

“Nếu không có giao tiếp thì không có đàm phán.” - “Getting to Yes - Negotiating Agreement Without Giving In”.

- Roger Fisher & William Ury -

(Tựa tiếng Việt do Alpha Books xuất bản: *Thương lượng không nhân nhượng*)

1. Tầm quan trọng của yếu tố con người trong đàm phán

Một trong những lĩnh vực ít có khả năng bị trí tuệ nhân tạo (AI) thay thế trong tương lai gần là hoạt động đàm phán và thương thuyết. Nguyên nhân chủ yếu là do AI vẫn còn nhiều hạn chế trong việc phát triển trí tuệ cảm xúc (emotional intelligence) và khả năng xây dựng quan hệ cá nhân dựa trên sự tin tưởng. Trong các tiến trình đàm phán, yếu tố con người, đặc biệt là năng lực giao tiếp giữa người với người, đóng vai trò thiết yếu.

2. Thói quen giao tiếp gián tiếp hiện đại làm suy yếu năng lực giao tiếp trực tiếp trong đàm phán

Trong thời đại công nghệ số, với sự phổ biến của chatbot, mạng xã hội và các ứng dụng tin nhắn, thư thoại phong phú, tần suất và chất lượng của các hoạt động giao tiếp trực tiếp, thậm chí là hoạt động gọi điện thông thường trước đây, cũng đang suy giảm, có phần bị né tránh và đôi khi gây ra cảm giác không thoải mái cho một bộ phận người dùng. Một thí nghiệm đơn giản có thể minh chứng điều này:

Nếu bạn đã nhắn tin cho ai đó hai đến ba lần mà không nhận được phản hồi, hãy thử gửi tin nhắn: “Tôi có thể gọi bạn vào lúc X giờ hôm nay được không? Rất xin lỗi nếu cuộc gọi làm phiền, nhưng tôi thực sự cần ý kiến của bạn.”

Kết quả phổ biến là người đó sẽ nhanh chóng trả lời, ít nhất cũng để thông báo rằng họ đã nhận được tin của bạn và sẽ trả lời khi có thời gian, chỉ để tránh nhận cuộc gọi của bạn. Hiện tượng này phản ánh hai đặc điểm tâm lý phổ biến trong hành vi giao tiếp hiện nay.

- **Cảm giác kiểm soát và an toàn tâm lý:** Nhiều người ngày càng ưa chuộng hình thức trao đổi gián tiếp qua tin nhắn hay email vì cảm giác an toàn và kiểm soát tốt hơn nội dung, cảm xúc khi giao tiếp. Khác với các cuộc gọi, họp trực tiếp yêu cầu phải tương tác trực tiếp và hồi đáp/phản ứng nhanh/tức thì với những nội dung/hành vi của đối tác, hoạt động nhắn tin cho phép chúng ta suy nghĩ, lựa chọn ngôn từ và giảm áp lực tương tác tức

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>

thời. Việc này giúp hạn chế bộc lộ cảm xúc thật hoặc điểm yếu, tạo cảm giác ít bị đe dọa hơn. Vì vậy, cùng một người nhưng cách họ thể hiện có thể rất khác khi nhắn tin so với khi gọi điện hoặc trong các cuộc trao đổi trực tiếp.

- **Làm suy yếu khả năng trì hoãn ra quyết định:** Khi bị thúc giục ra quyết định, một tin nhắn và một cuộc gọi là một sự khác biệt lớn, bạn có thể đọc nhưng chưa trả lời ngay, hoặc thậm chí lờ đi ko đọc ngay, nhưng nhận một cuộc gọi và được yêu cầu, theo nhiều cách và ngôn từ khác nhau, ra quyết định ngay, ví dụ tối nay có tham gia tiệc sinh nhật một người bạn không, giúp giải quyết một vấn đề còn tồn của một dự án gấp không, ít người trong chúng ta đủ tỉnh táo và sáng suốt để tìm ra một câu trả lời tốt nhất ngay trong cuộc gọi đó vì không có đủ thời gian để cân nhắc hoặc đủ thời gian để tìm hiểu các thông tin liên quan trước khi ra quyết định, ví dụ, nhìn lại lịch làm việc để xem khối lượng công việc, hoặc kiểm tra các cam kết với gia đình và công ty phải hoàn thành trong ngày...

