



CẨM NANG
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS
ESSENTIALS

*Your Mentor & Guide
to Doing Business
Effectively*

CÁC
GIẢI PHÁP
KINH DOANH
HIỆU QUẢ VÀ
THỰC TIỄN
NHẤT

Kỹ Năng Thương Lượng

NEGOTIATION



CẨM NANG
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS
ESSENTIALS

KỸ NĂNG
THƯƠNG LƯỢNG
Negotiation

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD
KỸ NĂNG THƯƠNG LƯỢNG
Negotiation

Original work copyright © 2003 Harvard Business School
Publishing Corporation

Publishing by arrangement with Harvard Business School Press

Vietnamese Language Copyright © 2005 First News - Tri Viet
All Rights Reserved.

NEGOTIATION - KỸ NĂNG THƯƠNG LƯỢNG

Công ty First News - Trí Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với NXB Trường Đại học Harvard, Hoa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép, trích dẫn nào không được sự đồng ý của First News và Harvard Business School đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất Bản Việt Nam, Luật Bản Quyền Quốc Tế và Công ước Bảo Hộ Bản Quyền Sở Hữu Trí Tuệ Berne.

FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.

11H Nguyen Thi Minh Khai St. - Ho Chi Minh City, Vietnam

Tel: 84-822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860

Fax: 84-822 4560; Email: triviet@firstnews.com.vn

Web: <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS
ESSENTIALS



KỸ NĂNG THƯƠNG LƯỢNG

Negotiation

Biên dịch : Ban biên dịch G.B.S

Hiệu đính : Tiến sĩ Nguyễn Văn Quì (Ph.D.)

FIRST NEWS

Mục lục

Lời giới thiệu

1. CÁC HÌNH THỨC THƯƠNG LƯỢNG	9
Thương lượng phân bổ	10
Thương lượng hợp nhất	13
Thương lượng nhiều giai đoạn và nhiều bên tham gia	19
2. BỐN KHÁI NIỆM CHÍNH BATNA	22
BATNA	24
Giá chấp nhận	33
ZOPA	35
Tạo giá trị thông qua trao đổi	37
3. CHUẨN BỊ	41
Bước 1: Xem xét kết quả tốt cho các bên thương lượng	43
Bước 2: Xác định cơ hội tiềm năng để tạo ra giá trị	45
Bước 3: Xác định BATNA và giá chấp nhận của các bên thương lượng	47
Bước 4: Củng cố BATNA	48
Bước 5: Xác định quyền hạn của người thương lượng	49
Bước 6: Tìm hiểu con người, văn hóa, mục tiêu và cách thức đối phương dàn xếp vấn đề	53
Bước 7: Hãy linh động khi thương lượng	54
Bước 8: Thu thập các chuẩn mực và tiêu chí bên ngoài liên quan đến sự công bằng	55
Bước 9: Thay đổi chương trình thương lượng và xoay chuyển tình thế	56

4. CÁC CHIẾN THUẬT BÊN BÀN THƯƠNG LƯỢNG	60
Kéo đối phương vào bàn thương lượng	61
Chiến thuật cho các cuộc thương lượng được mất ngang nhau	65
Các chiến thuật cho thương lượng hợp nhất	76
Các chiến thuật chung: Dàn xếp và đánh giá liên tục	83
5. NHỮNG CÂU THƯỜNG GẶP VỀ CHIẾN THUẬT	90
Những câu hỏi thường gặp về giá	91
Những câu hỏi thường gặp về quy trình	93
Những câu hỏi thường gặp về vấn đề con người	97
6. RÀO CẢN CHO THỎA THUẬN	102
Những người thương lượng cực kỳ cố chấp	103
Thiếu tin tưởng	106
Khoảng trống thông tin và tình thế khó xử	108
Những trở ngại về cơ cấu	110
Những người cản trở cuộc thương lượng	112
Những khác biệt về văn hóa và giới tính	114
Khó khăn trong giao tiếp	117
Khả năng đối thoại	118
7. NHỮNG SAI LẦM TRONG TƯ DUY	121
Sự leo thang	122
Nhận thức thiên lệch	125
Những mong đợi phi lý	127
Tự tin quá mức	130
Những cảm xúc không thể kiểm chế	134

8. TẦM QUAN TRỌNG CỦA MỐI QUAN HỆ	136
Tầm quan trọng của mối quan hệ	137
Nhận thức về giá trị của mối quan hệ đối với thương lượng	139
Hành động đúng	143
9. THƯƠNG LƯỢNG CHO NGƯỜI KHÁC	150
Đại diện độc lập	151
Đại diện không độc lập	153
Những trở ngại khi thương lượng qua trung gian	153
10. CÁC KỸ NĂNG THƯƠNG LƯỢNG	160
Cải thiện liên tục	161
Thương lượng chính là một năng lực tổ chức	165
Những kỹ năng của một nhà thương lượng	172
PHỤ LỤC : Những công cụ hỗ trợ hữu ích	177

Lời giới thiệu

Thương lượng là một phương cách để con người thỏa thuận và trao đổi những khác biệt. Cho dù những khác biệt này liên quan đến việc mua chiếc xe mới, tranh cãi về hợp đồng lao động, các điều khoản bán hàng, một liên minh phức tạp giữa hai công ty, hay hiệp ước hòa bình giữa các quốc gia đang giao tranh, thì chúng đều có thể giải quyết được thông qua thương lượng. Thương lượng cũng có nghĩa là tìm kiếm sự nhất trí giữa các bên thông qua đối thoại.

Thương lượng luôn hiện hữu trong mọi khía cạnh của cuộc sống, cả ở gia đình lẫn nơi làm việc. Cha mẹ và con cái thương lượng khi bàn về cách cải thiện điểm số môn toán ở trường. Tương tự như vậy, hai vợ chồng thương lượng khi thỏa thuận ai sẽ dọn dẹp nhà cửa còn ai sẽ đi mua hàng hóa cuối tuần. Tại nơi làm việc, thương lượng xảy ra thường xuyên hơn. Thực ra, gốc La tinh của từ này *negotiatus* có nghĩa là “xúc tiến kinh doanh”. Trong tiếng Tây Ban Nha hiện đại, *negocios* nghĩa là “kinh doanh”.

Một cuộc thương lượng kinh doanh có thể là một sự việc chính thức diễn ra bằng tranh luận bên bàn thương lượng, tại đó bạn tranh cãi về giá cả và cách thực hiện hoặc về các điều

8 HARVARD BUSINESS ESSENTIALS

khoản phức tạp liên quan đến việc hợp tác kinh doanh. Thương lượng cũng có thể diễn ra ít trang trọng hơn, như cuộc họp giữa bạn và các nhân viên đồng sự mà sự hợp tác của hai bên cần thiết cho việc thực hiện công việc. Nếu bạn là người giám sát, quản lý, hay điều hành, có thể bạn đã dành phần lớn thời gian của ngày làm việc để thương lượng với nhiều người trong nội bộ và bên ngoài công ty - nhưng hiếm khi bạn nhận ra điều đó. Thương lượng cũng là khi bạn kết thúc một thương vụ hay yêu cầu cấp dưới nhất trí các mục tiêu thực hiện nào đó.

Thương lượng đóng vai trò quan trọng trong cuộc sống cá nhân và nghề nghiệp, vì vậy chúng ta cần phải cải thiện các kỹ năng thương lượng của mình. Ngay cả một cải thiện khiêm tốn nhất trong những kỹ năng này cũng có thể đem lại những kết quả đáng kể, như thêm một khoản tăng lương, thỏa thuận tốt hơn về mua nhà, hay thu xếp công việc hiệu quả hơn trong văn phòng. Cuốn sách **“Kỹ năng thương lượng”** này có thể giúp bạn cải thiện các kỹ năng thương lượng, giúp bạn trở thành một người thương lượng hiệu quả hơn.

Cuốn sách trình bày và giải thích các khái niệm cơ bản được các chuyên gia thương lượng và những người giải quyết vấn đề sáng tạo áp dụng. Cuốn sách cũng tập hợp những bí quyết thiết thực và ví dụ minh họa nhằm giúp bạn phát triển hơn nữa cuộc sống cá nhân và nghề nghiệp của mình.

1

CÁC HÌNH THỨC THƯƠNG LƯỢNG

*Có nhiều con đường đi đến
một thỏa thuận*

Nội dung chính:

- *Thương lượng phân bổ*
- *Thương lượng kết hợp*
- *Thương lượng nhiều giai đoạn và nhiều bên tham gia*

THƯƠNG LƯỢNG PHÂN BỐ

Vấn đề đặt ra trong một cuộc thương lượng phân bổ là phân
nào số đối giá trị có cao nhất. Một số người gọi kiểu thương
lượng này là được một ngang nhà (zero-sum) hay tổng bằng
không (constant-sum). Thuật ngữ thẳng-thẳng (win-lose) có thể
được dùng để mô tả một cuộc thương lượng phân bổ. Trong một
cuộc thương lượng phân bổ, có thể phân ra các bên tham gia

Có hai hình thức thương lượng chính.

Thương lượng phân bổ: Là kiểu thương lượng mà các bên tham gia thì nhau phân bổ một lượng giá trị nhất định. Vấn đề chính trong kiểu thương lượng phân bổ là “Ai sẽ đòi hỏi giá trị cao nhất?” Trong các cuộc thương lượng phân bổ, lợi ích của một bên có được nhờ sự phí tổn của đối phương.

Thương lượng hợp nhất: Là kiểu thương lượng mà các bên tham gia hợp tác để đạt được lợi ích tối đa bằng cách hợp nhất các quyền lợi của họ thành một thỏa thuận. Đây là những thỏa thuận về việc tạo ra giá trị và đòi hỏi giá trị.

Rất ít khi cuộc thương lượng của bạn thuộc kiểu phân bổ thuần túy. Mặc dù việc cạnh tranh trực tiếp giữa quyền lợi và mục tiêu của các bên là điều bình thường, song khả năng hợp nhất quyền lợi và sự ưu tiên vẫn thường xảy ra. Ngoài ra, các cuộc thương lượng trên thực tế có thể diễn ra qua nhiều giai đoạn và có nhiều bên tham gia.

THƯƠNG LƯỢNG PHÂN BỐ

Vấn đề đặt ra trong một cuộc thương lượng phân bổ là bên nào sẽ đòi hỏi giá trị cao nhất. Một số người gọi kiểu thương lượng này là được mất ngang nhau (zero-sum) hay tổng không đổi (constant-sum). Thuật ngữ thắng-thua (win-lose) có lẽ mang hàm ý tiêu biểu nhất cho những gì được đề cập. Sau đây là những ví dụ kinh điển:

- Thỏa thuận mua bán một tấm thảm, tại đó người mua và người bán đều không biết nhau. Không có một mối quan hệ nào cả, toàn bộ vấn đề nằm ở giá cả, và mỗi bên đều tranh luận để đạt thỏa thuận tốt nhất. Những gì bên này có được cũng tương ứng với tổn thất của đối phương.
- Thỏa thuận lương bổng giữa chủ doanh nghiệp và nhân viên: Các chủ doanh nghiệp biết rằng số tiền mình trả cho nhân viên sẽ ra khỏi túi riêng của họ - và ngược lại.

Trong một cuộc thương lượng phân bổ thuần túy, giá trị được mất là cố định, và mục tiêu của mỗi bên là đạt được càng nhiều giá trị càng tốt. Hãy xem ví dụ về hai người đang thương lượng phần chia cái bánh táo nướng mới ra lò. Người nào cũng có ý thỏa thuận để lấy phần bánh càng to càng tốt, và biết rằng bất kỳ sự nhượng bộ nào cho đối phương cũng sẽ giảm phần của mình. Hoặc cũng có thể xem ví dụ kinh doanh điển hình dưới đây:

Acme Manufacturing cùng một nhà cung cấp là Công ty *Best Parts* đang thương lượng một hợp đồng mà theo đó *Best Parts* sẽ làm và giao 10.000 bộ điều chỉnh trong thời gian sáu tháng. Giám đốc mua hàng của *Acme* nhận được chỉ thị là phải lấy cho được giá thấp nhất có thể, vì vậy cô ép giá là \$1,75 cho mỗi bộ điều chỉnh. Trong khi đó, giám đốc bán hàng của *Best Parts* lại cố tăng giá cho công ty lên mức tối đa bằng cách đòi \$2 cho mỗi bộ điều chỉnh. Không ai muốn tranh luận một điều gì khác ngoài giá cả.

Cuối cùng *Acme Manufacturing* cũng đạt được giá của mình. Do có nhiều nhà cung cấp tiềm năng nên giám đốc mua hàng của công ty này không chịu thua và *Best Parts*, vì thiếu các nơi tiêu thụ khác, đành phải nhượng bộ và đồng ý giá \$1,75 cho mỗi bộ điều chỉnh.

12 HARVARD BUSINESS ESSENTIALS

Mục đích của người bán trong một thỏa thuận phân bổ là thương lượng mức giá càng cao càng tốt, còn mục đích của người mua lại là thương lượng giá càng thấp càng tốt. Thêm một đồng cho bên này đồng nghĩa với việc bớt một đồng của đối phương. Vậy nên cả người bán lẫn người mua đều tranh nhau đòi hỏi giá trị tốt nhất và chắc chắn sẽ xảy ra một “cuộc chiến” nho nhỏ. Mỗi bên thương lượng đều cố “lôi kéo” điểm thỏa thuận cuối cùng đến gần giá mà mình muốn (hoặc thậm chí còn vượt ra ngoài giá đó).

Mối quan hệ và danh tiếng không quan trọng trong những cuộc chiến kiểu này. Những người thương lượng không sẵn lòng trao đổi giá trị thỏa thuận để lấy giá trị về mối quan hệ của họ với đối phương. Chẳng hạn như một nhà doanh nghiệp được chuyển đến một khu đô thị khác và đang có nhu cầu tìm mua một căn nhà. Cô không quan tâm đến mối quan hệ lâu dài của mình với người bán nhà khi bắt đầu thương lượng để mua căn nhà của người bán. Thường thì người bán là người hoàn toàn xa lạ và sau khi thực hiện vụ thương thảo này thì quan hệ đôi bên vẫn không tiến triển.

Thông tin đóng vai trò vô cùng quan trọng trong kiểu thương lượng này. Đối phương càng biết ít về điểm yếu và những ưu tiên trong thỏa thuận của bạn và càng biết nhiều về khả năng mặc cả của bạn, thì bạn càng có lợi thế. Ví dụ như giám đốc bán hàng của Best Parts sẽ không khôn ngoan nếu để Acme Manufacturing biết là ông có rất ít khách hàng mua bộ điều chỉnh của công ty mình, hoặc biết là ông hiện đang bán cùng một loại bộ điều chỉnh cho nhà sản xuất khác với giá thấp hơn 2 đô la mỗi cái. Ngược lại, đại diện mua hàng của Acme sẽ sốt sắng cho đối phương biết là các nhà sản xuất phụ tùng khác hiện đang tìm gặp cô và ai cũng muốn có thương vụ này.

Để có được thành công trong thương lượng phân bổ, cần ghi nhớ những điều sau:

- Đề xuất đầu tiên có thể là một điểm mốc có tác động mạnh về mặt tâm lý, và nó sẽ xác định phạm vi mặc cả. Các nghiên cứu cho thấy kết quả thương lượng thường tương quan với đề xuất đầu tiên. Vì vậy cần có sự khởi đầu đúng.
- Không tiết lộ bất kỳ thông tin quan trọng nào về tình hình của bạn, kể cả lý do tại sao bạn muốn đi đến thỏa thuận, mối quan tâm thực sự hay những tình thế ép buộc trong kinh doanh, cũng như các điểm ưu tiên của bạn trong số những vấn đề hay các phương án chọn lựa, hoặc điểm mà bạn sẽ phải chấm dứt thương lượng. Tuy nhiên, sẽ có lợi nếu cho đối phương biết là bạn vẫn có phương án tốt nếu thỏa thuận này không đi đến kết quả mong đợi.
- Thông tin về đối phương rất hữu ích đối với bạn. Nên tìm hiểu càng nhiều thông tin càng tốt về tình hình và các điểm ưu tiên của đối phương - kể cả lý do tại sao họ muốn đi đến thỏa thuận, mối quan tâm thực sự cũng như những tình thế ép buộc trong kinh doanh, và ưu tiên của họ trong số các vấn đề và phương án chọn lựa.
- Tận dụng những gì bạn biết về đối phương khi đưa ra yêu cầu hay đề xuất đầu tiên của bạn.
- Đừng đi quá mục đích ban đầu. Nếu bạn đòi hỏi quá mức và quá tham vọng, đối phương có thể sẽ bỏ đi. Bạn sẽ mất cơ hội đạt được thỏa thuận.

THƯƠNG LƯỢNG HỢP NHẤT

Trong một cuộc thương lượng hợp nhất, các bên tham gia cùng hợp tác để đạt được những lợi ích tối đa bằng cách kết hợp

14 HARVARD BUSINESS ESSENTIALS

cạnh tranh và phân chia giá trị. Trong các cuộc thương lượng hợp nhất thì bạn phải biết cách tạo ra giá trị cũng như đòi hỏi giá trị.

Hãy xem một ví dụ kinh doanh điển hình về hình thức thương lượng hợp nhất:

Gomez Electronics và một trong những nhà cung cấp chính là Kraft Components Company đang thương lượng một hợp đồng mà theo đó thì Kraft sẽ sản xuất và giao 10.000 cái công tắc trong thời gian sáu tháng. Gomez muốn đạt được mức giá thấp nhất có thể nhưng đồng thời cũng quan tâm đến việc duy trì mối quan hệ lâu dài với Kraft vì đây là một nhà cung cấp đáng tin cậy trong nhiều năm qua. Giám đốc bán hàng của Kraft cũng muốn nâng mức giá mà công ty mình nhận được từ hợp đồng này lên mức cao nhất nhưng cũng quan tâm đến mối quan hệ này. Ông không muốn mất một khách hàng lâu dài.

Là đối tác lâu dài, mỗi bên đều sẵn sàng bày tỏ cho nhau một số lợi ích. Theo đó, nếu một bên nhượng bộ về giá thì đối phương có thể cung cấp một giá trị tương đương theo hình thức nào đó.

Cuối cùng, hai bên đi đến thỏa thuận là Kraft sẽ đạt được nguyện vọng của mình: \$2 cho mỗi công tắc. Đổi lại, Kraft đồng ý cho Gomez Electronics thu xếp sáu mươi ngày để thanh toán thay vì chỉ ba mươi ngày như thường lệ. Khoảng thời gian ba mươi ngày cộng thêm đó giúp Gomez giảm được áp lực vốn. Ngoài ra, hai hãng cũng đồng ý hợp tác thiết kế một bộ công tắc mới cho một sản phẩm của Gomez hiện đang còn nằm trên bản vẽ.

Những ví dụ kiểu này rất thường gặp trong các cuộc thương thảo giữa nhà sản xuất và nhà cung cấp khi những công ty lớn thay đổi chiến thuật của mình: từ việc chèn ép các nhà cung cấp và liên hệ với nhiều nhà cung cấp thông qua những giao dịch ngắn hạn, họ đã chuyển sang việc phát triển mối quan hệ lâu dài

chỉ với một số ít nhà cung cấp. Trong nhiều trường hợp, nhà cung cấp và nhà sản xuất thiết bị chính cùng hợp tác trong các lĩnh vực kiểm tra chất lượng và phát triển sản phẩm. Việc sử dụng ngày càng nhiều mối quan hệ liên doanh và đối tác cung ứng cũng kích thích các tổ chức suy nghĩ nhiều hơn về mối quan hệ không tập trung nhiều đến việc giành phần thắng về mình như thường xảy ra tại cuộc thương lượng được mất ngang nhau.

Trong một cuộc thương lượng hợp nhất, nhiệm vụ của bạn được nhân đôi: (1) tạo ra càng nhiều giá trị càng tốt cho bạn và cho đối phương, (2) đòi hỏi giá trị cho chính bạn. Nhiều người đã dùng thuật ngữ cùng thắng (win-win) để chỉ kiểu dàn xếp này. Tiếc là thuật ngữ này với ngụ ý rằng tất cả các bên tham gia đều đạt được những điều họ muốn, lại ít khi xảy ra. Thường xảy ra hơn là mỗi bên thực hiện các thỏa hiệp để đạt được những điều mà họ đánh giá cao nhất, và đồng thời từ bỏ những yếu tố khác ít giá trị hơn. Ví dụ, trong trường hợp nhà sản xuất - nhà cung cấp vừa đề cập trên đây, Kraft có được đơn giá mà họ muốn, nhưng lại nhượng bộ cho Gomez Electronics về các điều khoản thanh toán.

