

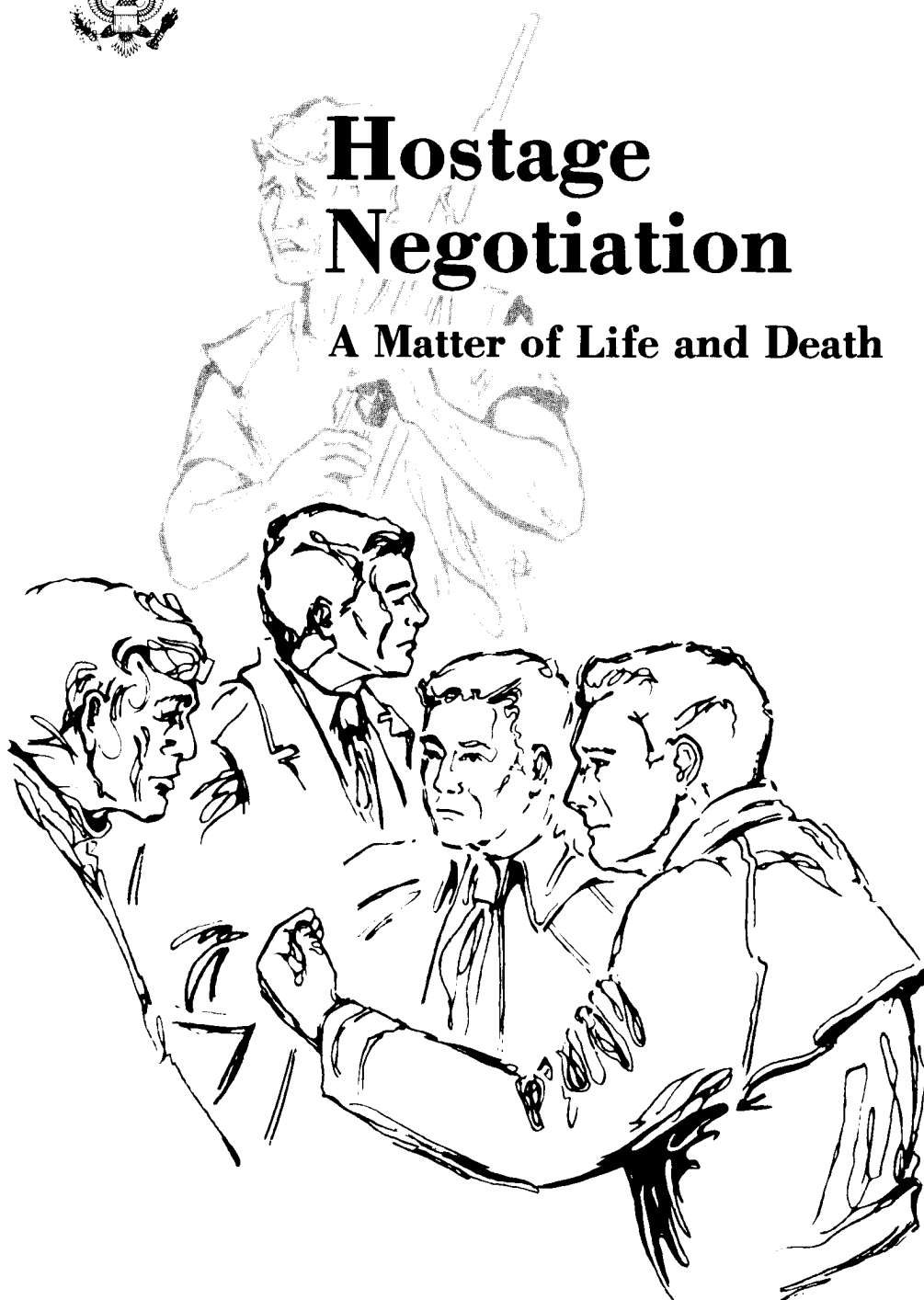
Approved For Release 2010/07/01 : CIA-RDP87S00869R000200330001-8



United States Department of State

Hostage Negotiation

A Matter of Life and Death



Approved For Release 2010/07/01 : CIA-RDP87S00869R000200330001-8

MỤC ĐÍCH

Đây là cẩm nang tổng quan chung về các nguyên tắc trong đàm phán con tin, và do đó được thiết kế phù hợp với nhóm đối tượng độc giả lớn. Đối với những người đã có kinh nghiệm đàm phán, tài liệu này nhằm đóng vai trò như một tài liệu tham khảo tiện lợi để củng cố kiến thức và kinh nghiệm sẵn có. Những người chưa có kinh nghiệm nên xem tài liệu này như một bản trình bày cơ bản về các yếu tố động lực trong đàm phán con tin. Để nghiên cứu sâu hơn về chủ đề này, xin tham khảo danh mục tài liệu ở cuối.

Tài liệu này được viết cho đối tượng là sĩ quan cấp cao, và để đảm bảo tính ngắn gọn, sẽ được trình bày dưới dạng đề cương mở rộng.

Chúng tôi không phân biệt giữa những người trực tiếp tham gia đàm phán và các sĩ quan cấp cao — những người mặc dù có thể là người ra quyết định cuối cùng, nhưng không hẳn đóng vai chính tham gia đàm phán trực tiếp với những kẻ bắt giữ con tin. Các nguyên tắc được trình bày trong tài liệu này đều áp dụng cho cả hai “vai trò” đó.

Tài liệu này không nhằm đề cập đến các kỹ thuật và chiến thuật nằm ngoài phạm vi kiểm soát của người đàm phán con tin (hoặc cán bộ cấp cao), chẳng hạn như việc sử dụng lực lượng quân sự, đội SWAT, hành động của nước sở tại, v.v.

Đàm phán con tin, cũng như bất kỳ lĩnh vực nghiên cứu nào liên quan đến hành vi con người, là bộ môn khoa học chưa hoàn chỉnh và luôn trong quá trình phát triển. Có rất nhiều quan điểm khác nhau về vấn đề này, một số trong đó thậm chí còn mâu thuẫn với nhau. Những gì chúng tôi cố gắng trình bày ở đây là một bản tổng quan về những chiến thuật có vẻ phù hợp nhất với các loại tình huống có thể liên quan đến nhân viên ngành Ngoại giao — một lĩnh vực mà trước đây chưa được các chuyên gia quan tâm đầy đủ.

MỤC LỤC

Chính sách của Chính phủ Hoa Kỳ	3
Tại sao cần Đàm phán	4
Thảo luận Nghiệp vụ	5
Câu giờ	5
Khai thác thông tin	8
Xoa dịu kẻ bắt con tin	10
Thiết lập sự đồng điệu	10
Thuyết phục	12
Lựa chọn Người đàm phán	13
Hội chứng Stockholm	14
Các loại Nhân cách	16
Các điểm nhận biết nhanh	17
Chiến thuật Đàm phán	18
Yêu cầu của Kẻ khủng bố	20
Cái gì có thể đàm phán được	21
Quy trình mặc cả	22
Cấu trúc của Đàm phán	25
Lợi ích và Vấn đề	27
Tổng kết	28
Mách nước hữu ích	29

CHÍNH SÁCH CỦA CHÍNH PHỦ HOA KỲ

Chính sách của Chính phủ Hoa Kỳ về việc trả tiền chuộc và đàm phán với khủng bố rất rõ ràng:

“Chính phủ Hoa Kỳ nêu rõ rằng sẽ không có sự nhượng bộ nào đối với sự tống tiền của khủng bố. Chúng tôi sẽ không trả tiền chuộc cũng như không thả tù nhân. Chúng tôi ủng hộ các chính phủ khác có lập trường tương tự vì nhượng bộ chỉ khuyến khích các cuộc tấn công tiếp theo và đặt nhiều người vào nguy hiểm. Khi công dân Mỹ bị bắt cóc, chúng tôi trông cậy vào chính phủ sở tại để thực thi trách nhiệm của mình theo luật pháp quốc tế nhằm bảo vệ tất cả mọi người trong lãnh thổ của họ. Các chính phủ, doanh nghiệp và cá nhân đều có lợi ích chung trong việc duy trì chính sách không nhượng bộ với yêu cầu của khủng bố. Nếu nhân viên chính phủ Mỹ chính thức bị bắt làm con tin do hành động được thực hiện hoặc dung túng bởi một chính phủ nước ngoài, chúng tôi sẽ hành động nhanh chóng và hiệu quả, lựa chọn từ các biện pháp trừng phạt chính trị, kinh tế và quân sự phù hợp với hoàn cảnh.”

