một chút đồ ngọt nâng cao sự sáng tạo. Chúng tôi phát kẹo sô-cô-la mini cho đội nào đưa ra nhiều ý tưởng nhất trong hai phút, hoặc giải pháp sáng tạo nhất, hoặc đơn giản là cười nhiều nhất. Khi mọi người đang tập trung hết mình vào một dự án, chúng tôi đặt sẵn những bát M&Ms — chúng tôi gọi vui là “thuốc tư duy.” Có nghiên cứu chỉ ra, đồ ngọt giúp mọi người hạnh phúc và sáng tạo hơn.

Tất nhiên, đồ ăn dinh dưỡng cũng cần thiết. Chúng tôi luôn chuẩn bị trái cây phong phú, bánh bagel, các loại hạt, rau củ, với bánh quy, phô mai, cracker và cả rượu vang. Những món ăn bất ngờ có tác dụng mạnh hơn những gì đã lên kế hoạch, vì vậy hãy bổ sung chúng vào kỹ thuật gây ngạc nhiên trong những ngày đàm phán.

Nếu ăn uống trong phòng đàm phán là ý tưởng hay, bữa trưa và tối cũng cố tinh thần đồng đội và cải thiện kết quả. Chỉ riêng việc ăn chung đã có thể tạo nên mối kết nối dẫn đến quan hệ bền lâu, vì mọi người tìm thấy sở thích chung và kết bạn. Một chút rượu vang có thể giúp quá trình này trơn tru hơn (dù vậy, chúng tôi không cần nhắc lại hiểm họa của uống quá đà).

Cuối cùng, các hoạt động buổi tối có thể nâng cao sáng tạo. Năm phút chơi trò chơi trước bữa tối, ví dụ, đồ vui. Phân theo cặp và màu sắc thi đấu cũng đủ xáo trộn đội hình và thúc đẩy sự sáng tạo. Hát và nhảy múa thì còn tuyệt hơn. Bất kỳ hoạt động thể chất cùng nhau nào cũng đều củng cố quan hệ.

Để có danh sách đầy đủ các biện pháp gia tăng hiệu suất sáng tạo của nhóm, hãy tham khảo mục “82 cách để tạo ra nhiều ý tưởng hơn” ở phần phụ lục. Và đừng quá ngại ngùng khi nhảy múa cùng nhau nhé.

Xin, Mời, hoặc Trộm

Hãy tưởng tượng một công dân Mỹ điển hình, bắt đầu ngày mới với bữa sáng từ những quả cam từ phía đông Địa Trung Hải, dưa lưới từ Ba Tư, hoặc ít nhất là một miếng dưa hấu châu Phi. Sau khi thưởng thức trái cây và uống ly cà phê đầu tiên, cô ấy tiếp tục với bánh waffle, được chế biến theo phương pháp ở Scandinavia, làm từ lúa mì trồng ở Tiểu Á. Trên bánh waffle, cô rưới siro lá phong, một phát minh của các dân tộc bản địa ở rừng Đông Bắc Mỹ.

Ăn kèm với trứng từ loài chim thuần hóa ở Đông Dương, hoặc lát thịt từ loài vật nuôi ở Đông Á, được muối và xông khói theo kiểu Bắc Âu. Trong khi ăn, cô ấy đọc báo buổi sáng, được in bằng ký tự do người Semite cổ đại sáng tạo, trên tờ giấy do Trung Quốc phát minh bằng quy trình của họ. Hoặc hiện đại hơn, cô ấy có thể họ đọc tin tức trên máy tính có các linh kiện từ khắp thế giới, nhưng thường lắp ráp tại Trung Quốc.

Giống như bữa sáng này, rất nhiều ý tưởng cốt lõi trong phương pháp đàm phán kiến tạo của chúng ta được tiếp thu từ nhiều nền văn hóa khác nhau. Một số từ những bậc thầy đàm phán quốc tế như người Hà Lan và Nhật Bản, và nhiều gợi ý trong chương này sẽ nghe rất quen thuộc với họ.

Chẳng hạn, nhà đàm phán Nhật dễ ngồi gần nhau, vì họ đã sống như vậy hàng thế kỷ. Làm việc trong nhóm nhỏ không khó, các quản lý Nhật thường trải nghiệm nhiều phòng ban trong sự nghiệp, nên họ hiểu đồng nghiệp của mình và tránh được “hiệu ứng silo” vốn phổ biến ở các

công ty Mỹ.

Về hoạt động thể chất, hãy hình dung một ngày làm việc ở nhà máy Nhật Bản bắt đầu bằng hát đồng ca và thể dục. Hát hả?! Người Nhật phát minh ra karaoke, dù có hát dở cũng vẫn hát. Nghỉ giải lao cũng là thông lệ từ lâu.

Không phê bình quyết định quá sớm? Người Nhật vốn có xu hướng tránh phê bình, nhất là với người nước ngoài. Nghiên cứu cho thấy người Nhật sử dụng hình ảnh và tư duy toàn diện nhiều hơn người phương Tây, đây là hai khía cạnh quan trọng cho đàm phán kiến tạo.

Tất nhiên, yếu tố văn hóa cũng lý giải vì sao một số kỹ thuật trước đây khiến người Nhật không thoải mái.

Sự đa dạng không phải là thế mạnh của họ, việc cố ý thêm phụ nữ hay nhóm sắc tộc khác thường kỳ lạ. Và họ cũng không nổi tiếng về sự sáng tạo bẩm sinh, dù gần đây họ bắt đầu chú trọng hơn vào điều đó: ở các trường tiểu học, học sinh lớp 3 xếp hàng, cúi chào và lặp lại khẩu hiệu trường. Trớ trêu thay, khẩu hiệu ấy đôi khi lại bao gồm câu “chúng ta sẽ là những người tư duy độc lập.”

Những nhà đàm phán Trung Quốc cũng có thể lạ lẫm với kỹ thuật sáng tạo, ngay cả khi họ đang cố gắng thu hẹp khoảng cách sáng tạo với Mỹ. Trong một bài viết gần đây trên New York Times, Ann Hulbert hỏi khó: Liệu Trung Quốc có tạo ra các trường học khuyến khích sự cởi mở, linh hoạt và đổi mới không? Và nếu điều đó xảy ra thì sao? Cô bổ sung: "Trong khi người Mỹ cố gắng học tập phương pháp giáo dục chú trọng kiểm tra và toán học của Trung Quốc, các nhà giáo dục Trung Quốc lại cố gắng thúc đẩy tư duy phản biện của phương Tây... Khắp Trung Quốc, các kỳ thi cấp 2 đã bị bãi bỏ và các lớp ôn luyện trong kỳ nghỉ được hạn chế rộng rãi... Chính phủ Trung Quốc lo ngại có quá nhiều học sinh trở thành những cỗ máy giải đề căng thẳng, dù có thể xuất sắc trong việc làm bài thi nhưng thiếu những kỹ năng cần thiết cho thị trường toàn cầu."

Ngoài các kỹ năng mà nhà đàm phán kiến tạo học được từ Nhật Bản, có hai kỹ năng mà người Mỹ cũng cần nắm.

Thứ nhất, người Nhật là những “máy hút thông tin” xuất sắc nhất thế giới. Họ im lặng để người khác nói, vì vậy họ tận dụng được sự đa dạng của đồng nghiệp quốc tế (khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ, nhà khoa học...) hơn bất cứ quốc gia nào khác. Chúng ta thường chỉ trích, gọi đó là sao chép hoặc vay mượn, nhưng sẵn sàng đón nhận ý tưởng của người khác luôn là chìa khóa sáng tạo và tiến bộ nhân loại. Người Nhật, như các quốc gia khác, cũng có tính vị chủng. Nhưng đồng thời họ lại hết sức tôn trọng những ý tưởng đến từ bên ngoài.

Thứ hai, người Nhật thích làm việc với "cá heo" — những người có thể "bơi" cùng và dựa vào nhau bảo vệ. Niềm tin và sáng tạo đi đôi với nhau. Người Nhật còn đào tạo đối tác để họ cũng hành xử giống như một chú cá heo, vì lợi ích chung của cả hai bên. Ví dụ như liên doanh kéo dài 25 năm giữa Toyota và General Motors với nhà máy NUMMI thành công ở Fremont, California, hoặc sự hợp tác hàng thập kỷ giữa Mitsubishi và Boeing.

Thêm nữa, dù Lawrence Susskind và đồng nghiệp xứng đáng được ghi nhận vì đã giới

thiệu “xây dựng đồng thuận” cho người Mỹ vào năm 1987, cách này đã được Nhật Bản sử dụng trong các cuộc đàm phán từ hàng chục năm trước đó. Và vài thập kỷ trước khi Henry Chesbrough xuất bản *Đổi mới mở*, người Hà Lan đã hoàn thiện nó. Tất nhiên, cả Nhật Bản và Hà Lan đều đủ thông minh để học hỏi từ Mỹ. Ví dụ, nhân viên tại Philips Research Hà Lan đã học những kỹ thuật đổi mới từ chuyên gia tại Thung lũng Silicon, như David Kelley của IDEO.

Một lý do khiến người Mỹ gặp khó khăn trong việc học hỏi từ người khác là chủ nghĩa vị chủng văn hóa. Như mọi quốc gia khác, chúng ta có xu hướng cho rằng đất nước và ý tưởng của mình là tốt nhất, ngay cả khi thực tế chỉ ra điều ngược lại.

Ví dụ, quốc gia nào có hệ thống y tế tốt nhất? Ở Mỹ có công nghệ y tế tiên tiến nhất, nhưng nó không đảm bảo tuổi thọ cao nhất. Nhật Bản là quốc gia đứng đầu về chỉ số này. Theo Tổ chức Y tế Thế giới, Pháp có hệ thống y tế tốt nhất và trong bảng xếp hạng đó, Nhật Bản đứng thứ 10, còn Mỹ thì tụt xuống vị trí thứ 37.

Dù vậy Mỹ lại có hệ thống y tế đắt đỏ nhất thế giới, hơn 8.000 USD cho mỗi người mỗi năm, trong khi người Nhật chỉ khoảng 4.000 USD. Còn người hàng xóm phía Nam – Cuba, với khoảng 400 USD trên mỗi bệnh nhân mỗi năm mà có tuổi thọ tương đương Mỹ, chỉ thấp hơn hai hạng trong bảng xếp hạng của WHO. Dẫu Cuba không có công nghệ y tế tiên tiến nhất, hệ thống chăm sóc y tế của họ lại cực kỳ hiệu quả. Có lẽ chúng ta nên học hỏi những ý tưởng chăm sóc sức khỏe từ hai quốc đảo này.

Chương 12.

Ứng biến

“Vâng, và...”. Khi mỗi người trong một vở kịch ứng biến đều đồng ý rằng vật tưởng tượng này thực sự là một quả bóng bãi biển khổng lồ, tương tác giữa họ sẽ phát triển ngày càng cao trào.

— Eli Simon

Trong lịch sử loài người, có nhiều ví dụ về việc đàm phán để thoát khỏi nhà tù, nhưng rất ít trường hợp đàm phán để được vào tù.

Luke Bowen và Gwendolyn Oxenham là những người cuồng bóng đá. Luke từng là một trong những cầu thủ xuất sắc tại Đại học Notre Dame, còn Gwendolyn là cầu thủ trẻ nhất ghi bàn trong giải NCAA khi thi đấu cho Đại học Duke, sau đó cô chơi trong giải bóng đá nữ chuyên nghiệp. Nhưng khi giải đấu giải thể và Luke tốt nghiệp, cả hai bỗng rơi vào tình cảnh không còn nơi nào để thỏa đam mê.

Họ quyết định đi vòng quanh thế giới để tham gia các trận bóng đá “phủi”. Họ gom góp một khoản kinh phí rất nhỏ, rủ thêm hai người bạn học điện ảnh ở Duke, rồi lên đường đến Brazil, nơi Gwendolyn từng thi đấu trong giải mùa hè. Tại Brazil và Argentina, họ chỉ cần hỏi người dân địa phương về các trận cầu tự phát hay nhất rồi tham gia, mỗi người vào một đội, còn hai người bạn kia quay lại toàn bộ trận đấu.

Sau đó, họ tiếp tục đến Bolivia, nơi những trận đấu tự phát sôi động nhất được diễn ra trong nhà tù San Pedro. Như trong cuốn sách *Finding the Game*, Gwendolyn đã viết:

Chơi bóng trong tù nghe thật xa vời. Chẳng lẽ chúng tôi sẽ lãng vãng trước cổng, với ba lô đầy máy quay, vịn vào song sắt rồi hỏi: “Cho chúng tôi chơi chung được không?”

Bóng đá phủi thì tự phát... chứ nhà tù thì không. Ở đó có quy trình, có thủ tục. Chắc phải xin phép trước vài tháng. Nhưng ngay cả khi có thời gian, thì bắt đầu từ đâu? Gửi email à?

Ngồi trong quán cafe net đối diện nhà tù, cuối cùng họ cũng mò được một số điện thoại và nói chuyện với một tù nhân bên trong, nhưng anh ta không thể giúp. Nếu đi theo đường chính thống cũng vô ích, vì ở San Pedro “tù nhân là người điều hành. Cai tù chỉ tuần tra bên ngoài; họ không bước vào trong.”

Dẫu vậy, những nhà làm phim trẻ gan lì vẫn không từ bỏ. Họ đưa tám bưu thiếp có tên bộ phim họ đang làm. Người ta chỉ họ đến một cửa bên có treo biển “Giám đốc”. Nhưng vừa tới đó, họ bị đuổi đi, bảo phải liên hệ đại sứ quán. Sau một cuộc taxi dài, họ phát hiện ra đại sứ quán đóng cửa.

Ngày hôm sau, họ nhờ chủ quán internet, ông lập tức huyết sáo gọi vài lính gác đang đi

ngang. Các lính gác lại dẫn họ đến đúng văn phòng mà hôm trước họ bị đuổi ra.

Người đàn ông trực đầu, đeo kính ngồi xuống bàn mà không nói lời nào. Ông im lặng viết hướng dẫn lên một tờ giấy màu hồng. "Hãy đến Bộ Nhà tù Bolivia", ông nói. "Các bạn cần nói chuyện với Alejandro. Nếu ông ấy cho phép, các bạn mới có thể nói chuyện với tù nhân." Ông đứng lên và bắt tay chúng tôi. "Khó khăn đấy, nhưng không phải là không thể."

Tám giờ sáng hôm sau, chúng tôi ngồi quanh bàn họp. Alejandro, với vết sẹo dài trên mặt, giao tiếp hoàn toàn bằng tiếng Tây Ban Nha.

Những cái gật đầu, bắt tay, và khi đến thang máy, Gwendolyn hỏi Luke: "Chúng ta được cho phép chưa?"

"Quyết định cuối cùng phụ thuộc vào tù nhân," Luke trả lời rồi kéo mũ áo khoác lên như chuẩn bị cho một nhiệm vụ bí mật.