Đôi khi quyền lợi của hai bên hoàn toàn không ở thế cạnh tranh. Trong những trường hợp này nhiệm vụ đặt ra là đi đến một thỏa thuận kết hợp các quyền lợi với nhau càng hiệu quả càng tốt. Đồng ý nhượng bộ những gì mà một bên muốn không nhất thiết buộc đối phương phải giảm đi những giá trị dành cho họ. Vì vậy, khả năng một bên đòi hỏi hoặc giành lấy những gì họ muốn trong thỏa thuận không nhất thiết làm giảm khả năng yêu cầu hay chiến thắng của đối phương.

Có nhiều khoản mục và vấn đề cần thương thảo trong một cuộc thương lượng hợp nhất. Đó không chỉ đơn giản là giá cả, thời gian giao hàng hay bất kỳ vấn đề đơn lẻ nào, mà nó sẽ tạo nhiều cơ hội cho sự sáng tạo.

Chuyên gia thương lượng Mark Gordon - người đã đặt ra thuật ngữ “thương lượng hợp tác” (collaborative bargaining) cho kiểu thương lượng này - nói rằng các bên nên tìm những phương án sáng tạo chứ đừng tập trung vào sự nhượng bộ. “Bạn phải tin rằng việc tìm cách làm cho đối phương có lợi cũng nằm trong lợi ích của bạn. Mục đích của bạn không phải là làm họ bị tổn thương mà là giúp họ với chi phí thấp dành cho bạn và được họ giúp lại với chi phí thấp cho họ. Bạn càng sáng tạo trong việc đặt vấn đề tốt cho cả hai bên thì cả hai sẽ càng vui vẻ.” Sự sáng tạo này chỉ có thể thực hiện nếu cả hai bên hiểu được những quyền lợi chính của mình và của đối phương.

Cùng thắng cho một cuộc thỏa thuận?

Phần lớn thuật ngữ “cùng thắng” (win-win) trong thương lượng thường mô tả các thỏa thuận hợp nhất. Quả thực, cả thuật ngữ lẫn khái niệm này đều đã trở nên quá quen thuộc đến mức trở nên rập khuôn, ví dụ: “Chúng tôi đang tìm kiếm một thỏa thuận hai bên cùng thắng với các khách hàng của chúng tôi.” “Tại ExploitCo, ban quản lý và các nhân viên chia sẻ thái độ cùng thắng.”

Tất cả nghe có vẻ rất ấn tượng. Cùng thắng cộng hưởng với niềm tin về văn hóa rằng chúng ta nên tạo mối quan hệ sao cho cả hai cùng có lợi chứ không nên có tính lợi dụng, một chiều, cưỡng ép.

Nhưng không phải ai cũng hài lòng với thuật ngữ này. Theo Jim Camp, một chuyên gia tư vấn thương lượng, cùng thắng là một trò chơi của gã khờ, và có vẻ như là một trò thua do khinh suất:

Những người thương lượng nhiều kinh nghiệm trong mọi lĩnh vực đều hiểu rằng một người thương lượng hăng hái, hướng đến mục đích cùng thắng ở bên kia bàn chỉ biết ăn nói trôi chảy, mang một bộ mặt vui vẻ, không hề thỏa hiệp nhưng lại đòi hỏi bạn phải làm những điều liên quan đến lợi ích của họ.

Cùng thắng theo nghĩa này đúng như phương pháp “đạt được sự nhất trí” của Liên Xô cũ trong các cuộc thương lượng của họ với các nước phương Tây suốt thời kỳ chiến tranh lạnh: “Những gì thuộc về chúng tôi là của chúng tôi; những gì thuộc về các anh thì có thể thỏa thuận.”

Theo Gordon, “Nếu bạn đọc những nguyên bản kinh điển, họ sẽ nói đến những vị trí cực kỳ mở, để một bên nhượng bộ trước và chỉ phân chia sự khác biệt sau khi hai bên đi đến một số vấn đề, v.v.” Theo quan điểm của Gordon thì việc nhân nhượng là không cần thiết. “Thay vào đó, bạn hãy tìm các phương án sáng tạo... Nếu có những kết quả khả thi có thể chấp nhận thì cũng sẽ kéo theo một loạt kết quả làm các bên vui vẻ hơn kết quả có thể chấp nhận ở mức tối thiểu.”

Tìm cơ hội để đôi bên cùng có lợi một cách tự nhiên đòi hỏi sự chia sẻ thông tin. Khác với thương lượng phân bổ, tại đó bạn chủ tâm đánh cược, một cuộc thương lượng hợp nhất khuyến khích bạn thực hiện những điều sau:

- Cung cấp thông tin quan trọng về tình hình tài chính của bạn.
- Giải thích lý do tại sao bạn muốn đi đến thỏa thuận.
- Bày tỏ mối quan tâm thực sự hay những tình thế ép buộc trong kinh doanh của bạn.
- Trình bày và giải thích trong những điều khoản chung các điểm ưu tiên của bạn trong số các vấn đề và phương án chọn lựa.

- Xem xét và bày tỏ mọi khả năng và nguồn lực bổ sung mà bạn có thể đáp ứng quyền lợi của đối phương cũng như có thể thêm vào để đạt được thỏa thuận.
- Tận dụng những gì bạn biết để tìm các phương án sáng tạo đáp ứng quyền lợi của cả hai bên trong khả năng tốt nhất có thể.

Xem xét tình huống khó xử của người thương lượng

Rất ít cuộc thương lượng trong kinh doanh chỉ thuần túy là thương lượng phân bổ hoặc hợp nhất. Hầu hết các cuộc thương lượng chỉ có tính hợp nhất ở một mức độ nào đó, nó bao hàm các cơ hội cho cả cạnh tranh lẫn hợp nhất. Quả thực, sân chơi cho các cuộc thương lượng được mô tả rõ nét hơn là một nơi có cả hai thái cực lẫn sự hòa hợp của cả hai. Việc nhận biết nên tham gia thương lượng kiểu nào là một tình huống căng thẳng được gọi là tình thế khó xử của người thương lượng (negotiator's dilemma). "Tôi có nên dành phần bánh càng to càng tốt, nhưng lại có nguy cơ bên kia đòi hỏi giá trị? Hoặc "Tôi có nên hợp tác với hy vọng công việc sẽ tốt đẹp?" Những câu hỏi này là những lựa chọn khó khăn mang tính chiến thuật, có ý nghĩa cân bằng các chiến lược cạnh tranh với chiến lược hợp tác. Biết được liệu có nên cạnh tranh nơi quyền lợi mâu thuẫn - yêu cầu nhiều thay vì ít - hoặc liệu có nên tạo ra giá trị bằng cách trao đổi thông tin dẫn đến các phương án đôi bên đều có lợi là vấn đề cốt lõi của nghệ thuật thương lượng.

Tình thế khó xử của những người thương lượng sẽ được trình bày rõ hơn ở chương 6.

THƯƠNG LƯỢNG NHIỀU GIAI ĐOẠN VÀ NHIỀU BÊN THAM GIA

Khi nghĩ đến thương lượng, hầu hết mọi người liên tưởng đến một người hay một nhóm người đang ngồi quanh bàn với người hoặc nhóm người khác. Sau khi thỏa thuận, tranh cãi, nếu đi đến điểm chung cho những khác biệt, họ sẽ tiếp tục; nếu không, mọi người sẽ bỏ đi. Đặc điểm này thường là chính xác. Nó mô tả cách các chủ doanh nghiệp và những báo cáo trực tiếp của họ giải quyết vấn đề thực hiện và thanh toán, cách một cá nhân thương lượng mua xe mới, v.v. Những cuộc thương lượng như vậy là một đối một và tập trung vào một vấn đề rõ ràng, và chúng thường được giải quyết bằng một cuộc họp đơn lẻ.

Trong thực tế, nhiều cuộc thương lượng không đơn giản như vậy mà thường có hơn hai bên tham gia và đôi khi phải tiến hành thành nhiều giai đoạn, mỗi giai đoạn tập trung giải quyết một vấn đề quan trọng. Bạn cũng cần nhận thức được những tình huống phức tạp dù chúng nằm ngoài phạm vi cuốn sách này. Mỗi tình huống tượng trưng cho một “kiểu” thương lượng.

Thương lượng nhiều giai đoạn

Các giao dịch nhiều giai đoạn và viễn cảnh về các thỏa thuận trong tương lai đem lại những thuận lợi quan trọng cho sự tin cậy và mong muốn thúc đẩy thái độ hợp tác giữa các bên. Trong những trường hợp này, những giai đoạn đầu cho phép các bên xây dựng sự tin tưởng bằng cách thực hiện các thỏa thuận như đã hứa. Không thực hiện được điều này sẽ khiến đối phương cảnh giác và tạo sự ép buộc cho các thỏa thuận. Những giai đoạn đầu cũng cho phép các bên làm quen với phong cách giao tiếp và thương lượng của nhau. Điều này sẽ giúp các giai đoạn sau này trở nên hiệu quả và dễ dàng hơn.

Thương lượng nhiều bên tham gia

Các cuộc thương lượng chuyên nghiệp và kinh doanh thường có nhiều hơn hai bên, và hiển nhiên là sẽ có trên hai người tham gia. Những cuộc thương lượng nhiều bên như vậy có thể có sự khác biệt đáng kể so với thương lượng hai bên ở một khía cạnh quan trọng: có thể hình thành sự liên minh giữa các bên. Việc liên minh giúp cho những bên yếu gia nhập với bên mạnh để giải quyết các đề xuất ưu tiên của họ, hoặc ít ra thì cũng ngăn chặn những điều mà họ nhận thấy không thể chấp nhận.

Có ít nhất hai kiểu liên minh: liên minh tự nhiên giữa các đồng minh cùng chung quyền lợi, và liên minh vấn đề riêng, trong đó các bên có những vấn đề khác nhau hợp lại để ủng hộ hoặc ngăn chặn một vấn đề riêng (thường vì những lý do khác nhau).

Khó khăn của thương lượng nhiều bên là quản lý các liên minh, tách ra hoặc giữ với nhau tùy theo lợi ích của chính bạn. Cũng như trong thương lượng hai bên, bạn phải hiểu được mục đích, quyền lợi và mối quan hệ của nhiều bên để bắt đầu làm việc từ đó.

Liên minh tự nhiên của các đồng minh rất khó phá vỡ. Ví dụ như một công ty môi trường và một nhóm bảo tồn thiên nhiên có chung những vấn đề cơ bản và thường phối hợp hoạt động để ngăn chặn những sáng kiến xây dựng phát triển ở khu vực cần bảo tồn.

Liên minh vấn đề riêng của các bên khác biệt thì thường dễ phá vỡ hơn. Chẳng hạn như một liên đoàn lao động và một nhóm bảo tồn thiên nhiên có thể tạo thành liên minh để ngăn chặn một đơn vị xây dựng khu trung tâm mua sắm ở một khu vực có nhiều cây xanh. Có nhiều lý do khác nhau để gia nhập

liên minh này khi điều đó khả thi cho việc thực hiện mục đích của từng bên. Nhưng khi chủ sở hữu khu đất nhận thấy một đơn vị xây dựng phát triển khác có thành tích tốt hơn đang liên hệ với các liên đoàn, thì liên đoàn này có thể rút lại sự chống đối của mình và để cho các nhà bảo tồn thiên nhiên chiến đấu một mình. Hoặc nếu đơn vị phát triển ban đầu đồng ý dời dự án đến một địa điểm khác, nhóm bảo tồn thiên nhiên cũng có thể rút lui, để liên đoàn rơi vào thế chống đối đơn độc.

TÓM TẮT

Chương này giới thiệu các kiểu thương lượng cơ bản mà bạn hầu như đã gặp phải, và tình thế được mất trong từng kiểu.

Thương lượng phân bổ đặt hai hay nhiều bên vào thế cạnh tranh để có được một giá trị nhất định. Tại đây, mục đích của mỗi bên là yêu cầu càng nhiều giá trị cho mình càng tốt. Giá trị mà bên này đạt được sẽ không có cho bên kia.

Thương lượng hợp nhất là tạo ra và yêu cầu giá trị. Thông qua việc hợp tác và chia sẻ thông tin, các bên tìm kiếm cơ hội đáp ứng các mục tiêu chính của nhau, nhận thấy rằng họ sẽ có thể phải tạo điều kiện cho các mục tiêu của bên kia.

Dù bạn đang thương lượng theo kiểu nào, chắc chắn cuộc thương lượng sẽ phức tạp hơn nhiều nếu đó là thương lượng nhiều giai đoạn hoặc có nhiều bên tham gia. Nếu có nhiều giai đoạn, các giai đoạn đầu được dùng để xây dựng lòng tin và làm quen với các bên khác. Nếu có nhiều bên tham gia, hãy xem xét lợi ích thực hiện liên minh để nâng cao khả năng thương lượng.

2

BỐN KHÁI NIỆM CHÍNH

Những điểm khởi đầu

Nội dung chính:

- *BATNA (giải pháp thay thế tốt nhất cho một thỏa thuận được thương lượng)*
- *Giá chấp nhận*
- *ZOPA (phạm vi có thể nhất trí)*
- *Tạo giá trị thông qua trao đổi*

Khi không có quyền chiếm đoạt kết quả mà mình mong muốn, con người thường thương lượng - nhưng chỉ khi họ tin mình có lợi thế để làm như vậy. Một giải pháp thương lượng chỉ có lợi trong một số điều kiện nào đó, tức là khi không có phương án nào tốt hơn. Hãy xem ví dụ sau: Một trong những nhân viên tốt nhất của bạn, Charles, đang được một công ty khác săn đón. Thay thế anh ta sẽ tốn kém, nhưng có lẽ sẽ ít tốn kém hơn nếu công ty thỏa thuận kết hợp khích lệ bằng tài chính và thay đổi công việc để thuyết phục anh ta ở lại và tiếp tục đóng góp. Bạn nhẩm tính trong đầu và thấy rằng chi phí của những khoản tăng lương này dù sao vẫn ít thiệt hại hơn là một phương án duy nhất khác: mất một nhân viên xuất sắc.

Bất cứ cuộc thương lượng thành công nào cũng phải có nền tảng dựa trên sự hiểu biết những điều sau:

- Giải pháp thay thế cho thương lượng
- Điểm bắt đầu nhỏ nhất cho một cuộc thương lượng
- Một bên thương lượng có thể sẵn sàng linh động đến mức nào, và thỏa hiệp nào họ sẵn sàng thực hiện

Ba khái niệm này đặc biệt quan trọng cho việc thiết lập một cơ cấu: BATNA (giải pháp thay thế tốt nhất cho một thỏa thuận được thương lượng), mức giá chấp nhận, và ZOPA (phạm vi có thể nhất trí). Chương này sẽ triển khai ba khái niệm này bằng cách sử dụng các cuộc thương lượng phân bổ làm ví dụ. Sau đó sẽ mở rộng cơ cấu này để bao gồm một khái niệm thứ tư: tạo giá trị thông qua trao đổi, bằng cách chuyển sang thương lượng hợp

nhất làm ví dụ. Sự chuyển đổi này đồng thời minh họa cách mà các khái niệm về giá chấp nhận và ZOPA thay đổi khi bạn chuyển từ thương lượng phân bổ sang thương lượng hợp nhất.

BATNA

BATNA, một khái niệm do Roger Fisher và William Ury phát triển, là từ viết tắt của “best alternative to a negotiated agreement” (giải pháp thay thế tốt nhất cho một thỏa thuận được thương lượng). Đây là hành động được ưu tiên nhất khi không đạt được thỏa thuận. Biết được BATNA của bạn nghĩa là biết những gì bạn sẽ làm hay điều gì sẽ xảy ra nếu bạn không đạt được sự nhất trí trong cuộc thương lượng sắp tới. Hãy xem ví dụ sau:

Một nhà tư vấn đang thương lượng với một khách hàng tiềm năng về một dự án kéo dài một tháng. Không có gì rõ ràng về việc sắp đặt chi phí mà cô sẽ có thể thương lượng, hoặc thậm chí cô không chắc liệu cô có đạt được sự nhất trí hay không. Vì thế trước khi gặp khách hàng tiềm năng này, cô xem xét phương án thay thế tốt nhất cho một cuộc thỏa thuận có thể chấp nhận. Trong trường hợp này, phương án thay thế tốt nhất cho một cuộc thương lượng - BATNA của nhà tư vấn - là bỏ ra tháng đó để triển khai các nghiên cứu về marketing cho các khách hàng khác - công việc mà cô tính có thể kiếm được \$15.000.

Hãy luôn biết được BATNA của bạn trước khi tham gia bất kỳ cuộc thương lượng nào. Nếu không, bạn sẽ không biết được ý nghĩa của việc thỏa thuận hoặc khi nào nên chấm dứt thương lượng. Những người lao vào thương lượng mà không rõ về BATNA sẽ tự đặt mình vào tình thế bất lợi, hoặc sẽ bỏ qua cơ hội tốt hơn nhiều so với giải pháp thay thế của họ vì đã lạc quan quá

minh. Người chủ này đã dàn xếp để khởi ra tòa với mức 80.000 đô la. Nhưng Fred muốn nhiều hơn. “Tôi biết mình đúng và có thể nhận được mức tôi muốn nếu tôi không dừng lại tại đó và khởi kiện ra tòa,” anh tự nhủ. Ra tòa là giải pháp thay thế tốt nhất cho việc trả 80.000 đô la. Nhưng phương án thay thế này tốt đến mức nào? Fred thực sự đã không làm thấu đáo một việc là tính toán khả năng thắng tại phiên tòa cũng như số tiền có thể giành được nếu thắng kiện. Nói cách khác, anh ta thực sự chẳng có ý tưởng gì về phương án thay thế cho mức dàn xếp của người chủ lao động.

Nhận biết BATNA của mình

Một thời gian dài trước khi thuật ngữ BATNA ra đời, những nhà điều hành có hiểu biết luôn nghĩ đến những phương án thay thế tốt nhất khi làm việc với đối thủ. Hãy xem trường hợp của nhà vua Pháp Louis XI, một trong những vị vua thông minh nhất của châu Âu vào thế kỷ mười lăm. Khi vua Anh là Edward IV đem quân đội của mình tràn qua biển Măng-Sơ để xâm chiếm lãnh thổ của đối thủ yếu hơn mình, vua Pháp đã quyết định thương lượng. Biết rằng BATNA của mình là lao vào một cuộc chiến lâu dài và tốn kém, Louis đã tính toán rằng sẽ an toàn và tiết kiệm hơn nếu đi đến một thỏa thuận với Edward. Vì thế ngài đã ký một hiệp ước hòa bình với Anh năm 1475, đồng ý trả trước 50.000 crown và trả tiếp hàng năm 50.000 crown cho đến hết phần đời còn lại của Edward (cũng chẳng còn bao lâu nữa). Để bảo đảm thỏa thuận này, Louis đã chiêu đãi vị vua địch thủ của mình và quân đội Anh hai ngày liên tục ăn uống và hội hè đình đám. Ngoài ra, nhà vua còn giao cho

Khi Edward và quân đội Anh lão đảo về lại chiến thuyền, chấm dứt cuộc chiến hàng trăm năm, Louis nhận xét: "Ta đã xua quân Anh khỏi bờ cõi nước Pháp dễ hơn phụ vương ta nhiều; ông đã đuổi chúng đi bằng lực lượng vũ trang trong khi ta đuổi chúng bằng rượu thịt." Đó là khả năng thương lượng khi bạn biết được BATNA của mình.

BATNA mạnh và yếu

BATNA xác định điểm mà tại đó bạn có thể nói không với một đề xuất không thiện chí. Nếu BATNA của bạn mạnh, bạn có thể thương lượng các điều khoản hứa hẹn hơn khi biết rằng bạn vẫn có lợi thế hơn để rút lui nếu không sắp xếp được thỏa thuận. Trái lại, một BATNA yếu đặt bạn vào vị trí bất lợi khi thương lượng. Hãy xem vị trí của nhà tư vấn trong ví dụ trên nếu cô không thu xếp công việc khác. Trong trường hợp này giải pháp thay thế của cô cho cuộc thỏa thuận có thể là ngồi chờ điện thoại reo - một vị thế tồi tệ trong thương lượng.

Nếu một người thương lượng có BATNA yếu (hoặc không có thời gian xác định xem BATNA của mình là gì), họ rất khó từ bỏ một đề xuất - mà có thể rất tầm thường. Và nếu một bên biết được đối thủ của mình có BATNA yếu thì bên yếu thế sẽ có rất ít quyền lực trong khi thương lượng. Nhưng điều này không thể ngăn cản người nào đó thôi không cố thực hiện một cuộc thương lượng dù biết là khó khăn. Ví dụ: vào cuối năm 2001, một nhóm thất nghiệp có tổ chức ở Pháp đã đe dọa đình công nếu chính phủ không đáp ứng được nhu cầu của họ về khoản trợ cấp thất nghiệp cao hơn! Không cần nói cũng thấy rằng nhóm này có rất ít quyền lực thương lượng.