Tuy nhiên, có nhiều hành động khả thi và cần phải được thực hiện để bảo vệ sinh mạng mà không vi phạm các điều cấm được nêu trong chính sách trên.

Mục đích tổng quát là:

- Để bảo tồn nhân mạng;
- Để đảm bảo việc thả con tin theo cách phù hợp với chính sách của Chính phủ Hoa Kỳ.

Các nghiệp vụ là:

- *Câu giờ;*
- *Khai thác thông tin;*
- *Xoa dịu kẻ bắt con tin;*
- *Thiết lập sự đồng điệu;*
- *Thuyết phục.*

TẠI SAO CẦN ĐÀM PHÁN

Có nhiều phương án khác nhau dành cho các sĩ quan xử lý sự cố bắt cóc con tin, bao gồm:

1. *Kiểm soát và đàm phán;*
2. *Kiểm soát và yêu cầu đầu hàng;*
3. *Sử dụng chất độc thần kinh;*
4. *Sử dụng lính bắn tỉa;*
5. *Tấn công trực diện.*

Có một số vấn đề trong các phương án từ 2 đến 5. Có khoảng 12% người chết trong một vụ bắt cóc con tin đã tử vong trong khi tiến hành tấn công trực diện. Nguy cơ mất mạng trong một cuộc tấn công trực diện là rất lớn. Lính bắn tỉa có thể bắn nhầm người hoặc một thiết bị nổ có thể tự động phát nổ. Các chất hóa học thì quá chậm, và với một số loại máy phun thì có nguy cơ xảy ra hỏa hoạn. Việc yêu cầu đầu hàng dẫn đến nhiều thương vong hơn và mất nhiều thời gian hơn.

Trên hết, một khi bạn đã sử dụng biện pháp tấn công, hơi cay, hoặc lính bắn tỉa, thì có thể sẽ rất khó hoặc thậm chí không thể quay lại dùng cách đàm phán, nhưng nếu bắt đầu với đàm phán, bạn vẫn sẽ còn tất cả các phương án khác mở ra cho mình.

Do đó, các cơ quan chức năng nên được khuyến khích không thực hiện bất kỳ hành động vội vã nào, vì thời gian trôi qua được coi là có lợi cho lực lượng cảnh sát, và việc sử dụng các chiến thuật bạo lực ngay lập tức chỉ làm giảm hoặc xóa bỏ cơ hội đạt được một giải pháp thông qua đàm phán, điều này có thể mang lại lợi thế cho người đàm phán.

THẢO LUẬN NGHIỆP VỤ

Câu giờ - Một nhiệm vụ chính yếu

Nhiệm vụ đầu tiên là kéo dài thời gian, điều này là cần thiết vì một số lý do:

- *Giảm nhẹ môi trường căng thẳng*
- *Cho phép đàm phán ngoài khu vực xung đột*
- *Cho phép thực hiện các biện pháp giải quyết khủng hoảng chủ động (ví dụ: nỗ lực giải cứu con tin)*

Thời gian trôi qua làm gia tăng tất cả các nhu cầu cơ bản của con người, cả về sinh học lẫn tâm lý — khi chúng ta có xu hướng tập trung vào những vấn đề của bản thân, những kẻ bắt cóc con tin cũng đối mặt với rất nhiều vấn đề cần giải quyết, và những vấn đề này càng trở nên phức tạp và gia tăng theo thời gian.

Điều quan trọng là bạn có thể đang ở trong **vị trí có thể đáp ứng** một số nhu cầu này và thậm chí có thể **tạo ra** những nhu cầu sau này cần được đáp ứng. Khi bạn tham gia đàm phán, hãy dành thời gian để xem xét từ góc nhìn của đối phương về nhu cầu của họ và những vấn đề mà họ có thể đang đối mặt. Điều này sẽ mang lại cho bạn một góc nhìn mới quan trọng về vấn đề và cách giải quyết nó.

Một yếu tố luôn hiện diện và có liên quan trực tiếp đến thời gian là sự căng thẳng. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng **con người trở nên lý trí hơn khi họ ít cảm xúc hơn.** Chúng ta có khả năng xử lý bảy (cộng hoặc trừ hai) phần thông tin riêng biệt trong trí nhớ ngắn hạn hoặc trí nhớ làm việc. Nếu chúng ta muốn thêm thông tin vào trí nhớ ngắn hạn, thì phải loại bỏ một phần thông tin khác. Tuy nhiên, có vẻ như một số phần thông tin chiếm nhiều không gian hơn trong trí nhớ ngắn hạn so với các phần khác. Bất kỳ sự kích thích nào đặc biệt ấn tượng hoặc đánh vào cảm xúc sẽ chiếm nhiều bộ nhớ hơn các phần thông tin khác, do đó làm giảm khả năng xử lý các thông tin khác. Vì vậy, **khi bạn muốn truyền tải thông điệp cho ai đó rất cảm tính, bạn nên làm gì đó để giảm bớt cảm xúc của họ trước.** Thời gian ở một mình sẽ giúp giảm bớt sự cảm tính, nhưng bạn có thể đẩy nhanh quá trình này bằng cách sử dụng một số kỹ thuật được đề cập trong tài liệu này.

Cơ thể phản ứng với sự căng thẳng theo cách sau (được gọi là hội chứng thích nghi tổng quát):

- Trong **giai đoạn sốc**, có sự gia tăng adrenaline trong máu, làm tăng nhịp mạch và nhịp thở, và làm tăng mức đường huyết;
- **Giai đoạn phản sốc** mà đặc trưng là cảm giác hưng phấn quá mức — cảm giác không thể ngồi yên và phải tiếp tục di chuyển hoặc làm điều gì đó. Đây là giai đoạn nguy hiểm nhất trong chu kỳ này;
- Trong **giai đoạn kháng cự/thích nghi**, cơ thể bắt đầu thích nghi với tình huống, bắt đầu sửa chữa những tổn thương và các triệu chứng căng thẳng bắt đầu biến mất;
- Cuối cùng, trong **giai đoạn kiệt sức**, tất cả các cơ chế thích nghi bắt đầu sụp đổ và các chức năng của cơ thể bắt đầu chậm lại.

Quan sát:

Con người không thể duy trì một mức độ kháng cự cao trong thời gian dài. Cuối cùng, họ sẽ đến giai đoạn kiệt sức. Tuy nhiên, thời gian mà họ đi đến giai đoạn này có thể thay đổi tùy thuộc vào những yếu tố khác, như việc sử dụng ma túy hoặc rượu

Tuy nhiên, trong một tình huống bắt cóc con tin, hoặc trong bất kỳ tình huống nào không được giải quyết tức thì, con người sẽ trải qua một loạt các cú sốc tạo thành một mô hình sóng. Nhiệm vụ của người đàm phán là điều chỉnh mức độ căng thẳng của kẻ bắt cóc và nhận biết tâm lý kẻ bắt cóc đang ở đâu trên đường cong này. Thật không may, người đàm phán cũng đang trải qua một đường cong tương tự. Hãy học cách nhận ra khi nào bạn đã đạt đến giai đoạn kiệt sức và cần một người thay thế. Quá thời điểm đó, bạn đơn giản là không còn hiệu quả nữa

Tại Hoa Kỳ, 90% các vụ bắt cóc con tin được đàm phán xong trong chưa đầy 10 giờ, với phần lớn kéo dài khoảng 8 hoặc 9 giờ. Tuy nhiên, các tình huống liên quan đến khủng bố chắc chắn sẽ kéo dài lâu hơn vì các lý do sau: **(1)** Họ sử dụng ma túy để duy trì sự tỉnh táo trong thời gian dài; **(2)** họ thay phiên nhau khi mệt mỏi; **(3)** họ có thể củng cố sự tự tin cho nhau; **(4)** họ nhiệt tâm hơn so với tội phạm thông thường; **(5)** họ đã chuẩn bị cho sự kiện này và lường trước được những khó khăn; và **(6)** họ có một tổ chức đang kỳ vọng họ hành động theo một cách nhất định. Vì vậy, khi đàm phán với những kẻ khủng bố chuyên nghiệp, hãy đảm bảo rằng bạn đã có sự sắp xếp để được thay thế khi cần.