3. Sự thiếu hụt trong giao tiếp tạo ra điều kiện cho GIẢ ĐỊNH phát sinh

Trong đàm phán, một thực tế phổ biến là: khi hoạt động giao tiếp không hiệu quả, thông tin trao đổi ít hoặc mơ hồ, không rõ ràng thì các bên tham gia dễ rơi vào trạng thái hoang mang, thiếu chắc chắn, thậm chí là nghi ngờ lẫn nhau. Và khi không có đủ thông tin rõ ràng, chúng ta thường có xu hướng tự diễn giải dựa trên kinh nghiệm của bản thân và phát triển các giả định dựa trên những dữ liệu mình đang có. Ở đây có hai điểm cần bàn luận:

- Thứ nhất, đây là phản ứng/hiện tượng tự nhiên về mặt tâm lý ở cả quy mô doanh nghiệp (một đội ngũ đại diện doanh nghiệp tham gia đàm phán) và cá nhân nhằm lấp đầy khoảng trống thông tin trong quá trình giao tiếp/đàm phán. Do đó, chúng ta cần nhận biết khi nào chúng ta và/hoặc cả đối phương đang hành xử dựa trên giả định chứ không phải căn cứ vào các nội dung/thông tin đã được chứng thực.
- Thứ hai, các giả định này có thể đúng, có thể sai, do đó nếu không kiểm chứng mà hành động dựa trên đó thì rủi ro sai lệch và gây tổn hại cho tiến trình đàm phán là rất cao.

Như đã phân tích ở trên, khi rơi vào tình huống này, thường sẽ xảy ra một trong hai xu hướng:

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>

Chủ động kiểm thử giả định: Đây là lựa chọn sáng suốt, khi chúng ta chủ động đặt câu hỏi để xác thực lại những gì mình đang suy đoán. Việc kiểm thử giúp chúng ta hiểu rõ hơn về đối tác, tránh hiểu sai và có phản ứng phù hợp, từ đó giúp tiến trình đàm phán đi đúng hướng.

Ví dụ, đặt câu hỏi để vừa xác minh giả định, vừa mở rộng không gian trao đổi, tạo cơ hội để hai bên hiểu nhu cầu ngầm ẩn của nhau hơn.

- “Giá trị hợp đồng có phải là yếu tố quan trọng nhất đối với bên anh/chị không? Ngoài ra, còn yếu tố nào khác chúng ta có thể cùng xem xét để thúc đẩy tiến độ ký kết?”
- “Bản thiết kế dịch vụ chúng tôi đưa ra dựa trên thông tin chúng tôi tiếp nhận được trong quá trình trao đổi với anh/chị, tuy nhiên, chúng tôi không chắc chắn là mình nắm bắt được toàn bộ nhu cầu của công ty nên muốn được ngồi lại cùng anh/chị để trao đổi chi tiết và thực hiện các điều chỉnh cần thiết nhằm tối ưu cho nhu cầu của doanh nghiệp, khi nào anh chị có thể sắp xếp một cuộc gặp tiếp theo để trao đổi về vấn đề này?”

Phản ứng dựa trên giả định mà không tiến hành kiểm thử: Trong nhiều trường hợp, chúng ta không tiến hành kiểm thử mà hành động luôn dựa trên giả định của mình/của đồng đội tham gia đàm phán cùng. Điều này thường xuất phát từ nhiều yếu tố như sự nóng vội, thiếu kiên nhẫn, không đủ thời gian, hoặc đơn giản là thiếu nhận thức về việc giả định chưa được kiểm chứng.

