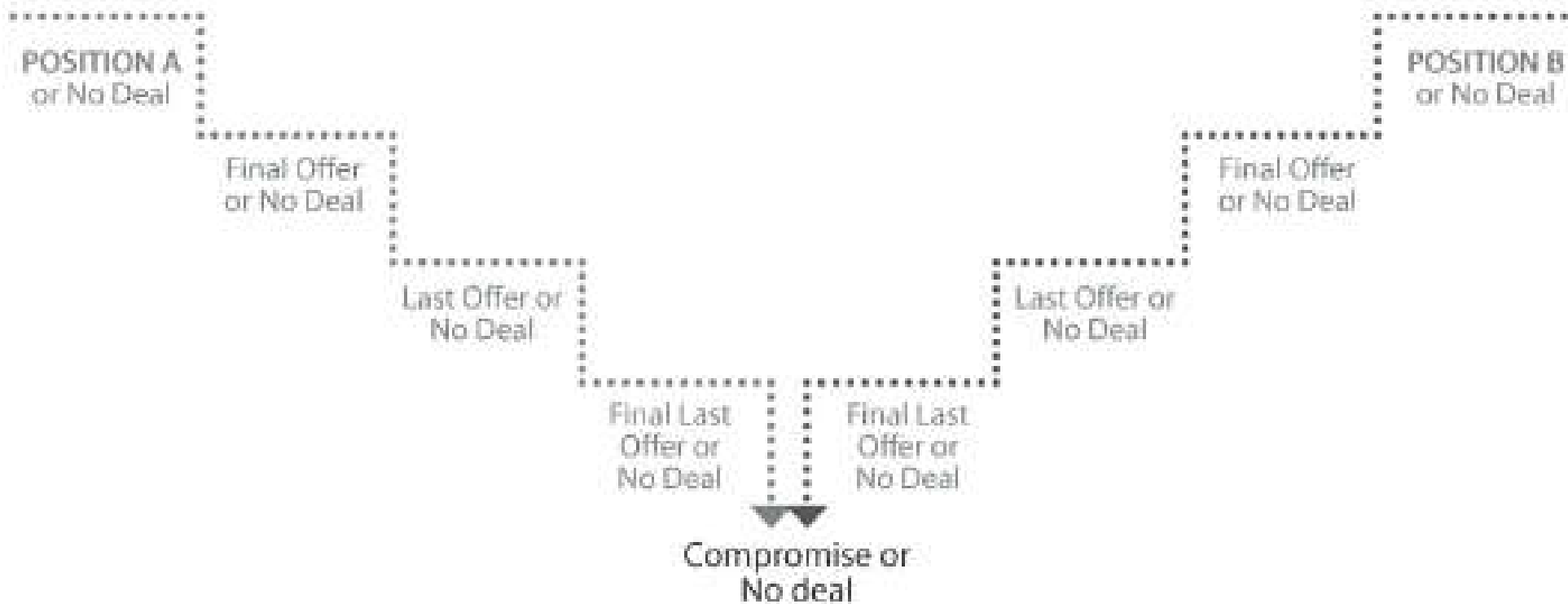


# Đàm phán

23/4/2019

Christopher Balding

Mặc cả là một phần của cuộc sống. Phương pháp này phổ biến vì đây là phương pháp đơn giản, nhiều người biết, nằm trong bản năng và đôi khi đem lại kết quả.



**Hình 5.1** Quá trình mặc cả lập trường

...mặc cả là quá trình không phức tạp và đơn giản. Mặc cả chỉ bao gồm hai trong số bảy yếu tố của đàm phán: cam kết và các phương án khác.

...Người đàm phán cứng rắn sẽ tập trung vào giá trị vật chất của thương lượng. Quyền lực thường xuyên được sử dụng để đe dọa và thống trị đối phương và đảm bảo một thỏa thuận có lợi cho họ. Người đàm phán cứng rắn không nói gì nhiều ngoài lập trường của họ.

...Người đàm phán mềm mỏng cũng muốn giá trị nhưng quan tâm hơn đến mối quan hệ. Mỗi quan hệ thường xuyên được nhắc đến là nguồn gốc tạo ra giá trị lâu dài.