Tóm lại, sự trôi qua của thời gian có thể mang lại những tác động sau:

- Gia tăng các nhu cầu cơ bản của con người;

- Giảm lo âu, căng thẳng hoặc cảm xúc;
- Tăng khả năng suy nghĩ lý trí;
- Cho phép có thời gian thu thập thông tin tình báo;
- Tạo điều kiện để xây dựng mối quan hệ và lòng tin;
- Giảm bớt kỳ vọng.

Thời gian là đồng minh của bạn, vì vậy đừng vội vàng bước vào cuộc đàm phán khi chưa chuẩn bị kỹ lưỡng. Khi bạn bắt đầu liên lạc với những kẻ bắt cóc con tin thì hãy:

- Thiết lập một bầu không khí mong muốn giải quyết vấn đề bằng cách thể hiện sự thấu hiểu và sẵn sàng hỗ trợ;
- Thiết lập một môi trường thỏa hiệp bằng cách thể hiện thái độ cho và nhận, cũng như sẵn sàng thương lượng và nhượng bộ khi cần thiết.

Khai thác thông tin

Các kỹ thuật được sử dụng để thu thập thông tin cũng giống như những kỹ thuật được dùng trong một cuộc phỏng vấn, chỉ khác là bạn sử dụng chúng một cách tinh tế hơn một chút.

Trước hết, bạn cần hiểu sự khác biệt giữa **câu hỏi mở** và **câu hỏi đóng**. Câu hỏi mở cho phép người được hỏi đưa ra câu trả lời dài và chi tiết, trong khi câu hỏi đóng thường yêu cầu câu trả lời “có” hoặc “không” hoặc một phản hồi ngắn gọn. Thông thường, **câu hỏi mở sẽ hiệu quả hơn**, trừ khi bạn không nhận được những loại câu trả lời như mong muốn. Với những người dè dặt, bạn có thể bắt đầu bằng

các câu hỏi đóng cho đến khi bạn tạo được sự tin tưởng và người đó cảm thấy thoải mái hơn để trò chuyện một cách tự nhiên.

Một kỹ thuật mà các nhà tâm lý học sử dụng để thu thập thông tin được gọi là **lắng nghe chủ động**. John Burton, trong cuốn sách *Conflict and Communication*, cho rằng việc giải quyết xung đột là một quá trình kiểm tra xem thông tin có được tiếp nhận đúng như cách nó được truyền đạt hay không, và liệu những gì được truyền đạt có được gửi đi một cách có chủ đích và chứa thông tin chính xác hay không. Trong lắng nghe chủ động, bạn sử dụng hai kỹ thuật để xác nhận độ chính xác của thông tin đã tiếp nhận. Hai kỹ thuật này được gọi là **nhắc lại nội dung** và **phản ánh cảm xúc**.

Trong **việc nhắc lại nội dung**, bạn lặp lại bằng lời của chính mình những gì bạn nghĩ là mình đã nghe được. Làm như vậy thể hiện sự quan tâm của bạn đến việc giao tiếp hiệu quả; nó cho thấy bạn đã chú ý lắng nghe; và cho thấy bạn hiểu những gì đã được nói. Đồng thời, nó cũng tạo cơ hội cho người kia sửa lại bất kỳ sai sót nào mà bạn có thể đã mắc phải.

Trong **việc phản ánh cảm xúc**, bạn chú ý đến những gì được nói và cách mà họ nói ra. Bạn lắng nghe đặc biệt để **nhận biết cường độ, giọng điệu và tốc độ** nói nhằm tìm ra những thông điệp ẩn. Trong trường hợp này, bạn đề cập đến những cảm xúc mà bạn nghĩ người kia đang trải qua. Một lần nữa, điều này thể hiện sự quan tâm và thấu hiểu, đồng thời khuyến khích người khác chia sẻ nhiều hơn.

Thu thập càng nhiều thông tin càng tốt và đảm bảo rằng nó được ghi chép và chuyển giao cho những người có thể cần đến sau này. Thông tin sẽ giúp bạn phát triển một vị thế thương lượng và phản ứng với lập trường của những kẻ bắt cóc.

Thông tin cũng sẽ hữu ích và có thể, trên thực tế, cứu sống mạng người nếu cần thiết phải thực hiện một cuộc tấn công.

Xoa dịu kẻ bắt con tin

Để xoa dịu một kẻ bắt cóc, bạn có thể sử dụng chiến thuật **mô hình hóa, thông gió và phân tâm**.

- **Mô hình hóa:** phản ứng một cách bình tĩnh và kiểm soát, sử dụng tông giọng thật thân thiện. Nếu bạn nói chậm rãi và có chủ đích, sau một thời gian, kẻ bắt cóc cũng sẽ bắt đầu nói chậm lại và cảm thấy bình tĩnh hơn.
- **Thông gió:** hãy dành thời gian cho kẻ bắt cóc để họ có thể nói thoải mái mà không bị gián đoạn hay ngắt lời
- **Sự phân tâm:** sử dụng sự phân tâm để chuyển sự chú ý của kẻ bắt cóc khỏi những gì đang làm phiền họ. Bạn có thể phân tâm bằng nhiều cách khác nhau, chẳng hạn như giữ cho kẻ bắt cóc phải đưa ra quyết định liên tục hoặc tạo ra tiếng ồn. Ví dụ, trong sự kiện Prince's Gate ở London, khi những người Ả Rập từ tỉnh Khuzestan của Iran tấn công và bắt cóc con tin tại Đại sứ quán Iran, cảnh sát đã tạo ra tiếng ồn xây dựng đường phố ngay bên ngoài Đại sứ quán, và họ liên tục khiến người đàm phán của nhóm khủng bố phải đưa ra quyết định về vị trí để đặt xe thoát hiểm, nhằm mục đích khiến anh ta không nhận ra rằng một cuộc tấn công đã bắt đầu.

Thiết lập sự đồng điệu

Bạn có thể xây dựng mối quan hệ đồng điều bằng cách nhận xét nghiêm túc các vấn đề, sử dụng việc tiết lộ bản thân; thể hiện sự thông cảm; giúp kẻ bắt cóc giữ thể diện; tránh chỉ trích, đe dọa và sự thiếu kiên nhẫn; và duy trì sự nhất quán.

Hãy chứng tỏ rằng bạn **đánh giá kẻ bắt cóc một cách rất nghiêm túc** và thật sự sẵn sàng làm việc để đạt được một thỏa thuận hợp lý.

Việc **tiết lộ bản thân** giúp kẻ bắt cóc dễ dàng kết nối với người đàm phán hơn. Điều quan trọng là họ phải thấy bạn là một cá nhân có những vấn đề giống như họ.

Bạn **thể hiện sự thông cảm** bằng cách cho thấy rằng bạn hiểu cảm xúc và quan điểm của họ. Để làm điều này, bạn phải tập trung vào những gì họ nói để có thể tìm ra động cơ thực sự của họ, tức là những giả định cơ bản của họ. Đừng cố gắng thể hiện sự thông cảm trừ khi bạn chắc chắn rằng mình có thể làm điều đó một cách thuyết phục.