Vì chỉ có hai người trong nhóm biết hoặc hiểu tiếng Tây Ban Nha, nên họ sẽ đi đàm phán. Khi quay lại, cả bốn người ngồi xuống giường.

"Bọn tôi giải thích về bộ phim..." Luke nói.

"Họ chăm chú lắng nghe," Ferg thêm vào.

"Họ hào hứng rồi nắm bắt được ngay. Họ đưa ra vài nhận xét sâu sắc về sự kết nối của bóng đá toàn cầu." Rồi họ bảo: "Giờ là phần khó nè... chi phí sẽ là bao nhiêu."

"Bạn phải mang bánh trái cây cho một phần tư nhà tù."

Ban đầu, họ nghĩ rằng mình đã nghe nhầm. Nhưng sau khi tính toán, họ hỏi: "Làm sao chúng ta có thể mang ba trăm cái bánh trái cây được chứ?!"

Các tù nhân đảm bảo với họ rằng tất cả những gì cần làm chỉ là mang tiền, còn họ sẽ tự mua bánh. Số tiền khoảng năm trăm đô. Tuy nhiên, lại phát sinh một vấn đề khác: "Họ nói rằng cậu không được phép chơi. Không được có phụ nữ. Và dường như họ khá nghiêm túc về điều đó."

Đã tới nước này rồi, cả đội vẫn đến và cai ngục cho Luke vào. "Tôi dùng ngón trở ra hiệu rằng tôi cũng muốn vào." Anh ta nhướn mày nói gì đó, và dù tôi không nói tiếng Tây Ban Nha, tôi hiểu là 'Anh cũng vào à?' Tôi gật đầu như thể chắc chắn rằng tôi muốn vào. Ryan và Ferg cũng qua cổng bằng cách tương tự.

Bên trong, họ thấy một thành phố nhỏ với tù nhân, phụ nữ và trẻ em, thức ăn đang nấu nướng, mọi người mặc tùy ý. Đội quay phim lên cầu thang vào căn phòng, nơi những đại diện tù nhân đang chờ đợi họ.

Luke đưa cho họ một phong bì tiền mặt và nói bằng tiếng Tây Ban Nha: "Đây là nửa đầu tiên."

Đây là nửa đầu tiên: chúng tôi có ý tưởng từ việc xem phim hành động, rằng chúng tôi sẽ chia tiền, đưa một nửa trước, nửa còn lại sẽ đưa khi ra ngoài an toàn.

Tôi nhìn vào những chiếc nhẫn vàng to tướng trên ngón tay của Teofilo trong khi gã ta đếm tiền.

Chúng tôi chờ gã ta nhận ra rằng trong phong bì chỉ có một nửa số tiền hứa hẹn. Gã ta đếm xong tiền rồi nhìn Luke.

Luke lo lắng hăng giọng và cố giải thích. Giọng anh dần nhỏ lại. Tôi dựa người ra sofa. Sao chúng tôi lại nghĩ rằng có thể đến nhà tù và đặt điều kiện của mình nhỉ?

"Không," Teofilo nói. "Đưa tất cả ngay bây giờ."

Luke không do dự, đưa luôn phong bì thứ hai.

Vấn đề tiếp theo là các tù nhân yêu cầu đủ tiền cho 375 chiếc bánh trái cây, khoảng 500 USD. Nhưng đội chỉ mang theo 400, nghĩ rằng mình có thể giả vờ như không biết tính toán.

Teofilo liếm ngón tay, bắt đầu đếm tiền. "Tres mil bolivianos," gã ta hô to. Người ngồi đối diện gật đầu đồng ý, và Teofilo lấy một hộp bánh trái cây màu vàng ở dưới bàn lên. Có lẽ họ thực sự mua bánh trái cây.

Còn một trở ngại nữa: Gwen không được phép chơi. Khi đội bước vào sân, đi qua người bán bỏng ngô với vết rạch dài sáu inch đang chảy máu bên hông, các biển quảng cáo điện thoại di động, và quần áo phơi dưới nắng. Sau cuộc trò chuyện ngắn với các người chơi, Luke quay lại: "Gwen, cậu có thể chơi."

Cả hai nỗ lực hết mình. Gwen cướp bóng từ cầu thủ vừa mạnh vừa điêu luyện. Anh ta ngã xuống, còn cô vẫn đứng vững. Sau này cô mới biết đó là tội phạm khét tiếng, bị kết án vì tội giết người. Cuối trận đấu, "một tù nhân với hình xăm trái tim và dây thép gai trên cánh tay rút Fanta ấm vào cốc nhựa màu hồng, như từ bộ đồ uống trà của trẻ con."

Những cảnh quay rút tiền mặt từ máy ATM, khoảnh khắc căng thẳng giao tiền và trận bóng trong sân có bức tường vẽ hình con hổ khổng lồ mặc đồ đá bóng, trở thành một trong những cảnh ấn tượng nhất trong bộ phim Pelada của họ.

Cuối cùng, mọi người đều nhận được những gì họ muốn — thậm chí nhiều hơn một chút. Bài học rút ra cho đàm phán kiến tạo khá đơn giản: phải đưa đúng người vào bàn đàm phán, và phải cực kỳ linh hoạt.

Giống như mọi thứ trong cuộc sống, trong đàm phán cũng có định luật Murphy: mọi thứ có thể sai, chắc chắn sẽ sai.

Thậm chí, phiên bản cực đoan còn thường xuất hiện hơn: Nếu điều gì đó thực sự không thể sai, nó vẫn sẽ sai.

Thêm bài diễn thuyết trong bóng tối

Các nhà đàm phán lão luyện đã phát triển những chiến lược để xử lý tình huống bất ngờ, và ngay cả người mới cũng có thể học hỏi từ họ. Mọi thứ bắt đầu từ việc nhận thức rằng tình hình có thể thay đổi bất kỳ lúc nào. Chẳng hạn, một nhà đàm phán chủ chốt bên đối phương, người mà bạn đã xây dựng mối quan hệ lâu dài, bỗng gây chân và không thể dự cuộc họp. Hoặc, vào buổi sáng ngày diễn ra cuộc họp quan trọng, bạn bỗng nhận tin công ty mà bạn đang đàm phán đã bị bán. Hoặc trong một bối cảnh đa văn hóa, ai đó mắc một sai lầm không thể tha thứ, và phía đối tác bỏ

đi. Danh sách các khả năng tiêu cực như vậy có thể kéo dài vô tận.

Một số tình huống đòi hỏi sự ứng biến ngay lập tức, như lần công ty quảng cáo của Lynda Lawrence đang thuyết trình trước khách hàng lớn. Là một trong ba công ty được mời tới buổi họp cuối cùng, công ty của cô đã chuẩn bị một bản trình bày chi tiết về các dịch vụ của mình. Lynda và nhóm đã có bản quyền âm nhạc, ghi hai phiên bản cho các thị trường khác nhau. Họ thuê các nhà thầu phụ có uy tín hàng đầu và đáp ứng tất cả các yêu cầu hợp đồng chính phủ trước đó. Họ tạo ra ba chiến dịch thay thế với nhiều quảng cáo trên báo, TV, ngoài trời, radio, và tài liệu phụ trợ, kèm theo storyboard minh họa và bản ghi âm. Họ còn thiết lập quan hệ đối tác mua phương tiện truyền thông nhằm tiết kiệm hàng triệu đô la và hợp tác với một công ty PR để tiếp cận các cộng đồng khó tiếp cận. Họ đã sản xuất các mô hình quà tặng và phác thảo toàn bộ chi phí cũng như kế hoạch trong năm năm tiếp theo trong các tập tài liệu dày sáu inch, đã được gửi trước hai tuần tới 14 người ra quyết định. Cuối cùng, họ thuê hệ thống âm thanh, ánh sáng, máy tính, thiết bị trình chiếu và trưng bày trị giá hàng ngàn đô la, bao gồm các hợp đồng liên quan đến công đoàn, tại Sacramento, California.

Sau một tuần tập dợt, đội ngũ công ty quảng cáo cảm thấy sẵn sàng cho màn tỏa sáng của họ. Mười hai lãnh đạo chủ chốt và nhà thầu đã bay từ khắp tiểu bang tới. Đây là một ván cược quan trọng vì khách hàng này có thể mang lại nguồn doanh thu ổn định giữa suy thoái, khi các công ty khác đang gặp khó khăn. Nhiều tháng làm việc cật lực sẽ được kết tinh trong cuộc họp hai tiếng này. Nhóm thương lượng được vị trí trình bày cuối cùng, và họ sẵn sàng gây ấn tượng mạnh với khách hàng tiềm năng, kết thúc bằng giai điệu nhạc chủ đề bắt tai cùng hình ảnh tuyệt đẹp trên màn hình lớn, đồng thời kêu gọi khách hàng chọn họ.

Trong một tiếng rưỡi đầu, mọi thứ diễn ra suôn sẻ. Nhóm chuẩn bị cho mười lăm phút cuối, dự định kết thúc trước sáu giờ để những người quyết định về nhà sớm. Song đúng 17:30 thì cúp điện.

Cuộc họp diễn ra trong phòng hội nghị bên trong tòa nhà và buổi trình bày chìm trong bóng tối. Đại diện khách hàng mò mẫm tìm cửa và hé mở nó, để tia sáng yếu ớt từ hành lang lọt vào, nhưng mặt trời đã lặn. Công ty có hai lựa chọn: trình bày tiếp trong bóng tối, hoặc hoãn lại để trình bày toàn bộ vào lần tới, khi cả 14 người bên khách hàng có thể sắp xếp lịch.

Số tiền hàng nghìn đô thuê trang thiết bị, vé máy bay và khách sạn. Sự phối hợp của 26 người. Và một khoảng thời gian vô định khi khách hàng có thể nhớ lại các bài trình bày của hai đối thủ khác trong khi công ty của Lynda mất đà và các yếu tố bất ngờ.

Thực tế là không có lựa chọn nào cả. Năm phút sau, đội cử người đi tìm một chiếc radio chạy bằng pin ở các phòng kế bên. Hai giám đốc công ty tìm thấy đèn pin nhỏ trong túi, loại thường dùng để đọc thực đơn trong nhà hàng. Họ tiếp tục trình bày với tiếng nhạc nhỏ xú từ radio, cầm đèn pin dưới cằm như trẻ con ở trại hè, chân thành thuyết phục khách hàng tiềm năng chọn họ.

Một tuần sau, kết quả được công bố. Công ty họ được chọn, và khách hàng giải thích: “Các bạn đã thể hiện khả năng linh hoạt trong tình huống khó khăn - chúng tôi nhận thấy rằng nếu các bạn đã xoay sở được với tình huống này, thì các bạn có thể đối phó với bất kỳ khủng

hoảng nào trong năm năm tới.”

Khá là thú vị

Nhìn lại, câu chuyện này thực sự rất thú vị. Điều này khiến chúng ta nhận ra tầm quan trọng của hài hước trong việc làm cho các cuộc đàm phán trở nên linh hoạt và thành công. Chắc hẳn bạn đã thấy điều này ở các diễn viên hài độc thoại: khi một câu đùa thất bại, một diễn viên hài giỏi sẽ biến thất bại đó thành một phần của câu đùa tiếp theo, và khiến khán giả phải bật cười. Những gì khán giả có thể không biết là diễn viên hài đã luyện tập cho khả năng phục hồi đó, tập dượt các câu thoại cần thiết, để đề phòng tình huống như vậy.

Việc quan sát một đoàn kịch ứng tác chuyên nghiệp thực sự là điều tuyệt vời. Những đoàn kịch chính trị liên tục theo dõi tin tức, chuẩn bị vài câu đùa ngắn liên quan đến tình hình hiện tại. Nhưng điều thực sự ấn tượng là khả năng xử lý các câu hỏi bất ngờ từ khán giả, và thường xuyên khiến khán giả cười nắc nẻ.

Tất cả điều này dựa trên quy tắc chính của ứng biến: “Vâng, và?”... Diễn viên kịch ứng tác chấp nhận bất kỳ ý tưởng nào đến với họ và làm cho nó tốt hơn (xem “Bài học về trò hề” ở trang tiếp theo).

Tất nhiên, không ai mong đợi bạn trở thành một diễn viên hài độc thoại xuất sắc hay một diễn viên ứng tác tài ba. Nhưng bạn có thể áp dụng thái độ đó vào mọi cuộc họp, bất kể có bất ngờ gì từ phía đối tác, phản ứng đầu tiên của bạn nên là tích cực. Hãy cố gắng trình bày mỗi tương tác theo kiểu “Vâng, và”, và bạn sẽ thấy tất cả mọi người trong cuộc họp sẽ bắt đầu nhìn nhận tình huống theo cùng một cách.

Hài hước cũng giúp làm giảm bớt những khoảnh khắc bối rối. Nếu đề nghị của bạn rõ ràng là quá mức, bạn có thể thêm một yếu tố phi lý để xoa dịu căng thẳng và điều chỉnh chiến lược:

Bạn: “Chúng ta thống nhất rằng điều này sẽ hoàn thành trong sáu tháng nhé.”

Họ: Im lặng và nhìn bạn với ánh mắt hình viên đạn.

Bạn: “OK”, rồi khẽ cười, “Sáu tuần thì sao? Không, nghiêm túc đi, các bạn dự kiến thời gian là bao lâu?”

Tất nhiên, chúng tôi không khuyên bạn biến mọi đề nghị hay phản đối thành một trò đùa. Nhưng đôi khi một chút hài hước chính là điều bạn cần để giữ cho đề nghị được xem xét nghiêm túc và tiếp tục các cuộc đàm phán, đặc biệt nếu bạn đã thiết lập được mối quan hệ tốt.

Có cả cơ sở khoa học về chiến lược này. Khi mọi người cùng cười, họ bắt đầu có thiện cảm với nhau hơn. Cụ thể, nếu bạn khiến ai đó cười về điều bạn nói, họ sẽ nhận được một liều oxytocin - loại hormone tuyệt vời trong não, cũng được sản sinh trong quá trình tình ái, giúp gắn kết con người và đồng thời tăng cường sáng tạo. Và như chúng tôi đã đề cập trong chương 9, trong các nghiên cứu thí nghiệm về các cuộc đàm phán, tiếng cười là yếu tố ngôn ngữ then chốt tác động đến cảm tình.

Dự đoán điều không ngờ

Những nhà đàm phán giỏi luôn chuẩn bị cho những trục trặc có thể xảy ra: các chuyến bay bị trì hoãn, mọi người bị ốm, hệ thống gặp sự cố, luật sư không duyệt tài liệu, mất điện. Nếu họ đã chuẩn bị trước, thì họ đã có kế hoạch dự phòng nếu đối phương bắt đầu cương quyết về một vấn đề nào đó.