...Cả người đàm phán cứng rắn và mềm mỏng đều phạm một sai lầm tương tự nhau đó là cứng nhắc áp dụng một phương pháp cho tất cả mọi đàm phán. Khi xem mọi đàm phán như nhau, họ bỏ qua những chi tiết nhỏ quan trọng, không nắm bắt được thực tế và chịu rủi ro đưa ra những quyết định đàm phán sai lầm.

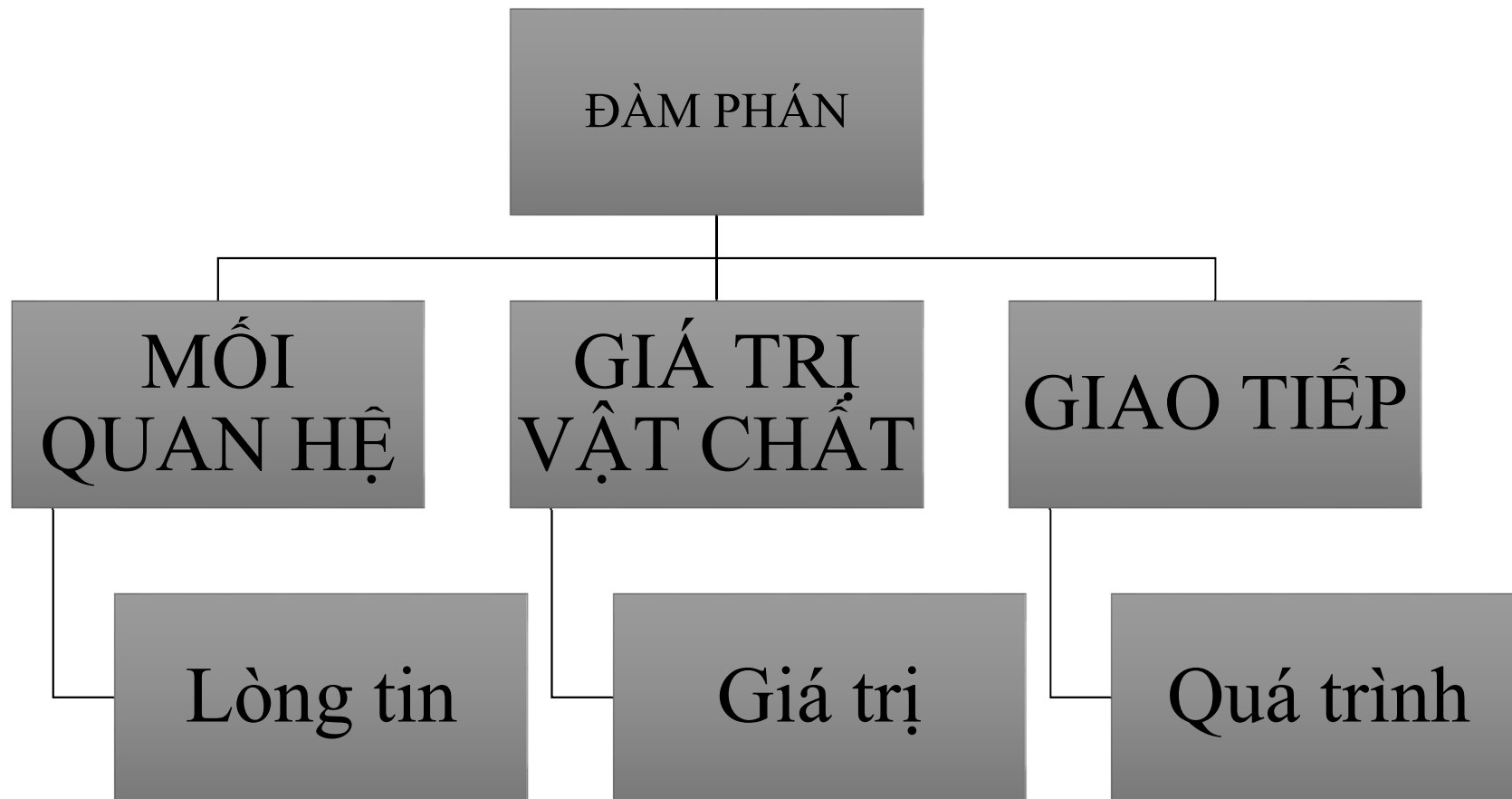
## Định nghĩa của đàm phán thắng-thắng (đôi bên cùng có lợi)?

