

Thương lượng

GS. Christopher Balding

29/10/2018

Ôn lại bài cũ: Tư duy chiến lược

- Người thương lượng giỏi sẽ tư duy chiến lược *làm thế nào* để đạt được điều họ muốn
- Người thương lượng giỏi sẽ tư duy chiến lược *những điều* họ muốn đạt được
- Người thương lượng giỏi sẽ tư duy chiến lược để xác định giới hạn cuối cùng mà họ sẽ nhượng bộ (bottom line)
- Người thương lượng giỏi sẽ tư duy chiến lược về **BATNA** hoặc các phương án thay thế

Ôn lại bài cũ: Tư duy chiến lược

- Bạn đang thương lượng với con người chứ không phải chơi game trên máy tính
- Có chiến lược tốt và mục tiêu rõ ràng nhưng không chú ý đến cảm xúc và bản thân người đối diện khi thương lượng sẽ dẫn đến những kết quả xấu
- Đặt bản thân mình vào tình huống của người đối diện để biết nên làm thế nào để đạt được kết quả tích cực

Ôn lại bài cũ: Tư duy chiến lược

- Làm thế nào để chuẩn bị trước khi bước vào một cuộc đàm phán?
- Bạn có vạch ra các chiến lược?
- Bạn có hình dung những tình huống có thể xảy ra?
- Bạn có dự đoán trước chiến lược của đối thủ?
- Bạn có dự đoán được những khác biệt về tính cách giữa bạn và đối phương?

Sử dụng kỹ năng thương lượng

Bạn nghĩ đến việc tham dự lớp học kỹ năng thương lượng nhưng vẫn ngần ngại vì không biết lớp học có hiệu quả không. Hoặc bạn mới học môn này gần đây (hoặc đã học từ lâu) và đang đắn đo liệu mình có sử dụng hiệu quả những gì được học trên lớp khi đàm phán trong kinh doanh và trong cuộc sống cá nhân. Những điều thú vị được học trên lớp sẽ nhanh chóng bị quên lãng và bạn lại trở về với những thói quen cũ và lối mòn tư duy.

Không ngại mắc sai lầm

Học thương lượng có thể khiến mình cảm thấy tự ti. Giảng viên thường yêu cầu học viên tham gia những bài tập nhập vai nhằm mục đích chỉ ra cho học viên những lỗi sai trong tư duy của họ, như nhiều học viên có khuynh hướng quá tự tin hoặc cho rằng họ đang tranh cãi trên một khoản tài sản có giới hạn cố định. Học viên thường lo lắng khi phát hiện ra mình đưa ra quyết định hoặc hành động dựa trên bản năng... Học viên đã sai khi cho rằng đây là sai lầm cá nhân hoặc quay ngược lại trách giảng viên đã “lừa” họ. Trên thực tế, theo tâm lý học, cảm thấy khó chịu vì những hành vi của bản thân là giai đoạn cần thiết trên quãng đường tiến đến hoàn thiện kỹ năng đó.

Phải chủ động

Khi bắt đầu học môn này, học viên không nên chỉ ngồi im ghi chép những gì giảng viên nói. Ngoài việc ghi chép, phải liên tưởng những kiến thức này có thể áp dụng vào hoạt động thương lượng của bản thân như thế nào. Những lý thuyết này nên được áp dụng như thế nào vào công việc thực tế của bạn? Nếu bạn không hiểu cách áp dụng trong thực tế của một khái niệm, hãy mạnh dạn yêu cầu giảng viên giảng lại và đưa ra những ví dụ thực tế. Theo nghiên cứu, chúng ta học tốt hơn khi rút ra được những bài học từ những trải nghiệm thực. Vì lý do này, những học viên chủ động trong học tập thường chú ý đến các khái niệm thường xuyên được giảng viên nhắc lại – và vì vậy họ thường nhớ thông tin này lâu hơn.

Luyện tập kỹ năng thương lượng

Khi trở lại công việc, đừng cho rằng những kỹ năng và kiến thức mới được học sẽ tự động trở thành một bản năng tự động được khơi dậy khi bạn thương lượng. Trên thực tế, để biến những kiến thức thành thói quen cần sự nỗ lực và chăm chỉ. Khi trở lại làm việc, dành thời gian để ôn lại những gì bạn đã học. Suy nghĩ xem những kiến thức nào bạn có thể ứng dụng thường xuyên vào công việc và chủ động luyện tập những kỹ năng bạn muốn sở hữu nhất, trong công việc và trong cuộc sống.

Một vài lời khuyên cuối cùng

- Biết cách xử lý thắng và thua. Mọi người luôn thích thắng nhiều lần thay vì một lần duy nhất, nhưng khi thua họ chỉ muốn nhận thua một lần. Hãy nhượng bộ, khen ngợi và thông báo tin tốt theo từng giai đoạn thay vì ồ ạt cùng một lúc – nhưng khi thông báo tin xấu nên thông báo trong một lần duy nhất.

Một vài lời khuyên cuối cùng

- Khoan hãy đồng ý. Khi đối phương vội vàng đồng ý trước một thỉnh cầu, người thương lượng sẽ hối hận vì sao không đặt yêu cầu cao hơn. Vì lý do này, thậm chí nếu phía bên kia nhanh chóng chấp thuận những đòi hỏi cao của bạn, cố gắng kéo dài cuộc thương lượng thêm chút nữa để tăng cảm giác thỏa mãn của đối phương sau khi kết thúc đàm phán.