Nhưng luôn có những tình huống hoàn toàn không thể đoán trước được. Bạn có thể bị bắt cóc. Hoặc gặp phải một trận động đất. Hoặc bị ngừng bay cả tuần vì tro núi lửa. Tất nhiên, không thể chuẩn bị cho mọi tình huống xấu có thể xảy ra. Tuy nhiên, có một kỹ thuật gần như luôn hiệu quả: khi thảm họa xảy ra, hãy biến nó thành một câu chuyện hài hước. Bằng cách nhìn nhận lại tình huống, đôi khi bạn sẽ thấy những góc nhìn mới và tìm ra giải pháp. Nghiên cứu chỉ ra rằng những người có tâm trạng tốt thường sáng tạo hơn. Và ngay cả khi vấn đề không thể được giải quyết ngay lập tức, bạn sẽ thể hiện thiện chí và khát khao duy trì mối quan hệ. Ít nhất, bạn cũng sẽ có một câu chuyện thú vị để kể với bạn bè vào lần đi uống rượu tiếp theo.

KHUNG PHỤ 12.1

Bài học về trò hề

Tiến sĩ Eli Simon giảng dạy về làm trò trên toàn thế giới, từ diễn viên đến các lãnh đạo doanh nghiệp. Điều thú vị là, những bài học về cảm xúc, ứng biến, tự biểu đạt và đồng cảm này lại cũng chính là những công cụ mà các nhà đàm phán kiến tạo sử dụng.

Dưới đây là một số bài học quan trọng từ cuốn sách *Nghệ thuật trò hề* của ông:

1. Hãy chân thành. Mỗi người trong chúng ta có một đứa trẻ bên trong, luôn phản ứng chân thành. Khi nhận ra con người thật của mình, cảm xúc sẽ dẫn dắt hành động của bạn. Và sẽ không bất ngờ xuất hiện để bạn tổn thương hay giận dữ trong cuộc đàm phán.

2. Hiểu người khác. Khi hiểu rõ bản thân, bạn có không gian thấu hiểu người khác. Bạn có thể nhận ra khi họ sợ hãi, không chắc chắn, hay không thoải mái..

3. Mong đợi điều bất ngờ. Dù chuẩn bị kỹ đến đâu, những bất ngờ là điều không tránh khỏi. Thật ra bạn nên chuẩn bị để thất bại, bởi thái độ này sẽ cứu bạn khi gặp thử thách.

4. Chấp nhận mọi đề xuất. Trong diễn xuất, người ta gọi đó là “Vâng, và...”. Khi mỗi diễn viên trong một vở kịch ứng tác đồng ý rằng vật tưởng tượng này thực sự là một quả bóng to, tương tác giữa họ sẽ phát triển không ngừng.

Hãy thử ngay trong bữa trưa kinh doanh tiếp theo của bạn: Bắt đầu với câu đơn giản, như “Tôi thích kem sô-cô-la”. Người tiếp theo phải chấp nhận và thêm vào: “Tôi thích kem sô-cô-la, và tôi thích ăn nó với dâu tây”. Chỉ trong vài lượt, nhóm sẽ bật cười hoặc ít nhất là mỉm cười. Giờ hãy thử một kịch bản mà mọi người phản đối: “Vâng, nhưng kem sẽ làm bạn mập đấy”. Chỉ sau một vòng quanh bàn, bạn sẽ đang trò chuyện với một nhóm cực kỳ cáu kỉnh và họ sẽ không bao giờ đồng ý điều gì cả.

5. Hãy tò mò. Hãy chủ động khám phá giải pháp: người khác đã xử lý thử thách này như thế nào? Có thể thử triển khai dự án thí điểm không? Nếu tiền không phải vấn đề thì sao? Tôi tự hỏi...

Một khía cạnh khác

Mặt khía cạnh khác của sự linh hoạt là khả năng chuẩn bị để thực hiện những thay đổi tích cực. Những tình huống có thể thay đổi: (xem cách mà Pixar và Disney đã điều chỉnh hợp đồng của họ khi *Toy Story* bất ngờ trở thành một cú hit trong chương 14).

Vai trò cũng có thể, và thường nên, thay đổi. Người chuyên phản đối ban đầu có thể trở thành người ủng hộ khi nhìn thấy các triển vọng lâu dài của cuộc đàm phán thành công. Ai đó có thể được thăng chức và bắt đầu làm việc với bạn, hoặc có thể bị chuyển sang quốc gia khác, và một người mới sẽ đem đến các quan điểm hoàn toàn khác.

Nếu bạn đã trải qua các giai đoạn chính của đàm phán, sau đó mở rộng phạm vi công việc hoặc hợp tác, bạn sẽ nhận ra rằng mình cần thêm nhiều đối tác để đạt được mục tiêu.

Một đội ngũ mới có thể giúp dự án thành công, như đã thấy trong dự án về tính nhạy cảm với hóa chất tại São Paulo. Những bộ óc và nguồn lực mới này có thể đưa bạn đi xa hơn những gì từng tưởng tượng. Càng linh hoạt, cơ hội xây dựng “nhà máy bánh pie” càng lớn.

KHUNG PHỤ 12.2

Đàm phán kiến tạo, trong bóng tối

Trong mọi cuộc đàm phán, để đạt kết quả mong muốn, bạn cần bán tầm nhìn của mình — thuyết phục người khác rằng hợp tác sẽ tốt hơn họ tưởng tượng. Điều này đặc biệt khó khi bạn không biết ai cần thuyết phục.

Và đây chính xác là điều bạn phải làm trong quảng cáo — chỉ có trong ngành này, châm ngôn là “bán tiếng xèo xèo chứ không bán phần thịt”. Đôi khi, bạn thuyết phục được rằng sản phẩm sẽ cải thiện cuộc sống của họ, và thường bạn có các lập luận mạnh mẽ: sản phẩm dễ dàng hơn, rẻ hơn, nhanh hơn, đẹp hơn.

Giờ hãy hình dung bạn cần bán một sản phẩm như sau: Nó không khác gì các đối thủ cạnh tranh. Công nghệ đã 500 năm tuổi. Bạn mua nó một hai lần một năm. Giá của nó lên đến hàng ngàn, thậm chí hàng chục ngàn đô la. Không có gì đảm bảo rằng nó sẽ cải thiện được điều gì, nhưng tiền vẫn phải tiêu. Và bạn chỉ có 30 giây để bán nó. Không có tiếp xúc trực tiếp hay hình ảnh minh họa nào. Chỉ qua một chiếc loa nhỏ trong khi khán giả đang bận làm việc khác.

Vâng, nhiệm vụ của bạn là bán dịch vụ in ấn qua radio.

Khi công ty quảng cáo của Lynda nhận nhiệm vụ này, cô và nhóm sáng tạo của cô đã làm những gì bất kỳ ai cũng làm - họ đến Hollywood. Qua nhiều năm làm việc, họ thường hợp tác với các công ty sản xuất để ghi lại các đoạn phát thanh, nhưng nhóm này mang đến điều đặc biệt hơn: tập hợp những người hài nhất. Nhóm này gồm các thành viên từ các đoàn kịch ứng tác, câu lạc bộ hài độc thoại, và biên kịch sitcom. Một biên kịch miêu tả buổi làm việc của họ: "Vui cỡ nào cũng được, miễn là còn mặc quần áo."

Ai cũng nhất trí: nhiệm vụ là bất khả thi. Đơn giản là nó sẽ không thành công. Thế là nhóm bắt đầu nói chuyện linh tinh: cuối tuần đã làm gì, chớ cảm thấy thế nào khi đi nhật bóng (cả cuộc đối thoại tưởng tượng và cái lưới thè ra thờ hồng học nữa); So sánh chớ và người trong cách chơi với bóng. Trưa nay ăn gì. Sự bất công chung của cuộc sống. Sự bất công cụ thể trong cuộc sống.

À! Một chủ đề. Những người mua dịch vụ in của chúng tôi trở nên cực kỳ thành công. Những người không mua thì hóa ra thất bại. Hai anh em sinh sở hữu công ty sản xuất trang trí vườn với chủ đề hồng hạc. Một người lái xe sang trọng, ăn trứng cá tầm; người kia lái xe cũ không tên, khó khăn lắm mới chạy được vào drive-through của cửa hàng thức ăn nhanh. Cũng có một cặp đối thủ kinh doanh: một người thuê dịch vụ cao cấp đến penthouse; người kia thì... bạn hiểu ý tôi rồi đó.

Thảo luận này đã chuyển thành cuộc trò chuyện về dịch vụ cao cấp, càng phi lý càng

tốt. Mát-xa? Lynda kể câu chuyện về một cô nhân viên mát-xa Đức trên một hòn đảo xa xôi ở Ý, hoàn toàn không hiểu tiếng Anh khi cô nói “Xin hãy nhẹ nhàng hơn.” Thật sự buồn cười.

Khi ghi âm, diễn viên lồng tiếng, được truyền cảm hứng để ứng biến, gọi cô nhân viên tưởng tượng này là Helga và bắt đầu minh họa công việc của cô bằng cách vỗ lên ngực mình trong khi cố nói chuyện. Kết quả thì cực kỳ hài hước vì mỗi diễn viên đều đóng góp theo cách của họ. Cuối buổi thu âm, ngực họ nóng ran vì liên tục tự vỗ vào. Quảng cáo radio này đã làm doanh số tăng vọt khắp cả nước, đến mức các nhà in gần như không làm kịp đơn hàng.

Đây là ví dụ điển hình của đàm phán kiến tạo: đội ngũ đáng tin cậy và mối quan hệ bền chặt, môi trường sáng tạo, tầm nhìn chung, tự do ứng biến và cải thiện. Kết quả thành công ngoài sức tưởng tượng. Hãy thử nếu bạn muốn. Chỉ là đừng tự đâm mạnh vào ngực nhé.

Chương 13.

Cùng chơi đẹp

Đạo diễn Ingmar Bergman nổi tiếng với những cơn thịnh nộ của mình. Nhưng khi ông chuyển sự giận dữ thành cảm hứng, các tác phẩm của ông đã trở thành biểu tượng của nghệ thuật thế giới.

— Robert Cohen

Nhiệm vụ của bạn với tư cách lãnh đạo là cần đúng khi kết thúc cuộc họp, chứ không phải lúc bắt đầu.

— David Cole

Năm 1987, bản dự toán ngân sách của Reagan trình lên Quốc hội có một dòng nhỏ về một dự án khoa học ít người biết đến. Sau khi ngân sách thông qua, vào năm 1990, Bộ Năng lượng và Viện Y tế Quốc gia Mỹ (NIH) ký một bản ghi và bắt đầu dự án lập bản đồ bộ gene người. Đây là một nghiên cứu quy mô lớn, trở thành dự án sinh học hợp tác lớn nhất thế giới. Dù có sự tham gia của nhiều cơ quan chính phủ và các trường đại học trên khắp thế giới, ai cũng nghĩ dự án sẽ kéo dài 15 năm. Tuy nhiên, chỉ sau một thập kỷ, các nhà khoa học đã trình bày một bản thảo bộ gene, và ba năm sau, một bản đồ chi tiết đã hoàn thành. Đến năm 2006, họ đã giải trình tự nhiễm sắc thể cuối cùng (mặc dù 8% bộ gen vẫn chưa được giải trình tự tại thời điểm viết bài này).

Trong khi đó, một nhóm nhà khoa học khác do Tiến sĩ Craig Venter, cựu nhà di truyền học NIH, dẫn đầu, tin rằng họ có thể thực hiện công việc hiệu quả hơn. Năm 1998, họ thành lập Celera Corporation. Với ngân sách 300 triệu USD, thấp hơn mười lần so với dự án của chính phủ, họ sử dụng phương pháp "shotgun" để tăng tốc. Vì có tài trợ tư nhân, họ lên kế hoạch đăng kí bằng sáng chế cho các phát hiện của mình.

Cuộc đua bắt đầu. Dự án của chính phủ thu thập mẫu từ nhiều tình nguyện viên; chỉ một số ít trở thành nguồn DNA chính, nhưng hơn 70% công việc cuối cùng lại dựa trên mẫu từ một người đàn ông từ Buffalo, New York. Celera Corporation thu thập 21 mẫu và sử dụng 5 mẫu, trong đó có một mẫu của chính Venter. Cuộc cạnh tranh xuyên quốc gia dường như đã kích thích sự đổi mới; nhóm chính phủ cũng áp dụng một số biện pháp tăng tốc, và đến năm 2000, cả hai nhóm đều tiến rất gần đến mục tiêu.

Vào tháng 4, Celera gây bất ngờ khi thông báo với Hạ viện Mỹ rằng các nhà nghiên cứu của họ đã hoàn thành việc giải mã. Tuy nhiên, do thỏa thuận năm 1996, họ không thể công bố kết quả trước khi nhóm chính phủ công bố. Ba tháng sau, NIH phát hành bản thảo bộ gene đầu tiên của nhóm chính phủ lên web, và trong 24 giờ, các nhà khoa học đã tải về nửa nghìn tỷ byte thông tin miễn phí đó. Đến tháng 2, tạp chí *Nature* công bố nghiên cứu của nhóm chính phủ, và *Science* công bố nghiên cứu của Celera.

Về lý thuyết, hai dự án này đối thủ. Tuy nhiên, mỗi bên dựa vào thành tựu của bên kia, dẫn đến hiểu biết toàn diện hơn về bộ gene và quá trình giải mã. Sự cạnh tranh của họ rút ngắn gần năm năm thời gian hoàn thành dự kiến (điều này hiếm khi xảy ra trong các dự án công và tư). Những khám phá chung tạo bước khởi đầu cho nửa tá dự án chuyên sâu hơn, với khả năng mang lại các phương pháp điều trị y khoa hiệu quả hơn cho người dân toàn cầu.

Trong thực tế, những hợp tác cạnh tranh như vậy xảy ra thường xuyên hơn ta tưởng, dù không công khai. Đó là lý do tại sao khái niệm làm việc cùng nhau rộng hơn nhiều so với những gì hầu hết các nhà đàm phán hiểu.

Hãy nhớ khi nhân viên y tế bắt đầu hợp tác với McDonald's, thay vì chiến đấu với họ? Hoặc như các công dân Iraq từng giận dữ sau đó cổ vũ cho binh sĩ Mỹ? Dù bạn đứng cùng một phía, (ví dụ, các nhà đàm phán lao động và quản lý đều muốn công ty thành công) hay là đối thủ không đội trời chung (như kẻ khủng bố và người thẩm vấn), nguyên lý là như nhau.

Trước hết, hãy nhớ rằng con người có xu hướng tin tưởng nhóm của mình và theo bản năng tránh xa người khác. Nghiên cứu khoa học cho thấy hợp tác là kỹ năng sinh tồn cơ bản, và thậm chí trẻ sơ sinh cũng như các loài tinh tinh họ hàng của chúng ta đều sẵn sàng chia sẻ với nhau.