Những người đàm phán giỏi nhất nhận ra tầm quan trọng của **việc giúp kẻ bắt cóc giữ thể diện**. Đôi khi, điều duy nhất ngăn cản họ nhượng bộ là nỗi sợ mất thể diện trước những người quan trọng đối với họ. Hãy để họ rút lui một cách tự trọng, kiểm soát nhịp độ của việc nhượng bộ và cung cấp cho kẻ bắt cóc những lý do hợp lý giúp họ giữ thể diện, để giải thích tại sao họ nên nhượng bộ trong một việc nhất định. Đừng đánh giá thấp tầm quan trọng của việc giữ thể diện. Khi những người đàm phán bị làm cho trông yếu kém và ngớ ngẩn trước một đối tượng quan trọng, họ có xu hướng trả đũa theo một cách nào đó, thay vì nếu thất bại của họ không dẫn đến việc mất thể diện công khai.

Đừng thể hiện sự chỉ trích, đe dọa hay sự thiếu kiên nhẫn, vì thời gian là lợi thế của bạn, và một bầu không khí hòa giải sẽ có lợi cho bạn. Các nghiên cứu đã chứng minh rằng đe dọa làm giảm mức độ hợp tác trong các tương tác giữa hai bên.

Hãy nhất quán và phản ứng linh hoạt trong hành vi của bạn. Bất kỳ dấu hiệu nào của sự khó lường, không nhất quán hoặc khó đoán từ phía bạn sẽ làm giảm sự hợp tác.

Khi có thể, hãy **nhấn mạnh sự tương đồng của bạn với kẻ bắt cóc**. Chúng ta có xu hướng **hợp tác với những người mà chúng ta cảm thấy giống mình** hơn là với những người khác biệt. Ngoài ra, hãy cố gắng phá vỡ bất kỳ sự phân biệt nào giữa nhóm trong/nhóm ngoài. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự hợp tác thường cao gấp đôi trong nhóm so với ngoài nhóm, ngay cả khi các mối quan hệ trong nhóm là mỏng manh và mới hình thành. Ví dụ, có thể hiệu quả khi cho thấy bạn đã trải qua những kinh nghiệm sống tương tự và có thể bạn đến từ một thành phần xã hội tương tự (đồng hương, đồng nghiệp, đồng giai cấp ...).

Thuyết phục

Kỹ thuật đàm phán quan trọng cuối cùng là thuyết phục kẻ bắt cóc, bao gồm các kỹ thuật sau:

- **Thể hiện sự đồng ý một phần với quan điểm của họ**. Điều này làm giảm sự phản kháng của họ đối với những lập luận sau này.
- Sau đó, hãy **giải quyết các vấn đề nhỏ trước**, tạo ra một bầu không khí thành công và trì hoãn lại những vấn đề lớn cho đến sau, khi kẻ bắt cóc đã tốn nhiều thời gian hơn và có sự quan tâm lớn hơn trong việc đạt được thỏa thuận.

- **Chia nhỏ các vấn đề** bằng cách phân tách chúng thành nhiều vấn đề nhỏ hơn, mỗi vấn đề dễ xử lý hơn.
- Nếu bạn không đạt được tiến triển, hãy **đưa ra các vấn đề cần đàm phán** và sau đó nhượng bộ về những vấn đề này để đổi lấy một số nhượng bộ từ phía đối phương.
- Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng khi cố thuyết phục một người về một quan điểm cụ thể, việc **sử dụng thông tin tình huống như các ví dụ cụ thể hoặc câu chuyện sẽ hiệu quả hơn rất nhiều** so với việc sử dụng thông tin thống kê, bởi vì thông tin tình huống thường sống động hơn trong tâm trí và có ảnh hưởng lớn hơn đến hành vi so với các "sự kiện" tách biệt.
- Trên hết, hãy chắc chắn rằng bạn **liên tục gợi ý sự đầu hàng**. Có thể kẻ bắt cóc chưa từng xem xét điều này như một lựa chọn, và khi mọi thứ trở nên phức tạp hơn, họ có thể thấy đây là một sự thay thế hấp dẫn hơn.
- **Duy trì giao tiếp không đe dọa**. Các nghiên cứu chỉ ra rằng giao tiếp (cả lời nói và phi ngôn ngữ) có thể cải thiện sự hợp tác và giao tiếp đe dọa thường làm giảm sự hợp tác.
- **Đồng ý với các yêu sách một cách miễn cưỡng để giành lợi thế chiến thuật**, có thể đổi lại bằng các nhượng bộ trong tương lai từ phía kẻ bắt cóc. **Nếu các yêu sách có lợi cho kẻ bắt cóc hoặc thuộc về các vấn đề không thể thương lượng**, hãy kéo dài thời gian vì lợi ích của cả hai bên.

LỰA CHỌN NGƯỜI ĐÀM PHÁN

Mặc dù bạn có thể đã có nhiều kinh nghiệm trong các cuộc đàm phán khác nhau, nhưng điều đó không nhất thiết khiến bạn trở thành lựa chọn tốt nhất để làm công việc người đàm phán con tin.

Trước hết, hãy đánh giá khả năng bạn bị coi là người bảo vệ quyền lợi cho một bên và tác động của điều đó đối với quá trình đàm phán. Bạn sẽ không được coi là trung lập trừ khi bạn có ít hoặc không có quyền lực đối với các bên, hoặc có uy tín cao với cả hai bên, có khả năng tập trung vào quá trình thay vì kết quả, và nhận thức được tầm quan trọng của lý trí và thông tin chính xác trong việc đạt được một thỏa thuận. Trong một số tình huống, có thể rất cần thiết để tìm một người có thể can thiệp như một người hòa giải để thúc đẩy quá trình đàm phán (nếu kẻ bắt cóc từ chối làm việc với bạn).

Thứ hai, **những người ra quyết định không nên làm người đàm phán** vì nhiều lý do, trong đó lý do quan trọng nhất là:

- Việc dùng người ra quyết định làm người đàm phán sẽ làm yếu đi chiến thuật kéo dài thời gian. Lý do là bạn phải xin phê duyệt cho mỗi bước nhỏ và rồi trở nên kém thuyết phục hơn;
- Là người đàm phán, bạn có xu hướng dần mất đi sự khách quan;
- Bạn không thể duy trì kiểm soát đối với toàn bộ tình huống.

HỘI CHỨNG STOCKHOLM

Người đàm phán hoặc người giảng dạy cách sinh tồn trong các tình huống bị bắt cóc phải có hiểu biết tốt về Hội chứng Stockholm. Hội chứng này được phát hiện do một vụ cướp ngân hàng xảy ra ở Stockholm, Thụy Điển vào ngày 23 tháng 8 năm 1973, trong đó bốn con tin bị giam trong hầm ngân hàng suốt 131 giờ. Sau khi được thả, các con tin cảm thấy bối rối về cảm xúc của họ khi bị bắt cóc và cảm xúc của họ sau khi khủng hoảng được giải quyết. **Có ba khía cạnh của Hội chứng Stockholm:**

- Cảm xúc tích cực của con tin đối với kẻ bắt cóc;

- Cảm xúc tiêu cực của con tin đối với các cơ quan chức năng;
- Cảm xúc tích cực của kẻ bắt cóc đối với con tin.

Mặc dù người đàm phán **không thể tác động hai khía cạnh đầu tiên**, nhưng họ phải **nỗ lực thúc đẩy khía cạnh cuối cùng**. Bạn nuôi dưỡng những cảm xúc tích cực này từ kẻ bắt cóc đối với con tin bằng cách:

- Nhấn mạnh vào nhân tính của kẻ bắt cóc;
- Đề nghị kẻ bắt cóc kiểm tra tình hình sức khỏe của con tin;
- Giao cho kẻ bắt cóc và các con tin những việc cần làm theo nhóm. (Ví dụ, nếu họ yêu cầu thức ăn, hãy gửi những món hàng lớn như thịt chưa cắt, bánh mì chưa cắt, phô mai chưa cắt, hoặc những thứ yêu cầu sự hợp tác và hoạt động nhóm.)