Một vài lời khuyên cuối cùng

- Che dấu sự sung sướng của bạn. Những người thương lượng thường ít muốn làm việc với đối tác thể hiện sự hài lòng với kết quả đàm phán so với những người thể hiện không mấy hài lòng với kết quả. Sự hài lòng của bạn sẽ khiến đối phương cảm thấy bạn đang lợi dụng họ. Cho nên dù bạn đạt được những mục tiêu cao mà mình đã đặt ra, cố gắng không thể hiện sự phấn khích trước mặt đối thủ.

Đề đối phương nói Si

...bạn sẽ thấy mình phải làm việc với nhiều phong cách giao tiếp khác nhau. Những gì khiến bạn nói “có” ở một nền văn hóa sẽ khiến bạn nói “không” ở một nền văn hóa khác. Đề thương lượng hiệu quả, người đàm phán phải cảm nhận phản ứng của đối phương. Đối phương đang hào hứng, tức giận hay nghi ngờ? Nếu bạn đọc được những thông điệp ngầm này, bạn có thể điều chỉnh hành vi cho phù hợp. Khi đàm phán quốc tế, bạn nên hiểu rõ bối cảnh để đọc vị đúng phương pháp giao tiếp của đối phương – đặc biệt là những dấu hiệu không được nói ra.

Đề đối phương nói Si – Ứng dụng vào thực tế như thế nào?

- Tùy biến cách bạn thể hiện sự bất đồng quan điểm
- Biết khi nào cần kiềm chế lại và khi nào cần thể hiện
- Học cách xây dựng lòng tin ở những nền văn hóa khác
- Tránh trả lời có hoặc không
- Phải cẩn trọng khi truyền đạt quyết định của mình bằng văn bản viết

Khi thương lượng, bạn đang
thương lượng điều gì?

Bạn đang thương lượng điều gì?

- Bạn đang thương lượng để cố gắng đạt được những kết quả như mình mong muốn
 - Thương lượng *để đạt được một kết quả*
- Thương lượng là quy trình hoặc phương pháp để giúp bạn đạt được những kết quả như mong muốn
 - Thương lượng là hoạt động sử dụng những kỹ thuật để giúp chúng ta tăng xác suất đạt được những điều mình muốn một cách thành công

Thương lượng lập trường hoặc kết quả

Khi hai bên thương lượng về lập trường, họ có khuynh hướng tự trói mình vào lập trường đó. Bạn càng làm rõ và bảo vệ lập trường của mình, bạn càng gắn chặt vào lập trường đó. Bạn càng cố gắng thuyết phục đối phương rằng mình không thể thay đổi lập trường ban đầu, đối phương càng khó bị thuyết phục.

Kết quả hay Cái tôi?

Cái tôi của bạn trở nên đồng nhất với lập trường. Mục tiêu mới của bạn giờ là “giữ thể diện” – và đồng nhất các hành động trong tương lai với lập trường trong quá khứ - và như vậy thỏa thuận có khả năng thỏa mãn lợi ích của cả hai bên càng khó đạt được hơn.

Lập trường phương hại đến kết quả thương lượng

Khi càng chú ý đến lập trường, hai bên sẽ càng ít chú ý đến việc thỏa mãn những mối quan tâm thực sự của các bên và thỏa thuận các khó đạt được. Bất cứ thỏa thuận nào đạt được cũng sẽ giống như sự phân chia cơ học giữa các lập trường thay vì một giải pháp được thiết kế khéo léo để đáp ứng lợi ích chính đáng của các bên. Kết quả thường là một thỏa thuận mà một bên sẽ không cảm thấy hài lòng.

Tranh cãi về lập trường là không hiệu quả

Tranh cãi về lập trường làm ngưng trệ quá trình đàm phán. Trong khi mặc cả lập trường bạn sẽ cố làm cho bất cứ một thỏa thuận nào đạt được đều có lợi cho bạn bằng cách bắt đầu từ những lập trường cực đoan, ngoan cố bám chặt lấy nó, đánh lừa đối phương không biết mục đích thực của bạn, nhượng bộ một tí chỉ cốt giữ cho cuộc đàm phán không bị bế tắc. Đối thủ của bạn cũng sẽ hành động tương tự như vậy.

Bảo vệ lập trường

Tranh cãi về lập trường trở thành cuộc đấu ý chí. Mỗi bên đều đưa ra những điều mình sẽ làm và không làm. Việc cùng nhau đưa ra giải pháp có lợi cho hai bên trở thành một cuộc chiến. Mỗi bên đều cố gắng dùng sức mạnh ý chí để ép buộc bên kia thay đổi lập trường của mình.

Mặc cả lập trường với nhiều người

Đàm phán sẽ rất thuận tiện khi chỉ có hai người, bạn và “phía bên kia”, song trên thực tế, trong đàm phán thường có rất nhiều người tham gia. Nhiều bên khác nhau có thể cùng ngồi đàm phán. Mỗi bên đều có các thành viên của mình, cấp trên, ban giám đốc hoặc các ủy ban mà những người đi đàm phán phải hỏi ý kiến. Càng có nhiều người thì yếu điểm của phương pháp mặc cả lập trường càng thể hiện rõ.

Đàm phán cứng rắn vs. mềm mỏng

Trong mặc cả lập trường, người cứng rắn luôn chiếm ưu thế trước người mềm mỏng. Nếu bên cứng rắn yêu cầu đối phương phải nhượng bộ và đưa ra những lời đe dọa trong khi người mềm mỏng sẽ lùi bước để tránh xung đột và cố đạt được thỏa thuận, thì hiển nhiên phần lợi sẽ nghiêng về phía người cứng rắn.