Hãy dành một phút suy nghĩ về phương án thay thế tốt nhất

Bạn có phương án thay thế nào không? Phương án của bạn mạnh hay yếu? Bạn có thể định lượng nó được không?

Cải thiện vị trí của bạn

Một BATNA yếu không phải là dấu chấm hết. Bất cứ cuộc thỏa thuận nào mà bạn tham gia đều có ba phương pháp tiếp cận tiềm năng giúp bạn củng cố vị trí của mình:

1. Cải thiện BATNA của bạn
2. Xác định BATNA của đối phương
3. Làm suy yếu BATNA của đối phương

Mỗi phương án trong số này sẽ được thảo luận trong những phần sau.

CẢI THIÊN BATNA CỦA BẠN. BATNA dường như là một chỗ dựa. Nhà tư vấn của chúng ta có thể nhận được 15.000 đô la từ một công việc khác nếu cuộc thương lượng với khách hàng mới thất bại. Nhưng cô có thể phát triển công việc khác đó, bằng cách cải thiện BATNA của mình và tạo một thế mạnh trong thương lượng. Chẳng hạn như cô có thể gọi điện cho khách hàng hiện nay và nói: “Anh biết các nghiên cứu tiếp thị mà anh yêu cầu tôi triển khai rồi đấy. Bây giờ giá có tăng một chút - thêm 5.000 đô la. Tôi có thể mở rộng phạm vi nghiên cứu để bao gồm cả những dự toán bán hàng từ các sản phẩm của hai đối thủ cạnh tranh hàng đầu của anh. Anh có muốn tôi làm việc đó không?” nếu cô được sự đồng ý mở rộng dự án thì BATNA mới của cô sẽ cao hơn - 20.000 đô la.

Bất cứ điều gì có thể làm để cải thiện BATNA của bạn đều sẽ củng cố vị trí thương lượng cho bạn. Hãy dành một phút suy nghĩ về cách bạn có thể thực hiện điều đó dựa vào các trường

Nếu bạn có BATNA mạnh - và nếu bạn chắc chắn rằng nó còn mạnh hơn tất cả những gì mà đối phương có thể dồn sức - thì đừng né tránh nó nữa. Hãy khéo léo cho đối phương biết là bạn đang có lợi thế thương lượng.

XÁC ĐỊNH BATNA CỦA ĐỐI PHƯƠNG. Sự hiểu biết về BATNA của đối phương là một sức mạnh khác trong thương lượng. Liệu BATNA của đối phương mạnh hay yếu so với bạn? Dự đoán chính xác về BATNA của đối phương có thể giúp bạn rất nhiều. Chẳng hạn như trong ví dụ nêu trên, nhà tư vấn của chúng ta có lợi thế thương lượng hơn nếu cô biết rằng khách hàng tiềm năng của cô sẽ phải trả 25.000 đô la cho một hãng khác để làm cùng công việc này. 25.000 đô la sẽ là BATNA của khách hàng; biết được điều đó sẽ giúp nhà tư vấn thương lượng hiệu quả hơn. Còn tốt hơn nữa là một nguồn tin cho biết hãng tư vấn cạnh tranh kia đã chắc chắn được đặt hàng trong bốn tháng tới. Nếu công việc phải làm sớm thì khách hàng tiềm năng sẽ có BATNA rất yếu, và nhà tư vấn của chúng ta có thể tự tin hơn rất nhiều khi theo đuổi cuộc thương lượng. "Giá của tôi là 30.000 đô la, và tôi có thể bắt đầu công việc vào cuối tháng này."

Như vậy, hiểu biết về BATNA của đối phương cực kỳ hữu ích. Nhưng làm sao bạn có thể biết được điều này? Đối phương sẽ không cho bạn biết trừ khi BATNA của anh ta rất mạnh. Anh ta thậm chí còn có thể đánh lừa bạn. Tuy nhiên, đôi khi tình thế của một bên có thể bị phát hiện. Việc đặt câu hỏi trong suốt quá trình thương lượng có thể giúp bạn biết về BATNA của đối phương, nhưng bạn cũng có thể biết trước bằng cách thực hiện những bước sau:

- Liên hệ các nguồn thông tin trong cùng lĩnh vực ngành nghề
- Kiểm tra các ấn phẩm kinh doanh có liên quan

- Đặt những câu hỏi thân mật về những người thương lượng và những người khác trong phạm vi công ty
- Tưởng tượng xem nếu bạn ở vào vị trí của họ, bạn sẽ quan tâm những gì, và nhu cầu của bạn ra sao?

Việc biết được BATNA của đối phương giúp bạn biết được bạn có thể đi xa tới đâu. Nhưng kiến thức khác cũng quan trọng không kém. Ví dụ, bạn càng biết nhiều về các mối quan tâm, ngành nghề hoạt động, cơ cấu doanh nghiệp, các mục tiêu và thương vụ khác của đối phương thì bạn càng có thể tìm được những cách sáng tạo để đáp ứng lợi ích của họ (tốt nhất là với chi phí thấp dành cho bạn).

Thận trọng với các giá trị BATNA của bạn

Mặc dù việc biết được BATNA của bạn và cố đoán BATNA của đối phương là hoàn toàn cần thiết, nhưng hầu hết mọi người đã không làm tốt việc dự tính các giá trị BATNA. Ví dụ: Lax và Sebenius mô tả một thử nghiệm về việc tăng giá trị công ty cho công tác bán hàng. Họ viết: “Ngay cả căn cứ vào thông tin kinh doanh chính, các bảng cân đối kế toán, bảng kê thu nhập và những thứ tương tự như vậy, những thứ được ấn định để mua thì công ty thường đánh giá giá trị thực tế của nó thấp, trong khi những thứ ấn định để bán lại được đánh giá cao hơn. Những người quan sát trung gian có xu hướng cân đối các giá trị”.

Bài học ở đây là các giá trị BATNA có thể bị ảnh hưởng bởi góc độ cá nhân. Vì thế hãy càng khách quan càng tốt. Hãy kiểm tra suy nghĩ của bạn với một bên trung gian.

LÀM SUY YẾU BATNA CỦA ĐỐI PHƯƠNG. Bất cứ điều gì làm suy yếu giải pháp thay thế cho một thỏa thuận của đối phương đều cải thiện vị thế thương lượng của bạn. Trong một số trường hợp, có thể thực hiện trực tiếp việc làm suy yếu BATNA của đối phương.

Final Haven, Inc. - một công ty chuyên về nhà tang lễ ở Texas, đã tiếp quản các công ty đối thủ hoạt động độc lập ở Đông Bắc nước Mỹ và đang trong giai đoạn thương lượng sơ khởi với Jim và Barbara Stanley để mua lại các cơ sở của họ ở Connecticut. Khi những cuộc thương lượng này bắt đầu, gia đình Stanley đã tự tin là họ có thể có được giá cao vì một người điều hành nhà tang lễ khác trong vùng là Bob đã nói nhiều lần rằng là ông ta muốn mua lại cơ sở của họ. Ông ta đã nói đi nói lại với họ là: "Ông bà có một cơ sở kinh doanh nhà tang lễ tốt đấy. Nếu ông bà muốn bán thì hãy nói với tôi." Bob thậm chí đã gợi ý giá \$800.000.

Gia đình Stanley nghĩ rằng \$800.000 là giải pháp thay thế tốt nhất để tuyệt giao với *Final Haven*. Jim Stanley nói với Barbara: "Nếu chúng ta có thể bán cho Bob thay vì *Final Haven*, chúng ta có thể có giá cao hơn - có thể là 1 triệu đô la." Khi cần nói, gia đình Stanley đã chán nản như thế nào khi tờ báo địa phương thông báo "Nhà tang lễ của Bob đã được hệ thống kinh doanh nhà tang lễ ở Texas mua lại". Phương án thay thế của họ giờ tan thành mây khói, khiến họ rơi vào tình thế bất lợi khi thương thảo với *Final Haven*.

Trong ví dụ này, *Final Haven* đã trung hòa thương vụ thay thế của Jim và Barbara. BATNA 800.000 đô la của họ đã bị bật khỏi bàn thương lượng, khiến phương án thay thế duy nhất của họ cho đề xuất của *Final Haven* giờ đây là tiếp tục hoạt động. Như vậy, *Final Haven* đã củng cố vị trí của mình so với đối phương bằng cách làm suy yếu BATNA của nhà Stanley. Di

nhiên, vị trí của gia đình Stanley có thể không hoàn toàn vô vọng. Họ có thể từng bước củng cố BATNA của họ. Chẳng hạn như họ có thể lôi một nhà thầu tiềm năng khác vào cuộc - đó có thể là một hệ thống nhà tang lễ đối thủ.

Khi bạn không có BATNA

Không người thương lượng nào lại có vị trí bất lợi hơn là người không có giải pháp thay thế cho một thỏa thuận. Trong trường hợp này, đối phương có thể đặt ra điều kiện. Bên không có BATNA là người nhận thỏa thuận chứ không phải người đưa thỏa thuận. Nếu bạn thấy mình đang ở trong tình huống nguy hiểm này, bạn phải tạo ra một giải pháp thay thế. Hãy xem ví dụ:

Colbún - một nhà sản xuất điện lớn thứ 3 của Chilê - thường nhận thấy mình thực sự bất lợi trong khi thương lượng. Chẳng hạn như công ty phải thương lượng để có được công suất truyền động với bộ phận truyền động của một công ty năng lượng lớn nhất. Nếu bước vào những cuộc thương lượng này mà không có giải pháp thay thế, công ty sẽ phải phó mặc cho đối phương định đoạt và kết cục là phải trả một giá đắt đỏ cho công suất truyền động đó. Nhưng Colbún đã có một chính sách doanh nghiệp rõ ràng đòi hỏi phải thiết lập một BATNA trong bất cứ cuộc thương lượng nào. Vì không có những phương án khác cho việc mua công suất truyền động, Colbún đã đưa ra một phương án là phát triển dây chuyền truyền động riêng của mình, bằng cách thực hiện các nghiên cứu khả thi, và thậm chí đặt các hợp đồng xây dựng bên ngoài để đấu thầu.

Phương pháp này đã có tác dụng. Đối phương đã phải giảm giá dần khi BATNA của Colbún phát triển. Có phải bạn không có giải pháp thay thế nào trong bất cứ cuộc thương lượng nào của bạn hiện nay - với cấp trên, với khách hàng, hoặc những người khác? Nếu vậy, hãy dừng lại để suy nghĩ cách bạn có thể

tạo ra một phương án thay thế, cũng như nghĩ đến loại phương án có thể củng cố vị thế của bạn nhiều nhất.

BATNA không phải luôn đơn giản

BATNA là một khái niệm dễ hiểu. Nhưng áp dụng nó lại không đơn giản như việc chúng ta tạo ra nó. Hầu hết các cuộc thương lượng kinh doanh đều thiên hình vạn trạng, và có nhiều cuộc thương lượng không thể định lượng hay so sánh được. Điều này khiến cho BATNA mờ nhạt. Ví dụ: hãy giả sử rằng bạn đang định mua một chiếc ô tô mui kín hiệu Volvo đời 2001 đã qua sử dụng có hộp truyền động tự động và đã đi được 28.000 dặm trên đồng hồ đo đường. Người bán đã rao giá 26.000 đô la và đồng ý bảo hành 90 ngày. Tuy nhiên, hàng xóm của bạn có một chiếc Volvo 2001 với hộp truyền động tiêu chuẩn (mà bạn thích hơn) và đã đi được 53.000 dặm theo đồng hồ. Anh ta nói rằng nó chẳng có vấn đề gì về máy móc cả, và sẽ bán với giá 18.000 đô la nhưng không bảo hành. Khi bạn thương lượng với người bán xe, chiếc xe của người hàng xóm dường như là BATNA của bạn. Nhưng đó có phải là điểm chuẩn hữu ích cho những gì bạn có thể đạt được khi không có được thỏa thuận không?

Nếu giá cả là vấn đề duy nhất, chiếc Volvo của người hàng xóm sẽ là BATNA của bạn, nhưng có những khác biệt đáng kể về chất lượng giữa hai chiếc xe này. Chiếc xe của người hàng xóm có giá thấp hơn và hộp truyền động tiêu chuẩn - điều bạn thích - nhưng lại có quãng đường đã chạy nhiều hơn và không bảo hành - điều bạn không thích. Hầu hết các cuộc thương lượng đều có những tình tiết phức tạp tương tự như vậy.

Trong một giao dịch liên quan đến giá cả và nhiều đặc điểm khác như trường hợp nêu trên, bạn có thể làm cho BATNA rõ ràng hơn bằng cách ấn định một giá trị thành tiền cho các đặc

điểm khác và điều chỉnh giá trị BATNA theo số tiền đó. Ví dụ: bạn có thể ấn định khoản giá giảm 4.000 đô la cho chiếc Volvo của người hàng xóm để điều chỉnh cho số đoạn đường đã đi nhiều hơn của nó, một khoản 1.000 đô la khác cho việc không có bảo hành. Đồng thời, bạn có thể cộng một khoản giá tăng là 500 đô la cho cùng chiếc xe đó về việc nó có hộp truyền động tiêu chuẩn mà bạn thích. Cộng trừ lại các khoản điều chỉnh này, bạn có 4.500 đô la (hay $4.000 \text{ đô la} + 1.000 \text{ đô la} - 500 \text{ đô la}$). Cộng những khoản này với mức đề xuất của người hàng xóm là 18.000 đô la, bạn có BATNA mới rõ ràng hơn là 22.500 đô la. Nếu người bán xe kia giảm mức giá anh ta đã ra xuống còn 22.500 đô la, bạn sẽ không còn quan tâm đến việc phải mua xe nào - ít ra là trên lý thuyết.

Không phải tất cả trường hợp đều dễ điều chỉnh giá, vì một lý do đơn giản rằng giá cả không phải lúc nào cũng là điểm tựa cho thỏa thuận. Vấn đề chất lượng cũng đóng vai trò quan trọng không kém. Chẳng hạn như người thương lượng mua một doanh nghiệp nhỏ có thể quan tâm khi nào diễn ra giao dịch và mức độ quan tâm của người chủ hiện tại với vai trò một nhà tư vấn. Trong những trường hợp này, người thương lượng phải thỏa hiệp trong cả việc ước lượng thỏa thuận lẫn việc phát triển BATNA của mình.

GIÁ CHẤP NHẬN

Giá chấp nhận (còn được gọi là giá quyết định bỏ đi) là điểm thuận lợi tối thiểu mà tại đó một người chấp nhận thỏa thuận. Giá chấp nhận nên bắt nguồn từ BATNA của bạn, nhưng không phải lúc nào cũng như nhau. Tuy nhiên, nếu thỏa thuận không chỉ về tiền bạc, và một đề xuất giá trị tiền đáng tin là BATNA của bạn, thì giá chấp nhận của bạn sẽ tương đương với BATNA của bạn.

Hãy xem ví dụ sau đây:

Bạn hiện đang trả \$20 cho một mét vuông diện tích văn phòng ở khu ngoại ô. Đây là một địa điểm vừa ý và bạn tin rằng mức giá đó là hợp lý, nhưng bạn không phản đối việc trả nhiều tiền hơn để được gần những khách hàng tại khu đô thị. Trong khi chuẩn bị để thương lượng với chủ cho thuê để thuê một văn phòng ở khu đô thị có giá cao hơn, bạn quyết định rằng bạn không trả cao hơn \$30 cho mỗi mét vuông. Đó là giá chấp nhận của bạn. Nếu chủ cho thuê này giá cao hơn, bạn có thể bỏ đi và tìm thuê văn phòng ở tòa nhà khác. Hoặc bạn có thể ở lại nơi bạn đang thuê \$20 mỗi mét vuông (BATNA của bạn).

Cuối buổi thương lượng, chủ cho thuê tuyên bố rằng ông ta sẽ không chấp nhận giá thấp hơn \$35 một mét vuông - và sẽ không thay đổi quyết định. Bạn lịch sự chấm dứt cuộc thương lượng và từ bỏ thỏa thuận.

Trong ví dụ này giá chấp nhận của bạn khác với BATNA của bạn. BATNA trong trường hợp này là giá bạn đang thuê ở nơi hiện tại: 20 đô la mỗi mét vuông. Nhưng chỗ mới này có những đặc điểm khác. Nó gần khách hàng hơn, có không gian thuận tiện hơn với nhiều tiện ích làm việc hơn. Bạn sẵn sàng chấp nhận tăng chi phí và rắc rối của việc chuyển văn phòng, ngay cả khi phải trả với giá 30 đô la một mét vuông. Tuy nhiên, bất cứ điều gì vượt ra ngoài khuôn khổ đó đều không thể chấp nhận. Như vậy, có một khác biệt không dễ phát hiện giữa BATNA của bạn và giá chấp nhận của bạn.

Trong khi đó 35 đô la chính là mức giá chấp nhận của người chủ cho thuê.

ZOPA

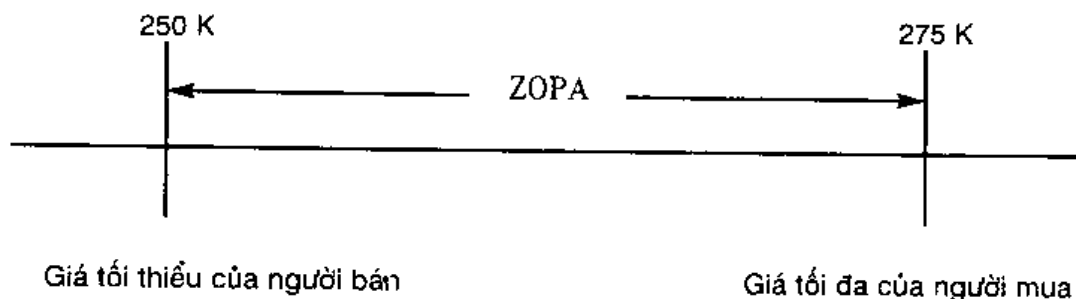
ZOPA, hay phạm vi có thể nhất trí, là khái niệm chính thứ ba cần nhớ. ZOPA là khu vực hay mức độ mà tại đó có thể xuất hiện một thỏa thuận làm vừa lòng cả hai bên. Nói cách khác, đây là tập hợp các nhất trí có thể làm hài lòng các bên.

Mức giá chấp nhận của mỗi bên xác định giới hạn của ZOPA. ZOPA tự nó tồn tại ở phần giao thoa giữa các giới hạn cao và thấp, tức là giữa các mức giá chấp nhận của hai bên. Hãy xem ví dụ sau:

Người mua đặt mức giá chấp nhận là \$275.000 để mua một nhà kho. "Đó là mức cao nhất mà tôi sẵn sàng mua," cô tự nhủ. Dĩ nhiên là cô vẫn thích giá thấp hơn. Trong khi đó, người bán đặt giá chấp nhận của mình là \$250.000. Đó là mức tối thiểu mà anh ta bán tài sản của mình. Vì thế, ZOPA là mức dao động giữa \$250.000 và \$275.000, như được trình bày ở hình 2-1. Hai bên có thể mặc cả một chút để đạt được sự nhất trí, nhưng sự nhất trí trong phạm vi này sẽ làm hài lòng mỗi bên.

HÌNH 2-1

Phạm vi có thể nhất trí



NGƯỜI MUA: "Ông sẽ bán với giá \$255.000 phải không? Tôi có thể đồng ý giá đó."

NGƯỜI BÁN: "Cảm ơn, nhưng tôi tin là nhà kho của tôi giá trị hơn thế - và tôi có thể bán giá cao hơn nếu đưa ra thị trường một tháng nữa."

NGƯỜI MUA: "Có thể được, cũng có thể không. Bây giờ tôi sẵn lòng trả \$260.000 nếu chúng ta có thể đi đến thỏa thuận."

NGƯỜI BÁN: " \$265.000 và nó là của cô."

NGƯỜI MUA: "Được, \$265.000 vậy."