Trong quá khứ, người ta cho rằng thời gian là yếu tố quan trọng duy nhất trong việc phát triển Hội chứng Stockholm, nhưng hiện nay người ta biết rằng đó chỉ là một yếu tố và có lẽ cũng không phải là yếu tố quan trọng nhất.

Sự phát triển của những cảm xúc tích cực này phụ thuộc vào bản chất của các mối liên hệ giữa kẻ bắt cóc và các con tin. Nếu có những mối liên hệ tích cực, thì mối quan hệ gắn bó có khả năng hình thành cao hơn. Nếu các mối liên hệ là tiêu cực hoặc không có mối liên hệ nào, thì hội chứng có thể không phát triển.

Hội chứng Stockholm có những tác động quan trọng khác đối với quá trình đàm phán. Đôi khi, như trong vụ việc tại Prince's Gate, các con tin đã giúp đỡ hoặc ít nhất đã không ngăn cản việc trốn thoát của một trong những kẻ bắt cóc. Vào một số trường hợp, trong lúc bị tấn công, các con tin đã làm theo chỉ dẫn của kẻ bắt cóc thay vì theo sự chỉ huy của cảnh sát đang cố gắng giải cứu họ. Các con tin được thả

sớm đã cung cấp thông tin sai lệch hoặc không chính xác về tình huống khi bị cảnh sát hỏi, có vẻ như họ đang cố gắng bảo vệ kẻ bắt cóc. Cách duy nhất để bạn bảo vệ bản thân khỏi những tác động này là chuẩn bị sẵn sàng và thậm chí mong đợi chúng.

Chúng ta không nên thổi phồng Hội chứng Stockholm vì đây là một hiện tượng tâm lý vẫn chưa được hiểu đầy đủ và không phải lúc nào cũng xuất hiện trong các vụ bắt cóc con tin. Chúng ta biết rất ít về các quá trình cụ thể dẫn đến sự phát triển của nó, và chúng ta cũng biết rất ít về những loại người có thể dễ bị ảnh hưởng bởi nó. Tuy nhiên, hội chứng này là một hiện tượng quan trọng cần luôn được xem xét trong các tình huống bắt cóc con tin, vì nếu bỏ qua nó, có thể dẫn đến những kết quả thảm khốc.

CÁC LOẠI NHÂN CÁCH

Theo thống kê từ FBI, trong dân số nhân khẩu thông thường, có **70% người là bình thường, 10% là người lo âu, 2% là người tâm thần, và 18% có một số rối loạn nhân cách**. Trong số các chứng rối loạn có thể phân loại, thì hai loại phổ biến nhất liên quan đến các vụ bắt cóc con tin tại Mỹ là: **người tâm thần và rối loạn nhân cách**. Cần nhấn mạnh lại rằng các thống kê của Mỹ chủ yếu dựa trên các vụ án hình sự chứ không phải các vụ khủng bố. Các **nhóm khủng bố chính trị là nhóm khó giải quyết nhất** vì họ thường **có lý trí, có cảm nhận về đúng sai và có lòng trung thành mạnh mẽ**. Các kiểu nhân cách được đề cập dưới đây, mặc dù có thể phổ biến hơn trong các vụ bắt cóc con tin không có động cơ chính trị, nhưng vẫn thường xuyên được phát hiện tham gia vào các nhóm khủng bố, đặc biệt là kiểu nhân cách chống xã hội, với nền tảng và kinh nghiệm tội phạm sẽ hữu ích cho một tổ chức khủng bố.

Hai loại người tâm thần được nhìn thấy trong 50% các vụ bắt cóc con tin tại Mỹ là người hoang tưởng phân liệt và người trầm cảm tâm thần:

- **Người hoang tưởng phân liệt** có đặc điểm là những nhận thức hoặc niềm tin sai lầm kéo dài, chẳng hạn như ảo tưởng bị ai đó đàn áp. Tư duy thường lỏng lẻo và không có logic. Những người dạng này có thể bình thường trong một số khoảnh khắc và lên cơn tâm thần trong những khoảnh khắc khác.
- **Những người trầm cảm tâm thần** trải qua cảm giác buồn bã cực độ, tuyệt vọng, cảm giác thiếu thốn và vô giá trị, tư duy và lời nói chậm, và thiếu quyết đoán. Họ có khả năng tập trung kém và dễ có xu hướng tự sát.

Hai rối loạn nhân cách thường gặp nhất là nhân cách chống xã hội và nhân cách thiếu thốn:

- **Những người có nhân cách chống xã hội** thì thường xuyên mâu thuẫn với xã hội. Họ không có khả năng trung thành và vô cùng ích kỷ, nhẫn tâm, và vô trách nhiệm. Họ không cảm thấy tội lỗi và có khả năng chịu đựng sự thất vọng thấp. Họ có xu hướng đổ lỗi cho người khác bất kể hoàn cảnh thế nào. Nói chung, họ có lẽ là kiểu nhân cách khó đối phó nhất.
- **Những người có nhân cách thiếu thốn** không thể phản ứng bình thường với các yêu cầu về cảm xúc, xã hội, trí tuệ và thể chất. Họ vụng về, đưa ra phán đoán kém và thiếu ổn định xã hội, và họ thiếu sức bền cả về thể chất lẫn cảm xúc.

CÁC ĐIỂM NHẬN BIẾT NHANH

- Nếu hành vi của một người khiến người khác cảm thấy "kì quặc," thì có thể người đó là người hoang tưởng phân liệt;

- Nếu phản ứng của người đó là dạng "cút đi và để tôi yên," thì có thể người đó là người trầm cảm tâm thần;
- Nếu yêu cầu của kẻ bắt cóc con tin có phần thực tế, thì có thể người đó là một nhân cách chống xã hội;
- Và nếu yêu cầu của họ hoàn toàn phi thực tế, thì có thể đó là người có nhân cách thiếu thốn

CHIẾN THUẬT ĐÀM PHÁN

Các chiến thuật bạn nên sử dụng trong việc đàm phán với những kiểu nhân cách này là khác nhau.

Chiến thuật với người hoang tưởng phân liệt:

- Hãy tìm hiểu xem họ có đang dùng thuốc không và nếu có, liệu họ có mang theo thuốc không. Nếu bạn có thể thuyết phục họ uống thuốc, bạn sẽ thấy sự cải thiện trong hành vi của họ theo thời gian;
- Đừng cố gắng lại gần họ vì họ cần không gian rộng rãi thoải mái;
- Giữ tay của bạn ở vị trí mà họ có thể nhìn thấy. Nếu bạn để tay trong túi hoặc sau lưng, họ sẽ tự hỏi bạn đang giấu giếm điều gì;
- Đừng đồng ý, nhưng cũng đừng cố gắng tranh cãi, với họ về những ảo tưởng của họ vì những ảo tưởng này có vẻ như có chức năng bảo vệ cho họ. Bạn có thể chỉ nói với họ rằng bạn hiểu rằng họ đang nhìn thấy những điều đó nhưng bạn thì không thấy chúng;
- Xem xét việc sử dụng và khai thác thông tin truyền thông vì nó có thể đáp ứng những nhu cầu thực sự của họ.

Chiến thuật với người trầm cảm tâm thần:

- Hãy kiên nhẫn với các phản ứng chậm và cung cấp cho họ đủ thời gian để trả lời câu hỏi của bạn. Đừng cố gắng thúc giục họ.
- Đừng mang bạn bè hay người thân của họ đến hiện trường.
- Nếu bạn muốn họ làm điều gì đó, hãy nêu rõ ràng và chỉ dẫn cụ thể.
- Hãy cảnh giác với bất kỳ sự thay đổi đột ngột nào về tâm trạng. Một sự thay đổi đột ngột trong tâm lý có thể chỉ ra rằng người đó đã quyết định rằng tự sát là giải pháp duy nhất và cảm thấy tốt hơn chỉ vì họ đã đưa ra quyết định đó.
- Lập lại sự trấn an liên tục. Hãy tự tin và lạc quan rằng vấn đề của họ có thể được giải quyết.