Giải trừ trách nhiệm về phương pháp thay thế

Bản thân tôi không tin đây là giải pháp để giải quyết vấn đề của thương lượng. Tôi vẫn cho rằng đây là phương pháp đáng để học và sử dụng nhưng tôi cũng tin rằng chiến lược thương lượng phải linh hoạt theo từng tình huống.

Hai giai đoạn của trò chơi

Trò chơi đàm phán diễn ra ở hai cấp độ. Ở cấp độ đầu tiên, các bên đàm phán về nội dung vấn đề; ở cấp độ còn lại, cuộc đàm phán thường là ngẫm xoay quanh thủ tục giải quyết vấn đề đó. Cuộc đàm phán thứ nhất có thể là thương lượng về lương bổng, điều khoản hợp đồng thuê, giá cả. Cuộc đàm phán thứ hai liên quan đến cách thức đàm phán các vấn đề trên: bằng cách mặc cả mềm mỏng, hoặc cứng rắn hoặc một biện pháp khác. Cuộc đàm phán thứ hai là trò chơi của trò chơi, một trò chơi lớn (“meta” game).

Hai giai đoạn của trò chơi (tt.)

Cuộc đàm phán thứ hai thường ít được đề ý đến vì dường như nó diễn ra không kèm theo các quyết định có ý thức. Chỉ khi đàm phán với người nước ngoài, đặc biệt một người đến từ nền văn hóa khác biệt, bạn mới thấy cần phải xác lập một quy trình đàm phán mà hai bên đều chấp nhận để giải quyết các vấn đề về nội dung. Có ý thức được hay không, với mỗi bước đi của mình bạn đều mặc cả luật chơi, cho dù các bước đó dường như chỉ liên quan đến nội dung đàm phán.

Miêu tả hai giai đoạn

Mục tiêu của trò chơi là gì và nguyên tắc của
trò chơi là gì?

Nguyên tắc thứ hai của tư duy chiến lược: nếu bạn có chiến lược lần át, hãy sử dụng chiến lược đó

- Không cần lo lắng về lựa chọn của đối thủ. Nếu bạn không có chiến lược lần át, nhưng đối thủ có, vậy hãy cho rằng đối phương sẽ sử dụng chiến lược từ đó bạn có thể chọn cách đối phó thích hợp.
- Một trong những trở ngại chính là lo lắng về lợi ích tương đối thay vì lợi ích tuyệt đối

Nguyên tắc thứ hai của tư duy chiến lược: nếu bạn có chiến lược lần át, hãy sử dụng chiến lược đó

Cũng như chiến lược lần át luôn tốt hơn bất kỳ một chiến lược nào khác, chiến lược bị lần át luôn luôn tệ hơn một chiến lược khác. Cũng như khi bạn chọn chiến lược lần át nếu bạn quyết định theo chiến lược này, chắc chắn đối thủ của bạn cũng chọn chiến lược của mình nếu có, bạn nên tránh chọn chiến lược bị lần át, và chắc chắn đối thủ cũng tránh chọn chiến lược này.

Nguyên tắc chiến lược thứ ba: Loại bỏ chiến lược bị lấn áp từng cái một

Nếu như trong quá trình chơi, bất kỳ chiến lược lấn át nào xuất hiện trong trò chơi nhỏ hơn, chúng cần được chọn một cách lần lượt. Nếu cả quy trình này kết thúc trong một kết cục duy nhất, bạn đã tìm thấy các giải pháp hành động cho những người chơi và kết cục trò chơi. Thậm chí ngay cả khi trò chơi không có một kết cục duy nhất thì nó cũng sẽ giúp giảm bớt quy mô và tính phức tạp của trò chơi.

Lý thuyết trò chơi nhìn vào Nguyên tắc #2 và #3: Chiến lược lần át/bị lần át là gì?

		Chiến lược của bên phòng ngự		
		Chống dẫn bóng	Chống chuyền bóng	Phản công chớp nhoáng
Chiến lược của bên tấn công	Dẫn bóng	3	7	15
	Chuyền bóng	9	8	10

Chiến lược lẫn át là gì?

- Chiến lược lẫn át của bên tấn công là chuyên bóng
- Bên phòng ngự biết chiến lược lẫn át của bên tấn công là chuyên bóng, nên thay đổi chiến lược đối phó
- Trong một trò chơi “linh hoạt”, việc này sẽ thay đổi ma trận tỷ lệ vì vậy bên phòng ngự sẽ có khả năng chuẩn bị tốt hơn
- Trò chơi này xuất hiện khi có hai đội đối kháng hoặc khi người chơi **không** tin tưởng đối phương

		Defense's Strategies		
		Counter Run	Counter Pass	Blitz
Offense's Strategies	Run	3	7	15
	Pass	9	8	10

Tranh luận trong cái bóng của nghịch cảnh của hai người tù (prisoners' dilemma)