Nói đơn giản, trong thế giới lý tưởng, chúng ta thích làm việc cùng nhau. Điều này mang lại niềm vui nội tại — ngay cả trong một thế giới chưa hoàn hảo. Hãy tưởng tượng:

Tại nhà máy sản xuất chai lọ ở Monterrey, Mexico, không khí nóng như thiêu đốt vào mùa hè. Nhiệt độ trung bình ban ngày lên tới 37°C, một đêm mát mẻ cũng chỉ hạ xuống khoảng 27°C. Chưa kể đến lò nung, để luyện cát thành thủy tinh đòi hỏi nhiệt độ lên tới 2.300°C. Ngay cả khi được cách nhiệt tốt nhất cũng vẫn tỏa thêm nhiệt xung quanh.

Lynda Lawrence và các đồng nghiệp trong bộ trang phục công sở nóng bức, dạo bước trong khu phức hợp nhà máy rộng lớn để tìm hiểu lý do tại sao trung bình nhân viên gần bó ở đây hơn một thập kỷ. Công việc nặng nhọc, lặp đi lặp lại, lương thấp, với lò nung gầm rú, dây chuyền ồn ào và xe nâng vận chuyển pallet gỗ. Thế nhưng dường như không có vấn đề lao động nghiêm trọng nào, và chắc chắn cũng không có đình công.

Các nhà tư vấn trò chuyện với nhóm công nhân được chọn ngẫu nhiên để tìm hiểu vấn đề. Lawrence làm việc với nhóm kiểm soát chất lượng, những người dành tám tiếng mỗi ngày, năm ngày (hoặc đêm) mỗi tuần chỉ để quan sát những chai thành phẩm chạy trên dây chuyền. Phần lớn thời gian, mọi chai đều hoàn hảo, nhưng thỉnh thoảng sẽ có lỗi nhỏ khiến họ phải dừng dây chuyền và sửa lại. 99% là lặp đi lặp lại, 1% là sự cố bất ngờ. Với một nhân viên văn phòng Mỹ, đây không phải là công việc lý tưởng.

Thay vì phỏng vấn công nhân qua phiên dịch, Lynda cho họ tự hỏi nhau theo cặp, cách này dễ khiến họ chia sẻ những điều khó nói với người lạ. Sau đó mỗi cặp ghép lại thành nhóm sáu người, để họ có thể trình bày lại với toàn bộ nhóm và các nhà tư vấn. Sau phần giới thiệu cơ bản (Làm ở đây bao lâu? Tại sao?), các công nhân trả lời hai câu hỏi: Hãy kể về ngày làm việc tuyệt nhất của bạn. Và làm sao để có thêm nhiều ngày như vậy?

Những câu trả lời đầu tiên không quá ngạc nhiên. Mọi người ở lại vì công việc ổn định. Gần nhà. Công ty cho cảm giác như gia đình, thật ra nhiều người đúng là người nhà, với vài thế hệ đều làm việc tại đây. Họ kể về những dịp nghỉ lễ với buổi dã ngoại và quà tặng cho con trẻ.

Nhưng hai câu hỏi tiếp theo lại hé lộ bí mật của việc công ty không hề có tranh chấp lao động. Khi nói về những ngày tốt nhất, một số người nêu những bức xúc vụn vặt, những điều chắc chắn không tạo ra một ngày làm việc tốt đẹp. Nhưng rồi họ bắt đầu chia sẻ những ngày tuyệt vời, và dù mỗi người kể một chuyện khác nhau, tất cả đều có điểm chung: đó là những ngày họ cùng nhau hợp sức giải một vấn đề.

Đáp án cho câu hỏi cuối cùng còn ngạc nhiên hơn. Trong vài phút, công nhân đưa ra hàng loạt đề xuất, lấp đầy hết tờ giấy này đến tờ giấy khác với những ý tưởng như cải thiện làm việc nhóm, tăng tốc độ phản hồi, tăng cường phòng ngừa tai nạn và các kỹ thuật tiết kiệm chi phí mà không cần đầu tư. Những đề xuất này sâu sắc những gì bạn kỳ vọng từ hàng tháng trời làm báo cáo của nhóm tư vấn được trả lương cao. Nửa tiếng sau, các nhóm công nhân cùng giám sát đã trình bày những ý tưởng này trước ban lãnh đạo cấp cao.

Khi so sánh điều này với các xung đột lao động trên toàn thế giới, ta sẽ nhận thấy điều gì tạo nên sự khác biệt. Đầu tiên, tại nhà máy, công nhân, giám sát, và quản lý đều xem nhau như một gia đình. Như trong bất kỳ gia đình nào, luôn có vài người khiến bạn phát điên, nhưng cuối cùng thì cũng phải hòa thuận để cùng đi đường dài. Thứ hai, tất cả đều chú trọng vào thành công chung. Nếu nhà máy gặp khó khăn, họ đồng thời mất đi kế sinh nhai. Cuối cùng, cũng như con người từ thời xa xưa, họ thích cùng nhau vượt qua thử thách.

Với ba yếu tố quan trọng này, các doanh nhân quốc tế, nhà hòa giải, các băng nhóm đối địch, hay đảng phái chính trị có thể ngừng ám ảnh chuyện chia "miếng bánh" và bắt đầu xây dựng cả "nhà máy bánh". Hoặc, như trong trường hợp này, nhà máy sản xuất chai lọ.

KHUNG PHỤ 13.1

Bài học từ nhà hát

Cho dù bạn đang tổ chức một lễ hội Shakespeare, thực hiện một bộ phim bom tấn, quản lý một thương vụ sáp nhập công ty, xem xét lại hợp đồng lao động, ký kết một hiệp ước hòa bình, hay thảo luận xem ai trong gia đình sẽ giữ điều khiển từ xa. Tất cả những nhiệm vụ này đều tuân theo những nguyên tắc chung.

Trong cuốn sách *Làm việc cùng nhau trong nhà hát*, Robert Cohen chia sẻ kinh nghiệm cả đời mình về cách huy động một dàn diễn viên và đội ngũ hàng trăm người để tạo nên một vở diễn hoàn hảo, đúng giờ, mỗi tối.

1. Nhà độc tài ra lệnh. Lãnh đạo hợp tác. Trừ khi bạn có sẵn một đội quân, bạn phải thuyết phục mọi người tham gia cùng bạn để hoàn thành công việc. Lãnh đạo thực chất là nghệ thuật tổ chức sự hợp tác. Đó là phẩm chất, không phải danh hiệu. Nó bao gồm tầm nhìn, sự liên kết và phối hợp công việc của toàn đội.

Nhà biên đạo múa nổi tiếng Twyla Tharp nói: "Cộng sự không tự nhiên mà có... họ được tạo nên từng ngày, qua luyện tập, kỷ luật, sự chú tâm, đam mê và cống hiến — và quan trọng nhất, qua thói quen."

2. Làm quen với mọi người trước khi bắt đầu. Tiến hành tìm hiểu, nói chuyện với mọi người. Ngay cả khi bạn tổ chức cuộc họp qua email, bạn cũng thể hiện được mong muốn gặp gỡ và làm việc với từng thành viên trong nhóm.

3. Niềm tin và sự tôn trọng là nền tảng của mọi đội nhóm, ngay cả khi nhóm đó bao gồm đối thủ. Nếu mọi người không cảm thấy an toàn, họ lui về cố thủ trong quan điểm khó bảo vệ hoặc cố chấp phản đối. Nếu tình hình xấu đi, họ thậm chí sẽ rời đi.

4. Xung đột là cần thiết, nhưng quan trọng là thái độ đối với chúng. Bất kỳ công việc sáng tạo nào cũng tốt hơn khi dựa trên ý tưởng của tất cả các thành viên. Sự bất đồng là chìa khóa cho sự thành công. Thay vì la hét "Không!", một đạo diễn khéo léo sẽ ghi nhận đóng góp và phát triển: "Tôi thích động tác này, có lẽ bạn có thể áp dụng nó hiệu quả hơn trong cảnh tiếp theo."

5. Hãy vui vẻ. Ăn uống cùng nhau. Từ "đồng hành" xuất phát từ tiếng Latin *con pane*, là "với bánh mì". Nhà hát Nghệ thuật Moscow, doanh nghiệp hợp tác lâu đời nhất trên thế giới, được khai sinh vào năm 1897 bằng một bữa tối kéo dài tới tận sáng hôm sau.

Bài học từ trường mẫu giáo

Làm thế nào để dạy đội của bạn — từ cả hai phía của bàn đàm phán — học cách hợp tác để đem lại lợi ích chung? Thực ra, điều này đi ngược hoàn toàn so với quan niệm thông thường về đàm phán.

Khi Lynda Lawrence quay lại đi học giữa sự nghiệp để theo đuổi ngành phát triển tổ chức, bạn bè thường hỏi ngành đó nghĩa là gì. Câu trả lời của cô ư? “Là cách giúp người lớn chơi đẹp và thôi hành động dại dột.”

Bước đầu tiên là đảm bảo rằng tất cả các thành viên trong đội thực sự làm việc vì kết quả chung. Thật ngạc nhiên, các cuộc đàm phán thường thất bại chỉ vì chính thành viên trong đội vô tình phá hoại nỗ lực chung. Trong một nhóm lớn, có những người ở đó chỉ vì được giao nhiệm vụ, mặc dù lợi ích cá nhân trái ngược hoàn toàn với mục tiêu. Ví dụ, việc sáp nhập có thể có lợi cho công ty, nhưng phó tổng thứ hai rất có thể mất việc trong đợt tinh giản nhân sự. Hoặc, nếu công ty của ta mua một startup công nghệ mới nổi kia, sản phẩm mà tôi đã phát triển mười năm trước sẽ ra sao? Và dù bạn tổ chức bao nhiêu lần xây dựng đội nhóm, nếu cá nhân có nguy cơ mất thứ gì đó có giá trị đối với họ, họ khó lòng ủng hộ lợi ích chung.

Một số xung đột rõ ràng, nhưng cũng có những xung đột lại xuất phát từ những nguyên nhân ít ai ngờ tới. Vài năm trước, chúng tôi làm việc với một tổ chức phi lợi nhuận đang cố gắng hợp tác với các đối tác mới để mở rộng. Vấn đề nằm ở chỗ, chính nội bộ của họ lại không hòa thuận. Hai người phụ nữ điều hành hai bộ phận quan trọng liên tục xung đột và không ai hiểu vì sao. Họ từng là bạn bè và hàng xóm trước khi cùng làm việc, và thậm chí một người còn tuyển người kia vào công việc này. Tuy nhiên, khi tổ chức tiến thêm một bước, họ lại kéo lùi lại.

Sau nhiều cuộc trò chuyện thẳng thắn, cuối cùng chúng tôi cũng biết được sự thật qua lời kể của các đồng nghiệp của họ. Đúng là hai người từng là bạn, cho đến một đêm trường bộ phận gọi cảnh sát vì buổi tiệc ồn ào trong khu phố. Không may, điều đó lại dẫn đến việc con trai của người phụ nữ kia bị bắt. Hiềm khích như vậy thì vài lời hòa giải từ giám đốc điều hành là không thể giải quyết, tổ chức phi lợi nhuận này buộc phải thay đổi cấu trúc và từ đó về sau không bao giờ để hai người cùng đi gặp đối tác tiềm năng nữa. Không cho hành động liều lĩnh nữa.

Đôi khi, những người có mục tiêu đối nghịch lại chính là những người đứng đầu. Trong những tài liệu vừa được công bố từ chính quyền Nixon, Tổng thống Nixon, người nổi tiếng chống cộng, được ghi âm nói với đối thủ không đội trời chung, lãnh đạo Liên Xô Leonid Brezhnev: "Nếu chúng ta quyết định hợp tác, chúng ta có thể thay đổi thế giới". Brezhnev đáp rằng cả hai nên bỏ qua "quá khứ tồi tệ" và bắt đầu thảo luận cho các chuyến thăm viếng lẫn nhau. Các trợ lý của họ hẳn sẽ sửng sốt, vì cả hai đều đang công khai tuyên bố đối phương là hiện thân của cái ác.

Tất nhiên, không phải lúc nào các thành viên trong một đội cũng có cùng quan điểm về mọi vấn đề, nhưng bất đồng có thể được hạn chế nếu lựa chọn thành viên kỹ càng và đảm bảo có một tầm nhìn chung. (Hãy nhớ lại cách Eli Simon trình bày nhà hát Shakespeare tưởng tượng của mình cho hiệu trưởng ở trang 22). Càng gặp mặt thường xuyên và trong những bối cảnh thoải mái, thì khả năng mọi người đồng lòng càng cao.

Nếu việc hợp tác nội bộ đã là một thách thức, thì mức độ phức tạp sẽ tăng lên theo cấp

số nhân khi bạn tính đến những người ở phía bên kia bàn đàm phán. Hiếm khi bạn hiểu rõ từng người của đối phương, cũng chẳng có nhiều thời gian tiếp xúc để thật sự biết họ. Thêm vào đó là hai rào cản về văn hóa và ngôn ngữ. Nếu ngay cả đồng nghiệp của mình mà bạn còn có thể hiểu nhầm, thì việc diễn hiểu sai động cơ của phía đối tác, đặc biệt khi hai bên không cùng kỳ vọng và phương pháp làm việc, lại càng dễ xảy ra hơn.

Trong các nền văn hóa Trung Đông, đạt được thỏa thuận chỉ được xem là khởi đầu cuộc đàm phán. Ngược lại, người Mỹ cho rằng ở giai đoạn này, thương vụ đã hoàn thành. Khi đối tác muốn tiếp tục đàm phán, người Mỹ cảm thấy bị lừa dối và tức giận. Điều vốn dĩ bình thường đối với bên này lại có thể là nguyên nhân dẫn đến rạn nứt với bên kia.

Các lãnh đạo Trung Quốc và Nhật Bản thường ưu tiên mối quan hệ dài hạn. Người Mỹ bắt ngờ trước quá trình xây dựng lòng tin chậm rãi và sự phụ thuộc vào lời giới thiệu. Trong khi các đối tác này lại không hiểu vì sao người Mỹ phải gấp gáp đến mức có nguy cơ làm tổn hại mối quan hệ trong tương lai.

Như đã thảo luận suốt cuốn sách, quan trọng không chỉ là hiểu văn hóa mà còn phải xem xét từng cá nhân và xuất thân của tất cả những người tham gia đàm phán từ hai phía. Và nếu điều này có vẻ là nhiệm vụ khó khăn, hãy nhớ rằng khi thành thạo kỹ năng này, mọi thứ sẽ thay đổi.

Công ty mà bạn đàm phán có thể bị bán. Những người mà bạn đã tạo dựng mối quan hệ có thể được chuyển đến bộ phận khác. Tình hình kinh tế của doanh nghiệp, hoặc thậm chí cả quốc gia có thể và sẽ thay đổi trong bất kỳ mối quan hệ nào kéo dài hơn một thương vụ.

Và tất cả điều này có thể xảy ra trước khi bạn ký thỏa thuận đầu tiên. Và việc “chơi đẹp” lại càng quan trọng hơn trong dài hạn.