Chiến thuật với nhân cách chống xã hội:

- Bạn không nên đưa bất kỳ thành viên gia đình nào của họ đến hiện trường. Có vẻ như có sự tương quan mạnh mẽ giữa lạm dụng trẻ em và hành vi chống xã hội. Trong đa số các trường hợp, mối quan hệ giữa người chống xã hội và các thành viên gia đình không tốt;
- Những người chống xã hội cần một lượng lớn sự kích thích. Nếu họ không nhận đủ kích thích từ môi trường xung quanh, họ sẽ tự tạo ra nó, có thể dưới hình thức hành vi bạo lực. Nếu bạn nghĩ họ không nhận được đủ sự kích thích, hãy cung cấp sự kích thích dưới dạng những yếu tố phân tâm;
- Đừng thách thức hay đe dọa cái tôi của họ;
- Đừng tỏ ra do dự hoặc mơ hồ;
- Đừng thể hiện sức mạnh quyền uy;
- Đừng nói về hình phạt;
- Trên hết, đừng tham gia vào các cuộc đàm phán mặt đối mặt với những người này. Cách duy nhất để bạn thuyết phục họ thực hiện một hành động

nhất định là làm cho họ tin rằng đó là lợi ích của họ khi làm như vậy. Họ sẽ không làm nếu không thấy điều đó.

Chiến thuật với nhân cách thiếu thốn:

- Đối với người có nhân cách thiếu thốn, hầu hết các chiến thuật đàm phán thông thường đều có hiệu quả. Tuy nhiên, bạn phải cảnh giác với khả năng họ tự sát và phải sử dụng tích cực các kỹ thuật hỗ trợ cái tôi và bảo vệ danh dự cho họ
- Hãy làm cho họ nghĩ rằng họ không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc đầu hàng và rằng họ đang từ bỏ trước những điều kiện không thể vượt qua, rằng ai cũng sẽ làm như vậy nếu ở trong vị trí của họ.

YÊU CẦU CỦA KẺ KHỦNG BỐ

Hãy hiểu rõ về đặc điểm của các yêu sách ban đầu. Đây là một quãng thời gian rất căng thẳng, và mọi người thường bị sốc bởi mức độ yêu sách của bên bắt cóc. Bạn ngay lập tức nghĩ rằng bạn đang chiến đấu trong một trận chiến không thể thắng.

Các nhà đàm phán chuyên nghiệp nhận ra rằng kết quả của cuộc đàm phán phần lớn phụ thuộc vào yêu sách ban đầu mà họ thiết lập. Yêu sách ban đầu của kẻ bắt cóc con tin không chỉ dựa trên sức mạnh hay điểm yếu của họ hoặc lợi ích của họ, mà còn dựa trên các yếu tố chiến lược. Kẻ bắt cóc con tin sẽ cố gắng tìm một yêu sách nhằm tối đa hóa lợi ích của họ và gần như có thể chấp nhận đối với bên kia.

Họ sẽ cố gắng hỗ trợ yêu sách của mình bằng một quá trình thương thuyết có thể bao gồm các sự kiện mà họ nhận thức, thống kê, thể hiện cảm xúc và lý lẽ.

Công việc của người đàm phán là phản hồi lại yêu sách ban đầu của họ bằng sự hoài nghi và phản đối có tính chất chỉ trích. Cả hai bên sẽ cố gắng xuyên thủng các sự phóng đại và lừa dối để xác định được một yêu sách khả thi.

Chỉ sau khi quá trình này diễn ra, bạn mới có thể bắt đầu đàm phán hiệu quả. Trong các cuộc đàm phán con tin, các yêu sách gần như luôn được trình bày như sau:

1. Kẻ bắt cóc không chấp nhận việc đàm phán;
2. Tất cả các yêu sách phải được đáp ứng;
3. Một mốc thời gian cụ thể được đặt ra trong đó các yêu sách phải được thực hiện;
4. Các hậu quả sẽ xảy ra nếu không thực hiện các yêu sách được liệt kê.

Thông thường, quá trình ban đầu này dẫn đến một điểm bế tắc, tại điểm này cả hai bên có thể muốn tạm ngừng giao tiếp để xem xét kỹ hơn yêu sách của nhau.

CÁI GÌ CÓ THỂ ĐÀM PHÁN ĐƯỢC

Trong một cuộc đàm phán, ngoài những vấn đề trong chính sách của Chính phủ Hoa Kỳ, còn có một số vấn đề được coi là không thể thương lượng. Trong số đó có vũ khí, rượu, ma túy và việc trao đổi con tin.

Một số người đàm phán có thể tạo ra ngoại lệ đối với rượu trong những tình huống rất hiếm hoi khi kẻ bắt cóc đã tham khảo ý kiến của bác sĩ tâm thần hoặc

nhà tâm lý học và người đàm phán có cơ hội tham khảo ý kiến của họ về cách mà cá nhân đó có thể phản ứng với rượu. Trong khi một số người trở nên thụ động, những người khác lại trở nên hung hãn. Trừ khi bạn hoàn toàn chắc chắn về phản ứng của họ, thì đừng cung cấp rượu.

Một số người đàm phán đã thử bỏ thuốc mê kẻ bắt cóc bằng cách cho một thứ gì đó vào thức ăn hoặc đồ uống. Một lần nữa, hiệu quả có thể không lường trước được, và có khả năng thức ăn sẽ bị kiểm tra trước trên các con tin trước khi được tiêu thụ.

Việc trao đổi con tin là một hành động nguy hiểm vì nó làm tăng sự nhিপ độ cảm xúc của người đàm phán và các cơ quan chức năng khác. Bạn cũng có thể đang gia tăng vị thế thương lượng của kẻ bắt cóc.

Những thứ có thể được coi là có thể thương lượng bao gồm:

- Đồ ăn;
- Đồ uống không cồn;
- Di vận chuyển (Đừng để kẻ bắt cóc di chuyển trừ khi điều đó có lợi về mặt chiến thuật của bạn. Nhiều vấn đề phát sinh từ các tình huống di động, chẳng hạn như khó khăn trong việc chỉ huy và quyền tài phán, khó khăn trong liên lạc và mất kiểm soát.);
- Việc đưa tin của truyền thông;
- Những nhu cầu cơ bản khác của con người như đồ vệ sinh, nhu cầu về nhiệt độ (sưởi ấm và điều hòa không khí), và thuốc men.

QUY TRÌNH MẶC CẢ

Bạn có thể là một người đàm phán giàu kinh nghiệm, nhưng cần hiểu rõ các nguyên tắc áp dụng và suy ngẫm về thực tế rằng đàm phán con tin thường diễn ra dưới áp lực căng thẳng cao độ và phải đưa ra những quyết định vội vã ảnh hưởng tức thì đến tính mạng và tài sản. Đàm phán con tin cũng phức tạp hơn rất nhiều vì những hạn chế được đặt ra bởi chính sách của Chính phủ Hoa Kỳ. Một nghiên cứu vào năm 1976 chỉ ra tác động của sự kỳ vọng về việc đối ứng nhượng bộ. Trong các cuộc đàm phán mà người đàm phán đối ứng nhượng bộ đối phương, một thỏa thuận sẽ đạt được trong 90% các trường hợp. Trong khi đó, khi người đàm phán giữ lập trường cứng rắn, thỏa thuận chỉ đạt được trong 20% các trường hợp. Mặc dù chiến lược đàm phán cứng rắn mang lại kết quả cao hơn nếu thỏa thuận được ký kết, nhưng khả năng đạt được thỏa thuận giảm mạnh.