- Dựa trên lợi ích/mỗi bên tâm: từ chối sử dụng lập trường thay vào đó tập trung vào lợi ích/mỗi bên tâm (interest)
  - Rủi ro: chỉ thảo luận một hoặc hai phương án đơn phương
- Đôi bên cùng có lợi: nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đưa ra những giải pháp sáng tạo có lợi cho tất cả mọi người
  - Có thể phức tạp hóa quá trình khi đưa ra quá nhiều lựa chọn
- Dựa trên nguyên tắc: nhấn mạnh tìm kiếm những lựa chọn và nguyên tắc thắng-thắng
  - Có thể bị quá tải với số lượng các quyết định thắng-thắng
- Đàm phán giá trị: tập trung vào việc tạo ra giá trị có lợi cho cả hai bên
  - Giá trị có thể đẩy các bên trở lại con đường thắng-thua đặc biệt là trong những thương lượng có liên quan đến giá cả

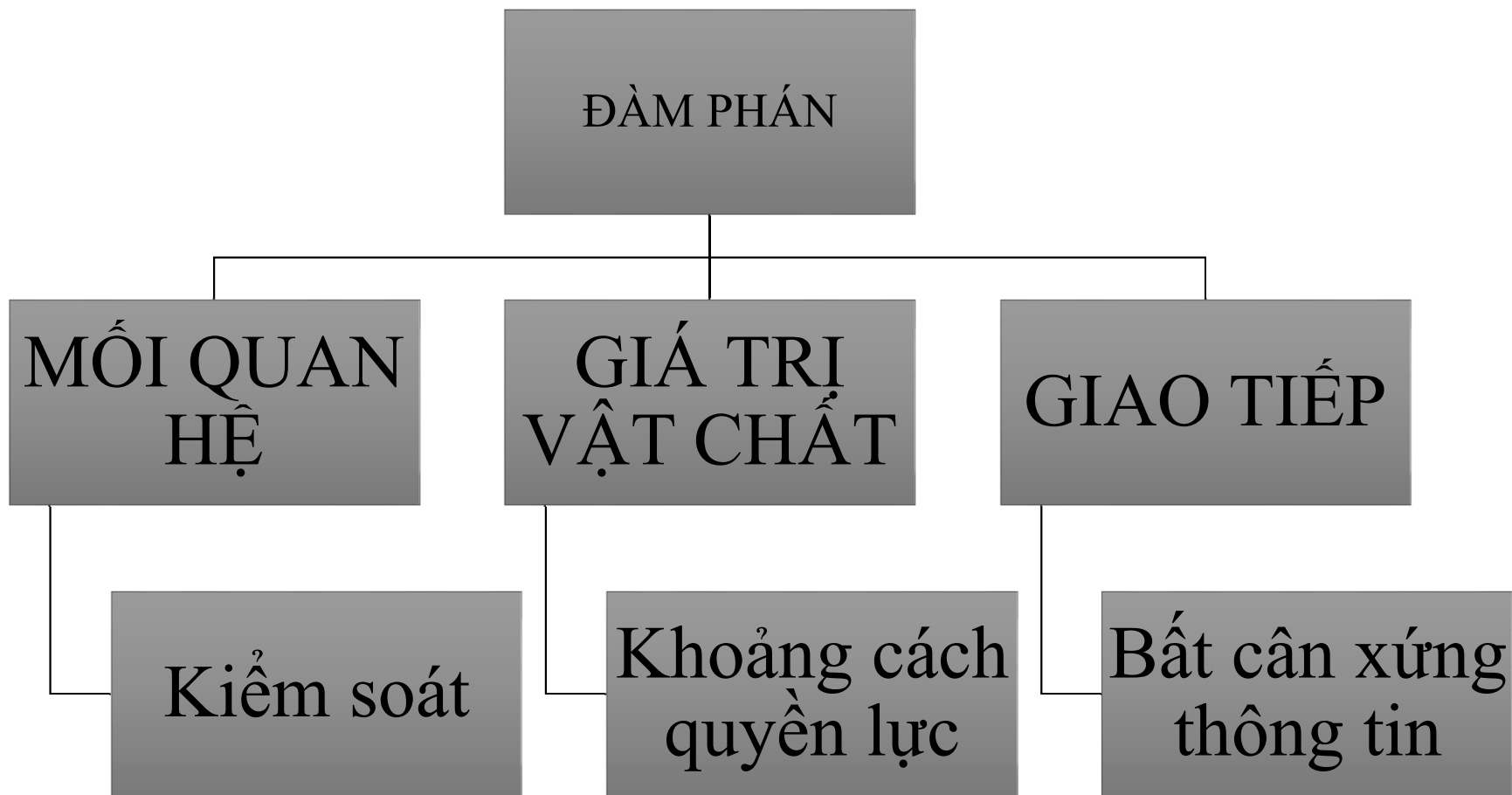


## Định nghĩa của đàm phán thắng-thắng?

- Đàm phán giá trị thực chất: các bên theo đuổi giá trị thực chất
- Đàm phán mối quan hệ: các bên theo đuổi giá trị quan hệ bao gồm nhưng không giới hạn ở quan hệ phụ thuộc lẫn nhau và lòng tin
- Đàm phán giao tiếp: các bên cố gắng đưa ra quá trình giao tiếp hiệu quả nhất để đàm phán với nhau



**Hình 5.3 Định nghĩa đàm phán giá trị trong cả ba cuộc đàm phán**



**Hình 5.4 Chiến lược thắng-thua thể hiện trong ba cuộc đàm phán**

...Một hình thức đối thoại (dialogue pattern) được triển khai tốt sẽ giảm hoặc loại bỏ những động thái đơn phương. Khi chúng ta hỏi đáp qua lại bằng những động thái tập trung vào giá trị, ta đang khen thưởng cho hành vi tốt và khuyến khích những hành vi tương tự trong tương lai.

...Thời điểm then chốt là thời điểm khi quá trình đàm phán đang có nhiều biến chuyển trước khi bước vào giai đoạn mới. Thời điểm then chốt không nhất thiết là khó khăn, nhưng rủi ro và phần thưởng trong những thời điểm này chắc chắn sẽ tăng. Do đó, cách chúng ta xử lý những thời điểm then chốt sẽ định hình giai đoạn mới hoặc thậm chí toàn bộ quá trình đàm phán còn lại.