Trong ví dụ thông thường này, mỗi bên đều đã có mức giá chấp nhận của mình và họ mắc cả trong phạm vi ZOPA đó. Khi làm như vậy, mỗi bên đều có được giá tốt hơn mức giá chấp nhận của họ. Chúng ta có thể nhận thấy không ai trong số họ biết được giá chấp nhận của nhau. Và những thông tin đó cực kỳ quý giá. Chẳng hạn, biết trước mức giá chấp nhận của đối phương, người mua có thể mặc cả mạnh mẽ hơn, kiên trì để có mức giá gần 250.000 đô la hơn. Việc ước tính giá chấp nhận của đối phương đôi khi khả thi. Chẳng hạn như nếu một nhà kho tương đương ở khu vực đó được rao giá 260.000 đô la, người mua có thể ra vẻ tự tin rằng giá chấp nhận của người bán sẽ gần con số đó. Cũng giống như thế, nếu biết được người bán có động lực cao để bán thì người mua sẽ ra giá thấp hơn.

Bây giờ hãy xem điều gì xảy ra nếu đảo ngược những con số này, tức là người mua đặt mức giá chấp nhận là 250.000 đô la còn người bán đặt mức giá chấp nhận là 275.000 đô la. Điều đó có nghĩa là người mua không thể trả cao hơn 250.000 đô la còn người bán lại không thể lấy thấp hơn 275.000 đô la. Không có một sự giao thoa trong phạm vi này để cả hai bên có thể đạt được thỏa thuận - tức là không có ZOPA. Không thỏa thuận nào

có thể đạt được bất kể người thương lượng khôn khéo như thế nào, trừ khi có những yếu tố giá trị khác để cân nhắc hoặc nếu một trong hai bên thay đổi giá chấp nhận của mình. Chẳng hạn như nếu người bán nhà khó xác định được người mua tiềm năng này cần không gian đậu xe cho mười chiếc xe tải giao hàng, và nếu ông ta tình cờ có nhiều không gian không dùng đến ở khu lân cận, ông có thể cung cấp chúng như một phần trong giá trị bán. “Món mua chuộc” này có thể giải quyết bế tắc. Đây là một ví dụ về cách tạo ra giá trị thông qua việc thương lượng hợp nhất như đã mô tả trong chương 1. Chia sẻ thông tin sẽ làm cho thương lượng thuận lợi hơn.

TẠO GIÁ TRỊ THÔNG QUA TRAO ĐỔI

Một khái niệm nền tảng của thương lượng là tạo ra giá trị thông qua trao đổi. Khái niệm này cho chúng ta biết rằng các bên thương lượng có thể cải thiện vị trí của họ bằng cách trao đổi các giá trị mà họ không cần đến. Tạo ra giá trị thông qua trao đổi xuất hiện trong hình thức thương lượng hợp nhất. Nó thường diễn ra khi một bên chấp nhận đổi lấy một thứ mà họ cho rằng ít giá trị hơn để có được thứ mà họ mong muốn. Hãy xem ví dụ sau đây:

Helen và John là những nhà sưu tập sách hiếm và niềm đam mê này giúp họ thường thức nghệ thuật và đem lại lợi ích đầu tư. “Với sách hiếm tôi có thể có được lợi ích tài chính cao hơn là tôi có được trong thị trường chứng khoán,” Helen tự tin nói, “và tôi cảm thấy vui thích tốt độ khi nắm giữ trong tay những ấn bản đầu tiên.” Niềm tự hào và vui sướng của Helen là bộ sưu tập tiểu thuyết Hemingway. Cô có bản in đầu tiên của mọi cuốn, trừ cuốn “Chuông nguyện hồn ai”. Cô thỏa thuận với

John hài lòng có được cuốn sách gốc của Hemingway, nhưng qua những cuộc thỏa thuận trên điện thoại thì mối quan tâm chính của anh là lập một bộ sưu tập các tác phẩm của nhà sử học Mỹ ở thế kỷ 19 là William Prescott. Hiện anh đã có những bản in đầu tiên của bộ sách nhiều tập của Prescott là "Lịch sử triều đại Ferdinand và Isabella" và đang ráo riết tìm tập 2 của bộ sách có tựa là "Chinh phục Mêhicô". May mắn là Helen lại có bản in đầu tiên của tập 2, và cô đồng ý từ bỏ nó vì nó không thuộc bất kỳ bộ sưu tập nào mà cô đang xây dựng cả. Nó chỉ đơn thuần là một cuốn sách cô đã mua mà thôi.

Cuối cùng, John bán cho Helen cuốn sách Hemingway để hoàn tất bộ sưu tập của cô, lấy \$100 cộng thêm tập 2 cuốn sách của Prescott để hoàn tất bộ sưu tập của anh.

Cả hai đều cảm thấy rất hài lòng với thỏa thuận này.

Đây là trường hợp mà cả hai cá nhân đều có thể tạo ra giá trị chứ không chỉ đơn thuần là đòi hỏi giá trị. Cả hai đều hết sức hài lòng với thỏa thuận này. Điều này có thể xảy ra vì hàng hóa được trao đổi chỉ có giá trị khiêm tốn trong những thứ họ có được nhưng lại có giá trị đặc biệt đối với người chủ mới của nó.

Hãy suy nghĩ một chút về những cuộc thương lượng của chính bạn - với khách hàng, nhà cung ứng hay nhân viên. Bạn có giằng co với nhau theo kiểu được mất ngang nhau không? Bây giờ hãy nghĩ đến những cách bạn có thể làm hài lòng đối phương bằng những thứ có rất ít giá trị đối với bạn.

- Đối với nhà cung ứng, giá trị lớn hơn có thể xuất hiện dưới hình thức gia hạn thời gian giao hàng. Đối với khách hàng, việc ôm hết một đồng hàng giao trong một tháng có lẽ cũng chẳng ích lợi gì, nhưng đối với nhà cung ứng có phương tiện sản xuất giới hạn thì đây có thể là một điều rất quan trọng.

- Đối với khách hàng, giá trị lớn hơn với chi phí thấp có thể xuất hiện dưới hình thức ba tháng dùng dịch vụ sửa chữa miễn phí nếu cần. Nếu nhà cung ứng tự tin rằng sản phẩm của mình sẽ không cần sửa chữa trong thời gian đó, thì dịch vụ miễn phí chẳng là vấn đề gì cả. Khi cung cấp dịch vụ sửa chữa cho khách hàng, nhà cung ứng chịu rất ít chi phí, nhưng lại được khách hàng đánh giá cao.
- Đối với một phòng ban trong công ty bạn, giá trị lớn hơn có thể được tìm thấy trong lời đề xuất của bạn về một trạm công tác công suất cao mà nhân viên của bạn hiếm khi được sử dụng. Phòng đó lại có thể cung cấp một thứ trao đổi mà bạn đánh giá cao hơn.
- Đối với một nhân viên, cơ hội làm việc tại nhà hai ngày mỗi tuần có thể tạo ra cảm giác thoải mái hơn trong khi chủ doanh nghiệp chẳng tốn chi phí gì cả.

Rất ít thứ người khác đánh giá cao nhưng lại ít giá trị đối với bạn và ngược lại. Những giá trị này luôn hiện diện đâu đó, và chỉ cần một chút suy nghĩ cùng với việc tìm kiếm là bạn có thể nhận dạng chúng. Hãy nhớ rằng nếu bạn cho đi một thứ có giá trị thì bạn cũng yêu cầu một thứ để trao đổi.

TÓM TẮT

Chương này trình bày các khái niệm nền tảng được sử dụng khi thương lượng.

BATNA là giải pháp thay thế tốt nhất cho một thỏa thuận được thương lượng. Đó là cách hành động ưu tiên của một người nếu không đạt được thỏa thuận. Biết được BATNA của bạn nghĩa là biết những gì bạn sẽ làm hoặc điều gì sẽ xảy ra nếu không đạt được thỏa thuận. Đừng tham gia thương lượng khi không biết rõ về BATNA của bạn.

- Nếu BATNA của bạn yếu, hãy làm những gì có thể để cải thiện. Bất cứ điều gì củng cố được BATNA của bạn đều cải thiện vị thế thương lượng của bạn.
- Hãy xác định BATNA của đối phương. Nếu BATNA của họ mạnh, hãy nghĩ cách để làm suy yếu nó.
- Giá chấp nhận là mức giá mà tại đó một người thương lượng sẽ dừng lại. Đừng lao vào thương lượng mà không có mức giá chấp nhận rõ ràng.
- ZOPA là phạm vi có thể nhất trí. Đây là khu vực mà một thỏa thuận có thể làm vừa lòng cả đôi bên. Khu vực này tồn tại khi các bên có những mức giá chấp nhận khác nhau, như khi một người mua nhà sẵn sàng trả tới 275.000 đô la và người bán nhà sẵn sàng nhận mức tối thiểu là 250.000 đô la.
- Tạo giá trị thông qua trao đổi có thể thực hiện khi một bên có một thứ mà họ đánh giá thấp hơn đối phương và ngược lại. Bằng cách trao đổi những giá trị này, các bên mất rất ít nhưng lại đạt được rất nhiều.

3

CHUẨN BỊ

Chín bước đi đến thỏa thuận

Nội dung chính:

- *Hiểu được các mối quan tâm và BATNA của bạn và đối phương*
- *Xác định các cơ hội tiềm tàng để tạo ra giá trị*
- *Xác định mức quyền hạn của cả hai bên trong một cuộc thương lượng*
- *Hiểu biết về con người và văn hóa của đối phương*
- *Chuẩn bị cho sự linh động*
- *Chỉ ra điểm công bằng trong vị trí của một người*
- *Thay đổi cách thức có lợi cho bạn*

Mọi thành công đều bắt nguồn từ khâu chuẩn bị. Trong thương lượng cũng vậy. Người nào biết rõ những gì mình muốn, những gì mình sẵn sàng dàn xếp, và những gì là tất cả đối với đối phương sẽ có cơ hội tốt hơn để thương lượng một thỏa thuận có lợi cho chính họ, như trong ví dụ sau đây.

Laura - một trong những nhân viên giỏi nhất của Phil, xin gặp anh để nói về kỳ nghỉ phép không lương sáu tháng. Trước đây, cô đã từng bày tỏ mong muốn của mình về kỳ nghỉ kéo dài này. Nhưng bây giờ cô mới chính thức đề nghị một cuộc họp. "Chúng ta hãy gặp nhau vào bốn giờ ngày thứ ba để bàn việc này," Phil nói.

Với tất cả những công việc đang diễn ra, Phil không muốn nghĩ đến việc phòng anh sẽ làm việc ra sao nếu không có Laura. Và vì thế anh không nghĩ đến đề xuất của cô. "Có lẽ cô ấy sẽ thay đổi ý định và quên nó thôi," anh tự nhủ. Nhưng cô đã không như thế.

Cuối cùng thì họ cũng họp với nhau, và Laura đã chuẩn bị chu đáo. Cô đã chọn ngày bắt đầu và kết thúc cho kỳ nghỉ phép của mình. Cô đã hỏi phòng nhân sự về chính sách nghỉ phép và các vấn đề nhân sự. Và cô đã dự báo những vấn đề mà sếp cô sẽ nêu: Ai sẽ khôi phục tình hình kinh doanh ế ẩm đây? Khi nào cô sẽ đi làm trở lại? Ai sẽ thế chỗ cô trong các hoạt động nhóm? Laura đã chuẩn bị câu trả lời cho từng câu hỏi này.

Phil, trái lại, rất lúng túng. Anh không thích việc nghỉ phép kéo dài. "Chuyện gì sẽ xảy ra nếu ai cũng quyết định nghỉ như thế này?" anh cầu nhàu. "Chúng ta đã có nhiều lộn xộn quanh đây lắm rồi." Nhưng bất cứ lần nào anh nêu phản đối, Laura cũng

đáp lại bằng một câu trả lời hiệu quả. Anh muốn đề xuất một giải pháp thay thế kỳ nghỉ dài của cô nhưng chưa nghĩ ra cách nào.

Cuối cùng, Laura được nghỉ phép với các điều kiện của cô vì cô đã chuẩn bị còn Phil thì không. Nếu anh đã chuẩn bị, Phil có thể tìm ra điểm chung mà mục tiêu công việc và mục tiêu của Laura có thể đều được đáp ứng.

Đối với người thương lượng, chuẩn bị nghĩa là hiểu được vị trí và mối quan tâm của mình, và của đối phương, những vấn đề có nguy cơ thua, và các giải pháp thay thế. Chuẩn bị cũng có nghĩa là biết càng nhiều càng tốt về các khái niệm như: BATNA cùng giá chấp nhận của bạn và đối phương, phạm vi có thể đạt được thỏa thuận, và các cơ hội để tạo ra giá trị cao hơn. Nó cũng có nghĩa là hiểu được con người mà bạn sẽ thương lượng. Chúng ta sẽ khám phá những điều này cũng như các việc chuẩn bị khác thông qua chín bước.

BƯỚC 1: XEM XÉT KẾT QUẢ TỐT CHO CÁC BÊN THƯƠNG LƯỢNG

Trước khi bước vào thương lượng, bạn hãy tự hỏi: “Kết quả tốt nhất cho tôi sẽ là gì? Nhu cầu của tôi là gì và tôi dành ưu tiên cho chúng như thế nào?” Sau đó hãy đặt cùng những câu hỏi này xét dưới góc độ của đối phương.

Trong ví dụ trên, Phil - trưởng phòng - nên nghĩ trước đến những kết quả tốt cho anh, những kết quả cho phép phòng anh đạt được các mục tiêu đã giao. Rõ ràng nhất sẽ là buộc Laura ở lại. Nhưng điều đó không khả thi vì công ty có chế độ nghỉ phép. Và việc gạt bỏ đề nghị của cô có thể dẫn đến khả năng cô xin thôi việc - như vậy còn tạo ra một vấn đề nghiêm trọng hơn. Nhưng đó là một kết quả cực đoan. Có nhiều cách khác có thể cho phép phòng của Phil xúc tiến công việc hiệu quả. Ví dụ:

- Thỏa thuận một kỳ nghỉ ngắn hơn.
- Xếp lịch nghỉ phép vào thời điểm trễ hơn trong năm.
- Yêu cầu Laura vạch ra một kế hoạch với các đồng nghiệp của cô để điều chỉnh rõ ràng các yêu cầu kinh doanh của phòng cho phù hợp.

Bất kỳ giải pháp nào cũng đều có thể làm vừa lòng Phil.

Nhưng điều gì xảy ra dưới góc độ của Laura? Nếu cô có quyền thương lượng, hiểu biết của cô về một kết quả tốt sẽ hạn chế khả năng Phil có thể đưa ra kết quả tốt nhất cho anh. Vì thế trong phần chuẩn bị của mình, Phil cần đặt mình vào vị trí của cô và đặt cùng những câu hỏi đó: “Kết quả tốt nhất cho Laura là gì? Nhu cầu của cô ấy là gì và cô ấy dành ưu tiên cho chúng như thế nào?” Xét về mặt lô-gíc, Phil chỉ có thể trả lời những câu hỏi này nếu anh hiểu được Laura và động cơ của cô khi xin nghỉ phép ở chỗ làm đầu tiên.

Vì Phil đã không tìm hiểu các vấn đề của Laura, chúng ta hãy xem những suy nghĩ của cô:

Tôi thực sự cần nhiều thời gian hơn cho con trai tôi - Nathan. Khả năng tập trung của nó rất kém. Và điều đó thể hiện trong số liên lạc ở trường. Nó không làm bài tập ở nhà, trốn học, và điểm số rất tệ. Phải có người theo dõi nếu không nó chẳng bao giờ vào được một đại học tử tế hay phát triển các thói quen làm việc tốt. Cần có người đón nó từ trường về nhà để thúc ép thói quen học hành của nó và nấu bữa tối cho gia đình. Chồng tôi không thể làm điều đó vì anh ấy thường xuyên phải đi công tác. Còn tôi lại không thể làm tốt được vì phải làm việc toàn thời gian. Tôi thường về nhà sau 6:30, và đến lúc đó thì tôi vô cùng mệt mỏi! Đoạn đường dài từ nơi làm việc về nhà khiến tôi gần như kiệt sức.

Tôi cần một khoảng thời gian để theo sát con trai của mình.

Sáu tháng giúp tôi có thể làm điều đó. Chúng tôi thực sự không

thể để mất thu nhập, nhưng chúng tôi cũng không thể để con trai mình tiếp tục trượt dài được nữa.

Nếu Phil đã tự chuẩn bị bằng cách tìm hiểu tại sao Laura muốn nghỉ phép, anh đã có thể đưa ra một hoặc nhiều kết quả tốt từ góc nhìn của cô.

Các chuyên gia thương lượng nhắm đến những mối quan tâm của nhiều bên khác nhau khi họ thuyết phục mọi người chuẩn bị. Nếu không hiểu những mối quan tâm đó - của chính mình và của đối phương - sẽ khó có được kết quả tốt. Tuy nhiên, xác định mối quan tâm của đối phương đôi khi rất khó, đặc biệt là khi họ cố tình che giấu mối quan tâm của mình, như trong ví dụ về một đại diện bán hàng độc lập đang thương lượng với một nhà sản xuất để được độc quyền phân phối thiết bị cho một vùng đặc biệt trong nước. Những người thương lượng cho nhà sản xuất kiểm chế không thổ lộ các mối quan tâm lâu dài của họ về đại diện bán hàng này vì họ muốn thay thế anh ta bằng một người của chính họ.

Mối quan tâm của hai bên đôi khi được bộc lộ qua cuộc đối thoại trên bàn thương lượng. Nhưng không phải luôn luôn như vậy - đặc biệt là ở những cuộc thương lượng phân bổ được mất ngang nhau. Nếu bạn không thể xác định mối quan tâm của đối phương, hãy dùng mọi cơ hội giao tiếp để thăm dò chúng.

BƯỚC 2: XÁC ĐỊNH CƠ HỘI TIỀM NĂNG ĐỂ TẠO RA GIÁ TRỊ

Một khi bạn hiểu được điều gì đem lại kết quả tốt từ điểm lợi thế của bạn và điểm lợi thế của đối phương, bạn có thể xác định được khu vực chung, thỏa hiệp, và tạo cơ hội trao đổi thuận lợi. Chẳng hạn, nếu Phil thừa nhận vấn đề chính của Laura như một yếu tố cân bằng giữa công việc và cuộc sống gia đình, anh

46 HARVARD BUSINESS ESSENTIALS

có thể tự chuẩn bị cho mình một loạt các phương án thay thế khả thi cho phép hai bên đạt được hầu hết các mục tiêu của mình. Ví dụ:

- Giảm giờ làm việc cho Laura - từ 9 giờ sáng đến 2 giờ chiều. Laura sẽ về nhà kịp thời để chăm lo cho con trai mình, còn Phil có thể dùng khoản tiền lương bị giảm của cô để thuê một người làm tạm lấp đầy khoảng thời gian từ 2 đến 5 giờ chiều.
- Làm việc tại nhà qua điện thoại từ 8 giờ sáng đến 3 giờ 30 chiều. Điều này giải quyết được mối quan tâm của Laura về quãng đường đi làm quá dài, về mong muốn giám sát chặt chẽ con trai mình hơn vào cuối buổi chiều, và về việc mất khoản thu nhập đáng kể của cô. Còn Laura thì có thể giải quyết mối quan tâm của Phil bằng cách triển khai một kế hoạch chuyển giao kịp thời tất cả các công việc của cô.

Laura có thể thấy một trong những phương án này tốt hơn quyết định nghỉ phép không lương ban đầu của cô vì cô vẫn có thể ở nhà vào buổi chiều mà vẫn giữ được phần lớn khoản thu nhập. Và không phương án nào trên đây ảnh hưởng nghiêm trọng đến công việc của phòng Phil cả. Theo nghĩa này thì cuộc thương lượng đang tạo ra giá trị. Laura sẽ có thời gian cần thiết để cân bằng cuộc sống và công việc, còn Phil sẽ giữ được một nhân viên tốt và giữ công việc hoạt động được xuôi chèo mát mái.

Bất cứ lúc nào giá trị được tạo ra, bạn cũng cần trả lời câu hỏi ai sẽ yêu cầu giá trị đó. Một bên có thể đòi hỏi 100% giá trị, hoặc có thể chia sẻ theo cách nào đó. Dĩ nhiên, nếu bạn giúp tạo ra giá trị thông qua thương lượng, bạn sẽ muốn yêu cầu chia sẻ một phần giá trị mà bạn được quyền hưởng. Đây là những gì người bán làm trong những cuộc thương lượng mua lại doanh nghiệp.

Wholesome Products, Inc. đang được Conglomerated Foods mua lại theo phương thức tiếp quản một cách thiện chí. Mặc dù cổ phiếu của Wholesome có giá là \$50 mỗi cổ phiếu trên thị trường chứng khoán, Conglomerated vẫn sẵn sàng trả \$65 mỗi cổ phiếu. Tại sao vậy? Một trong các lý do là bên mua lại đã nhìn thấy sự hiệp lực đáng giá khi sáp nhập hai công ty với nhau. Giá trị phụ trội đó không tồn tại nếu Wholesome đứng một mình và cũng có thể không tồn tại nếu công ty nào khác thực hiện việc mua lại đó. Nhưng vì Conglomerated đã nhìn thấy điều này, nên việc đưa Wholesome vào danh mục đầu tư của mình cũng giống như hai cộng hai bằng năm.