Tom Colosi của Hiệp hội Trọng tài Hoa Kỳ nói **rằng bản chất của đàm phán là sự trao đổi những lời hứa**. Trong hầu hết các trường hợp, vào cuối một cuộc đàm phán, những gì bạn có được là một thỏa thuận về một tập hợp các lời hứa về những gì cả hai bên sẽ làm. Tuy nhiên, bạn **không thể thực hiện việc trao đổi lời hứa nếu không có một mức độ tin tưởng nhất định được thiết lập giữa hai bên**.

Không có sự tin tưởng, bạn sẽ không thể có được giao tiếp hiệu quả và bạn sẽ không có cơ hội để giải thích cho bên kia về logic lẫn lập trường của bạn hoặc những điểm yếu trong lập trường của họ.

Công việc chính của bạn với tư cách là người đàm phán **là tạo ra sự nghi ngờ trong tâm trí đối phương về tính khả thi của lập trường của họ**. Bạn phải tận dụng mọi cơ hội để **gieo rắc nghi ngờ** và luôn tự hỏi bản thân xem còn điều gì bạn có thể nói hoặc làm để khiến đối phương nghi ngờ lập trường của họ nhiều hơn. Việc tạo ra những nghi ngờ này một lần nữa phụ thuộc vào việc thiết lập sự tin tưởng giữa

hai bên. **Mức độ kỳ vọng cũng rất quan trọng.** Nếu kỳ vọng của bạn đặt cao, bạn sẽ ít có khả năng đạt được một thỏa thuận. Nếu bạn giảm kỳ vọng của đối phương, bạn sẽ tăng khả năng họ hài lòng với những gì họ nhận được. Quá trình này có thể khó khăn vì những người đàm phán cũng như những kẻ bắt cóc con tin, do đều có năng lực đe dọa, nên cùng có mức kỳ vọng cao hơn. Như vậy, nếu người đàm phán không có năng lực đe dọa thì sẽ tác dụng hơn. Việc tạo ra sự nghi ngờ là một cách hiệu quả để giảm kỳ vọng.

Đàm phán là một quá trình giáo dục kết hợp với việc sử dụng các hình thức quyền lực khác nhau (trong đàm phán con tin, quyền lực cưỡng chế hay được áp dụng nhất) nhằm mục đích thỏa mãn lợi ích tự thân thiết yếu của các bên tranh chấp thông qua việc trao đổi lời hứa.

Hầu hết các cuộc đàm phán có ba giai đoạn, và chúng luôn xảy ra theo cùng một thứ tự. Đó là:

- 1. Thiết lập yêu sách:** Giai đoạn đầu tiên là một giai đoạn diễn thuyết dài khi cả hai bên trình bày chi tiết các yêu sách của mình. Mỗi yêu sách được trình bày với sự tin tưởng mạnh mẽ và các phản bác đối lập được xem như không đáng để cân nhắc. Có vẻ như không có sự sẵn sàng thỏa hiệp và những khác biệt không thể hòa giải mà sẽ không bao giờ được giải quyết. Thường thì các mâu thuẫn bắt đầu xuất hiện ở giai đoạn này, nhưng nó có một chức năng rất quan trọng là thiết lập phạm vi đàm phán—chúng ta giờ đây biết rằng thỏa thuận cuối cùng sẽ phải rơi vào một phạm vi nào đó giữa hai điểm khung ban đầu này.
- 2. Khám phá các điểm mạnh và điểm yếu của các yêu sách:** Ở giai đoạn thứ hai, chúng ta bắt đầu khám phá điểm yếu trong lập trường của bên

kia. Chúng ta thực hiện các câu hỏi mang tính chỉ trích để cảm nhận những yếu tố trong đề xuất mà họ có thể nhượng bộ nhiều nhất. Đây là lúc để thể hiện sự hoài nghi và tìm kiếm cách tạo ra sự nghi ngờ. Bạn phải lắng nghe cẩn thận bất kỳ thông điệp gián tiếp nào cũng như giọng điệu và cách diễn đạt để có thể tìm ra một cơ hội. Cuối cùng, một bên sẽ thể hiện sự sẵn sàng thảo luận về một số điểm trong đề xuất của họ, và đó là khi bạn chuyển sang giai đoạn thứ ba. Đặc tính quan trọng nhất trong giai đoạn thứ hai là kiên nhẫn. Quá trình này sẽ rất mất thời gian.

- 3. Đi đến kết luận:** Ở giai đoạn thứ ba, các đề xuất nhượng bộ mới được đưa ra rồi mới đến các phản bác. Các thỏa hiệp được thực hiện về một số vấn đề khi cả hai bên cùng làm việc để thu hẹp phạm vi thương lượng. Nếu bạn đang làm việc dưới áp lực thời gian, bạn sẽ nhận thấy sự gia tăng mạnh mẽ về cường độ và hoạt động hối hả ngay trước khi thời hạn đến. Đôi khi sẽ có bế tắc, nhưng nhìn chung, cả hai bên đều thu được nhiều lợi ích hơn từ một thỏa thuận so với việc đàm phán bị đổ vỡ. Nếu không, tại sao họ lại tiến hành đàm phán ngay từ đầu ?

CẤU TRÚC CỦA ĐÀM PHÁN

Theo Tom Colosi, cấu trúc của một cuộc đàm phán là phức tạp và đa tầng.

Ban đầu, sẽ bao gồm **đàm phán ngang** hoặc góc nhìn viễn vông Hollywood về đàm phán. Qua bàn đàm phán, bạn có thể đưa ra những bài phát biểu, thông báo cho bên kia về các quyết định của bạn, thể hiện cảm xúc và sự mãnh liệt của cảm giác, tín hiệu ý định, và bạn có thể thuyết phục và được thuyết phục. Tất cả những chức năng này đều rất quan trọng đối với quá trình đàm phán, nhưng đây không phải là điểm mấu chốt của cuộc đàm phán thực sự sẽ diễn ra.

Sự phối hợp trong nhóm là rất quan trọng. Mỗi nhóm đàm phán có một cấu trúc nhất định. **Có những người ổn định**, hiểu rằng quá trình đàm phán là một quá trình ổn định và xem đó như một sự thay thế tốt cho những hình thức giải quyết xung đột kém hiệu quả hơn. Một số người trong số họ sẵn sàng đạt được thỏa thuận với bất kỳ giá nào, trong khi những người khác cần được thuyết phục thêm một chút. **Sau đó là những người không ổn định**, những người không thích quá trình đàm phán và không muốn thỏa hiệp với bất kỳ giá nào. **Và ở giữa, bạn sẽ tìm thấy những người hòa giải**, có nhiệm vụ điều hòa sự khác biệt giữa những người ổn định và những người không ổn định. Phần lớn quá trình đàm phán diễn ra trong nhóm, và những cuộc đàm phán này được gọi là **đàm phán nội bộ**. Đây là nơi nhóm cố gắng đưa ra những quyết định cần thiết cho quá trình đàm phán. Điều này cũng xảy ra ở cả hai bên.

Sau đó, có các **cuộc đàm phán với các cấp bậc theo chiều dọc**. Cả hai bên đều có những người mà họ phải thay mặt đại diện. Họ sẽ phải báo cáo định kỳ về những gì đang diễn ra trong cuộc đàm phán và nhận sự phê duyệt cho bước tiếp theo, hoặc họ đã đến cuộc đàm phán với những chỉ thị cụ thể từ các cấp trên của mình, chỉ rõ kết quả mà họ phải đạt được.

Vậy trong **mỗi cuộc đàm phán**, thực tế **có năm cuộc đàm phán khác** đang diễn ra cùng lúc:

- Một cuộc đàm phán theo chiều ngang;
- Hai cuộc đàm phán nội bộ;
- Hai cuộc đàm phán theo chiều dọc.