Ví dụ, nếu chúng ta cho rằng phía đối tác đang trì hoãn vì không hài lòng với mức giá, mà không kiểm tra lại, thì có thể sẽ đưa ra nhượng bộ về giá mà thực tế không cần thiết trong khi lý do thực sự có thể lại nằm ở vấn đề hoàn toàn khác, như thủ tục nội bộ, rào cản pháp lý hoặc đơn giản là người ra quyết định đang bận tại thời điểm đó...

Tóm lại, sự thiếu hụt trong giao tiếp và chất lượng giao tiếp chưa hiệu quả tạo ra điều kiện cho giả định phát sinh và tiềm ẩn nguy cơ gây tổn hại đến tiến trình/kết quả đàm phán nếu bỏ qua hoạt động kiểm thử/thẩm định giả định. Vậy có những kênh giao tiếp chủ đạo nào và hiệu quả của từng kênh? Chúng ta sẽ làm rõ trong phần tiếp theo.

4. Các kênh giao tiếp và hiệu quả đối với hoạt động đàm phán

Trong đàm phán, đặc biệt là trong các tình huống phức tạp hoặc có xung đột lợi ích giữa các bên, việc hiểu rõ con người, thiết lập lòng tin và khám phá nhu cầu tiềm ẩn của đối tác là các yếu tố

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

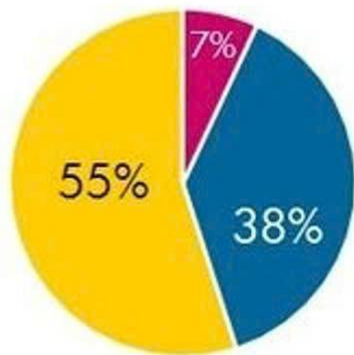
Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>

thiết yếu. Những yếu tố này chỉ có thể được khai thác tối ưu thông qua giao tiếp, đặc biệt là giao tiếp trực tiếp.

Như đã phân tích ở trên, ngôn ngữ như email hay tin nhắn, thậm chí là tin nhắn thoại thường không đủ hiệu quả trong việc truyền tải đúng nội dung, cảm xúc, ý định và sự đồng cảm. Điều này càng rõ ràng hơn trong môi trường đàm phán chuyên nghiệp, nơi mà ngôn từ thường bị giới hạn bởi khuôn mẫu và quy chuẩn kinh doanh, và ít có chỗ cho cảm xúc cá nhân.

Bên cạnh đó khoa học đã chứng minh mạnh mẽ rằng trong giao tiếp nói chung, chứ chưa nói đến các tình huống đàm phán phức tạp, ngôn từ chỉ đóng vai trò thứ yếu, nhưng sai lầm kinh điển khi giao tiếp trong đàm phán là chỉ tập trung vào ngôn từ được trao đổi. Do đó, không phải ngẫu nhiên mà trong các cuộc đàm phán lớn hoặc mang tính lịch sử, việc các bên gặp mặt trực tiếp vẫn được xem là giải pháp không thể thay thế, đặc biệt khi đàm phán rơi vào bế tắc và liên quan đến các thương vụ lớn hay tiềm ẩn xung đột chiến tranh.



Elements of Personal Communication

- 7% spoken words
- 38% voice, tone
- 55% body language

Hiệu quả giao tiếp



5. Cơ sở khoa học của giao tiếp hiệu quả

Các nghiên cứu trong lĩnh vực giao tiếp đã chỉ ra rằng, trong quá trình trao đổi thông tin giữa con người với con người, hiệu quả truyền tải thông điệp không chỉ phụ thuộc vào ngôn từ. Cụ thể:

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>

- Ngôn từ (nội dung lời nói): 7%
- Giọng điệu (âm sắc, nhịp điệu, cách nhấn nhá): 38%
- Ngôn ngữ cơ thể (ánh mắt, cử chỉ, tư thế, hành vi/ phản ứng trong quá trình nói): 55%

Từ đó, có thể thấy rằng các hình thức giao tiếp trực tiếp luôn mang lại hiệu quả cao hơn vì cho phép người tham gia tiếp nhận trọn vẹn thông điệp: từ nội dung, thái độ đến cảm xúc.