Một chiến lược có ích khác xuất phát từ bài học thời mẫu giáo: học chia sẻ đồ chơi. Nếu kết quả đàm phán thành công bất ngờ, hãy xem xét lại điều khoản đền bù. (Trong chương sau, chúng ta sẽ thấy cách Disney phản ứng với tình huống tương tự.) Hãy cân nhắc khả năng hợp tác ở các dự án mới. Xem xét lại mọi công thức trong mọi phần thỏa thuận.

Điều quan trọng là tiếp cận bất kỳ tình huống nào với sự linh hoạt, dù ở giai đoạn khởi đầu hay sau hàng thập kỷ hợp tác. Chính tư duy này phân biệt các nhà đàm phán kiến tạo với những người kém thành công hơn.

Làm thế nào để khiến lực lượng lính thủy đánh bộ "chơi đẹp"

Ép buộc là chuyện của thế kỷ trước. Những cuộc chiến tranh lớn đã qua đi. Thế kỷ XXI là thời đại mà lời nói mạnh hơn vũ khí. Tất nhiên, vẫn sẽ có những chiến dịch gìn giữ trật tự cần thiết trên khắp thế giới, nhưng không một quốc gia nào, kể cả Mỹ, có thể tiếp tục chi trả cho ngân sách quân sự khổng lồ. Trong cuốn sách *Những Thiên Thần Tốt Đẹp Hơn Trong Bản Chất Của Chúng Ta*, giáo sư MIT Steven Pinker đã chứng minh một cách thuyết phục rằng nhân loại ngày nay được bảo vệ khỏi bạo lực tốt hơn bao giờ hết.

Dĩ nhiên, các tiêu đề báo chí khiến ta nghĩ rằng Trung Đông có thể bùng nổ xung đột bất

cứ lúc nào, nhưng không chính phủ nào trong khu vực có đủ khả năng tài chính cho điều đó. Còn Trung Quốc, Đài Loan và Mỹ thì sao? Sự phụ thuộc thương mại giữa họ lớn đến mức một cuộc xung đột qua eo biển Đài Loan là điều không tưởng. Chiến lược "xoay trục sang châu Á" của quân đội Mỹ có vẻ vô lý trong bối cảnh hải quân Mỹ và Trung Quốc đang hợp tác để bảo vệ an ninh các tuyến thương mại tại Sừng châu Phi.

Vậy quân đội thích ứng với bối cảnh mới này như thế nào? Hãy xem xét ví dụ từ bài đăng của chúng tôi trên Harvard Business Review tháng 6/2011: (<http://blogs.hbr.org/2011/06/negotiating-over-a-limited-res/>)

Suốt hơn hai thập kỷ, các lãnh đạo của quận San Diego và Orange ở Nam California đã tìm cách giải quyết nhu cầu đi lại bằng đường hàng không ngày càng tăng. Một giải pháp khả thi là xây dựng một sân bay quốc tế mới ở phía Nam căn cứ Camp Pendleton.

Khoảng mười năm trước, Dick Murphy, cựu thị trưởng San Diego, đã đề xuất một kế hoạch vẫn còn nguyên giá trị tới ngày nay: "Ý tưởng về Camp Pendleton là tạo nên một sân bay quốc tế Nam California trên một phần diện tích của căn cứ. Chúng ta không nói đến việc đóng cửa căn cứ đâu... Nhưng sân bay mới có thể là dự án liên doanh với quận Orange. Tôi hình dung sân bay đó hoạt động chủ yếu như một sân bay quốc tế và giữa các lục địa, tương tự sân bay Dulles của Washington. Như vậy, cư dân của quận San Diego, Orange hay Riverside muốn ra nước ngoài hoặc đến Washington DC đều có thể khởi hành từ sân bay này." Dự án này sẽ tạo thêm việc làm và thúc đẩy khả năng hội nhập thương mại quốc tế của bang đông dân cư nhất. Hơn nữa, đã có sẵn tuyến đường sắt, khiến việc tiếp cận "Pendleton International" trở nên dễ dàng hơn.

Tuy nhiên, Thủy quân lục chiến Hoa Kỳ và Bộ Hải quân muốn giữ lại 15 dặm bờ biển California mà họ đang kiểm soát để phục vụ huấn luyện. Trong một lá thư gửi cho chúng tôi, Bộ trưởng Hải quân giải thích: "Đổ bộ đường biển vẫn là phần không thể thiếu trong hoạt động của Thủy quân lục chiến, và căn cứ Camp Pendleton là căn cứ huấn luyện chính ở bờ Tây nước Mỹ... Các Lực lượng Viễn chinh Thủy quân Lục chiến số 1 tiến hành các hoạt động huấn luyện hằng ngày tại đây, bao gồm bắn đạn thật, diễn tập đổ bộ, di chuyển trên bộ, pháo binh, súng cối, xe tăng, máy bay chiến thuật và hệ thống laser. Việc có một sân bay thương mại trong căn cứ sẽ chia nhỏ các khu vực luyện tập, hạn chế khả năng tiếp cận không phận và làm giảm cơ hội huấn luyện thực tế của các đơn vị."

Liệu lãnh đạo quận San Diego và Orange có thể tìm được tiếng nói chung với quân đội để đưa ra một thỏa thuận thỏa mãn cả hai phía không?

Lịch sử đã chứng minh, các cơ quan quốc phòng và chính phủ liên bang thường tiếp cận vấn đề phân bổ tài chính từ góc độ cạnh tranh, như việc "chia quả cam." Tuy nhiên, trong bối cảnh cắt giảm ngân sách hiện nay, các cuộc đàm phán kiến tạo trở nên thiết yếu để tối ưu hóa từng đồng ngân sách.

Trong trường hợp này, lập luận chính chống lại việc xây dựng sân bay chung trên lãnh thổ Camp Pendleton là việc Thủy quân Lục chiến cần đường bờ biển để luyện tập đổ bộ. Tuy nhiên, như Bộ trưởng Quốc phòng Robert Gates đã nói, chiến thuật đó đã không còn được sử dụng kể từ Chiến tranh Triều Tiên. Đồng thời, sức mạnh quân sự của Mỹ hiện nay phần lớn dựa vào kiểm soát không phận. Việc xây dựng thêm hạ tầng hàng không tại Camp Pendleton, gồm một phần làm sân bay thương mại, có thể mang lại cơ hội mới cho huấn luyện quân sự. "Sân bay Quốc tế Pendleton" có thể tạm đóng cửa vào một số ngày để dành cho huấn luyện.

Đàm phán có thể tìm ra những cách thức khác mà sân bay mới có thể mang lại lợi ích cho cả quân đội lẫn dân sự. Chẳng hạn, sân bay có thể tạo ra những công việc dịch vụ lương cao dành cho vợ/chồng quân nhân và quân dự bị.

Hơn nữa, khi các cuộc chiến tranh kết thúc và tăng cường cắt giảm chi tiêu, nhiều binh sĩ từ Lục quân, Hải quân, Không quân và Thủy quân Lục chiến sẽ ồ ạt chuyển vào thị trường lao động dân sự. Những công việc được tạo ra bởi sân bay quốc tế mới này có thể giúp nhiều cựu chiến binh đang sinh sống tại khu vực Nam California tìm được việc làm. Thực tế, sự hợp tác giữa các hãng hàng không và quân đội đã có từ lâu, vì nhiều phi công vốn là cựu phi công quân đội.

Quyết định dành một phần Camp Pendleton làm sân bay quốc tế không nhất thiết phải là “bên này được thì bên kia mất” giữa hạ tầng quốc phòng và thương mại. Một cuộc đàm phán kiến tạo xem xét lợi ích của cộng đồng và nhu cầu tương lai của Bộ Hải quân, Thủy quân Lục chiến và chính các quân nhân, có thể dẫn đến việc tạo ra một mô hình độc đáo. Nó phục vụ cả nhu cầu di chuyển của bảy triệu cư dân và nhu cầu huấn luyện luôn thay đổi của quân đội.

Bạn sẽ giải quyết bài toán này thế nào để cả hai bên đều có lợi? Hãy cùng xem cách áp dụng những kiến thức về đàm phán kiến tạo mà bạn đã tích lũy từ cuốn sách để xây dựng một kế hoạch có thể bao gồm các bước sau:

Một kế hoạch đàm phán kiến tạo ngắn gọn

Tìm hoặc tạo đối tác. Đối tác rõ ràng nhất cho dự án này là các nhà lãnh đạo chính trị địa phương, những cử tri của họ có thể được hưởng lợi từ việc xây dựng sân bay quốc tế tại Camp Pendleton. Tức là bao gồm hội đồng giám sát của quận Orange và San Diego, các thị trưởng, cũng như các thành viên của cơ quan lập pháp bang California và Quốc hội. Có lẽ ngay cả Tổng thống Obama và Thượng nghị sĩ Rand Paul cũng sẽ quan tâm đến dự án này. Các tổ chức phúc lợi cựu chiến binh cũng sẽ quan tâm vì những việc làm tiềm năng được tạo ra.

Những người phản đối kế hoạch sẽ là những cá nhân nằm trong cái mà Tổng thống Eisenhower gọi là “tổ hợp quân sự – công nghiệp – quốc hội.” Thật vậy, rào cản lớn nhất đối với đàm phán kiến tạo trong lĩnh vực này là ngân sách “Chống Xâm Lấn” 40 triệu USD mà Bộ Quốc phòng dùng để ngăn chặn các loại dự án như vậy.

Để đạt kết quả tốt nhất, cần tổ chức cuộc gặp giữa những người ủng hộ và những người phản đối kế hoạch.

Có lẽ, phương pháp tích lũy người tham gia truyền thống của Nga sẽ là hiệu quả nhất. Tức là A gặp B, sau khi họ đồng thuận, cả sẽ cùng gặp C, và cứ tiếp tục như vậy.

Quan hệ cá nhân. Quan trọng là đầu tư thời gian và tiền bạc vào việc phát triển quan hệ cá nhân. Sau bài đăng trên blog, John Graham đã mở ra được một cuộc trao đổi rất sôi nổi với chỉ huy căn cứ không quân tại Pendleton và thậm chí còn được mời đến tham quan căn cứ. Tuy nhiên, dù có cuộc gặp gỡ ầm ập, các cựu tướng Thủy quân Lục chiến vẫn kiên quyết phản đối dự án. (Bạn có thể theo dõi cuộc thảo luận này trên trang web www.PendletonX.org).

Thiết kế hệ thống. Khi đội ngũ đầu tiên đã được thành lập, cần thiết kế quy trình đàm phán. Một trong những nhiệm vụ chính sẽ là mở rộng cuộc thảo luận với những người phản đối

nhưng sẵn sàng đối thoại. Sau đó là xác định ai nên tham gia, dựa vào nguồn thông tin khách quan nào để khai thác, và sử dụng cách hợp nào. Lịch trình cần bao gồm các hoạt động xây dựng quan hệ, các cuộc thảo luận kỹ thuật và các buổi động não sáng tạo. Tất nhiên, tính linh hoạt và cởi mở cần được đưa vào hệ thống.

Đội ngũ. Thành phần của đội ngũ sẽ đóng vai trò quyết định. Đặc biệt trong tình huống này, vai trò điều phối rất quan trọng. Cần chọn một người được tất cả các bên tôn trọng và chấp nhận. Chương 6 về vai trò người điều phối rất phù hợp để tham khảo.

Đa dạng. Quy trình sáng tạo phát huy tốt nhất trong môi trường đa dạng, bất kể mức độ đa dạng đó ra sao. Nhóm có thể bao gồm đại diện từ tất cả các binh chủng, kỹ sư ngành hàng không vũ trụ, công ty xây dựng, kiến trúc sư, chuyên gia quốc tế, các tổ chức phi chính phủ về môi trường, quan chức địa phương, nam nữ, lãnh đạo công đoàn và các tư vấn quản lý.

Địa điểm/không gian/nhịp độ. Là một phần của việc thiết kế hệ thống, quan trọng là xác định nơi tiến hành đàm phán. Địa điểm trung lập là điều cần thiết. Ngày nay có nhiều phần mềm chia sẻ thông tin đa dạng và phát triển liên tục, phù hợp với nhóm.

Đổi vai. Cốt lõi của tư duy sáng tạo là khả năng đặt mình vào hoàn cảnh của đối thủ. “Đi guốc trong bụng” theo đúng nghĩa đen. Những lính Thủy quân Lục chiến có kinh nghiệm trong ngành công nghiệp và các chính trị gia có kinh nghiệm quân sự có thể cực kỳ hữu ích.

Các yếu tố kích thích. Cà phê là cần thiết. Nhưng cần sử dụng tất cả các ý tưởng từ chương 11: nhượng bộ một chút, ăn mừng các chiến thắng nhỏ, đổi chỗ, tạo bất ngờ, nghỉ giải lao, “ngủ với ý tưởng”, tư duy ngược, suy nghĩ lớn, và liên tục sử dụng phương pháp “Vâng, và”.

Ý tưởng điên rồ. Áp dụng nguyên tắc ứng tác đến hài hước và các yếu tố trò chơi. Hãy tận hưởng quá trình đó.

Xem xét và cải thiện. Sau khi đạt được thỏa thuận, cần lập kế hoạch đánh giá định kỳ và kiểm tra tiến độ để đảm bảo mọi thứ đi đúng hướng.

Kế hoạch này đầy tham vọng, nhưng thực hiện thành công có thể mang lại hàng tỷ đô la và cải thiện cuộc sống của hàng triệu người nhờ việc xây dựng sân bay quốc tế mới tại Camp Pendleton. Hãy tưởng tượng tất cả các cơ hội mà nó mở ra đi.

Chương 14.

Xem xét và Cải thiện

Cách tốt nhất để dự đoán tương lai là tạo ra nó.