Khi dàn xếp một khoản tăng cho giá cổ phiếu, cả hai công ty trong ví dụ này đều đang yêu cầu giá trị mới tạo ra cho họ: các cổ đông của Wholesome có nhiều tiền hơn, và thậm chí ở giá đó, ban quản trị của Conglomerated nghĩ rằng mình đã đạt được một thỏa thuận tốt nhờ sự hiệp lực dự báo này.

BƯỚC 3: XÁC ĐỊNH BATNA VÀ GIÁ CHẤP NHẬN CỦA CÁC BÊN THƯƠNG LƯỢNG

Chương trước đã thảo luận chi tiết về BATNA và giá chấp nhận. Chúng tôi lại đề cập đến những khái niệm này ở đây vì chúng đóng vai trò quan trọng cho khâu chuẩn bị.

Trở lại ví dụ của Phil và Laura, BATNA của Phil là gì? Câu chuyện không cho chúng ta đầy đủ chi tiết để biết chắc chắn, nhưng xem ra Phil thậm chí đã không nghĩ đến BATNA của mình. Anh đã không có ai để thay thế Laura nếu anh nói “không” và cô xin thôi việc. Nếu anh từ bỏ việc thỏa thuận yêu cầu nghỉ phép của cô, anh sẽ phải đối mặt với một trong hai trường hợp: (1) làm việc với một nhân viên bất mãn nếu cô ở lại, hoặc (2) tuyển người thay thế nếu cô xin thôi việc. Cả hai đều

không phải là một viễn cảnh tốt đẹp theo cách nhìn của Phil. Nếu Laura phỏng đoán việc này trong sự chuẩn bị của cô, cô sẽ có vị trí tốt hơn để thương lượng.

BATNA của Laura cũng hạn chế. Nếu cô không thỏa thuận với Phil, cô vẫn hầu như có khả năng nghỉ phép vì chính sách của công ty cho phép điều đó. Nhưng nếu cô nói “Hãy cho tôi nghỉ nếu không tôi sẽ kiện” sẽ làm suy yếu vị trí của cô trong công ty - điều mà cô không hề muốn. Vì thế BATNA của cô có thể là thôi việc và tìm việc khác sáu tháng sau. Nếu Phil hiểu điều này, anh sẽ được chuẩn bị tốt hơn để thương lượng với cô.

BƯỚC 4: CÙNG CỐ BATNA

Như đã trình bày trong chương trước, bất cứ điều gì bạn có thể làm để cải thiện BATNA đều đặt bạn vào vị thế thuận lợi hơn. Trong trường hợp của Phil và Laura, Phil đã có thể cải thiện BATNA của mình trong giai đoạn chuẩn bị nếu anh nhận thấy có một nhân viên khác đủ khả năng thay thế Laura nếu cô dồn cuộc thương lượng vào thế khó xử. Thế thương lượng mạnh nhất của Laura là tầm quan trọng của cô đối với công việc trôi chảy của phòng. Nếu vị trí của cô “có thể thay thế” thì thế mạnh đó cũng mất quyền lực.

Củng cố BATNA là một phần quan trọng trong khâu chuẩn bị, nhưng nó không chỉ giới hạn ở giai đoạn “trước khi thương lượng”. Những người thương lượng giỏi tìm cách cải thiện BATNA của họ trước và trong khi tranh luận với đối phương.

Thế yếu của bạn

Nhà viết sách đồng thời là nhà tư vấn Jim Camp khuyến khích độc giả của mình tránh tình trạng “yếu thế”, tức là có một BATNA yếu. Những người thương thảo sắc bén sẽ lợi dụng điểm yếu đó. Nếu đối phương không bị yếu thế, những người thương lượng khó đánh bại sẽ làm bất cứ điều gì có thể để tạo ra sự yếu thế nơi đối thủ của họ:

Những nhà thương lượng khó đánh bại là những chuyên gia nhận ra được điểm yếu của đối phương, và cũng là bậc thầy trong việc tạo ra điểm yếu đó. Đặc biệt, những nhà thương lượng có doanh nghiệp khổng lồ, sẽ đề cao mong đợi của các đối thủ nhà cung ứng của họ, sẽ tô hồng và phóng đại các viễn cảnh về những đơn đặt hàng lớn, liên doanh, liên minh toàn cầu, tất cả đều cho mục đích xây dựng sự yếu thế nơi đối phương của họ... Khi sự yếu thế này được xây dựng tốt, họ sẽ hạ thấp tinh thần đối phương với những thay đổi, phản đối, và... đòi hỏi nhượng bộ.

Bạn có thể tránh bị yếu thế bằng cách xây dựng một BATNA vững mạnh - cho đối phương biết là bạn chuẩn bị chấm dứt thương lượng nếu họ đòi hỏi nhượng bộ quá nhiều.

BƯỚC 5: XÁC ĐỊNH QUYỀN HẠN CỦA NGƯỜI THƯƠNG LƯỢNG

Mọi người thường nghĩ rằng người thương lượng phải có đầy đủ quyền lực khi tham gia cuộc thương lượng. Nếu không thì bạn có nguy cơ trở thành nạn nhân của trò bịp “mua bán xe hơi” cũ

rich, khi bạn vừa chuẩn bị tiến đến thỏa thuận với người bán hàng thì anh ta nói: “Tôi phải làm rõ điều này với sếp tôi đã.” Nói cách khác, anh chàng bán hàng đã dùng cuộc thương lượng để đưa bạn tới điểm mấu chốt của bạn; còn cuộc thương lượng thứ hai với ông giám đốc nhằm mục đích đẩy bạn đi xa hơn nữa.

Có những thuận lợi thực sự khi thương lượng với người có quyền ký vào văn bản:

- Tất cả những lập luận của bạn được nghe trực tiếp bởi người có quyền ra quyết định.
- Lợi ích của mối quan hệ tốt được xây dựng tại bàn thương lượng hầu như được phản ánh trong thỏa thuận và việc thực hiện thỏa thuận.
- Có ít khả năng tranh cãi hay diễn giải sai về những điều khoản quan trọng.
- Bạn tránh được trò bịp “mua bán xe hơi” kể trên.
- Nếu mục đích của bạn là làm đối phương mong muốn thỏa thuận với bạn, thì nỗ lực của bạn chẳng có giá trị nếu người ra quyết định thực sự lại không trực tiếp tham gia thương lượng.

Hãy tìm cách để xác định người ra quyết định thực sự. Đừng ngần ngại hỏi: “Ai sẽ ra quyết định?” Nếu người đó không có trong nhóm thương lượng, hãy đề nghị sự có mặt của họ. “Nếu ông Jones là người sẽ ra quyết định, tôi đề nghị ông ấy nên tham dự với chúng ta. Bằng cách này chúng ta có thể tránh được những hiểu lầm và tiết kiệm thời gian.” Nếu người ra quyết định của bạn có mặt trong buổi thương lượng, hãy yêu cầu đối phương cũng làm như vậy.

Ngoài ra hãy tìm hiểu cách thức đối phương sẽ ra quyết định. Đó là trách nhiệm của một cá nhân, một nhóm hay một

ban? Liệu quyết định đó có bị đem ra bàn luận khắp công ty kéo dài một hoặc hai tuần không? Đừng ngần ngại hỏi thẳng thừng: “Anh sẽ sử dụng quy trình ra quyết định nào cho một vấn đề như thế này?”

Nếu là một vấn đề thiết thực, không phải lúc nào bạn cũng có thể thương lượng với một cá nhân (hay một ban) có thẩm quyền ra quyết định cuối cùng. Ngay cả những thỏa thuận được thương lượng với tổng thống Mỹ - được xem là người có quyền lực cao nhất nước Mỹ - cũng phải thông qua Thượng nghị viện Mỹ.

Tuy nhiên, việc thương thảo với những người thương lượng thiếu thẩm quyền có thể có một số lợi điểm: Các cá nhân thoải mái thảo luận về những mối quan tâm của công ty họ và khám phá các phương án sáng tạo. Nếu bạn đang thỏa thuận với một người không có đủ thẩm quyền, hãy xem đây là một cơ hội tự do phát biểu ý kiến. Nhưng hãy thận trọng những điểm sau:

- Xác nhận nguyên tắc nền tảng là không bên nào sẽ đưa ra cam kết về công ty mình trong cuộc thương lượng. (Nếu đối phương không hứa hẹn gì thì bạn cũng không cần thiết phải làm như vậy.)
- Sử dụng cơ hội này để thảo luận các mối quan tâm của từng bên và đặt ra các phương án cũng như đề xuất sáng tạo.
- Khi thương lượng về vấn đề tiền bạc, hãy tự tạo cho mình một phương án linh hoạt nếu người thương lượng có quyền lực cuối cùng dồn khó khăn sang vòng hai. Nếu không có phương án linh hoạt, hãy cố truyền đạt thông điệp rằng đây là đề xuất tốt nhất của bạn.

Thay vì bắt buộc người thương lượng phía đối phương phải có đủ thẩm quyền, bạn hãy xác định mức thẩm quyền của người mà bạn đang thương lượng để bạn có thể tùy nghi xử lý. Cố gắng xác định những điều sau:

- Những ai sẽ có mặt ở bàn thương lượng
- Chức vụ và phạm vi trách nhiệm của người đó
- Thời gian mà họ làm việc ở công ty
- Cơ cấu tổ chức của công ty (Rất quy củ, với những người có quyền ra quyết định chính tập trung ở nhóm dẫn đầu, hay tương đối phân quyền?)
- Vị trí của người thương lượng trong công ty có được nể trọng và lắng nghe hay không?

Rất khó để tìm hiểu chính xác những thông tin này, nhưng đó là những thông tin đáng giá. Nếu bạn quen biết những người khác trong lĩnh vực này, bạn có thể tham khảo, tìm hiểu thông tin thông qua một hoặc hai cuộc điện thoại thân mật ngoài lề công việc.

Nếu bạn biết rằng người thương lượng của đối phương có rất ít quyền hành chính thức và không được những người ra quyết định tôn trọng hay lắng nghe thì bạn đang gặp khó khăn. Làm việc với người này có thể chỉ lãng phí thời gian của bạn. Vì thế hãy cố mời một đại diện khác tham gia thương lượng. Một cách tế nhị để thực hiện điều này là bạn đem theo một đồng nghiệp (hoặc có nhiều thẩm quyền hơn hoặc do đề xuất liên kết của bạn sẽ có trọng lượng hơn), và đề nghị đối phương cũng làm như vậy.

Đối với bên bạn, hãy luôn biết chính xác bạn có bao nhiêu quyền hạn trong một cuộc thương lượng. Ví dụ:

- Có phải bạn chỉ được phép hứa hẹn trong một phạm vi thỏa thuận đã được xác định trước và được cấp trên phê duyệt? Điều gì xảy ra nếu bạn có thể thương lượng một việc tốt hơn? Cấp phê duyệt sẽ nhìn nhận điều gì là phương án tốt hơn?
- Bạn có quyền cam kết một thỏa thuận đáp ứng một số mục tiêu tài chính nào đó, với toàn quyền thiết lập thỏa thuận

theo cách tốt nhất mà bạn có thể hay không? Công ty bạn có muốn bạn đem thỏa thuận đó trở lại cho họ xem xét và phê duyệt không?

- Thẩm quyền của bạn có bị hạn chế về những vấn đề tiền bạc chứ không phải là những phương án sáng tạo khác mà không liên quan đến vấn đề tài chính quan trọng không?
- Bạn có quyền cung cấp thông tin về nhu cầu, mối quan tâm và các ưu tiên của công ty nếu đối phương lôi bạn vào cuộc trao đổi tương hỗ và thiện chí không?

Bạn có thể nản chí nếu bạn không có quyền mà bạn cần, nhưng ít nhất bạn sẽ không vô tình vượt quá ranh giới của bạn. Trong trường hợp này thì ít thẩm quyền có khi lại tốt hơn. Việc kiểm tra lại để đưa ra quyết định chắc chắn có thể hữu ích về mặt chiến lược, và giúp bạn sáng tạo hơn trong việc tạo ra các phương án.

BƯỚC 6: TÌM HIỂU CON NGƯỜI, VĂN HÓA, MỤC TIÊU VÀ CÁCH THỨC ĐỐI PHƯƠNG DÀN XẾP VẤN ĐỀ

Thương lượng là một hoạt động tương tác giữa các cá nhân. Những nhà thương lượng dày dặn kinh nghiệm hiểu điều này và xem việc tìm hiểu càng nhiều càng tốt về người họ phải thỏa thuận là một vấn đề quan trọng. Những người ở bên kia bàn thương lượng là ai? Họ là những nhà thương lượng giàu kinh nghiệm hay còn mới vào nghề? Họ là những người tấn công ráo riết hay là những người khôn khéo trốn tránh mâu thuẫn? Văn hóa tổ chức của họ cứng nhắc hay thông thoáng? Họ có quyền đưa ra thỏa thuận, hay họ phải hỏi xin chỉ thị và phê chuẩn của cấp trên? Quan trọng hơn là họ đang cố đạt được điều gì và cuộc thương lượng này quan trọng như thế nào đối với doanh nghiệp

của họ? Tìm câu trả lời cho những câu hỏi này là một phần chuẩn bị trước khi thương lượng và nên tiếp tục thực hiện khi thương lượng. Chẳng hạn, bạn nên yêu cầu đối phương cung cấp tên và chức vụ của các thành viên tham gia thương lượng. Một khi bạn đã có những cái tên này, hãy hỏi quanh công ty bạn hay những người quen trong cùng lĩnh vực: “Người nào có thể cho tôi biết gì về những người này? Có ai đã từng làm việc với họ trước đây chưa?” Chức vụ của họ có thể giúp bạn trả lời được câu hỏi họ có thẩm quyền ra quyết định thỏa thuận không.

BƯỚC 7: HÃY LINH ĐỘNG KHI THƯƠNG LƯỢNG

Thương lượng không phải lúc nào cũng theo một con đường thẳng tắp và có thể dự đoán được. Các mối quan hệ đôi khi không được như ý. Những tình huống bất ngờ nảy sinh trong quá trình thương lượng có thể khiến đối phương rút lui hoặc trở nên bàng quan. Những cơ hội mới tìm ra khuyến khích đối phương chuyển việc thương lượng theo chiều hướng khó khăn hơn. Một nhà thương lượng được thay thế bởi người khác. Những vấn đề phát sinh này có nghĩa là các bên phải chuẩn bị để tiếp tục mà không có một lộ trình rõ ràng. Họ cũng phải kiên nhẫn, bởi vì nhiều nhà thương lượng có tính hay nói đi nói lại. Các nhà quản lý biết được những thôi thúc trong hành động của họ - nơi xuất hiện khẩu lệnh “chúng ta hãy thực hiện nó ngay bây giờ” - vốn không sẵn sàng kiên nhẫn. Nhưng đây lại là một đức tính cần thiết trong thương lượng.

Sau đây là một số điều bạn có thể làm để trở nên linh hoạt hơn khi thương lượng:

- Bắt đầu với giả thiết rằng quá trình thương lượng sẽ không bằng phẳng và khó dự đoán được.

- Sẵn sàng cho những thay đổi ở cả hai bên: người mới và những vấn đề phát sinh không thể dự báo.
- Xem mọi thay đổi là cơ hội để học hỏi.

Sự linh động có vai trò quan trọng, nhưng hãy linh động trong trường hợp bạn có mục tiêu lớn hơn. Chẳng hạn nếu mục tiêu của bạn là mua lại một doanh nghiệp cụ thể nào đó, hãy giữ mục tiêu đó ở vị trí hàng đầu trong tâm thức. Thay đổi bước tiến khi cần thiết. Hãy kiên nhẫn khi xuất hiện những tình huống trì hoãn không thể báo trước. Nhưng đừng bao giờ cho phép những trở ngại này làm bạn mất định hướng đối với mục tiêu chính của mình.

BƯỚC 8: THU THẬP CÁC CHUẨN MỰC VÀ TIÊU CHÍ BÊN NGOÀI LIÊN QUAN ĐẾN SỰ CÔNG BẰNG

Các bên đều muốn tin rằng bất cứ thỏa thuận nào đạt được đều công bằng và hợp lý. Và nếu hai bên mong muốn tiếp tục duy trì quan hệ, ý thức về sự công bằng và hợp lý có ý nghĩa quan trọng. Không bên nào cảm thấy bị buộc phải thực hiện một thỏa thuận tồi tệ.

Các tiêu chuẩn bên ngoài hay “khách quan” thường có thể được dùng để thiết lập sự công bằng và hợp lý. Chẳng hạn bạn có thể nói như thế này:

Tôi đã tìm hiểu kỹ về cơ cấu hoa hồng được các hãng bất động sản khu trung tâm sử dụng. Như anh thấy đây, đối với những bất động sản có giá từ 1 triệu đến 3 triệu USD, mức hoa hồng dao động từ 3% đến 5%, trung bình là 4,4%. Vì vậy, chúng tôi nghĩ rằng khoản hoa hồng 4,5% mà chúng tôi trả cho anh là công bằng và hợp lý.

Vì thường có nhiều yếu tố liên quan cho sự công bằng và hợp lý, nên một phần quan trọng trong khâu chuẩn bị là (1) tìm hiểu xem các tiêu chuẩn nào có thể áp dụng, (2) chuẩn bị trình bày tại sao các tiêu chuẩn thuận lợi cho bạn hơn lại thỏa đáng hơn, và (3) chuẩn bị trình bày tại sao những tiêu chuẩn ít thuận lợi cho bạn lại ít thỏa đáng hơn. Nếu bạn có thể thuyết phục đối phương rằng một tiêu chuẩn hay phương pháp nào đó là công bằng và hợp lý, họ sẽ thấy khó từ chối đề xuất liên quan đến tiêu chuẩn đó, và cảm thấy hài lòng với thỏa thuận đó.

BƯỚC 9: THAY ĐỔI CHƯƠNG TRÌNH THƯƠNG LƯỢNG VÀ XOAY CHUYỂN TÌNH THỂ

Bạn đã từng bao giờ cảm thấy ý kiến của bạn bị bỏ qua trong các cuộc họp hay những cuộc thương lượng chính thức? Đã có trường hợp các cuộc họp này được tổ chức để tạo ra một kết quả cụ thể bất chấp ý kiến của bạn hay của người khác chưa? Nếu có thì hãy xem xét những lời giải thích sau đây:

- Bất kỳ ai lập chương trình thương lượng đều đã làm như vậy với một kết quả cụ thể trong tâm thức - một kết quả có lợi cho người đó hay cho doanh nghiệp của họ.
- Người đó đang chiều lòng ai đó có quyền lực hơn bất chấp các lý lẽ của bạn.
- Ý kiến của bạn là một “tiếng kêu cô độc trong sa mạc” và không hợp với những người khác.

Bất kỳ lời giải thích nào trên đây cũng có thể loại bạn ra ngoài cuộc và lái kết quả theo chiều hướng có lợi cho người khác. Cách giải quyết ở đây là tiếp tục thương lượng để thay đổi tình thế. Xoay chuyển tình thế không giải quyết các vấn đề

trọng yếu trong một cuộc thương lượng. Thay vào đó, chúng trực tiếp ảnh hưởng đến việc tiếp nhận những vấn đề đang được trình bày đó. Chương trình thương lượng, công việc cơ bản trước khi thương lượng, và quá trình mà ý kiến và con người được lắng nghe - tất cả yếu tố này đều ảnh hưởng đến sự linh hoạt của người khác về quan điểm và yêu cầu.