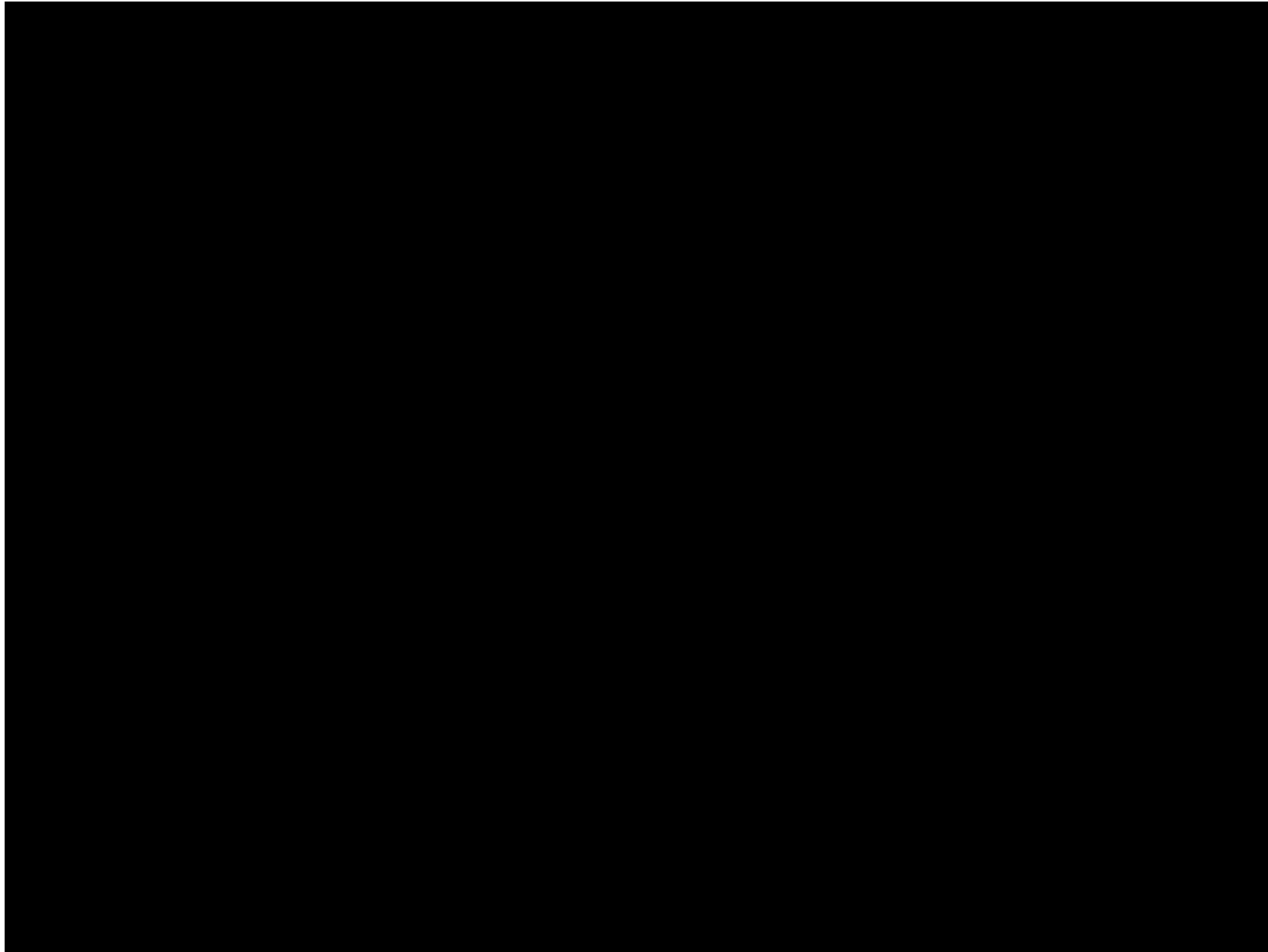
		Sản lượng của Iraq	
		2	4
Sản lượng của Iran	2	42 46	44 26
	4	22 52	24 32

Chiến lược lần át là gì?

- Mỗi nước đều có chiến lược lần át, đó là sản xuất ở mức nhiều hơn
- Tuy nhiên, cả hai nước sẽ giàu hơn nếu sản xuất sản lượng dầu thấp hơn
- Khác với trò bóng đá, trò chơi này cần sự hợp tác và tin cậy giữa hai bên

		Iraq's Output	
		2	4
Iran's Output	2	42	44
	4	46	26
		2	4

Chiến lược lần át là gì? Phần 1



Nên giết ai trước?

Ba kẻ đối kháng, Larry, Mo và Curly tham gia vào một cuộc đấu súng tay ba. Có hai vòng đấu. Trong vòng đầu, mỗi người chỉ được bắn một phát: Larry bắn đầu tiên, tiếp đến là Mo và sau cùng là Larry. Sau vòng đầu, những người sống sót sẽ được bắn phát thứ hai, vẫn bắt đầu từ Larry, tiếp đến là Mo và sau cùng là Curly. Đối với những kẻ đấu súng, kết quả tốt nhất là trở thành người sống sót cuối cùng. Kết quả tốt thứ nhì là trở thành một trong hai người sống sót. Kết quả thứ ba là không có ai bị chết. Tất nhiên xấu nhất là khi chính mình bị giết. Larry bắn rất tồi, chỉ có 30% cơ hội bắn trúng người mà anh ta nhắm bắn. Mo bắn khá hơn, với 80% cơ hội bắn trúng. Curly là thiện xạ, anh chưa bao giờ bắn trượt. Chiến lược tối ưu của Larry là gì trong vòng đầu tiên? Ai có cơ hội sống sót lớn nhất trong cuộc đấu này?

Nên giết ai trước? (tt.)