— Abraham Lincoln

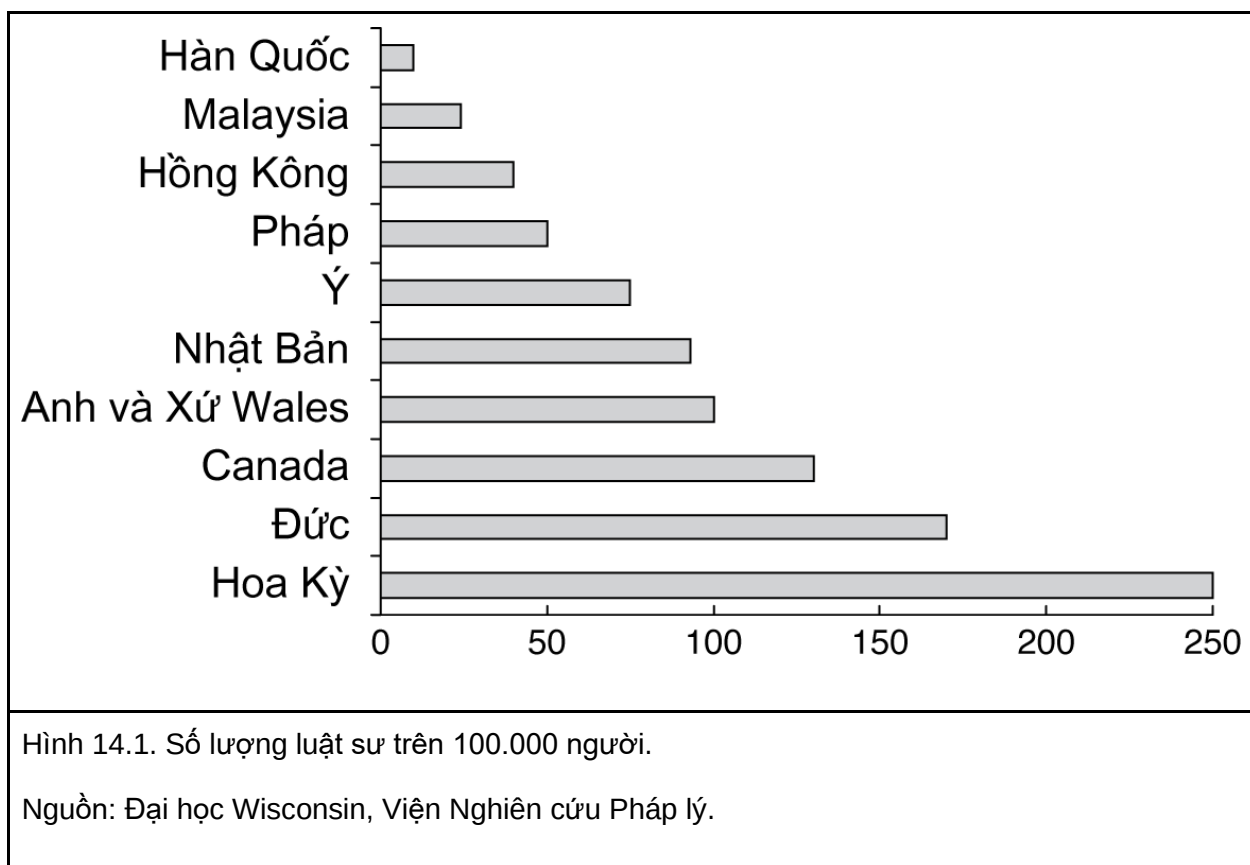
Khi đạt được thỏa thuận miệng, các cuộc đàm phán của bạn có thể trở nên sáng tạo hơn. Tại Mỹ, các lãnh đạo thường “kết thúc thương vụ,” trong khi ở các quốc gia khác, họ thường “thiết lập mối quan hệ kinh doanh”. Sự khác biệt này ảnh hưởng đến quy trình sau đàm phán và kết quả cuối cùng. Đến lúc này, bạn có thể đã có được “bản thiết kế”, nhưng vẫn còn những bước quan trọng trước khi có thể xây dựng “nhà máy bánh” của mình.

Hợp đồng

Hợp đồng giữa các công ty Mỹ thường dài hơn 100 trang, bao gồm các điều khoản soạn thảo kỹ lưỡng về mọi khía cạnh của thỏa thuận. Luật sư Mỹ làm tất cả để bảo vệ công ty khỏi mọi trường hợp, tình huống bất ngờ hoặc hành động có thể có từ đối phương. Trong hợp đồng thương mại điển hình của Mỹ, các cụm từ như “nếu”, “trong trường hợp” và “với điều kiện” xuất hiện hơn năm mươi lần. Những hợp đồng tốt nhất được viết chính xác và chi tiết đến nỗi bên còn lại không thể nghĩ đến việc khởi kiện để tranh chấp bất kỳ điều khoản nào. Hệ thống tranh tụng của Mỹ yêu cầu những hợp đồng như vậy.

Ở hầu hết các quốc gia khác, các công ty không phụ thuộc vào hệ thống pháp lý để giải quyết tranh chấp. Trên thực tế, thuật ngữ “tranh chấp” không phản ánh đúng bản chất của việc thiết lập mối quan hệ kinh doanh. Mỗi bên phải quan tâm đến lợi ích chung, rồi từ đó tính đến lợi ích của đối tác. Vì vậy, ở nhiều quốc gia, hợp đồng được viết ngắn hơn nhiều, chỉ khoảng hai đến ba trang. Chúng được cố tình soạn một cách linh hoạt và chủ yếu nêu lên những nguyên tắc cơ bản định hướng mối quan hệ giữa các bên. Do các hợp đồng ở những nước này thiết kế để duy trì mối quan hệ, nên việc các công ty Mỹ chú trọng vào hợp đồng chặt chẽ gần như tương đương với việc lên kế hoạch ly hôn trước khi kết hôn.

Trớ trêu thay, ở Nhật Bản, chính phủ đang tăng cường đào tạo pháp lý để đáp ứng tiêu chuẩn thương mại toàn cầu (thực ra là tiêu chuẩn Mỹ). Giờ đây, hợp đồng Mỹ/Nhật trông giống hợp đồng Mỹ, kể cả về độ dài. Nhưng đừng để hình thức đánh lừa. Ngay cả ở Nhật, hệ thống pháp luật cũng không đủ sức để chơi trò kiện tụng thương mại như ở Mỹ. Do đó, hợp đồng ít quan trọng hơn và các phương án giải quyết tranh chấp thay thế trở nên phổ biến hơn nhiều (xem hình 14.1).



Hợp đồng giữa công ty nước ngoài và công ty Mỹ cần được thiết kế như thế nào? Không có câu trả lời nào đơn giản — hình thức của hợp đồng phụ thuộc vào quy mô và tầm quan trọng của thỏa thuận, cũng như quy mô và kinh nghiệm của các công ty liên quan. Những thương vụ lớn thường cần thêm chi phí cho việc thuê cả luật sư nước ngoài và luật sư Mỹ rà soát pháp lý. Các công ty nước ngoài lớn, với kinh nghiệm làm việc với hợp đồng Mỹ, hiểu rõ nhu cầu về hợp đồng chi tiết của phía Mỹ. Một số công ty, nhận thức được sự gia tăng của các vụ kiện giữa các công ty Mỹ và nước ngoài, đã chọn cách tiếp cận theo kiểu Mỹ để tự bảo vệ mình. Tuy nhiên, lãnh đạo của các công ty nước ngoài nhỏ, vốn không quen với cách làm việc của Mỹ, có thể e dè trước các hợp đồng dài và chi tiết. Trong những trường hợp này, điều quan trọng là giải thích lý do cần rà soát pháp lý và hợp đồng chi tiết đến vậy. Nhưng bạn cũng cần hiểu, ngay cả khi giải thích cận kề tới đâu, không phải lãnh đạo nước ngoài nào cũng thấu hiểu.

Hợp đồng Mỹ cũng có thể gây ra sự chậm trễ đáng kể khi ký kết. Luật sư nước ngoài có xu hướng xem xét kỹ mọi chi tiết. Có một quy luật bất thành văn rằng mỗi điều khoản có thể mất một ngày để xem xét. Vì vậy, những gì bộ phận pháp lý của một công ty Mỹ rà soát trong ba ngày có thể mất ba tuần ở Bangkok hay ba tháng ở Lagos. Gần đây, một công ty ở California bán dịch vụ đào tạo điều hành cho First Auto Works, một trong những công ty lớn nhất Trung Quốc. Mọi mức giá, nội dung và điều khoản đều đã được thống nhất, và phía Mỹ gửi hợp đồng để ký. Tuy nhiên, đại diện Trung Quốc chưa từng thấy các điều khoản “mẫu” tiêu chuẩn trong hợp đồng Mỹ,

nên cần thêm một tháng ròng rã trước khi mọi chuyện được giải quyết ổn thỏa.

Ngoài ra, ngay cả nhiều giám đốc Mỹ ở những công ty lớn nhất cũng thường chấp nhận một hợp đồng “thỏa hiệp” khi có mối quan hệ cá nhân bền vững. Ford và Nissan thiết kế và bắt đầu sản xuất liên doanh, và những chiếc minivan đã đến tay khách hàng trước khi hợp đồng chính thức được ký. Đó là hàng trăm triệu đô la đầu tư mà chưa có chữ ký. Tuy nhiên, mỗi trường hợp là khác nhau. Và chỉ bạn cùng cố vấn pháp lý mới biết chính xác những gì cần cho giao dịch cụ thể.

Hãy nhớ rằng, đối với các đối tác coi trọng quan hệ, niềm tin và sự hòa hợp quan trọng hơn bất kỳ giấy tờ nào. Họ quan tâm nhiều hơn đến cái mà James Sebenius và cộng sự gọi là “tinh thần của thỏa thuận.” Ở nhiều quốc gia như Trung Quốc, Nigeria, Colombia, và Indonesia, hợp đồng chỉ mang tính tham khảo và không có nhiều giá trị. Phải, vai trò của hợp đồng đang ngày càng quan trọng khi các nước này gia nhập WTO, nhưng để theo kịp hệ thống pháp lý của Mỹ sẽ cần nhiều thập kỷ. Trong khi đó, phần lớn đối tác nước ngoài vẫn dựa vào các mối quan hệ cá nhân và sự hòa hợp giữa người với người.

Lễ ký kết

Vì tính không quá hình thức là điều bình thường ở Mỹ, nên ngay cả với các hợp đồng lớn nhất cũng thường được gửi qua bưu điện để ký. Lễ ký kết thường bị coi là lãng phí thời gian và tiền bạc. Tuy nhiên, khi đạt được thỏa thuận quan trọng với khách hàng hoặc đối tác nước ngoài, họ mong đợi gặp gỡ ban lãnh đạo cấp cao và ký kết hợp đồng một cách trang trọng. Việc đáp ứng kỳ vọng này là điều khôn ngoan.

Đánh giá từ trụ sở chính

Các nhà đàm phán Mỹ thường trở lại trụ sở với thỏa thuận đã ký kết nhưng gặp phản ứng lẫn lộn. Các lãnh đạo thường than rằng: “Một nửa thỏa thuận bắt đầu khi tôi trở về văn phòng trung tâm.” Trụ sở chính, nếu không rõ những yêu cầu của đàm phán kinh doanh quốc tế, sẽ hỏi: “Sao lâu vậy?” Thông thường, tất cả các thỏa hiệp và nhượng bộ cần giải thích chi tiết. Sau đó, các cam kết cần hành động cụ thể từ phía quản lý phải được giao phó và ban hành thành chỉ đạo. Tất cả điều này có thể làm chậm việc triển khai và hiệu quả của hợp đồng.

Trong trường hợp xấu nhất, khi việc trao đổi giữa nhà đàm phán và trụ sở diễn ra không hiệu quả, họ sẽ phải hủy bỏ thỏa thuận và bắt đầu lại. Trong tình huống đó, khách hàng hoặc đối tác nước ngoài có thể bỏ qua lãnh đạo này (người đã mất uy tín) để gặp người thực sự có quyền quyết định, hoặc từ chối tiếp tục đàm phán và chấm dứt mối quan hệ.

Tin tốt là, sau khi ký kết giao dịch đầu tiên với khách hàng hoặc đối tác nước ngoài, các cuộc đàm phán tiếp theo diễn ra nhanh hơn. Thường không cần cử toàn đội ngũ đàm phán để thảo luận các vấn đề mới nữa. Do đó, tốt nhất là bắt đầu với một đề xuất kinh doanh nhỏ và đơn giản. Khi mối quan hệ được thiết lập, ngay cả các cuộc đàm phán phức tạp cũng sẽ diễn ra suôn sẻ hơn. Cách tiếp cận này thường được các công ty nước ngoài sử dụng khi thâm nhập thị trường Mỹ, và cũng là chiến lược hiệu quả cho các công ty Mỹ tìm kiếm cơ hội kinh doanh quốc tế.

Giao tiếp sau đàm phán

Các mối quan hệ cá nhân giữ vai trò quan trọng không chỉ trong quá trình đàm phán với khách hàng để xây dựng quan hệ dài hạn, mà còn là sau khi thỏa thuận đã được ký kết. Tất nhiên, bạn cần duy trì liên lạc với đối tác và khách hàng quốc tế về các vấn đề kinh doanh. Nhưng việc duy trì các mối quan hệ cá nhân thân thiết cũng rất quan trọng.

Lãnh đạo cấp cao của bạn nên gửi một lá thư trang trọng tới ban lãnh đạo cấp cao của phía đối tác, bày tỏ niềm vui khi cuộc đàm phán thành công và niềm tin rằng mối quan hệ mới sẽ thịnh vượng và lâu bền. Điều quan trọng hơn là thực hiện các chuyến thăm cá nhân định kỳ, đầu tư vào cái mà người Mỹ gọi là "face time".

Một lưu ý cuối cùng nhưng vô cùng quan trọng khi kinh doanh quốc tế: tránh thay đổi những quản lý phụ trách các mối quan hệ đó. Với khách hàng Mỹ, điều này không phải vấn đề lớn, vì kinh tế của thương vụ quan trọng hơn mối quan hệ cá nhân. Các quản lý thường xuyên luân chuyển vị trí trong nội bộ công ty hoặc giữa các công ty. Tuy nhiên, ở nhiều quốc gia khác, các nhà lãnh đạo thường gắn bó với doanh nghiệp lâu hơn. Và họ chịu trách nhiệm lâu dài trong việc quản lý mối quan hệ giữa các công ty. Suy cho cùng, họ đã dành nhiều nỗ lực xây dựng mối quan hệ cá nhân để hoạt động kinh doanh diễn ra suôn sẻ hơn.

Khi công ty Mỹ thay đổi quản lý chủ chốt, các đối tác quốc tế sẽ rất lo ngại. Do đó, nếu buộc phải thay đổi, hãy chuẩn bị thêm một giai đoạn trò chuyện làm quen và xây dựng thiện cảm ngoài công việc, kèm theo tất cả các lời giới thiệu thích hợp, nhằm giúp giám đốc mới dễ được chấp nhận hơn.

Giải quyết tranh chấp và điều chỉnh

Trong hầu hết các mối quan hệ kinh doanh, thay đổi là điều không thể tránh khỏi, từ môi trường bên ngoài đến đối tác. Tại Mỹ, các xung đột phát sinh từ những thay đổi này thường được giải quyết qua pháp luật hoặc phổ biến hơn là thông qua trọng tài.

Ở nhiều quốc gia khác, xung đột tương tự thường được giải quyết qua thảo luận. Chính vì thế, trong các hợp đồng địa phương thường có điều khoản: "Mọi vấn đề không được đề cập trong hợp đồng này sẽ được thảo luận và giải quyết trên tinh thần chân thành và tin cậy". Nếu không đạt được thỏa thuận qua đối thoại, bước tiếp theo là tìm đến trung gian quan trọng, thường là các mối quan hệ chung từng đứng ra giới thiệu ban đầu. Chỉ khi họ không thể đạt được sự đồng thuận mới, các bên mới chuyển sang biện pháp pháp lý hay đối đầu. Tuy nhiên, trong các nền văn hóa đề cao quan hệ, những biện pháp như thế này thường phá vỡ hòa khí và lòng tin – những yếu tố cần thiết cho một mối quan hệ kinh doanh lâu dài. Thêm vào đó, các hệ thống pháp lý còn non trẻ thường thiên vị và kém hiệu quả, thậm chí cả trọng tài cũng thường bị nhìn nhận tiêu cực ở nhiều nước.