Nếu bạn đã từng theo dõi các cuộc thương lượng mâu thuẫn quốc tế trên chương trình thời sự, bạn có thể thấy rằng những nhà ngoại giao nhiều kinh nghiệm không nhảy ngay vào vấn đề. Thay vào đó, họ bỏ hàng tháng để cố gắng nhất trí về địa điểm tổ chức cuộc họp, thành phần tham dự, và thậm chí kiểu bàn thương lượng. Tất cả những điều này đều là hình thức xoay chuyển tình thế, và sự chuẩn bị hiệu quả bao gồm cả việc chú ý đến những vấn đề ngoài bàn thương lượng. Những đề xuất cụ thể sau có thể giúp bạn xoay chuyển tình thế:

- **Làm việc sau hậu trường để truyền đạt cho những người khác về ý tưởng của bạn.** Một cuộc họp chính thức không phải lúc nào cũng là một điểm hẹn tốt để thực hiện một thương vụ chi tiết, hoặc để trao đổi về một vấn đề phức tạp - đặc biệt là khi đối phương kiểm soát chương trình thương lượng. Vì thế hãy truyền đạt cho những người tham gia khác từng người một bên ngoài các cuộc họp chính thức. Hãy tập trung vào những người là trung tâm ảnh hưởng và được nể trọng. Hãy thuyết phục những người này rằng ý kiến của bạn đáng được ghi nhận, và họ sẽ quay lại với bạn khi đối phương cố lỡ vị trí của bạn trong cuộc họp. Tốt nhất là tạo một liên minh hỗ trợ bên ngoài các cuộc thương lượng.
- **Dàn xếp lại tình thế.** Nếu bạn không được xem trọng trong các cuộc họp hay các cuộc thương lượng, phương pháp thực hiện có thể là nguyên do. Hãy xem ví dụ sau: Một trưởng

phòng đã sắp xếp cuộc họp sắp tới cho nhu cầu cần nhiều nguồn lực hơn của cô mà những nguồn lực là từ phòng của bạn. Cô đã chuẩn bị hết mình để tranh đấu, tự tin rằng những người khác trong cuộc họp sẽ có vai trò trung lập vì họ sẽ không bị ảnh hưởng. Bạn có thể phản đối bằng cách kiểm chế bàn cãi từ “nhu cầu của cô ấy” đến “nhu cầu của công ty”. Điều này sẽ khiến bạn trở nên điềm tĩnh và có phẩm chất của người thương lượng hiệu quả, và sẽ giúp người khác nhận thấy việc tranh giành nhân lực của vị trưởng phòng kia cũng ảnh hưởng đến họ.

Khi chuẩn bị cho một cuộc thương lượng, hãy thừa nhận rằng bạn chưa biết đủ thông tin như bạn muốn. Việc tìm hiểu các vấn đề thương lượng và tìm hiểu về đối phương luôn bị hạn chế bởi thời gian, chi phí thu thập thông tin, và sự việc một số thông tin bị cố tình che giấu. Vì thế hãy chuẩn bị tìm hiểu những thông tin này trong suốt quá trình thương lượng diễn ra.

TÓM TẮT

Nếu bạn có ý định trở thành một nhà thương lượng hiệu quả, hãy dành thời gian và nỗ lực cần thiết để chuẩn bị kỹ càng. Chương này cung cấp chín bước chuẩn bị sau đây:

1. Xác định kết quả tốt cho các bên thương lượng.
2. Xác định cơ hội tiềm năng để tạo ra giá trị.
3. Xác định BATNA và mức giá chấp nhận của các bên thương lượng.
4. Củng cố BATNA của bạn.
5. Xác định quyền hạn của người thương lượng.
6. Tìm hiểu con người, văn hóa, mục tiêu và cách đối phương dàn xếp vấn đề.
7. Hãy linh động khi thương lượng.
8. Thu thập các chuẩn mực và tiêu chí bên ngoài liên quan đến sự hợp lý và công bằng.
9. Thay đổi chương trình thương lượng và các bước xoay chuyển tình thế theo hướng có lợi cho bạn.

4

CÁC CHIẾN THUẬT BÊN BÀN THƯƠNG LƯỢNG

Cách thương lượng hiệu quả

Nội dung chính:

- *Kéo đối phương vào bàn thương lượng*
- *Khởi đầu hiệu quả*
- *Khai thác khả năng tạo điểm tựa*
- *Dùng các bước ưu đãi*
- *Các chiến thuật cho thương lượng hợp nhất (cùng thắng): lắng nghe hiệu quả, khai thác quyền lợi bổ sung, và phương án trọn gói cho những thỏa thuận thuận lợi hơn*
- *Các chiến thuật chung: dàn xếp và đánh giá liên tục*

Phần lớn những người thương lượng chưa có nhiều kinh nghiệm thường bước vào cuộc thương lượng với những mối bận tâm đáng kể. Họ không biết mình nên cứng rắn hay hợp tác? Họ sẽ giữ vững mức giá của mình hay sẵn sàng nhượng bộ? Nên chiến đấu quyết liệt hay tìm kiếm một kết quả công bằng? Họ sẽ đề xuất trước hay chờ đợi để phản công? Chương này sẽ giải quyết những khúc mắc này và các vấn đề chiến lược khác cho cả hai hình thức thương lượng hợp nhất lẫn phân bố. Chúng ta sẽ bắt đầu với những chiến thuật mà bạn có thể sử dụng để công việc được suôn sẻ - tức là để cho đối phương chấp nhận ngồi vào bàn thương lượng.

KÉO ĐỐI PHƯƠNG VÀO BÀN THƯƠNG LƯỢNG

Trước khi tìm hiểu các chiến thuật thương lượng thực sự, chúng ta hãy xem một số bí quyết để đối phương đồng ý thương lượng. Trong nhiều trường hợp, những vấn đề bạn muốn thương lượng không thể xúc tiến được vì một hoặc nhiều bên không quan tâm đến do họ đã hài lòng với tình trạng hiện tại. Họ thấy không có lý do gì phải tiến hành thương lượng. Và nếu họ có một quyền lực tổ chức cao hơn bạn, họ có thể phớt lờ đề xuất của bạn với những ý kiến đại loại như: “Tôi không thấy có lý do gì để xem xét vấn đề này cả - mọi việc vẫn đang tốt đẹp,” hay “Sớm nhất là vào mùa xuân tới, tôi mới có thể xem xét lại vấn đề ngân sách.”

Deborah Kolb và Judith Williams đã từng viết: “Sự kháng cự là một phần tự nhiên trong một quá trình thương lượng không chính thức. Mỗi quan tâm sẽ được lắng nghe chỉ khi một bên tin chắc hai điều: đối phương có một điều gì đó đáng quan tâm, và mục tiêu riêng của bên đó sẽ không được đáp ứng nếu họ không có gì đó để trao đổi. Vì thế, sẵn sàng thương lượng là một lời thú nhận về nhu cầu của đôi bên.”

Chính xác hơn là những người không chịu thương lượng phải kết luận rằng họ sẽ thuận lợi hơn nếu thương lượng và sẽ tệ hơn nếu không thương lượng. Kolb và Williams đề xuất ba điều mà bạn có thể làm để giúp những người thương thảo bất đắc dĩ đi đến kết luận này:

1. Cung cấp động cơ. Nhu cầu của người thương lượng miễn cưỡng này là gì: tiền bạc, thời gian hay sự hỗ trợ của bạn? Hãy xác định những nhu cầu này và sau đó xem chúng là các lợi ích tiềm tàng của thương lượng. Ví dụ: nếu sếp bạn - một giám đốc bán hàng, miễn cưỡng cho bạn thời gian làm việc cho một dự án thiết kế lại hệ thống kiểm kê của công ty, hãy giải thích một hệ thống được cải thiện sẽ giúp ích như thế nào trong việc giải quyết một trong các vấn đề nan giải của sếp là thất thoát doanh thu do tình trạng không lưu kho.

2. Đặt giá theo hiện trạng. Hãy truyền đạt mức giá phải trả khi chưa thương lượng. Kolb và Williams nêu ví dụ của một phụ nữ được cấp trên thăng tiến và phải nhận thêm công việc, nhưng lại luôn trì hoãn bất kỳ cuộc thảo luận nào về việc tăng lương. Nản chí vì sếp không có hành động gì, cô tìm cách lôi kéo sự chú ý của ông bằng cách cho ông biết cô đã tìm được một công việc mới từ một công ty khác. Sếp của cô bỗng nhiên rất quan tâm đến việc thỏa thuận với cô khoản tăng lương mà ông đã trì hoãn một thời gian dài. Ông phải thương lượng hoặc đối mặt với quy trình tuyển dụng tốn kém và mất

thời gian để thay thế một nhân viên hiệu quả. Nói cách khác, ông đã nhận ra giá trị thực tế của vấn đề.

3. Tranh thủ sự hỗ trợ. Các đồng minh đôi khi có thể hoàn tất những điều mà các phương pháp khác không thể. Chẳng hạn như nếu vị giám đốc bán hàng kể trên vẫn không cho bạn thời gian để cải thiện hệ thống kiểm kê, hãy tìm các đồng minh có quyền hơn trong công ty và có lý do ủng hộ mục tiêu của bạn. Ví dụ như giám đốc tài chính có thể ủng hộ bất cứ kế hoạch nào để cải thiện quản lý kiểm kê. Giám đốc tài chính biết rằng việc quản lý kiểm kê tốt đồng nghĩa với việc hạ thấp nhu cầu vốn làm việc, và điều đó giúp cô được đánh giá là hiệu quả. Một khi giám đốc bán hàng nhận thấy vấn đề này đã được đưa lên cấp quản lý cao, ông ta có thể phải thỏa thuận.

Hãy sử dụng một hoặc nhiều các chiến thuật trên đây, và đối phương sẽ thấy được tác dụng của việc thương lượng với bạn.

Khởi đầu hiệu quả

Một khi đối phương đã chấp nhận ngồi vào bàn thương lượng, điều quan trọng là phải làm sao để cuộc thương lượng khởi đầu thật suôn sẻ. Hãy bắt đầu bằng một hành động giải tỏa căng thẳng thường có. Trong phần mở đầu, hãy cố giải tỏa căng thẳng bằng cách:

- Tỏ ra tôn trọng kinh nghiệm và chuyên môn của đối phương.
- Bố trí công việc tích cực như một nỗ lực chung.
- Nhấn mạnh sự cởi mở của bạn với quyền lợi và mối quan tâm của đối phương.

Sau những lời mở đầu này, hãy bắt đầu với nội dung thương lượng, đảm bảo là cả hai bên đều có hiểu biết chung về những

quy trình, đặc biệt là vì các cá nhân thường hay có những giả định khác nhau về việc cuộc thương lượng sẽ tiến triển như thế nào. Có người giả thiết là sẽ có tranh cãi. Có người lại trông đợi những đề xuất được thực hiện từ khi bắt đầu, trong khi đó những người khác lại trông chờ một cuộc thảo luận cởi mở về những vấn đề đến trước. Hãy cẩn thận lắng nghe cuộc thảo luận trong quy trình thương lượng - nó sẽ cho bạn biết nhiều điều về phong cách của đối phương. Trước hết hãy giải thích một số quyền lợi và mối quan tâm của bạn. Đây là một dấu hiệu thiện chí rằng bạn đã sẵn sàng để bày tỏ thông tin, miễn là sự trao đổi phải có lợi cho các bên tham gia. Nếu đối phương không trao đổi thông tin này, hãy thận trọng về việc cung cấp nhiều thông tin hơn.

Bí quyết tạo phong thái phù hợp

Môi trường thương lượng có thể ảnh hưởng đến mức độ căng thẳng và cởi mở. Nếu bạn muốn giảm bớt căng thẳng và hướng đến cuộc thảo luận có tính hợp tác, hãy theo những bí quyết sau đây:

- Đừng bao giờ đánh giá không đúng mức giá trị của việc “mời ăn uống”. Trên thực tế trong mọi nền văn hóa, mời ăn uống là một nghi lễ thỏa hiệp. Vì thế hãy có sẵn cà phê, nước giải khát và đồ ăn nhẹ.
- Dùng những câu chuyện nhỏ lúc bắt đầu để xoa tan căng thẳng, giảm bớt sự đề phòng tự nhiên của đối phương, và bắt đầu quy trình thương lượng bằng việc xây dựng mối quan hệ. Ngay cả trong một cuộc thương lượng được mất ngang nhau, những câu chuyện nhỏ cũng giúp các bên hiểu nhau hơn và phán đoán sự tin tưởng lẫn nhau. Nó cũng có thể làm mọi người thư giãn

- Học hỏi từ những điều mà câu chuyện nhỏ này bộc lộ về phong cách thương lượng của đối phương.
- Nếu đối phương quá trang nghiêm, đừng nói năng tự nhiên quá - họ có thể diễn giải điều này là phía bạn thiếu nghiêm túc. Nếu đối phương thực sự thân mật, hãy nói chuyện theo lối tự nhiên hơn, có thể dùng cả những ý tứ ẩn dụ mà họ thấy thoải mái.

CHIẾN THUẬT CHO CÁC CUỘC THƯƠNG LƯỢNG ĐƯỢC MẮT NGANG NHAU

Trong một số cuộc thương lượng, những gì bên này đạt được lại là tổn thất của đối phương. Chương 1 đã định nghĩa đây là những cuộc thương lượng phân bổ. Không phải tất cả các cuộc thương lượng đều đưa một bên đấu lại với đối phương, nhưng có nhiều cuộc thương lượng như vậy. Những chiến thuật được mô tả trong phần này sẽ giúp bạn thành công hơn trong những tình huống này.

Tạo điểm tựa

Tạo điểm tựa là một nỗ lực thiết lập điểm tham khảo mà các cuộc thương lượng sẽ thực hiện điều chỉnh quanh đó. Trong một số trường hợp, bạn có thể có thuận lợi nếu đề xuất trước bên bàn thương lượng. Đề xuất trước này có thể trở thành một điểm tựa mạnh mẽ về mặt tâm lý: Nó trở thành điểm tham khảo cho sự giằng co sau đó của các bên tham gia. Max Bazerman và Margaret Neale trình bày rằng, những vị trí ban đầu “ảnh hưởng đến nhận thức của mỗi bên về những kết quả có thể xảy ra.” Hãy xem ví dụ sau:

Jake đang rao bán căn nhà của mình bên hồ Đuôi Nai. Căn nhà này có một kiểu thiết kế độc đáo, với diện tích đáng kể trước hồ và nhiều tiện nghi. “Tôi sẽ hài lòng nếu bán được \$350.000. Nếu không bán được giá đó thì tôi để dành qua năm khác.” Đại lý môi giới của anh đề xuất nên đặt mức giá căn nhà trên thị trường là \$395.000, vì thế anh đã làm như vậy.

Vào những tuần tiếp theo, giá đã rao của Jake trở thành điểm tựa cho những cuộc thương lượng sau đó với bốn người mua tiềm năng, tất cả đều ở vùng khác đến. Ba người trong số họ đưa ra giá thấp hơn một chút - \$370.000, \$375.000, và \$390.000 - hy vọng sẽ đi đến thỏa thuận với Jake ở một con số ở giữa. Người thứ tư, cảm nhận được sự cạnh tranh dữ dội về căn nhà bên hồ mà cô rất muốn mua, đã đồng ý trả toàn bộ giá đã rao.

Ví dụ này nhấn mạnh sự ảnh hưởng của việc tạo điểm tựa. Trong những hoàn cảnh phù hợp, bên ra giá đầu tiên trong cuộc thương lượng có được một lợi thế tâm lý quan trọng. Quả thực, nghiên cứu cho thấy kết quả thương lượng thường tương quan với đề xuất đầu tiên.

Khi nào bạn nên tạo điểm tựa? Có thể một chiến thuật khôn ngoan là tạo điểm tựa khi bạn có cảm nhận tốt về giá chấp nhận của đối phương. Nếu bạn không chắc chắn chút nào về giá chấp nhận của đối phương, bạn có thể khuyến khích đối phương đề xuất trước.

Bạn nên đặt điểm tựa của bạn ở đâu? Trong một cuộc thương lượng mà việc yêu cầu giá trị tối đa là mục tiêu chính, thì đề xuất trước của bạn nên ở ngay tại hoặc xa hơn một chút với những gì bạn tin là giá chấp nhận của đối phương, điều này có thể xác định qua những cuộc điều tra trước khi thương lượng hoặc thông qua việc thăm dò trực tiếp đối phương. Như vậy, nếu bạn biết được giá chấp nhận của Jake là 350.000 đô la, bạn có

thể đưa ra đề xuất đầu tiên là 325.000 đô la để anh ta xem xét lại giá trong quá trình thương lượng và đi đến thỏa thuận là 350.000 đô la (giả sử bạn xem số tiền này là một giá tốt và có thể chấp nhận).

Bất cứ khi nào bạn đặt điểm tựa, hãy sẵn sàng để giải thích tại sao đề xuất của bạn lại hợp lý và chính đáng. “Tôi tin mức giá chúng tôi đã rao 395.000\$ là hoàn toàn chính đáng do chất lượng đặc biệt của căn nhà này, vị trí của nó, cũng như tay nghề xây dựng khéo léo được thể hiện trong kiến trúc ngôi nhà. Anh sẽ thấy những căn nhà tương tự trong vùng này cũng đang được bán với giá này hoặc giá gần như thế.”

Tạo điểm tựa với một mức giá (hay một đề xuất) tạo ra hai nguy cơ. Trước hết, nếu bạn quá quyết liệt, đối phương có thể kết luận là họ không thể thỏa thuận với bạn. Họ cũng có thể cảm thấy bản thân bị tổn thương với đề xuất của bạn. Thứ hai, nếu bạn tính toán sai về mức giá chấp nhận của đối phương, đề xuất của bạn sẽ vượt ra ngoài phạm vi có thể nhất trí. Nếu bạn rơi vào một trong hai nguy cơ này, hãy có sẵn một giải pháp tranh luận khác để giúp bạn chuyển sang đề xuất ít quyết liệt hơn. “Vì chủ nhà mong muốn kết thúc việc mua bán sớm, nên anh ta cho phép tôi giảm giá xuống...”

Cách bảo vệ tốt nhất để khỏi đưa ra một điểm tựa vô lý là chuẩn bị trước khi thương lượng như đã trình bày ở chương trước. Nếu bạn làm việc này, bạn sẽ ít có nguy cơ đặt một điểm tựa tại điểm mà bạn sẽ buộc phải rút lui một cách xấu hổ.

Đưa ra một mức giá hay một đề xuất trong cuộc thương lượng không phải là cách duy nhất để có được thuận lợi thông qua việc tạo điểm tựa. Nếu bạn có thể xác định những vấn đề này, hãy lập nội dung thương lượng, hoặc bằng cách này hay cách khác sử dụng nội dung đã nhận biết của bạn để tranh cãi. Cuộc thương lượng sau đó sẽ tiến triển theo con đường mà bạn đã xác định.

Chống lại điểm tựa của đối phương

Nếu đối phương đưa ra đề xuất trước, bạn nên thừa nhận và xem sức mạnh tiềm tàng của đề xuất đó là một điểm tựa tâm lý. Hãy nhớ rằng các điểm tựa sẽ mạnh nhất khi sự không chắc chắn lên cao nhất, ví dụ như khi không ai có ý kiến rõ ràng về giá của công ty hay của một hạng mục thiết bị là bao nhiêu. Khi không có đầu mối cho một mức giá phù hợp thì không có cơ sở vững mạnh để tranh luận về đề xuất đầu tiên đó.

Bạn có thể giảm khả năng tạo điểm tựa của đối phương bằng cách giảm tính chắc chắn quanh vấn đề đó. Điều này có nghĩa là hãy thu thập và đem các thông tin khách quan đến bàn thương lượng.

Dùng để đối phương thiết lập một phạm vi thỏa thuận với một điểm tựa trừ khi bạn nghĩ đó là một điểm khởi đầu có thể chấp nhận. Nếu bạn cho rằng điểm tựa đó tạo ra một điểm khởi đầu bất lợi và không thể chấp nhận, hãy để cuộc đối thoại tránh xa các con số và đề xuất. Thay vào đó hãy tập trung vào lợi ích, mối quan tâm và các điểm chung. Rồi sau khi thông tin đã được phổ biến trong một khoảng thời gian, hãy đưa ra con số hoặc đề xuất của bạn trong cuộc thương lượng, và hỗ trợ nó bằng lập luận hợp lý.

Để minh họa cho điều này, chúng ta hãy xem xét lại trường hợp của Jake và căn nhà bên hồ của anh. Nhưng lần này, hãy giả sử là chỉ có một người mua tiềm năng - Carla, xúc tiến thỏa thuận.

Đại lý môi giới bất động sản vừa rao bán căn nhà nghỉ mùa hè bên hồ của Jake với giá \$395.000, tự tin rằng con số đó là một điểm tựa vững chắc cho tất cả những thỏa thuận về giá sắp tới. Nhưng anh đã không tính đến việc thỏa thuận với Carla. Carla đã quan tâm đến thị trường bất động sản ở khu vực hồ Đuôi Nai trong hai năm qua, vì thế cô nắm vững mọi

bảng giá bất động sản hiện nay và hàng tá căn nhà đã bán trong thời gian qua.

Trong cuộc gặp đầu tiên với đại lý của Jake, Carla đã giải thích cô đã theo dõi giá bất động sản ở hồ Đuôi Nai và các hồ lân cận như thế nào trong hai năm qua. Không tham khảo gì đến giá yêu cầu \$395.000 của Jake, cô dẫn chứng ba vụ mua bán bất động sản có thể so sánh ở hồ Đuôi Nai trong năm qua bằng cách chỉ ra những căn nhà đó ít nhiều tương ứng với căn nhà của Jake như thế nào.