6. Thứ tự ưu tiên các hình thức giao tiếp trong đàm phán

Dựa trên mức độ hiệu quả truyền đạt thông tin và cảm xúc, các hình thức giao tiếp trong đàm phán có thể được xếp theo thứ tự ưu tiên như sau:

- **Giao tiếp trực tiếp (face-to-face):** Tối ưu hóa khả năng hiểu được cả nội dung, cảm xúc và mục đích thực sự của đối tác; rất phù hợp để xây dựng lòng tin và xử lý các xung đột trong quá trình đàm phán.
- **Họp trực tuyến (video call):** Vẫn có thể quan sát sắc thái biểu cảm và tương tác thời gian thực, tuy nhiên hạn chế hơn về mặt tương tác trực tiếp ngoài nội dung họp và kết nối cảm xúc cá nhân/tập thể.
- **Cuộc gọi thoại:** Dễ dàng làm rõ thông tin và cảm nhận được cảm xúc qua giọng nói hơn so với email và tin nhắn, nhưng thiếu hẳn yếu tố tương tác trực tiếp và làm suy yếu khả năng nắm bắt cảm xúc, tâm tư của đối tác do không tiếp nhận được được ngôn ngữ cơ thể của người giao tiếp cùng.
- **Email và tin nhắn:** Hữu dụng trong việc xác nhận thông tin, lưu vết và làm rõ các điểm đã thống nhất, nhưng hạn chế về mặt biểu đạt cảm xúc và phát triển các mối quan hệ.

Email và tin nhắn mặc dù không phải là công cụ tối ưu để tạo dựng quan hệ hoặc giải quyết xung đột, hình thức này lại phát huy tác dụng hiệu quả tối ưu trong các tình huống sau:

- **Giai đoạn chuẩn bị:** Thiết lập các nguyên tắc, quy trình và mục tiêu đàm phán cơ sở ban đầu.
- **Nhận và chuyển giao thông tin/tài liệu:** Gửi tài liệu, hồ sơ, các dữ liệu cần lưu trữ để trao đổi và đối chiếu lại nếu cần, trong quá trình đàm phán, đặc biệt là các tài liệu và thông tin mang tính bảo mật cao, thường được trao đổi qua hệ thống email, kênh giao tiếp chính thức được hai bên thiết lập riêng cho cuộc đàm phán.

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>

- **Ghi nhận nội dung đàm phán:** Tóm tắt các điểm đồng thuận, các hành động cần thực hiện sau mỗi cuộc họp hoặc cuộc gọi trực tiếp.
- **Trao đổi về điều khoản hợp đồng:** Xác nhận các con số cụ thể, điều khoản pháp lý rõ ràng trên chính văn bản hợp đồng đang được thương lượng hoặc qua kênh email chính thức.

Kết luận: Trong đàm phán, giao tiếp không chỉ đơn thuần là truyền đạt thông tin mà còn là công cụ để hiểu, kết nối và đạt được sự đồng thuận lâu dài/bền vững giữa các bên tham gia. Việc lựa chọn hình thức giao tiếp phù hợp, dựa trên tính chất của từng giai đoạn đàm phán, là một trong các yếu tố quyết định đến hiệu quả và thành công của quá trình đàm phán.

CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆN ĐÀO TẠO, TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU VỀ ĐÀM PHÁN

Địa chỉ: Ngõ 10 Đại Linh, Đại Mỗ, Nam Từ Liêm, Hà Nội

SĐT: 0865-935-631

Email: hotro@negotiation.vn

Trang facebook: <https://www.facebook.com/daotaodamphanchuyennghiep>

Tham gia cộng đồng: <https://www.facebook.com/groups/1248678077157684>