Nếu Larry bắn Mo và bắn trúng thì anh ta đã khai tử cho chính bản thân mình bởi tiếp theo là đến lượt Curly bắn mà anh ta thì không bao giờ bắn trượt. Curly sẽ không bỏ qua cơ hội bắn Larry bởi điều này dẫn đến kết cục tốt nhất cho anh ta. Như vậy lựa chọn bắn Mo của Larry là không hề hấp dẫn chút nào. Nếu Larry bắn Curly và bắn trúng, tiếp theo sẽ đến lượt Mo và Mo sẽ nhắm bắn vào Larry. Vì vậy, nếu Larry bắn trúng Curly, cơ hội sống sót của anh ta chỉ còn 20% (chính là xác suất bắn trượt của Mo). Cho đến giờ, chưa có lựa chọn nào của Larry là thực sự hấp dẫn. Trên thực tế, chiến lược tốt nhất của Larry là bắn thẳng lên trời! Trong trường hợp này, Mo sẽ nhắm bắn Curly và nếu bắn trượt, Curly sẽ nhắm bắn và giết chết Mo. Khi đến lượt bắn thứ hai, Larry sẽ bắn trước. Vì chỉ còn lại một người nên cơ hội sống sót của Larry lúc này là 30%, là xác suất anh sẽ bắn trúng đối thủ còn lại.

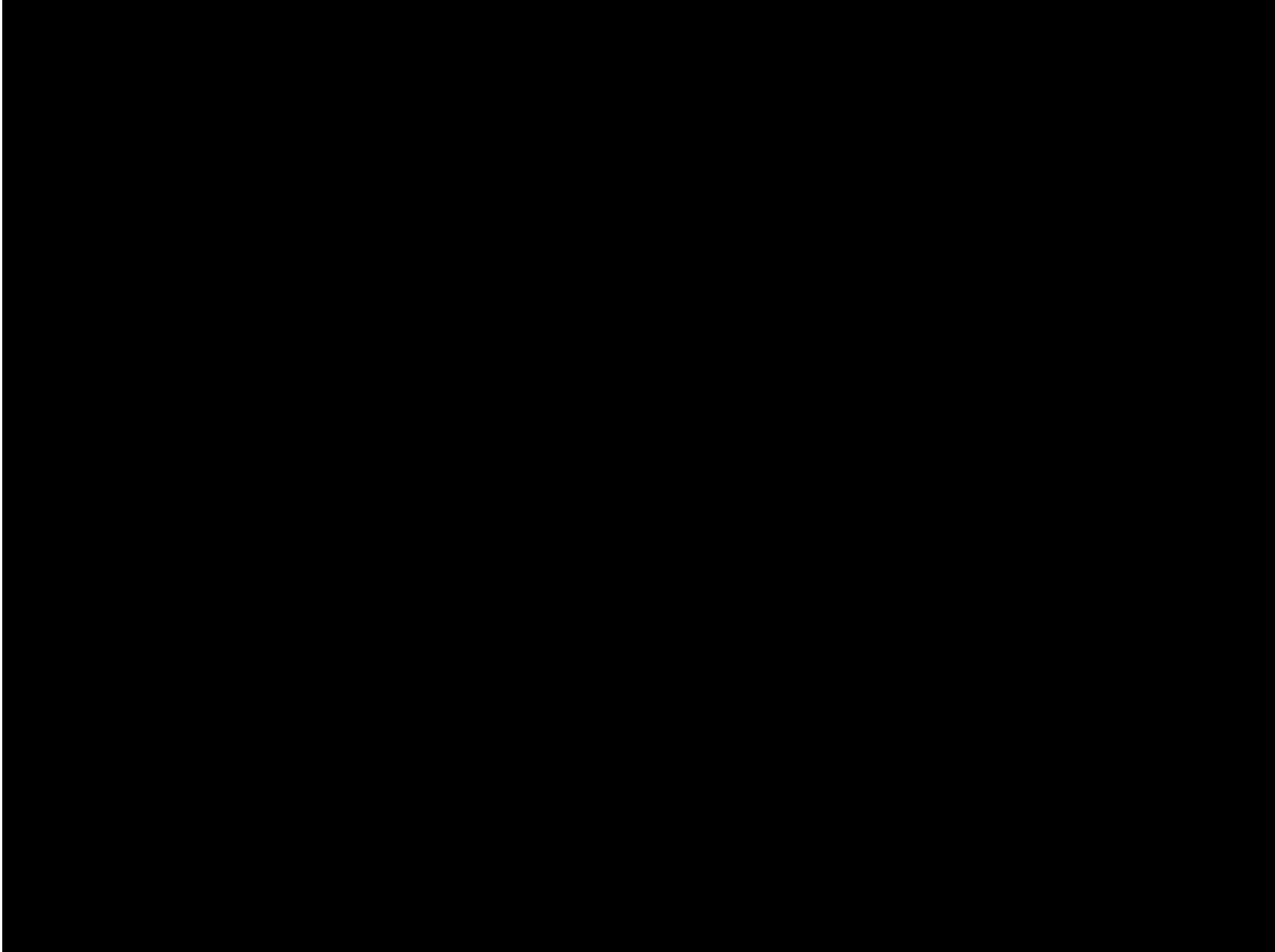
Nên giết ai trước? (tt.)

Bài học ở đây là một chú cá bé có thể có cơ hội sống sót cao hơn nếu bỏ qua cơ hội đầu tiên trở thành ngôi sao. Khi có một số lượng lớn các đối thủ cạnh tranh, người có triển vọng nhất trong cả nhóm thường dễ bị trật đường ray bởi những cuộc tấn công dồn dập từ phía các chú cá cỡ trung bình. Nên chờ đợi và chỉ bước ra ánh đèn sau khi các đối thủ khác đã loại bỏ nhau và loại chính mình ra khỏi cuộc chơi. Như vậy, cơ hội sống sót của bạn không chỉ dựa vào thực lực của bạn mà dựa vào đối tượng bạn chọn làm đối thủ. Một người chơi kém không đe dọa được ai có thể sống sót nếu các đối thủ mạnh hơn đã giết nhau trước. Curly, mặc dù là thiện xạ, nhưng có cơ hội sống sót thấp nhất – chỉ 14%. Cơ hội sống sót quá cao dành cho người mạnh nhất! Mo có 56% sống sót trong khi chiến lược tốt nhất của cô có thể chuyển cơ hội bắn trúng của anh từ 30% thành 41.2%.