Giải pháp đơn giản nhất là đưa một điều khoản trọng tài quốc tế để sử dụng khi phát sinh xung đột: "Mọi tranh chấp hoặc khiếu nại phát sinh từ hoặc liên quan đến hợp đồng sẽ được giải quyết bằng trọng tài theo các quy tắc Trọng tài Quốc tế của Phòng Thương mại Quốc tế" hoặc sử dụng điều khoản trọng tài phù hợp với quy định của từng quốc gia cụ thể.

Dù vậy, chúng tôi vẫn khuyên áp dụng cách tiếp cận của Nhật Bản trong việc giải quyết xung đột. Tức là tiếp cận tranh chấp từ lập trường hợp tác và trao đổi trực tiếp với đối tác hay khách hàng quốc tế. Khi duy trì được sự hòa hợp và lòng tin, đồng thời có lợi ích chung chân thành trong thỏa thuận, thì phần lớn các vấn đề có thể giải quyết qua thảo luận đơn giản. Và dĩ nhiên, bạn vẫn luôn có thể sử dụng phương án hòa giải cá nhân thông qua một mối quan hệ chung đáng tin cậy.

Ngoài ra, bạn có thể xem xét việc sử dụng các mô hình quản trị hoặc điều khoản giảm sóc. Trong mô hình quản trị, con người đóng vai trò chủ chốt trong giải quyết xung đột và phát triển, chứ không chỉ là các quy trình trên giấy tờ.

Với các điều khoản giảm sóc, bạn dự liệu trước và cho phép những thay đổi trong các khía cạnh cụ thể của các mối quan hệ dài hạn. Tuy nhiên, những bước khởi đầu nhỏ hướng tới các thỏa thuận sống như vậy vẫn không thể sánh được với sức mạnh của các mối quan hệ cá nhân bền chặt khi bạn phải ứng phó với những cú sốc mà thị trường mang lại, dù là tích cực hay tiêu cực.

Kết luận

Ngay cả khi hợp đồng đã ký kết, đàm phán thực sự chưa bao giờ chấm dứt. Điều mà người Mỹ gọi là "theo dõi cẩn thận" thực chất là việc duy trì và phát triển liên tục các mối quan hệ kinh doanh. Thực hiện đánh giá quan hệ kinh doanh định kỳ, nửa năm hoặc hàng năm, là cách tốt nhất để tránh xung đột. Nếu mối quan hệ kinh doanh đang phát triển và mở rộng, bạn nên điều chỉnh hợp đồng định kỳ. Quan trọng hơn là củng cố tinh thần của những mối quan hệ này, bằng cách đặt ra câu hỏi: "Làm thế nào để mối quan hệ này tốt hơn?" và "Chúng ta còn điều gì chưa nghĩ tới?" Càng đầu tư vào phát triển mối quan hệ hiện có, "nhà máy bánh" của bạn sẽ càng phát triển.

Toy Story: Câu chuyện về đối tác

Để hiểu cách mà những nhà đàm phán kiến tạo xây dựng mối quan hệ qua thời gian, hãy cùng hoàn tất câu chuyện mà chúng ta đã bắt đầu ở chương 2.

Hồi một. Khi chàng trai trẻ John Lasseter bắt đầu đam mê hoạt hình, Roy Disney đang viết kịch bản cho loạt phim *Zorro* trong chương trình *Thế giới Diệu kỳ của Disney*. Sau một thập kỷ viết, đạo diễn, và sản xuất phim cho công ty của chú Walt, Roy được bầu vào hội đồng quản trị năm 1967. Cũng như những giấc mơ của Lasseter, ý tưởng của ông gây ra tranh cãi, và không lâu sau ông từ chức và rời khỏi công ty.

Tuy nhiên, với tư cách là cổ đông lớn nhất, Roy đã tổ chức một cuộc lật đổ. Ông và các đồng nghiệp của mình loại bỏ CEO và ngăn chặn một vụ thầu tóm công ty đối thủ. Sau đó, ông mời

Michael Eisner và Jeffrey Katzenberg từ Paramount, cũng như Frank Wells từ Warner Brothers vào công ty. Với một đội hình toàn sao, Roy trở lại hội đồng quản trị và làm trưởng bộ phận hoạt hình.

Khi Eisner lên làm CEO của Disney, Steve Jobs lại mất vị trí của mình tại Apple. Ở phía bên kia thành phố, thiên tài *Star Wars* - George Lucas, đang trải qua một cuộc ly hôn đầy khó khăn. Đó là giữa thập niên 80, và thế giới sắp sửa thay đổi theo cách không ai có thể tưởng tượng được.

Hồi hai. Lucas có một tài sản độc đáo, một bộ phận nhỏ tạo nên máy tính Pixar Image, được bán cho các cơ quan nhà nước và cơ sở y tế. Nó có kích thước vừa đủ để bán nhằm trang trải khoản chia tài sản trong vụ ly hôn, và Steve Jobs thất nghiệp chính là người mua lý tưởng.

Đáng tiếc, doanh số phần cứng đang giảm nhanh chóng. Ban quản trị Pixar đã thuê Lasseter trẻ tuổi, người vừa bị Disney sa thải, để làm các phim ngắn nhằm chứng minh khả năng của máy tính. Lasseter mở rộng phạm vi công việc, bắt đầu tạo ra các quảng cáo thành công cho khách hàng bên ngoài, nhưng doanh số phần cứng vẫn tiếp tục lao dốc. Katzenberg lúc này đã nắm quyền tại Disney và muốn mời Lasseter quay lại, nhưng Lasseter quyết định ở lại Pixar vì biết ơn cách Jobs đối xử với mình và tận hưởng công việc với CGI.

Để bảo vệ khoản đầu tư 10 triệu USD, Jobs đã đóng bộ phận sản xuất phần cứng và giảm một nửa số nhân viên từ 100 người. Tuy nhiên, Jobs vẫn gặp rắc rối. Dự án khác của ông, máy tính NeXT cực kỳ tốn kém, đang trên bờ vực thất bại. Và việc trở lại Apple trong vòng 5 năm là điều mà ngay cả ông cũng không thể lường trước được. Jobs cần một chiếc phao cứu hộ, và Katzenberg của Disney đã đưa ra một đề nghị hoàn hảo: cả tiền mặt và sự sáng tạo trong marketing mà Jobs rất cần để cứu Pixar còn non trẻ. Thỏa thuận trị giá 26 triệu đô la, đổi lại Pixar phải sản xuất ba bộ phim CGI cho Disney phát hành.

Thực tế, Disney có tất cả lợi thế trong các cuộc đàm phán này. Katzenberg vừa đạt được thành công lớn trên thế giới với *Nàng tiên cá*, và *Người đẹp và quái vật* sắp được ra mắt. Disney có danh tiếng lẫn sức mạnh tài chính để đặt ra mọi điều khoản, và họ đã làm vậy.

Pixar phải bắt đầu bằng việc tạo và sản xuất *Toy Story*. Sau khi thu 12,5% tổng doanh thu phòng vé, video và DVD, Disney sẽ chia phần lợi nhuận còn lại với Pixar. Disney cũng sẽ nắm toàn bộ quyền sở hữu các nhân vật và các phần tiếp theo. Trong khi Pixar có nghĩa vụ sản xuất hai bộ phim tiếp theo, Disney có thể hủy chúng chỉ với một khoản bồi thường nhỏ.

Ngoài ra, Katzenberg có quyền can thiệp vào quá trình sản xuất, và ông đã làm như vậy. Chính ông đã cho Tim Allen lồng tiếng cho Buzz khi Billy Crystal từ chối. Ông thậm chí đã dừng sản xuất hai tuần để viết lại tính cách của nhân vật Woody, và những cơn giận dữ của ông đã trở thành huyền thoại. Tuy nhiên, nhờ sự sáng tạo của Katzenberg và Lasseter tại Pixar, bộ phim tiếp tục phát triển và ngày càng hoàn thiện hơn.

Khi Disney phân vân về ngày phát hành, Jobs lại cân nhắc việc bán Pixar. Công ty đang thua lỗ nặng. Trong khi đó, tại Disney, những thay đổi lớn đang diễn ra. Eisner và Chủ tịch Frank Wells đã tăng doanh thu công ty từ 1,5 tỷ USD lên 8,5 tỷ USD và giá cổ phiếu tăng 1500%. Rõ ràng, họ là một cặp bài trùng. Sau đó, Wells qua đời trong một tai nạn máy bay. Katzenberg kỳ

vọng Eisner sẽ thăng chức cho mình vào vị trí của Wells, nhưng khi điều đó không xảy ra, Katzenberg đã bỏ sang DreamWorks SKG, để lại một vụ kiện tụng.

Cuối cùng, Disney đã chốt phát hành *Toy Story* vào tháng 11, và Jobs quyết định giữ Pixar thêm một thời gian nữa.

Hồi ba. Ngỡ ngàng thay, *Toy Story* đã trở thành một thành công vang dội. Doanh thu phòng vé đạt 361 triệu USD. Một thành công mang tính quyết định. Bị ảnh hưởng bởi thành công thương mại khiếm tốn của CGI, Jobs đã dự đoán: “Nếu *Toy Story* chỉ là một thành công vừa phải — khoảng 75 triệu USD doanh thu phòng vé, cả hai bên sẽ hòa vốn. Nếu đạt 100 triệu USD, cả hai sẽ có lời. Nhưng nếu đó là một bom tấn thực sự, thu khoảng 200 triệu USD tại phòng vé, chúng tôi sẽ lời lớn, và Disney sẽ thu về khối tài sản khổng lồ.”

Eisner cũng ngạc nhiên. “Không ai trong chúng tôi nghĩ *Toy Story* sẽ thành công như vậy. Công nghệ tuyệt vời, lựa chọn diễn viên xuất sắc, và tôi tin câu chuyện sẽ chạm tới trái tim khán giả. Tin tôi đi, khi chúng tôi hợp tác lần đầu, không ai nghĩ bộ phim đầu tiên sẽ trở thành phim nổi bật trong dịp lễ năm 1995, hay giúp họ đưa công ty lên sàn chứng khoán.”

Các chuyên gia đồ chơi của Mattel cũng kinh ngạc. Ban đầu họ được liên hệ để đưa Barbie vào phim, nhưng đã từ chối: “Mấy cô bé chơi búp bê Barbie đang phản chiếu tính cách của mình lên con búp bê. Nếu gán giọng nói và hoạt hình hóa búp bê, có thể sẽ tạo ra một cá tính không hợp với mơ ước và mong muốn của mọi cô bé.” (Kỳ lạ thay, họ lại vui vẻ cấp phép dùng Barbie và Ken cho các phần tiếp theo.)

Tất nhiên, đạo diễn và người viết kịch bản John Lasseter của *Toy Story* không quá bất ngờ. Bộ phim gần như hiện thực hóa giấc mơ của anh cách đây ba mươi năm trong rạp tối.

Sau đó, bất chấp hợp đồng đã ký bốn năm trước, Jobs quyết định yêu cầu một hợp đồng mới. Và đây chính là lúc đàm phán kiến tạo xuất hiện.

Trong đàm phán thông thường, các điều khoản ban đầu không thay đổi. Dù khó ai dự đoán hàng tỷ đô la từ phần tiếp theo, truyền hình, đồ chơi, công viên giải trí hay và biểu diễn nghệ thuật trên băng, Jobs biết mình có át chủ bài trong tay và đã đến lúc ngồi vào bàn đàm phán rồi.

Bất ngờ là Eisner đồng ý. Chắc chắn đã có những xung đột sáng tạo, nhưng hai công ty đã xây dựng được lòng tin trong sự hợp tác của họ, và cả hai đều biết tiếp tục duy trì hợp tác sẽ mang lại thành công lớn hơn.

Jobs đưa ra một đề xuất: Pixar sẽ sản xuất năm bộ phim mới — *A Bug's Life*, *Toy Story 2*, *Monsters, Inc.*, *Finding Nemo*, và *The Incredibles*. Disney quyết định rằng *Toy Story 2* là phần tiếp theo, ban đầu dự kiến chỉ phát hành video, và muốn thay bằng *Cars*. Nhờ lòng tin đã được thiết lập, họ nhanh chóng đạt được một thỏa thuận mới.

Hồi bốn. Gần một thập kỷ sau, năm 2004, cán cân quyền lực đã thay đổi. Sân khấu đã sẵn sàng cho một cuộc đàm phán kiến tạo có sự tham gia của tất cả các nhân vật trong câu chuyện. Vai trò của họ thay đổi nhanh chóng.

Tại Pixar, Jobs đã sẵn sàng thay đổi. Thành công rực rỡ tại Apple, Pixar đang sinh lời, và ông đang tìm kiếm đối tác phân phối phim mới tại Sony, Fox và Warner Bros. Ông cho rằng Pixar nên nhận được tỷ lệ cao hơn cùng với quyền sản xuất phần tiếp theo và một phần doanh thu từ các sản phẩm thương mại. Đồng thời, ông cũng hy vọng Eisner sẽ sớm bị thay thế tại Disney, điều này có thể mang lại cho ông một đối tác đàm phán kiến tạo hơn.

Bên Disney, Eisner mất dần kiểm soát. Sau khi *Fantasia 2000* của Roy Disney thất bại, hội đồng quản trị do Eisner sắp xếp đã từ chối gia hạn nhiệm kỳ của Roy. Trong thư từ chức, Roy buộc tội Eisner quản lý kém, bao gồm quan hệ với Pixar. Một lần nữa, dù đứng ngoài cuộc chơi nhưng với tư cách cổ đông lớn nhất, Roy dần dựng việc buộc Eisner phải rời chức.

Disney trở lại hội đồng quản trị, và hội đồng chọn cựu lãnh đạo Đa số Thượng viện George Mitchell làm chủ tịch, người đã gia nhập hội đồng sau khi đàm phán hòa bình Bắc Ireland thành công. Như đã biết ở chương 10, Mitchell là bậc thầy đàm phán kiến tạo.

Steve Jobs được biết đến như kiểu người “theo ý tôi hoặc thôi”. Tuy nhiên, thực tế khác hẳn. Theo Edgar Woolard, cựu chủ tịch Apple, “Nếu anh ấy có mối quan hệ tốt với bạn, không ai làm việc cùng tuyệt vời hơn anh ấy.” Một ví dụ điển hình là khi Lasseter quyết định trung thành với Pixar mặc dù Disney cố gắng kéo ông trở lại.