...Người đàm phán chuẩn bị kỹ lưỡng sẽ vượt qua những thời điểm này mà không nhận ra áp lực tạo ra trong những thời điểm này. Không phải cứ chuẩn bị sẵn sàng đối phó với một hai rủi ro và phần thưởng là đảm bảo bạn có thể cư xử khéo léo trong những thời điểm này. Điều không may là không thể dự đoán tất cả thời điểm then chốt sẽ diễn ra trong một cuộc đàm phán...Tuy nhiên, ta *có thể* xác định được những thời điểm then chốt *phổ biến* thường xuất hiện trong hầu hết mọi cuộc đàm phán.

**Bảng 6.1 Yếu tố, mục tiêu và lời khuyên dành cho thời điểm then chốt**

<b>Thời điểm then chốt</b>	<b>Yếu tố</b>	<b>Mục tiêu</b>	<b>Lời khuyên</b>
<b>1. Bắt đầu làm quen</b>	Mối quan hệ	Cải thiện mối quan hệ	Đàm phán độc lập không cần lòng tin, đồng thời thúc đẩy sự phụ thuộc lẫn nhau
<b>2. Đưa ra luật chơi</b>	Giao tiếp	Đạt được giao tiếp hai chiều hiệu quả	Dẫn dắt quá trình đối thoại một cách minh bạch
<b>3. Thảo luận về giá trị</b>	Lợi ích	Thỏa mãn giá trị	Xem xét giá trị của tất cả các bên
<b>4. Đưa ra giải pháp</b>	Phương án	Tìm ra giải pháp tốt nhất trong nhiều phương án khả thi	Bắt đầu với những phương án hai bên cùng có lợi
<b>5. Đưa ra lời đề nghị mở đầu</b>	Tính chính đáng	Tranh luận dựa trên tính chính đáng	Tìm kiếm và sử dụng các tiêu chí bên ngoài, khách quan và trung lập
<b>6. Chấp nhận/từ chối một lời đề nghị</b>	Cam kết	Kết thúc một cam kết được chuẩn bị kỹ lưỡng	Khoan cam kết với giá trị vật chất nhưng nhanh chóng cam kết với quy trình
<b>7. Quyết định rút lui</b>	Phương án khác	Kết thúc một thỏa thuận cao hơn BATNA của chúng ta	Sử dụng BATNA làm chiến lược phương án cuối cùng

...Người đàm phán cứng rắn – bản năng họ không tin tưởng bất kỳ ai và tin rằng lòng tin không quan trọng. Họ sẵn sàng hy sinh sự tin tưởng để đổi lấy giá trị ... Người đàm phán mềm mỏng – Luôn giữ lấy lòng tin và hy sinh tất cả dưới đèn thờ của sự tin tưởng. Vì vậy, nhiều người đàm phán mềm mỏng quên không chuẩn bị chiến lược đàm phán để giành lấy giá trị thực chất.



...Mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau nghĩa là hai bên đàm phán cần nhau hoặc sẽ tốt hơn nếu thương lượng với nhau để đạt được thứ họ muốn. Hành động một cách khác quan và chắc chắn quan trọng hơn lòng tin, khi đó ta truyền đi thông điệp về lợi ích khi hai bên hợp tác tốt đẹp với nhau.

...Nhiều người đàm phán bỏ qua mục tiêu giao tiếp hai chiều hiệu quả và sử dụng giao tiếp để kiểm soát bên kia...Người đàm phán hoặc sẽ đưa ra những mệnh lệnh đơn phương để áp đặt sự kiểm soát (cứng rắn), hoặc chấp nhận cách tiến triển của mọi việc để tránh xung đột (mềm mỏng) ... Để xử lý tình huống then chốt quy định quá trình giao tiếp, một bên cần dẫn dắt quá trình giao tiếp một cách minh bạch để tạo ra kết quả có giá trị tối đa.

...Dẫn dắt quá trình giao tiếp một cách minh bạch không chỉ giảm sự ngờ vực mà còn khuyến khích hai bên hợp tác với nhau và chia sẻ khả năng kiểm soát.

...một số nhà đàm phán thậm chí không biết đến khái niệm mối bận tâm/lợi ích. Vào thời điểm then chốt khi nói về giá trị, người đàm phán tin rằng họ biết họ hoặc bên kia muốn gì...Người đàm phán cứng rắn - Không quan tâm bên kia muốn gì và áp đặt lập trường đơn phương có lợi cho họ...Người đàm phán mềm mỏng - Đưa ra lập trường làm hài lòng bên kia nhưng không nắm được bản thân mình muốn gì và lợi ích của mình là gì.

...chúng ta khởi động trò chuyện về các lựa chọn bằng những lựa chọn hai bên cùng có lợi. Những lựa chọn hai bên cùng có lợi thỏa mãn được lợi ích chung của tất cả các bên, dù mức độ thỏa mãn có thể không như nhau. Khởi động bằng các lựa chọn hai bên cùng có lợi truyền đi một thông điệp nhất quán về sự hợp tác và xác định bản chất của đàm phán là cùng nhau tạo ra giá trị.

...chúng ta tìm kiếm và sử dụng các tiêu chuẩn *khách quan, bên ngoài và trung lập*. Nỗ lực của chúng ta sẽ giúp hợp lý hóa tính công bằng và chính đáng của những lời đề nghị. Những tiêu chuẩn sẽ chọn ra những đề nghị công bằng cho tất cả mọi người và cơ hội được chấp nhận của những đề nghị này cũng sẽ cao hơn. Khuyến khích quyết định dựa trên dữ liệu và thuyết phục lý trí sẽ giảm việc phải cưỡng ép hoặc kiểm soát mỗi quan hệ để có lợi thế về giá.

...chúng ta chỉ nên cam kết về giá trị thực chất tại giai đoạn cuối của đàm phán. Cam kết, cũng như phương trình toán học, là đáp án sau nhiều bước thực hiện phép tính. Đáp án không thể xuất hiện ngay đầu phương trình mà phải trải qua nhiều bước tính toán để đến được đáp án. Thay vì nói đồng ý hoặc không đồng ý, ta sẽ nói “để tôi tìm hiểu thêm”.

...trước thời điểm then chốt quyết định rút lui, người đàm phán nên thảo luận tất cả những lựa chọn khả thi vì mục đích so sánh. Tuy nhiên, hầu hết những người đàm phán xem BATNA là một công cụ quyền lực “được ăn cả ngã về không” thay vì là một yếu tố để xem xét trong quyết định có nên rút lui hay không.