Câu hỏi khó dành cho bạn là gì?

- Dành thời gian để suy nghĩ những câu hỏi khó nhất mà đối phương đặt ra cho bạn – dù là vì lý do kỹ thuật, cảm xúc hoặc đạo đức. Khi dự đoán trước những câu hỏi này, *bạn có thể tránh “bị sảy chân” và phải trả giá đắt.*
- Khi đối mặt với câu hỏi khó nhất, bạn cảm thấy mình chỉ có thể lựa chọn trả lời thành thật, từ chối trả lời hoặc nói dối. Nhưng thường bạn sẽ ra được nhiều lựa chọn hay hơn khi cùng với người mà bạn tin tưởng động não suy nghĩ ra những phương án khác. Hãy tìm một phương pháp chung và nghĩ ra những từ ngữ cụ thể để truyền tải những thông tin mà bạn cảm thấy thoải mái khi chia sẻ.

Chiến lược lần át là gì? Phần 2



Tóm tắt lại nghịch cảnh người tù

Tình huống khó xử này được gọi là nghịch cảnh người tù. Điểm đáng chú ý là cả hai cùng áp dụng chiến lược lần át, cố gắng tối đa hóa tỷ phần của mình nhưng kết cục chung thì lại kém hơn so với khi cả hai cùng theo đuổi chiến lược tối thiểu hóa tỷ phần. Vậy thì tại sao họ lại không áp dụng chiến lược tối thiểu hóa tỷ phần?

Thương lượng trong nghịch cảnh người tù

- Những người thấy mình bị rơi vào thế tiến thoái lưỡng nan (nghịch cảnh) của người tù sẽ tìm cách để thoát khỏi đó và đạt được một kết cục hợp tác mà cùng nhau họ đều muốn có được. Nhưng có những người khác lại có thể muốn thấy những người chơi này bị mắc kẹt trong nghịch cảnh đó.
- Vấn đề mấu chốt ở đây là người chơi sẽ động cơ gian lận trong thỏa thuận. Vì vậy, câu hỏi quan trọng là làm thế nào để phát hiện hành vi gian lận? Hình thức trừng phạt có tác dụng ngăn cản hành vi gian lận?

Xử lý động cơ gian lận

- Một cartel cần phải tìm ra các cách phát hiện gian lận và nếu điều đó xảy ra thì xác định xem ai đã gian lận.
- Mức giá có thể giảm do nhu cầu giảm xuống hoặc do một nhà sản xuất đã gian lận. Trừ khi cartel có khả năng tách riêng các ảnh hưởng và xác định sự thật, cartel có thể cho rằng hành vi gian lận đã xảy ra và đưa ra các biện pháp trừng phạt trong khi không có ai gian lận hoặc sai phạm.* Điều này sẽ giảm bớt tính chính xác và hiệu lực của các biện pháp trừng phạt.

Xử lý động cơ gian lận (tt.)

- Một giải pháp thỏa hiệp là đặt ra mức giá tới hạn hay còn gọi là giá “khởi sự” (trigger); nếu mức giá xuống dưới giá trị này thì cartel biết hành vi gian lận đã xảy ra và áp dụng các biện pháp trừng phạt.
- Còn có giải pháp nào khác để *quyết định* hành vi gian lận có xảy ra hay chưa?

Cách trừng phạt kẻ gian lận

Bên cạnh những kế hoạch khuyến khích các thành viên hợp tác thường có cơ chế để trừng phạt những kẻ gian lận. Người tù thú nhận và khai ra các đồng phạm của mình có thể trở thành mục tiêu trả thù của bạn bè những người bị khai ra. Cơ hội ra tù sớm sẽ không còn hấp dẫn khi biết những gì đang đợi anh ta bên ngoài nhà tù.

Cách trừng phạt kẻ gian lận (tt.)

Không có giải pháp để đạt được sự hợp tác qua lại lẫn nhau trong trò chơi một lần. Chỉ có trong mối quan hệ tiếp diễn, việc trừng phạt mới có khả năng xảy ra và vì vậy “chiếc gậy” mới có tác dụng tạo động cơ cho hợp tác. Sự đổ vỡ trong hợp tác tự động mang theo nó một chi phí dưới hình thức là đánh mất lợi nhuận trong tương lai. Nếu chi phí này đủ lớn thì kẻ muốn gian lận sẽ nản lòng và sự hợp tác được duy trì.

Cách trừng phạt kẻ gian lận (tt.)

- Ăn miếng trả miếng là một biến tấu của quy tắc ứng xử “nợ máu trả bằng máu”: hãy trả lại người khác những gì họ làm với ta. Chính xác hơn, chiến lược ở đây là sẽ hợp tác trong giai đoạn đầu và làm theo đúng những gì đối thủ làm với mình trong giai đoạn tiếp theo.
- Chúng tôi cho rằng chiến lược ăn miếng trả miếng cũng có tỳ vết. Khả năng hiệu nhằm dù là nhỏ nhất có thể dẫn đến thất bại hoàn toàn đối với chiến lược này. Thiếu sót này không rõ ràng trong bối cảnh giả tưởng của một trận đấu trên máy tính vì sự hiệu nhằm không thể nảy sinh ở đây. Nhưng khi áp dụng chiến thuật ăn miếng trả miếng để giải quyết các vấn đề trong đời thực, hiệu nhằm là điều không thể tránh khỏi và có thể là nguyên nhân dẫn đến thảm họa.