Jobs và Eisner vốn không đồng thuận được bao nhiêu, nhưng hội đồng quản trị do Mitchell dẫn dắt đã chọn Robert Iger làm CEO, và Jobs cho rằng ông có thể là đối tác sáng tạo hơn. Sau khi được bổ nhiệm, cuộc gọi chúc mừng đầu tiên mà Iger nhận được chính là từ Jobs, người đã chúc ông thành công và bày tỏ kỳ vọng sớm hợp tác.

Điều “sớm” đó đến chỉ sau hai tuần, khi Iger và Jobs cùng xuất hiện trên sân khấu công bố iPod mới, có tính năng phát video kèm theo hai chương trình ăn khách nhất của ABC/Disney: *Lost* và *Desperate Housewives*.

Jobs đề cao sự khác biệt trong quan điểm, và Iger cũng vậy. Không lâu sau, Iger đã xây dựng mối quan hệ tốt với Roy Disney và chủ tịch hội đồng George Mitchell. Và như thế, đội hình cho cuộc đàm phán mà Jobs cũng không ngờ tới đã hoàn chỉnh—thương vụ bán Pixar cho Disney.

Thương vụ này có thể chỉ là một giao dịch tiền mặt đơn thuần, tức là quyết định chia ‘cái bánh’ ở một mức giá mà tất cả đều có thể chấp nhận. Nhưng Jobs muốn nhiều hơn: một mối quan hệ hợp tác sáng tạo, lâu dài và đột phá. Kết quả, ông nhận cổ phiếu Disney trị giá 7,4 tỷ USD (một khoản lợi nhuận đáng kể từ khoản đầu tư 10 triệu USD ban đầu). Còn đội ngũ Pixar tiếp quản bộ phận hoạt hình của Disney. Cuối cùng Lasseter đã trở lại Disney, giấc mơ thuở nhỏ của ông, nhưng lần này với cương vị Giám đốc Sáng tạo của Disney. Ông thực sự đã “rút thanh kiếm ra khỏi tảng đá”.

Đổi lại, Disney được nhiều hơn họ mong đợi. Khi Lasseter và Ed Catmull của Pixar được giao phụ trách toàn bộ mảng hoạt hình của Disney, và báo cáo trực tiếp cho Iger, *Toy Story 3* nhanh chóng thu về hơn một tỷ đô la tại phòng vé quốc tế. Giá cổ phiếu Disney nhảy từ 20 lên 30 USD ngay sau tin thương vụ được công bố. Còn cổ phiếu Apple thì cũng tăng theo.

Điều thực sự mở khóa cho thương vụ này là một ý tưởng lóe lên của Iger khi ông dự lễ khai trương Hong Kong Disneyland. Bước ra sân khấu là những nhân vật nổi tiếng nhất của công ty—gần như tất cả đều đến từ sự hợp tác trước đây giữa Katzenberg và Jobs, giữa Pixar và Disney. Quan trọng hơn hết, dưới thời Eisner, không có nhân vật mới nào ra đời. Dù Disney có tăng trưởng tài chính, khả năng sáng tạo đã biến mất, và Disney cần Pixar.

Điều khiến đây trở thành một cuộc đàm phán kiến tạo là vì Iger đã làm một điều bất ngờ. Ngay từ đầu, ông thẳng thắn thừa nhận điều “giác ngộ” đó với Jobs. Theo lời Jobs, “Theo thường lệ, điều này là điều ngớ ngẩn nhất bạn có thể làm khi bước vào bàn đàm phán, ít nhất là theo quy tắc truyền thống. Nhưng anh ấy lật ngược hết bài và nói: ‘Chúng tôi tiêu rồi.’ Tôi thích anh ấy ngay vì đó cũng chính là cách tôi làm việc.”

Yếu tố thứ hai của các cuộc đàm phán kiến tạo là các cuộc đi dạo dài ở Palo Alto và kỳ nghỉ ở Sun Valley (lại một lần nữa cho thấy “quy tắc đi bộ giữa thiên nhiên”). Ban đầu, các cuộc thảo luận chỉ xoay quanh việc điều chỉnh hợp đồng cũ. Hợp đồng mới sẽ trao cho Pixar tất cả quyền với phim và nhân vật họ tạo ra, còn Disney sẽ nhận một phần cổ phần tại Pixar. Pixar sẽ trả phí phân phối cho Disney. Tuy nhiên, Iger lo rằng điều này có thể vô tình khiến hai công ty trở thành đối thủ.

“Tôi muốn anh biết là tôi đang thực sự nghĩ xa hơn,” Iger nói với Jobs, ngụ ý rằng thỏa thuận này có thể còn lớn hơn rất nhiều. Jobs ủng hộ hướng đi đó, và ông kể lại: “Không lâu sau, cả hai chúng tôi đều nhận ra rằng cuộc trao đổi này có thể dẫn đến một thương vụ thu mua.”

Không có gì ngạc nhiên khi Jobs luôn sáng tạo. Tuy nhiên, ít ai nhận ra ông còn là một nhà đàm phán kiến tạo xuất sắc. Với Eisner, một đối tác truyền thống và cạnh tranh, Jobs chỉ đàm phán các điều khoản, nhưng đồng thời cũng xây dựng mối quan hệ dài lâu với những người khác tại Disney. Chính nhờ những mối quan hệ đó, khi ông cần một cách tiếp cận sáng tạo hơn, ông đã loại bỏ rào cản lớn nhất - ông giúp Roy Disney loại bỏ Eisner bằng cách nhấn mạnh rằng nếu Eisner không bị loại, thỏa thuận với Pixar sẽ chấm dứt. Mối quan hệ tốt đẹp lâu năm giữa nhà làm phim hoạt hình Lasseter và Roy Disney cũng giúp ích rất nhiều ở giai đoạn này. Khi thời cơ chín muồi và các bên đã sẵn sàng, Jobs lắng nghe Iger trong bối cảnh sáng tạo.

Iger cũng không kém cạnh. Những thương vụ thâm tóm gần đây của ông như LucasFilm và Marvel cho thấy rõ khát khao tìm kiếm sự sáng tạo lẫn năng lực đàm phán kiến tạo của ông. Và kỹ năng ấy đã giúp giá cổ phiếu tăng gấp đôi thêm một lần nữa.

Khi người ta sử dụng đàm phán kiến tạo, nó thực sự trông rất giống phép thuật.

Phụ lục 1: Định nghĩa về đàm phán kiến tạo trong các thuật ngữ kỹ thuật

Chúng tôi mời bạn xem xét một ví dụ giả định ngắn gọn về ba cách tiếp cận trong đàm phán: Công ty Bolter Turbines, Inc. đang tìm cách bán một hệ thống máy phát tuabin khí trị giá 3,65 triệu USD cho công ty Maverick Offshore Co. dùng cho một giàn khoan dầu ở Vịnh Mexico. Xem bảng A1. Cột A và B thể hiện các mục tiêu (ước lượng) của mỗi công ty trong việc mua/bán một máy phát tuabin khí Bolter CS2000, phù hợp để dùng ngoài khơi. Bạn có thể thấy Maverick đang kỳ vọng mức giảm giá khoảng 20% và thời gian giao hàng nhanh hơn,...

Thỏa thuận được liệt kê ở Cột I phản ánh cách tiếp cận cạnh tranh, chia đôi sự khác biệt, và trùng khớp với một định nghĩa phổ biến về “công bằng”.

Thỏa thuận trong Cột II thể hiện một loạt các sự thỏa hiệp qua lại mà các nhà đàm phán thực hiện (đôi khi được gọi là log rolling). Lý tưởng là dựa trên sự khác biệt về lợi ích, đánh giá tương lai, mức chịu rủi ro, và ưu tiên thời gian, được thể hiện qua cách họ đánh giá sản phẩm và các điều khoản.

Ví dụ, Maverick có thể đồng ý với mức giá cao hơn nếu được giao hàng nhanh hơn. Cách tiếp cận tích hợp này phụ thuộc vào việc trao đổi thông tin trung thực về sở thích và các tính toán chi phí/giá trị.

Cuối cùng, thỏa thuận được liệt kê ở Cột III thể hiện kiểu suy nghĩ ngoài khuôn khổ. Thay vì một giao dịch mua/bán đơn thuần, ở đây đề xuất thuê dài hạn, một phương án có thể phù hợp hơn cho cả hai bên. Thực tế, Solar Turbines, Inc. (một nhánh của Caterpillar, cũng chính là hình mẫu cho Bolter Turbines, Inc. trong ví dụ giả định này) đã vượt xa hình thức cho thuê truyền thống để cung cấp các “dịch vụ tạo năng lượng”, nơi khách hàng mua kilowatt thay vì thiết bị. Cách tiếp cận này đã định nghĩa lại hoạt động kinh doanh—dịch vụ thay vì sản phẩm—phản ánh đúng quan điểm của Ted Levitt được thể hiện trong bài viết “Marketing thiên cận” trên Harvard Business Review. Thỏa thuận trong Cột III là minh chứng cho kết quả của một cách tiếp cận sáng tạo trong đàm phán.

Xem Bảng ở đây:

<https://docs.google.com/document/d/1HAB7YEpVLrSHjCnoLDgilOaXwAxUY4njOo9PRsenJ-M/edit?usp=sharing>

Phụ lục 2: 82 cách để tạo ra nhiều ý tưởng hơn

Tất cả những gợi ý này được hỗ trợ bởi bằng chứng thực nghiệm, trong đó nhiều phần rất thuyết phục. Chúng tôi cung cấp trích dẫn cho các nghiên cứu hỗ trợ từng trong số 82 khuyến nghị trên trang web: www.InventiveNegotiation.com/82ways.

Tạo môi trường vật lý

1. Tổ chức buổi họp ngoài văn phòng, trong môi trường trung lập
2. Sơn phòng màu xanh dương
3. Tạo cảm giác không gian rộng với trần cao
4. Lấp đầy phòng bằng đồ chơi và công cụ kích thích sáng tạo
5. Có thể để phòng hơi lộn xộn
6. Giữ cho phòng ấm áp
7. Đảm bảo cửa sổ có tầm nhìn đẹp, phong cảnh dễ chịu
8. Thêm cây xanh và hoa
9. Treo vài tác phẩm nghệ thuật hiện đại
10. Lan tỏa hương hoa oải hương
11. Sắp xếp người tham gia ở vị trí gần nhau
12. Khuyến khích nằm hoặc thư giãn trên ghế
13. Đặt ghế bành và sofa mềm
14. Tạo mức tiếng ồn gần giống trong quán cà phê
15. Phân nhóm bằng cách chia đội theo màu sắc
16. Đảm bảo các đội có tiếp xúc
17. Bao gồm hoạt động thể chất trong chương trình
18. Đề nghị hát hoặc nhảy cùng nhau
19. Yêu cầu tạo ra thứ gì đó bằng tay
20. Thể hiện ý tưởng bằng cử chỉ
21. Bóp quả bóng cao su bằng tay trái
22. Mời ăn kẹo để nâng cao tâm trạng

23. Mời rượu vang hoặc vài cốc bia
24. Đi dạo công viên để làm mới suy nghĩ. Bước đi theo nhịp.

Chọn đội ngũ phù hợp

1. Giảm quy mô nhóm - từ năm đến mười hai người
2. Thêm nhiều phụ nữ
3. Thêm người hướng ngoại
4. Thêm người có tuổi
5. Thêm những người có hồ sơ tính cách khác nhau
6. Thêm những người có nền tảng kinh nghiệm đa dạng
7. Thêm sự đa dạng văn hóa
8. Thêm chuyên gia
9. Thêm cả người không phải chuyên gia
10. Thêm những người có mạng lưới xã hội rộng
11. Thêm những người sáng tạo như họa sĩ, nhạc sĩ, nhà văn hoặc nhà thơ
12. Thêm vài người có chút ái kỷ
13. Thay đổi thành viên nhóm cho mỗi hoạt động

Vấn đề thời gian

1. Thiết lập thời hạn thực sự
2. Tổ chức phiên họp vào buổi tối
3. Giảm thời gian động não xuống còn năm phút
4. Cho mọi người thời gian ngủ hoặc nghỉ ngắn để suy nghĩ

Đào tạo cho đúng

1. Dạy cách brainstorming
2. Đào tạo sâu hơn về kỹ thuật, khoảng 15 phút
3. Sử dụng người điều phối được đào tạo bài bản
4. Cung cấp thông tin nền
5. Chuẩn bị bằng ý tưởng từ các nhóm trước
6. Phát băng ghi âm cảnh những người khác đang làm việc trên cùng vấn đề
7. Thông báo kỳ vọng có nhiều ý tưởng hơn và đặt tiêu chuẩn về hiệu suất

Quy tắc tham gia

1. Bắt đầu bằng yếu tố mang tính cá nhân
2. Giúp mọi người làm quen với nhau
3. Thêm hai nguyên tắc mới vào bốn quy tắc tiêu chuẩn của Osborn: thư giãn, vui chơi, tận hưởng và im lặng cũng được
4. Thêm yếu tố hài hước
5. Thêm âm nhạc và nghệ thuật
6. Nhắc về những người họ yêu thương
7. Hướng dẫn suy nghĩ như một đứa trẻ
8. Đặt câu hỏi về tiềm năng sáng tạo của họ
9. Khuyến khích đưa ra ý tưởng độc đáo
10. Bắt đầu bằng đề xuất làm điều bình thường theo cách khác thường
11. Thách thức ghi lại nhiều ý tưởng nhất có thể trong thời gian ngắn
12. Xen kẽ giữa động não cá nhân và nhóm trong cùng một dự án
13. Chia giải quyết vấn đề thành giai đoạn
14. Đề xuất tưởng tượng các đối tượng như các thành phần, ví dụ nền là sáp cộng dây bắc
15. Chia nhiệm vụ
16. Tặng phần thưởng bất ngờ
17. Đề nghị giải quyết vấn đề sáng tạo cho ai khác
18. Yêu cầu tưởng tượng giải quyết vấn đề cho khách hàng xa
19. Để tưởng tượng giải quyết vấn đề trong tương lai
20. Cho thời gian ngắn để ủ ý tưởng
21. Hướng dẫn thông qua một sự hình dung
22. Cung cấp thêm sự kích thích
23. Cung cấp kích thích đa dạng hơn
24. Chiếu logo Apple
25. Thay đổi kỳ vọng của người tham gia
26. Khiến họ suy nghĩ về tình yêu, không phải tình dục
27. Đề nghị vẽ, xây dựng hoặc hát, cư xử "ngớ ngẩn"
28. Sử dụng ẩn dụ
29. Cho phép thảo luận và tranh luận
30. Nghỉ giải lao giữa các phiên và làm điều hoàn toàn khác
31. So sánh với nhóm khác

32. Thông báo ý tưởng sẽ được sử dụng
33. củng cố cảm giác rằng họ là một đội sáng tạo
34. Kể những câu chuyện về sự sáng tạo

© Ideaworks 2013