"Ba căn này cũng tương tự như căn nhà của anh về mặt tiền nằm bên bờ hồ, diện tích lô đất và đặc điểm căn nhà," cô nói với đại lý khi chỉ cho anh ta thấy giá những căn nhà đó. "Chúng đã được bán với giá \$325.000, \$330.000 và \$345.000, theo thứ tự, trong vòng mười tháng qua. Tính thêm cả hệ số lạm phát nữa thì căn nhà của khách hàng anh có giá khoảng \$350.000 là cao nhất, đó là những gì tôi sẵn sàng đề xuất với anh hôm nay."

Ở đây, Carla đã áp đặt điểm tựa của mình. Thay vì tập trung vào những gì Jake muốn từ cuộc thỏa thuận, cô đã lờ đi giá ban đầu của anh, thế chỗ của nó bằng một giá mới phù hợp với dữ liệu thị trường. Dữ liệu liên quan đó đã giúp cô có được điểm tựa mạnh hơn của Jake, và tạo điều kiện để đẩy anh sang một bên. Không có những người mua khác - đặc biệt là những người chưa chuẩn bị trước - Jake và đại lý của anh phải thỏa thuận với Carla về đề xuất cô đã nêu. Cô đã thay thế hiệu quả điểm tựa của Jake bằng điểm tựa của mình.

Bài học từ câu chuyện này là tránh so sánh trực tiếp đề xuất ban đầu của đối phương với đề xuất của chính bạn. Nếu đề xuất ban đầu đó không nghiêm túc hoặc không thực tế, bạn có thể mặc nhiên phớt lờ nó. Nếu đề xuất ban đầu là nghiêm túc và đối

họ giải thích tại sao đề xuất đó lại hợp lý. “Tại sao anh yêu cầu giá 395.000 đô la trên thị trường này? Anh có thể cho biết anh lý giải thế nào cho mức giá đó?”

Sẵn sàng cho nước cờ ưu đãi

Khi có một điểm tựa được đưa ra bên bàn thương lượng, các bên nói chung có những bước xúc tiến và đối phó mà họ hy vọng sẽ kết thúc bằng một giá phù hợp hay những thu xếp nào đó. Chẳng hạn nếu Carla trong ví dụ trên đưa giá 350.000 đô la cho căn nhà bên hồ của Jake, Jake hầu như có thể đáp lại bằng một đề xuất giảm giá thông qua đại lý của anh với mức 385.000 đô la:

“Chúng tôi đánh giá cao sự tìm hiểu của cô về các vụ mua bán nhà bên hồ gần đây, Carla ạ, nhưng chúng tôi không thấy những căn nhà mà cô dùng làm chuẩn lại thực sự có thể so sánh với nơi của Jake. Xét cho cùng thì anh ấy có một bến cầu và nhà thuyền, và căn nhà của anh ấy gần đây mới được cải tạo lại. Tính thêm cả những yếu tố này thì chúng tôi nghĩ căn nhà của Jake đáng giá hơn nhiều so với đề xuất của cô, và chúng tôi tin rằng những khách mua khác cũng chia sẻ quan điểm đó. Tuy nhiên, vì muốn sự việc được giải quyết mau lẹ, Jake sẵn sàng giảm \$10.000 và giá hiện nay xuống còn \$385.000.”

Các chuyên gia thương lượng thường diễn giải các bước ưu đãi lớn thành dấu hiệu của việc tăng tính linh hoạt đáng kể. Đưa ra một nhượng bộ lớn, và đối phương sẽ nghĩ bạn có khả năng đưa ra những nhượng bộ lớn hơn. Như vậy, Carla có thể nghĩ “Nếu Jake sẵn sàng hạ 10.000 đô la trong lần giảm giá đầu tiên, có thể anh ta sẵn sàng hạ ít nhất là 10.000 đô la nữa.” Trái lại, sự ưu đãi nhỏ thường được nhìn nhận là một dấu hiệu tiến đến giá chấp nhận của bên đó, và việc tiến thêm này sẽ dẫn đến việc

Nhưng giả thiết này không phải lúc nào cũng đúng, đặc biệt là khi đối phương không vội vã, và khi họ tin rằng những bên khác có thể xúc tiến với những mức giá và điều kiện hấp dẫn hơn - tức là khi họ có một BATNA mạnh. Đây có thể là trường hợp trong ví dụ của chúng ta. Sự giảm giá 10.000 đô la cho căn nhà của Jake không phải là sự nhượng bộ lớn mặc dù mức giá của Carla đã đáp ứng giá chấp nhận của anh là 350.000 đô la. Chúng ta hầu như có thể thấy được ý kiến của Jake khi anh nói với đại lý của mình qua điện thoại:

“Tôi hài lòng là chúng ta đã có giá đề xuất \$350.000. Tôi có thể chấp nhận giá đó. Nhưng chúng ta có thể có được giá tốt hơn trong tuần tới hoặc sau đó, từ Carla hoặc từ một người mua khác. Thực sự thì tôi mong Carla sẽ tăng giá của mình lên \$360.000. Nếu cô ta làm như vậy thì ta có nên đẩy thêm giá lên không? Ta nên nói ‘Hãy trả tôi \$365.000 và chúng ta đi đến thỏa thuận’ hay chúng ta nên giữ đề xuất của cô ta ở đó và trông đợi có giá tốt hơn?”

Sự không chắc chắn của Jake về việc đẩy Carla đi bao xa trong ví dụ này là hệ quả của việc anh không biết chắc về BATNA và giá chấp nhận của cô. Nếu anh có thể tính toán những điều này với sự tin chắc, anh có thể lái cuộc thỏa thuận theo chiều hướng cứng rắn hơn. Trong trường hợp này, BATNA của Carla có thể là giá một căn nhà tương tự ở hồ Đuôi Nai hay các hồ khác gần đó. Anh có thể yêu cầu đại lý của anh cung cấp cho anh một danh sách các căn nhà tương tự bên những hồ đó. Những căn này có thể phản ánh giải pháp thay thế của Carla.

Lời khuyên tốt nhất về sự nhượng bộ là tránh thực hiện điều đó một cách bốc đồng. Ít ai trong chúng ta thích thương lượng, vì thế chúng ta thường muốn sự việc kết thúc càng nhanh càng tốt. Điều này thường khiến những người thương

lượng thiếu kinh nghiệm sẵn sàng đi đến nhượng bộ. Nếu bạn thấy mình cũng thuộc tuýp người này, hãy thực hiện theo một số bí quyết sau đây:

- Nhìn lại BATNA của bạn trước khi cân nhắc việc nhượng bộ. Nếu BATNA của bạn rất mạnh (nhất là so với của đối phương), có thể không cần thiết nhượng bộ để đi đến thỏa thuận.
- Nếu bạn không kiên nhẫn chờ xong công việc vì cuộc thương lượng quá căng thẳng, hãy giải lao trước khi bạn cân nhắc nhượng bộ. Nếu đối phương đang trông đợi khoản giảm giá 10.000 đô la so với giá căn nhà bạn đang bán, hãy nghĩ đến việc khó khăn như thế nào bạn mới kiếm được 10.000 đô la. Hãy nghĩ đến những điều tốt đẹp mà bạn có thể có với 10.000 đô la mà đối phương muốn bạn từ bỏ. Hãy tự hỏi: “Việc thoát khỏi chút ít căng thẳng đó liệu có đáng giá tới 10.000 đô la?”
- Nếu nhu cầu muốn được yêu thích hoặc nhìn nhận là một người hợp lý đang thôi thúc bạn nhượng bộ, hãy quên nó đi. Đối phương hầu như sẽ xem bạn là một kẻ ngốc nghếch hoặc dễ dãi nếu bạn nhận phần thua quá dễ dàng. Cũng nên nhớ rằng việc chấp nhận thỏa thuận đó không liên quan gì đến việc xây dựng hoặc duy trì mối quan hệ.

Giới hạn thời gian

Trong cuộc thương lượng giữa người mua và người bán, như trong ví dụ Jake và Carla, thời gian có thể là một yếu tố quan trọng. Xét từ góc độ của người mua, đừng bao giờ nên cho phép người bán cảm thấy anh ta có thể giữ mức giá gần nhất của người mua lại đó trong khi chờ một đề xuất khác tốt hơn. Người bán đơn giản chỉ dùng đề xuất đó để cải thiện BATNA của anh

ta. Giải pháp ở đây là đưa ra thời hạn cho đề xuất mua. Những nhà thương lượng đôi khi xem chiến thuật này là một đề xuất đập tan ý định. Nếu Carla quyết định phản đối mức giá cuối cùng của Jake (385.000 đô la) với đề xuất giá 360.000 đô la, cô có thể ra điều kiện là “đề xuất này có hiệu lực cho tới 9 giờ tối thứ bảy tới đây, ngày 23 tháng 9.” Thời hạn này sẽ thôi thúc Jake và buộc anh phải ra quyết định. Nếu không có thời hạn đó, Jake sẽ tự nhủ: “Bây giờ tôi có một chọn lựa là bán với giá 360.000 đô la, hoặc tôi có thể chờ một đề xuất tốt hơn.”

Phương án trộn gói cho một thỏa thuận có lợi

Việc cung cấp đề xuất thay thế (hai đề xuất trở lên) thường là một chiến thuật ra thỏa thuận hiệu quả. Hãy xem ví dụ sau:

Joe đang thương lượng với Robert và Sharon để mua chiếc thuyền buồm nhỏ và bộ kéo của họ. Bộ kéo thuyền này ít quan trọng đối với Joe vì anh muốn kiếm một dây neo cố định. Nhưng sở hữu nó thì cũng không vấn đề gì, vì một lúc nào đó anh có thể phải kéo thuyền. Vì thế anh thực hiện những đề xuất thay thế: “Tôi sẵn sàng trả \$18.000 trọn gói cho chiếc thuyền và bộ kéo, hoặc \$16.000 chỉ cho chiếc thuyền. Ông bà có thể bán riêng bộ kéo. Ông bà thích kiểu nào hơn?”

Phương án trộn gói có lợi cho cả hai bên. Trước hết, con người không muốn cảm thấy bị dồn vào một góc. Một đề xuất độc nhất có thể tạo cảm giác như một tối hậu thư - hoặc chấp nhận hoặc từ bỏ. Nhưng khi được trình bày thành những đề xuất thay thế, con người có thể so sánh các đề xuất với nhau thay vì so sánh với mục tiêu ban đầu của họ. Ngoài ra, khi những người thương lượng khác không thảo luận về mối quan tâm của họ, bạn thường có thể suy ra chúng bằng cách thăm dò xem họ thích đề xuất nào hơn.

Tuy nhiên, trước khi trình bày các đề xuất thay thế, hãy làm như sau:

- Thẩm định giá trị của từng phương án cho từng bên.
- Cân nhắc xem liệu hạ thấp một phương án có được đền bù bởi việc đề cao một phương án khác không.
- Nếu bạn thích một trong các đề xuất thay thế hơn, thì ít ra hãy điều chỉnh một trong những đề xuất đó để bạn cảm thấy tối thiểu cũng có hai đề xuất khả quan như nhau.

Kết thúc thỏa thuận

Giả sử rằng mọi việc đều tốt đẹp, và cuối cùng bạn đạt đến điểm mà bạn khá hài lòng về cuộc thương lượng và bạn muốn kết thúc sự việc - đối phương có thể có hoặc cũng có thể không ở một vị trí như bạn. Sau đây là bốn bước đề xuất để kết thúc thỏa thuận:

1. Ra hiệu kết thúc việc thương lượng trước khi bạn thực sự chấm dứt. Nếu bạn đã thực hiện việc thương lượng trở đi trở lại nhiều lần, hãy tỏ ra linh hoạt ở nhiều vấn đề khác nhau, và rồi đột nhiên thông báo là bạn đã đi đến điểm cốt yếu, bạn có vẻ như đang bị thách thức hoặc không được chấp nhận nghiêm túc. Vì thế khi tiến đến những gì mà bạn muốn trong một thỏa thuận chung cuộc, hãy nói như thế. Lặp lại lời nhắc nhở này, không phải đe dọa mà là một sự nhã nhặn, đặc biệt là nếu người thương lượng đối phương dường như trông đợi nhiều chuyển động hơn theo hướng của họ.

2. Cho phép linh hoạt nếu bạn tiên lượng được việc tiến xa hơn đến thỏa thuận cuối cùng. Nếu bạn ý thức được rằng người thương lượng đối phương thiếu quyền ra quyết định cuối cùng, hãy dành cho bạn một mức độ linh động

nào đó, hoặc có phương án linh hoạt về những điều khoản cuối cùng. Nói cụ thể hơn là đừng cho đối phương đề xuất tốt nhất và cuối cùng của bạn - hãy để dành nó trong trường hợp bạn phải nhượng bộ trong lần thỏa thuận cuối cùng. Tuy nhiên:

Đừng quá mềm dẻo khiến thỏa thuận bị từ chối bởi người ra quyết định đối phương.

Xem xét bất cứ sự trao đổi cuối cùng nào mà bạn sẵn sàng thực hiện nếu bạn kiên trì đề xuất sự điều chỉnh đáng kể trong các điều khoản chung cuộc.

3. Ngăn không cho đối phương đòi hỏi nhượng bộ nhiều hơn nữa. Nếu bạn có vẻ đã đạt được thỏa thuận cuối cùng có thể chấp nhận đối với đối phương (và có thể thuận lợi cho bạn), hãy khuyến khích đào sâu hơn vào thiện ý của họ.

- Bày tỏ bạn sẵn sàng chấp nhận trọn gói, không thay đổi.
- Giải thích rằng sự dàn xếp có lợi cho họ trên một điều khoản nên được cân bằng với một dàn xếp có lợi cho bạn trên một điều khoản khác. Ví dụ: “Nếu chúng ta bắt đầu vấn đề đó, thì tôi e rằng chúng ta phải bắt đầu lại toàn bộ thỏa thuận.”

4. Viết các điều khoản ra. Nếu thời gian thương lượng của bạn không bó buộc, hãy tận dụng để ghi chép và ký vào hợp đồng. Trí nhớ của con người chắc chắn có hạn; nên việc ghi chép các điều khoản thỏa thuận sẽ tránh những tranh cãi và nhầm lẫn sau này. Đó cũng là hành động kết thúc thương lượng.

Ngay cả khi luật sư dự thảo các văn bản chính thức, về nguyên tắc hãy viết một thỏa thuận không chính thức. Hãy quyết định liệu điều gì ràng buộc còn điều gì không, và ghi rõ vào văn bản. Ngay cả khi thỏa thuận không chính thức

hình thức tham khảo thông thường cho cả hai bên khi những vấn đề trong tương lai và có thiện chí nảy sinh.

CÁC CHIẾN THUẬT CHO THƯƠNG LƯỢNG HỢP NHẤT

Như đã trình bày ở chương 1, thương lượng hợp nhất là hình thức thương lượng mà các bên gia tăng cơ hội thông qua trao đổi. Những cuộc thương lượng này đòi hỏi sử dụng nhiều chiến thuật khác nhau, bắt đầu bằng sự mở màn chậm rãi hơn và có tính thăm dò nhiều hơn. Họ tin tưởng vào sự hợp tác lớn hơn và sự trao đổi thông tin. Khác với các chiến thuật được mất ngang nhau đề cập trên đây, nơi mà trọng tâm chỉ là yêu cầu giá trị, còn mục đích của thương lượng hợp nhất là tạo ra và yêu cầu giá trị.

Nhập cuộc

Khi bắt đầu thương lượng, đừng bắt đầu bằng những con số. Thay vào đó, hãy nói và lắng nghe. Hãy quan sát những đề nghị được nêu trên trong phần “Khởi đầu hiệu quả” và khung “Bí quyết tạo phong thái phù hợp”. Chúng có vai trò ngang nhau. Thu xếp nhiệm vụ một cách tích cực như một nỗ lực chung mà từ đó cả hai bên nên trông đợi lợi ích cho mình. Hãy nhấn mạnh sự cởi mở của bạn với quyền lợi và mối quan tâm của đối phương.

Khi bạn biết về mối quan tâm và quyền lợi của đối phương, đừng vội vã đưa ra đề xuất; một đề xuất hấp tấp sẽ không được hưởng lợi từ thông tin lượm lặt được trong suốt quá trình thương lượng. Nếu bạn là người mua, những thông tin như vậy có thể báo cho bạn về tình hình tài chính tuyệt vọng của người bán, qua đó dẫn dắt bạn đến quyết định hạ đề xuất ban đầu hơn mức

mà bạn có thể có. Mặt khác, thông tin đó có thể cho bạn biết người bán chẳng tuyệt vọng chút nào cả, do đó ngăn không cho bạn hạ đề xuất ban đầu.

Thay vì vội vã đưa ra đề xuất, hãy áp dụng những biện pháp sau:

- Đưa ra những câu hỏi mở về nhu cầu, quyền lợi, mối quan tâm và mục tiêu của đối phương.
- Thăm dò xem đối phương có sẵn sàng thỏa hiệp đổi một thứ này lấy thứ khác. Ví dụ: “Anh có quan tâm nhiều đến X hoặc Y không?”
- Hỏi về những mối quan tâm tiềm ẩn của đối phương và hỏi tại sao một số điều kiện - chẳng hạn như ngày giao hàng đặc biệt - lại quan trọng với họ.
- Lắng nghe kỹ những câu trả lời của đối phương mà không lao vào đối chất, điều chỉnh, hay phản đối.
- Hãy lắng nghe một cách tích cực. Đối phương càng nói nhiều thì bạn càng có thể thu thập nhiều thông tin.
- Bày tỏ sự thấu hiểu với viễn cảnh, nhu cầu và quyền lợi của đối phương. Sự thấu hiểu này đặc biệt quan trọng trong những tình huống gay gắt. Nó đem hành động lắng nghe tích cực tiến xa hơn một bước, xác nhận rằng bạn có thể giao kết với người nói và những căng thẳng tiềm ẩn hay các vấn đề cảm xúc.
- Điều chỉnh giả thiết của bạn dựa trên những gì bạn nhận biết được. Những giả thiết mà bạn đã đưa ra về mối quan tâm của đối phương và những trường hợp mà có thể bạn đã sai khi chuẩn bị thương lượng và bạn cần phải lập lại chiến lược của mình.
- Sẵn sàng chỉ dẫn về những nhu cầu, quyền lợi và mối quan tâm trong kinh doanh của chính bạn. Việc quả quyết những

gì bạn cần và muốn (và tại sao) cũng quan trọng như lắng nghe đối phương cần thận. Quả thực, sự cân bằng giữa sự thấu hiểu và sự quyết đoán là điều cần thiết để thương lượng hiệu quả. Nếu bạn quá đồng cảm và thiếu quyết đoán, bạn có thể gạt bỏ quyền lợi của chính bạn. Còn nếu bạn quá quyết đoán nhưng lại thiếu đồng cảm, bạn có nguy cơ mất thỏa thuận và để xúc cảm leo thang. Nhưng đừng thương lượng với đối phương với tất cả quyền lợi và mối quan tâm của bạn cùng một lúc.

- Hãy tạo ra sự trao đổi thông tin hai chiều. Hãy linh động về việc ai đặt câu hỏi và ai nêu mối quan tâm trước. Nếu đối phương có vẻ khó chịu với những câu hỏi ban đầu của bạn, hãy nói về một hoặc hai điểm quan trọng nhất của bạn và giải thích tại sao chúng lại quan trọng.
- Tiếp tục các nỗ lực xây dựng mối quan hệ của bạn thậm chí sau khi cuộc thương lượng đã bắt đầu. Hãy bày tỏ sự đồng cảm, tôn trọng và lịch sự trong suốt cuộc thương lượng. Luôn nhớ rằng đối phương cũng là con người có cảm xúc, hạn chế và lòng tự ái.
- Kiểm chế công kích cá nhân. Đừng kết tội hay đổ lỗi. Hãy duy trì óc hài hước.
- Khi có vấn đề làm đối phương căng thẳng, hãy thừa nhận sự hóc búa của vấn đề.
- Đừng cảm thấy áp lực khiến đi đến kết thúc thỏa thuận quá nhanh. Thay vào đó, hãy đề xuất phương án có lợi cho các bên tham gia.
- Tìm kiếm phương án khai thác sự khác biệt.