Cách trừng phạt kẻ gian lận (tt.)

Bạn có thể xem xét những bước sau đây. (1) Khởi đầu hợp tác. (2) Tiếp tục hợp tác. (3) Đếm xem số lần đối phương gian lận trong khi bạn vẫn hợp tác. (4) Nếu tỉ lệ gian lận nằm ngoài khả năng chấp nhận được, sử dụng chiến lược ăn miếng trả miếng. Lưu ý là không như trước đây, ăn miếng trả miếng không được sử dụng như một phần thưởng cho hành vi tốt; thay vào đó, ăn miếng trả miếng là *sự trừng phạt* nếu bên kia đang tìm cách lợi dụng bạn.

Làm thế nào để thay thế toàn bộ Hội đồng Quản trị?

Để bảo vệ công ty trước những mâu thuẫn nội bộ gia đình cũng như những cuộc tấn công từ bên ngoài, trước hết ông ta yêu cầu các cuộc bầu chọn thành viên cho hội đồng quản trị được tiến hành theo kiểu zic zac. Điều này có nghĩa là ngay cả khi có ai đó sở hữu 100% cổ phiếu của công ty thì cũng không thể thay thế ngay toàn bộ hội đồng quản trị mà chỉ có những người hết nhiệm kỳ mới có thể ra đi mà thôi. Mỗi người trong số năm thành viên đều có nhiệm kỳ là 5 năm. Người bên ngoài chỉ có thể hy vọng nhiều nhất là một ghế trong một năm... Quy trình bầu chọn thành viên hội đồng quản trị *chỉ có thể được thay đổi bởi chính hội đồng đó. Bất kỳ thành viên nào cũng có thể đưa ra đề xuất thay đổi* mà không cần người ủng hộ. Tuy nhiên có một điểm quan trọng. Người đề xuất sẽ được yêu cầu bỏ phiếu cho chính đề nghị của mình... Bất kỳ người nào đưa ra đề nghị thay đổi thành viên hoặc thay đổi quy tắc xác định thành viên sẽ mất vị trí cũng như cổ phần của mình *nếu đề nghị đó thất bại*. Cổ phần của anh ta sẽ được chia đều cho những thành viên còn lại. Ngay cả thành viên nào bỏ phiếu cho đề xuất bị thất bại cũng sẽ bị mất chỗ trong hội đồng và mất luôn cổ phần của mình.

Bỏ phiếu chống sẽ không nhận được gì, bỏ phiếu thuận sẽ nhận được phần nào đó

- Nếu đề nghị được nhất trí thông qua, Sea Shells sẽ chọn một hội đồng hoàn toàn mới. Mỗi thành viên hội đồng bị thay thế sẽ nhận được một khoản bù đắp nhỏ
- Nếu đề nghị được thông qua với tỉ lệ 4 trên 1, người bỏ phiếu chống sẽ bị loại khỏi hội đồng và không nhận được khoản đền bù
- Nếu đề nghị được thông qua với tỉ lệ 3 trên 2, Sea Shells chuyển toàn bộ 51% cổ phần trong Peter's Pickled Peppers cho hai thành viên bỏ phiếu thuận theo tỉ lệ bằng nhau. Hai thành viên bỏ phiếu chống sẽ bị loại khỏi hội đồng và không nhận được khoản bồi thường nào.

Bạn tạo động cơ cho điều gì?

- Khi công ty thiết kế các hình thức khen thưởng để tạo động lực làm việc cho nhân viên, vấn đề chỉ đến từ một phía. Những vấn đề phức tạp và thú vị hơn thường xuất phát trong các hình thức liên doanh khi mỗi bên phải đưa ra những động cơ phù hợp để tạo động lực cho bên còn lại.
- Câu hỏi then chốt ở đây là: rủi ro và lợi ích được hai bên chia sẻ như thế nào?

Động cơ trong công ty liên doanh

- Những tình huống này liên quan đến những dự án đòi hỏi có sự tham gia đồng thời của hai người hay hai công ty trở lên. Mỗi bên phải chịu một phần đầu tư ban đầu – chính là quyền lợi có thể bị mất nếu quan hệ bị chấm dứt – hay một cái gì khác để nếu một bên bỏ đi thì điều đó cũng không tạo ra mối đe dọa nào đối với bên còn lại.
- Phải có một mức độ không chắc chắn nào đó về những sự kiện xảy ra sau đó có thể sử dụng như một sự biện minh cho việc mở lại bản thỏa thuận, hoặc một điều khoản đơn giản nào đó đưa ra mức phạt thật nặng cho bất kỳ hành vi phá vỡ thỏa thuận nào cũng có thể giúp đạt được mục đích.