Một người đàm phán hiệu quả sẽ nhận thức được điều này và cung cấp cho các người hòa giải phi chính thức ở phía đối diện những thông tin và sự hỗ trợ mà

họ cần để **tạo ra nghi ngờ trong tâm trí** của những người không ổn định và **thuyết phục các cấp bậc trong tổ chức của họ** rằng thỏa thuận mà họ đang đạt được là sự lựa chọn tốt nhất có thể trong hoàn cảnh hiện tại.

LỢI ÍCH VÀ VẤN ĐỀ

Bill Lincoln, một chuyên gia nổi tiếng chuyên tổ chức các buổi hội thảo về hòa giải và đàm phán, đưa ra **một sự phân biệt quan trọng giữa lợi ích và vấn đề**.

- **Ông mô tả lợi ích (interests)** là những yếu tố **không thể đo lường một cách định lượng hoặc dễ dàng mô tả bằng các tiêu chí cụ thể**. Lợi ích có liên quan chặt chẽ đến các nhu cầu cơ bản của con người, như những gì được Abraham Maslow mô tả trong *Motivation and Personality* (1954). Tuy nhiên, trong khi danh sách các nhu cầu cơ bản của con người là tĩnh, lợi ích của chúng ta có xu hướng thay đổi theo thời gian khi một số nhu cầu được đáp ứng và những nhu cầu khác vẫn chưa được thỏa mãn. Trong một số trường hợp, con người không biết rõ lợi ích của mình, vì vậy bạn còn phải giúp họ xác định chúng.
- **Mặt khác, các vấn đề (issues)** là **cụ thể và có thể đo lường được**. Nếu chúng ta đang cố gắng thương lượng một mức tăng lương, ví dụ tăng thêm một số tiền cụ thể mỗi giờ, thì mức tăng đó là một vấn đề.

Thực tế là các vấn đề (issues) có thể đo lường được dẫn đến cái bẫy đánh giá kết quả dựa trên những giá trị tùy tiện và khiến chúng ta nghĩ theo kiểu thắng hay thua trong một cuộc đàm phán.

Trong một cuộc đàm phán, **chúng ta có xu hướng tập trung vào các vấn đề và bỏ qua các lợi ích (interests)**, trong khi thực tế, **chính các lợi ích mới là điều cần được thỏa mãn**.

Nhà đàm phán hiệu quả phải **chuyển các vấn đề thành lợi ích** và tìm cách thỏa mãn những lợi ích đó. Điều này mang lại sự linh hoạt lớn hơn và tránh được xu hướng đánh giá kết quả theo cách nhìn vấn đề.

Khi đối mặt với một vấn đề, hãy hỏi người bạn đang đàm phán rằng mục tiêu nào sẽ được thỏa mãn khi giành chiến thắng trong vấn đề đó. Ví dụ, nếu yêu cầu mức tăng lương 50 đô la sẽ giúp người đó thỏa mãn một nhu cầu sinh hoạt, thì bạn có thể khám phá các phương án thay thế để đáp ứng nhu cầu này và đưa ra các giải pháp sáng tạo giúp thỏa mãn nhu cầu của cả hai bên một cách hiệu quả hơn.

TỔNG KẾT

- **Trì hoãn thời gian** bằng cách giải thích rằng bạn không có thẩm quyền để đưa ra quyết định về những vấn đề quan trọng này và vì vậy, bạn phải xin phê duyệt từ các cấp lãnh đạo cao hơn.
- **Tập trung vào các dấu hiệu căng thẳng** và làm việc để giảm bớt tác động của chúng. Hãy chú ý đến ba khía cạnh của Hội chứng Stockholm.
- **Nhận diện các kiểu nhân cách** và thay đổi chiến lược đàm phán khi cần thiết.
- **Cốt lõi của đàm phán là sự trao đổi lời hứa**, vì vậy sự tin tưởng là điều thiết yếu trong quá trình này.
- **Tận dụng cơ hội để thuyết phục bên kia và tạo ra sự nghi ngờ** về tính khả thi trong lập trường của họ.

- **Chuyển đổi các vấn đề thành các lợi ích** và tìm kiếm những giải pháp sáng tạo cho vấn đề.

MÁCH NƯỚC HỮU ÍCH

Mặc dù có thể sẽ thuận tiện khi nắm bắt được một bộ nghiệp vụ cụ thể và bám vào chúng trong bất kể hoàn cảnh nào, nhưng đó không phải là phương pháp hiệu quả trong các cuộc đàm phán con tin, vì chúng rất tùy nghi phụ thuộc vào bối cảnh. Việc có một loạt các kỹ thuật và chiến thuật mà bạn có thể sử dụng tùy thuộc vào tình huống bạn đang đối mặt là vô cùng hữu ích. Tuy nhiên, chúng tôi nhận thấy rằng mọi người muốn và có thể cần một bộ gợi ý hữu ích mà ít nhất sẽ phục vụ tốt cho họ trong các giai đoạn đầu của cuộc đàm phán. FBI đã chuẩn bị một danh sách như vậy, và chúng tôi cung cấp nó với lời khuyến nghị mạnh mẽ rằng bạn không nên sử dụng nó một cách mù quáng:

1. Sử dụng câu hỏi mở để tạo ra phản hồi theo dạng câu chuyện và khuyến khích kẻ bắt cóc nói nhiều hơn;
2. Đánh giá tình trạng sức khỏe tâm thần của kẻ bắt cóc và điều chỉnh phong cách đàm phán của bạn phù hợp;
3. Đánh giá mức độ nghiêm túc của kẻ bắt cóc đối với yêu sách của chúng;
4. Biến cuộc đàm phán thành vấn đề cá nhân càng nhiều càng tốt, tất nhiên cần lưu ý đến các yếu tố văn hóa;
5. Tránh trả lời đơn giản, tiêu cực. Hãy cố trì hoãn những vấn đề phức tạp và cho biết bạn phải tham khảo ý kiến với những người khác. Bạn có thể nói rằng đây là vấn đề khó giải quyết, từ đó làm giảm kỳ vọng.
6. Đặt kẻ bắt cóc vào một vị trí mà họ phải liên tục đưa ra các quyết định.

- 7.** Luôn thương lượng. Cố gắng lấy được một thứ gì đó cho mỗi nhượng bộ mà bạn đưa ra.
- 8.** Hạ thấp mức độ nghiêm trọng của các sự kiện trong quá khứ để kẻ bắt cóc không cảm thấy họ đã đi quá xa một cách không thể thay đổi.
- 9.** Luôn giữ hy vọng cho một kết quả thành công. Tránh kích thích cảm giác tuyệt vọng.
- 10.** Khi thích hợp, tạo ấn tượng rằng tiến triển tích cực đang được thực hiện.
- 11.** Tránh các thủ đoạn có thể sẽ thất bại và làm mất hy vọng vào việc đàm phán thành công.
- 12.** Tránh đặt thời hạn. Sử dụng sự phân tâm hoặc đưa ra nhượng bộ nhỏ để vượt qua các thời hạn.
- 13.** Hãy trung thực.
- 14.** Mặc dù bạn nên quan tâm đến các con tin, đừng quá chú trọng vào họ trong suốt cuộc đàm phán vì điều này có thể làm tăng tầm quan trọng của các con tin đối với kẻ bắt cóc.
- 15.** Chú trọng hướng tới việc giải phóng sớm các con tin bị bệnh hoặc bị thương.
- 16.** Không bao giờ đàm phán một mình.
- 17.** Lưu giữ ghi chép về tất cả các sự kiện, mối đe dọa, yêu cầu và thỏa thuận đã đạt được.

Phải lựa chọn các chiến thuật tùy theo nhu cầu của mỗi tình huống. Nếu những gì bạn đang áp dụng không hiệu quả, hãy thử một cái gì đó mới, một cái gì đó có thể thay đổi tình huống hoặc cách tiếp cận của bạn đối với nó. Có thể bạn cần phải tìm một người đàm phán khác, người có tính cách phù hợp với yêu cầu của tình huống. Quan trọng nhất, phải linh hoạt.