Mệnh đề #1: Tách con người khỏi vấn đề

...con người không phải là máy tính. Chúng ta là những sinh vật có cảm xúc mạnh, nhận thức trái ngược nhau và có những khó khăn trong việc trao đổi chính xác thông tin. Những xúc cảm lại bị lẫn rối với những nội dung khách quan của vấn đề. Việc giữ lập trường chỉ làm cho tình hình xấu đi bởi cái tôi của con người trở nên đồng nhất với quan điểm của người đó...người đàm phán cần sát cánh bên nhau tấn công vào vấn đề phải giải quyết chứ không phải tấn công nhau...*Tách con người ra khỏi vấn đề.*

Áp dụng thực tế: Tách con người ra khỏi vấn đề

- Bạn có xem đối tượng bạn đang thương lượng là *vấn đề* hay bạn cố gắng giải quyết *vấn đề với người đó*?
- Làm thế nào để tách con người ra khỏi vấn đề?
- Đặt bản thân vào tình huống của họ: theo bạn đâu là những điều quan trọng đối với họ?

Mệnh đề #2: Tập trung vào lợi ích, *không phải* lập trường

Lập trường đàm phán thường làm lu mờ điều mà bạn thực sự mong muốn. Thỏa hiệp giữa các lập trường thường không đem lại thỏa thuận đáp ứng tốt nhu cầu rất con người của các bên, mà đây chính là điều khiến các bên đàm phán giữ các lập trường như vậy. Yếu tố cơ bản thứ hai là: *Tập trung vào lợi ích, không vào lập trường.*

Áp dụng thực tế: Lợi ích vs. Lập trường

- Đối phương đang muốn đạt được điều gì vs. Đề nghị thỏa thuận là gì?
- Vì sao đối phương lại đưa ra đề nghị như vậy?
- Những quan ngại và rủi ro mà đối phương phải gánh chịu và đề nghị họ đưa ra có thể hiện chiến lược để giảm trừ các rủi ro này hay không?

Mệnh đề #3: Sáng tạo ra các phương án cùng có lợi

Việc bạn cố đưa ra quyết định khi có mặt đối thủ sẽ hạn chế tầm nhìn của bạn. Sức sáng tạo bị hạn chế khi bạn có quá nhiều thứ bị đe dọa. Việc tìm một giải pháp tối ưu cũng vậy. Bạn có thể thoát khỏi tâm lý căng thẳng này bằng cách dành ra một khoảng thời gian tìm tòi những giải pháp có thể thỏa mãn các lợi ích chung, hòa hợp một cách sáng tạo các lợi ích khác biệt...điểm cơ bản thứ ba: Trước khi cố đạt thỏa thuận, *hãy sáng tạo ra các phương án hai bên cùng có lợi.*

Áp dụng thực tế: Sáng tạo trong thương lượng

- Nhiều vấn đề thương lượng cần phải có sự sáng tạo rất lớn
- Đặt bản thân vào vị trí của đối thủ và cố gắng tìm ra những giải pháp có thể đáp ứng nhu cầu của mọi người
- Cố gắng xuất phát từ lập trường của đối thủ khi xây dựng lời đề nghị mà họ đưa ra trong quá trình thương lượng: bạn sẽ thay đổi lời đề nghị của họ như thế nào để khiến người nghe (là bạn) cảm thấy dễ chịu hơn?

Mệnh đề #4: Áp dụng các tiêu chuẩn khách quan

thỏa thuận phải thể hiện các tiêu chuẩn khách quan không chịu sự ảnh hưởng của bất cứ bên nào. Điều này không có nghĩa là bạn bắt buộc các điều khoản phải xây dựng trên cơ sở của tiêu chuẩn do bạn chọn mà là chỉ ra rằng các tiêu chuẩn khách quan như giá cả thị trường, ý kiến các chuyên gia, tập quán hay luật pháp mới có tính quyết định. Bằng cách đàm phán về các tiêu chuẩn thay vì về điều mà các bên muốn hay không muốn, sẽ không có bên nào phải chịu thua thiệt; cả hai bên đều có thể thuận theo một giải pháp công bằng. Do đó điểm cơ bản thứ tư: *Đòi hỏi áp dụng các tiêu chuẩn khách quan.*

Áp dụng thực tế: Bỏ cá tính ra khỏi bàn đàm phán

- Đây là giai đoạn 2 của trò chơi: ai là quyết định nguyên tắc của trò chơi?
- Ai sẽ là trọng tài phân xử trò chơi?
- Hai ví dụ trong kinh doanh về việc áp dụng các tiêu chuẩn khách quan:
 - Nhiều hợp đồng ký với các công ty Trung Quốc yêu cầu sử dụng hệ thống tòa án ở Hồng Kong
 - Trong quỹ cổ phần riêng hoặc công ty liên doanh, khi bán doanh nghiệp, nếu hai bên không thể thỏa thuận giá bán, họ sẽ đưa ra mức giá mà mình kỳ vọng và thuê tư vấn bên ngoài ước tính giá trị của doanh nghiệp.

Đàm phán với con người

Một thực tế cơ bản về thương lượng mà người ta thường hay quên trong các cuộc giao dịch tập thể và quốc tế là bạn đang thảo luận không phải với những đại diện trừu tượng của “phía bên kia” mà là những con người cụ thể. Họ có tình cảm, tiêu chuẩn, giá trị riêng của họ; có cơ sở học thức, quan điểm riêng và rất khó dự đoán được về họ. Bản thân bản cũng vậy. Khía cạnh con người có thể tạo nên sự thành công hay thất bại trong các cuộc thương lượng.

Đàm phán với con người (tt.)

- Bạn có quên mất mình đang phải đàm phán với con người chứ không phải chỉ giá cả hay số lượng?
- Việc xây dựng mối quan hệ với đối tác giúp bạn thương lượng thành công mà vẫn trung thực như thế nào?
- Mối quan hệ giúp bạn bồi đắp lòng tin và giao tiếp hiệu quả hay chỉ đem đến cho bạn lợi thế để củng cố lập trường?