Lắng nghe “hiệu quả”

Có một sự khác biệt lớn giữa việc giữ im lặng trong khi đối phương đang nói và lắng nghe “hiệu quả”. Việc lắng nghe hiệu quả giúp bạn nắm bắt, tiếp nhận và suy nghĩ về những gì đối phương đã nói. Sau đây là một vài bí quyết để trở thành người lắng nghe hiệu quả. Chúng giúp ích cho bạn trong bất kỳ kiểu thương lượng nào.

- Chú ý đến người nói.
- Ghi chú những gì cần thiết.
- Hãy tập trung và hướng suy nghĩ vào những gì người nói đang nói.
- Kiểm chế sự nôn nóng trình bày ý kiến phản hồi của bạn cho đến sau khi người nói đã nói xong.
- Chú ý đến cử chỉ và điệu bộ của người nói.
- Đặt câu hỏi để lấy thêm thông tin và khuyến khích người nói tiếp tục.
- Nhắc lại những gì bạn đã nghe để đảm bảo là bạn hiểu và để người nói biết rằng bạn đã lĩnh hội lời họ nói.

Tìm kiếm phương án khai thác sự khác biệt

Trong quá trình thương lượng, bạn phải đương đầu với các vị trí của đối phương và phải hiểu được những mối quan tâm thực sự của họ. Hy vọng là đối phương cũng hiểu được vị trí và mối quan tâm của bạn. Thách thức ở đây là đạt được kết quả thỏa mãn quyền lợi của cả hai bên. Một nơi để tìm kiếm kết quả thỏa mãn đôi bên đó là những khác biệt giữa hai bên.

Bằng trực giác, con người biết xây dựng quyền lợi chung. Những nguồn giá trị ít rõ ràng nằm trong những điểm khác biệt giữa họ. Bằng cách trao đổi trên những khác biệt này, bạn tạo ra giá trị mà không bên nào đã có thể tạo ra bằng đặc điểm của họ. Đặc biệt, hãy tìm các điểm khác biệt ở những chỗ sau:

- **Tiếp cận nguồn giá trị.** Ví dụ: Martha - người sở hữu một cửa hàng bán lẻ và một nhà hàng, đang thương lượng với một nhà nội thất để anh ta cung cấp dịch vụ cải tạo nhà hàng. Cô đồng ý trả một giá cao hơn giá đã định cho việc thiết kế nhà hàng và đổi lại nhà thiết kế phải sắp đặt đồ đạc và nội thất cho cửa hàng bán lẻ theo mức chiết khấu. Nếu không thì cô cũng chẳng được hưởng những mức chiết khấu này và nhà thiết kế cũng chẳng được trả gì cả. Giá trị đã được tạo ra cho cả hai bên.
- **Trông đợi vào tương lai.** Ví dụ: Người chủ doanh nghiệp hiện tại đang rao bán doanh nghiệp của mình. Ông ta đòi giá cao vì ông dự đoán rằng thị trường cho sản phẩm của ông sẽ tăng theo thời gian. Người mua tiềm năng không sẵn lòng trả một mức giá cao như vậy; cô không có cái nhìn lạc quan như người chủ doanh nghiệp. Trong sự khác biệt về quan điểm này, họ nhìn thấy một cơ hội. Họ đồng ý một mức giá sàn, cộng thêm 20% doanh thu tăng lên của công ty trong năm năm tới - nếu có - với việc người chủ doanh nghiệp hiện nay sẽ tư vấn và hỗ trợ các kế hoạch tiếp thị và phân phối trong thời kỳ đó. Theo sự thu xếp này, người mua sẽ có được giá thấp hơn và người bán có thể nắm bắt được sự tăng trưởng bề mặt trong kinh doanh mà ông dự báo.
- **Ưu tiên về thời gian.** Việc tính toán thời gian cho một cuộc thỏa thuận có thể là rào cản để đi đến một quyết định làm hài lòng đôi bên. Ví dụ: Jonathan vui mừng với kế hoạch của giám đốc điều hành tiến cử anh làm phó phòng tiếp thị,

nhưng không vui vì anh phải chờ đợi cho đến khi người đương nhiệm về hưu trong sáu tháng nữa. Tuy nhiên, giám đốc điều hành đã sắp xếp cho vị phó phòng tiếp thị hiện tại dùng thời gian đó để hoàn tất thỏa thuận phân phối chiến lược của công ty với các đại lý của mình. “Ông ta đã xây dựng chiến lược này và có những ràng buộc cá nhân với những người có vai trò chính ở đối phương. Tôi muốn ông ấy hoàn tất thỏa thuận.” Tuy nhiên, trong những khác biệt này, giám đốc điều hành nhận ra một giải pháp: Ông ta sẽ để Jonathan phụ trách một nhóm hiện đang làm việc với kế hoạch thực hiện hợp đồng phân phối mới. Điều đó làm Jonathan hài lòng và đáp ứng được các lợi ích của công ty.

- **Ác cảm rủi ro.** Những gì mang tính rủi ro cao cho một bên thường lại ít rủi ro đối với đối phương. Rủi ro của các bên thường khác nhau. Trong những trường hợp này, giá trị có thể được tạo ra bằng cách chuyển rủi ro sang đối phương hơn là gánh chịu nó - dĩ nhiên bên nhận lấy rủi ro sẽ có nguy cơ cao hơn. Ví dụ: Jeff và Jessica đang thương lượng với Jones Properties - một nhà phát triển bất động sản - để mua một khu nhà mới xây. Đối với Jeff và Jessica - những người mới bước chân vào thị trường nhà đất, khu nhà này sẽ là vụ đầu tư lớn nhất của họ. “Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi bị di dời và phải bán sớm vào một thời điểm nào đó?” Jeff suy nghĩ. “Nếu thị trường nhà đất bị suy yếu vào thời điểm bán đó thì chúng tôi sẽ bị tổn thất nặng nề.” Trái lại, Jones Properties sở hữu hàng trăm khu bất động sản với nhiều tòa nhà rải rác khắp nước. Rủi ro của hãng về quyền sở hữu không ảnh hưởng nghiêm trọng đến tình hình chung. Và vì thế hãng đưa ra một giải pháp như một phần của hợp đồng bán nhà, là hãng đồng ý mua lại khu nhà của Jeff và Jessica vào bất kỳ lúc nào trong hai năm với giá bằng 95% giá mua

Tận dụng thời gian của bạn

Đừng nóng lòng kết thúc giao dịch quá nhanh - khi đề xuất có thể chấp nhận đầu tiên xuất hiện trong cuộc thương lượng thì vẫn còn quá ít thông tin được trao đổi. Hãy bỏ thêm chút ít thời gian để tìm ra thỏa thuận tốt hơn cho các bên. Hãy ra hiệu là đề xuất trong cuộc thương lượng đáng được xem xét, nhưng cũng chỉ ra rằng có thể cải thiện đề xuất này bằng cách nhận biết nhiều hơn về quyền lợi và mối quan tâm tương ứng của bạn. Sau đó, hãy bắt đầu tìm kiếm các phương án hữu ích cho các bên.

Sau đây là một số giải pháp hợp nhất:

- Chuyển từ một vấn đề cụ thể sang một vấn đề chung hơn, rồi tiến đến các giải pháp trên lý thuyết, cuối cùng quay lại vấn đề cụ thể.
- Đặc biệt chú ý đến những mối quan tâm chung và các cơ hội hợp tác.
- Xem xét phương án cùng tư duy chiến lược với đối phương - đây là cách rất hiệu quả để đưa ra các giải pháp thay thế sáng tạo. Hãy thiết lập các quy tắc nền tảng khuyến khích các bên tham gia bày tỏ mọi ý kiến, bất kể ý kiến đó ngớ ngẩn và không thiết thực. Hãy cẩn thận đừng chỉ trích hay tỏ ra phản đối bất cứ đề nghị nào. Vào giai đoạn này, những ý kiến chỉ trích như vậy sẽ ngăn cản sự sáng tạo, khiến người thương lượng ngần ngại đề xuất thêm ý kiến - và cũng có nhiều khả năng sẽ chỉ trích bất cứ ý kiến nào mà bạn đưa ra.

CÁC CHIẾN THUẬT CHUNG: DÀN XẾP VÀ ĐÁNH GIÁ LIÊN TỤC

Cho dù bạn tham gia một cuộc thương lượng phân bổ hay hợp nhất, kết quả của bạn sẽ tốt hơn nếu bạn áp dụng bất cứ chiến thuật nào trong ba chiến thuật sau: dàn xếp, xoay chuyển tình thế, và đánh giá liên tục. Những chiến thuật này có thể dùng trong khi hoặc bên ngoài cuộc thương lượng. Xoay chuyển tình thế đã được trình bày ở chương 3, vì thế phần này sẽ tập trung vào hai chiến thuật còn lại.

Dàn xếp

Hãy rót một nửa ly nước. Bây giờ, nếu mô tả ly nước này, bạn sẽ nói ly nước này cạn một nửa hay đầy một nửa? Dù bạn mô tả ly nước theo cách nào thì bạn cũng đang dàn xếp một tình huống. Nếu một người khác chấp nhận dàn xếp đó mà không thắc mắc gì, cuộc thảo luận sau đó sẽ tiến triển trong khuôn khổ dàn xếp đó. Điều này có thể thuận lợi cho bạn. Hãy xem những ví dụ sau.

- *Ly nước cạn một nửa.* Một người lao động đang cố dàn xếp về chuyện lương bổng và phúc lợi sắp tới nói với cấp quản lý công ty:

“Trong suốt ba năm qua, nhân viên chúng tôi đã làm việc chăm chỉ để giúp công ty tăng doanh thu lên gấp ba lần và tăng lợi nhuận gần gấp hai lần. Lương của cấp quản lý cũng đã tăng đáng kể nhờ kết quả này, và các nhân viên điều hành chính đã tự thưởng cho mình những khoản thưởng lớn. Và cấp quản lý đã chia sẻ khoản lợi nhuận đó với những nhân viên như thế nào? Chỉ đơn thuần là tăng 25% lương trong ba năm tới! Chúng tôi cho rằng đây là một cái tát vào mặt những người

Nói cách khác, sự chia sẻ lợi ích công bằng mà các nhân viên này tạo ra sẽ dàn xếp cuộc thương lượng.

- *Ly nước đầy một nửa.* Cấp quản lý phản bác người lao động: “Chúng tôi sẵn lòng tăng lương 25% cho các nhân viên trong ba năm tới. Khoản tăng này cao hơn một phần ba so với những gì mà đối thủ cạnh tranh chính của chúng ta cung cấp cho nhân viên họ. Điều này sẽ khiến lương hàng năm bình quân của nhân viên chúng ta cao hơn mức trung bình của ngành công nghiệp này khoảng \$3.000, phần còn lại công ty sẽ làm vốn cho việc tái đầu tư vào công nghệ cần thiết để đảm bảo công việc ổn định và các khoản tăng lương trong tương lai.”

Nói cách khác, thỏa thuận tăng lương nên được thực hiện bằng sự dàn xếp nhấn mạnh vào những hạn chế tài chính và mong muốn của công ty trong việc đảm bảo công việc ổn định và thu nhập cao hơn trong tương lai.

Giống như tạo điểm tựa, sự dàn xếp có thể xác định cuộc thương lượng sẽ diễn ra như thế nào. Nỗ định hướng và khuyến khích các bên nghiên cứu các vấn đề trong phạm vi góc độ đã được xác định. Sự dàn xếp mà người lao động vừa đề xuất sẽ đặt ban quản lý vào thế phòng ngự và khuyến khích những cuộc thương lượng xoay quanh một khuôn khổ nhấn mạnh “sự phân phối công bằng” của các phần lợi nhuận. Sự dàn xếp của ban quản lý dựa trên sự hào phóng so với các công ty ngang tầm và những phúc lợi mà người lao động có thể nhận được trong tương lai nhờ tái đầu tư lợi nhuận. (Hãy lưu ý cách công ty đã dùng các tiêu chuẩn bên ngoài - như đã trình bày ở chương trước - để thiết lập sự công bằng và hợp lý về đề xuất của họ). Bất cứ bên nào có thể khiến đối phương rơi vào sự dàn xếp của mình đều sẽ có lợi thế thương lượng. Như Bazerman và Neale đã xác định, cách mà các phương án có

trình bày, có thể ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự sẵn sàng đi đến thỏa thuận của đối phương.

Dàn xếp hiệu quả liên quan đến các năng lực trí tuệ đã có từ trước về cách chúng ta nên cư xử trong nhiều tình huống khác nhau. Vì vậy, cách một bên dàn xếp một giải pháp có thể định đoạt việc đối phương quyết định cư xử như thế nào. Marjorie Corman Aaron - một nhà tư vấn và giảng viên nhiều năm kinh nghiệm về việc điều đình, thương lượng và giải quyết tranh chấp, đưa ra ví dụ về một nhân viên ngân hàng phải đối mặt với yêu cầu của các nhà hoạt động xã hội cộng đồng địa phương đòi cung cấp vốn vay rộng rãi hơn. Khi tư vấn cho ban quản trị ngân hàng cách giải quyết trường hợp này, nhân viên này có thể dùng một trong những cách dàn xếp sau:

Anh có thể dàn xếp các yêu cầu này trước ban giám đốc như một “vụ tổng tiền,” việc này cần đến năng lực tinh thần chống lại sự “khuất phục áp lực”. Nếu anh dàn xếp nó như một vấn đề kinh doanh - nhu cầu tìm kiếm thiện chí của cộng đồng - ban giám đốc có thể bị thuyết phục tài trợ cho một số chương trình.

Vì thế, nếu bạn dàn xếp vị trí của bạn dưới dạng năng lực tinh thần mà đối phương có thể bao quát, bạn sẽ có ít rắc rối trong việc tiến đến thỏa thuận. Nói chung bạn có thể dùng những cách thức dàn xếp sau đây:

- Dàn xếp đề xuất của bạn theo cách đem lại lợi ích thay vì tổn thất. Thay vì nói: “Đề xuất hiện tại của tôi chỉ thấp hơn 10% so với mức mà ông yêu cầu”, hãy nói “Tôi đã tăng mức đề xuất của tôi lên 10% rồi đấy.”
- Hãy gạt bỏ sự ác cảm tự nhiên của con người đối với rủi ro. Ác cảm về rủi ro có hai hậu quả:

1. Những người có nhiều ác cảm về sự rủi ro thường chấp nhận những tổn thất có thể lớn hơn trong tương lai hơn

là chịu những tổn thất nhỏ bây giờ. Điều này giải thích tại sao nhiều người tìm biện pháp khắc phục tại tòa và có thể phải thanh toán nhiều hơn sau này thay vì trả một khoản nhỏ bây giờ.

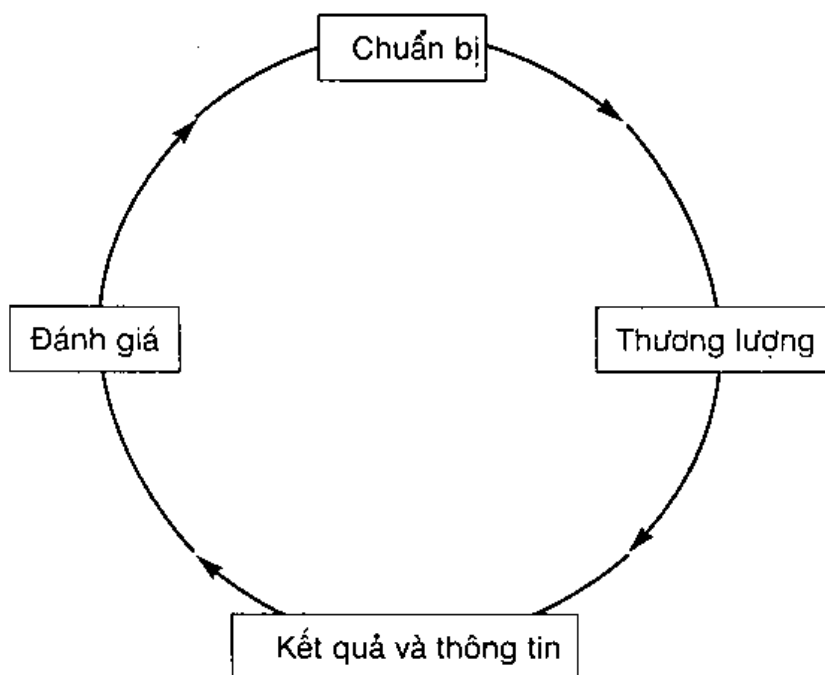
2. Nhiều người không muốn thả mỗi bất bóng. Nói cách khác, họ thích nắm chắc phần nhỏ hơn là không chắc đạt được lợi lớn trong tương lai. “Tôi biết rằng anh muốn 400.000 đô la cho căn nhà đó, và anh có thể bán được với giá đó vào một ngày nào đó. Tuy nhiên, bây giờ tôi sẵn sàng trả nó với giá 340.000 đô la. Chúng ta có thể đi đến thỏa thuận không?”

Đánh giá liên tục

Thông thường chúng ta nghĩ về thương lượng như một quy trình có trình tự ngăn nắp gồm chuẩn bị, thương lượng và đi đến sự nhất trí cuối cùng hoặc thất bại. Bước đầu tiên xảy ra trước khi thương lượng; các bước còn lại diễn ra tại cuộc thương lượng. Mô hình này thường đúng trong những cuộc thương lượng đơn giản. Nhưng nhiều cuộc thương lượng khác rất phức tạp và có thể diễn ra đâu đó hoặc liên quan đến nhiều bên khác nhau. Thông tin mới có thể xuất hiện ở nhiều thời điểm, tỏa một ánh sáng mới trên những vấn đề đang có nguy cơ thua. Những bên khác nhau có thể nhượng bộ hoặc tăng đòi hỏi của họ. Động lực phức tạp này đề xuất một phương án tiếp cận không theo trình tự, như được trình bày trong hình 4-1. Ở đây sau quá trình chuẩn bị là quá trình thương lượng, tạo kết quả và thông tin đòi hỏi sự đánh giá. Những kết quả đánh giá sau đó sẽ dẫn đến một chu kỳ chuẩn bị mới và thương lượng tiếp theo. Các chu kỳ tiếp diễn liên tục cho đến khi đạt được thỏa thuận hoặc các bên chấm dứt thương lượng.

Michael Watkins, một tác gia và là chuyên gia về vấn đề thương lượng, đề nghị rằng đối với những điểm mơ hồ và không chắc chắn liên quan đến những thỏa thuận phức tạp, những người thương lượng ít tập trung vào việc chuẩn bị trước mà nên tập trung hơn vào những gì mà ông gọi là “lập kế hoạch tìm hiểu.” Việc tìm hiểu phải phát triển liên tục. Xét cho cùng thì thông tin có sẵn cho các nhà thương lượng trước khi vào bàn thương lượng có giới hạn và đôi khi không chính xác.

HÌNH 4-1

Quy trình thương lượng phi tuyến tính

Vì thế thay vì thiết lập cách giải quyết của bạn dựa trên thông tin trước khi thương lượng, hãy xem xét những điều sau:

- Thực hiện từng bước nhỏ, thu thập thông tin tốt hơn khi bạn xúc tiến thương lượng.

- Liên tục tìm hiểu thông tin mới và cách cư xử của đối phương.
- Dùng kiến thức đó để điều chỉnh và tái điều chỉnh cách quyết định của bạn khi tiến thêm bước nữa.

Đánh giá là một yếu tố quan trọng khác của quy trình thương lượng, và nên là một phần trong các chiến thuật của bạn. Thỉnh thoảng, bạn nên tách mình ra khỏi các cuộc thương lượng và hỏi: Sự việc đang tiến triển như thế nào? Có đang theo một lộ trình mà cuối cùng sẽ phục vụ cho mục đích của tôi không? Đối phương đang trong cuộc chơi của tôi hay tôi đang trong cuộc chơi của họ? Dàn xếp của ai sẽ chi phối cuộc thương lượng? Nếu tôi là đối phương, tôi sẽ trả lời những câu hỏi này như thế nào?

Trả lời những câu hỏi này không tự nhiên hay dễ dàng. Một người phải đóng vai trò một người trung gian, khách quan và có một khoảng cách nhìn từ bên ngoài. Đây là điều thiết yếu để làm chủ cuộc chơi.

TÓM TẮT

Thách thức đầu tiên trong thương lượng là kéo đối phương vào bàn thương lượng. Điều này không xảy ra trừ khi đối phương thấy rằng thương lượng sẽ tốt hơn là tiếp tục với tình trạng hiện tại. Hãy khuyến khích thương lượng bằng cách cung cấp động cơ, làm cho tình trạng hiện tại ít giá trị hơn, và bằng cách tranh thủ sự hỗ trợ của các đồng minh.

Sau khi đối phương đã chấp nhận ngồi vào bàn thương lượng, hãy tạo sự khởi đầu tốt bằng cách giải tỏa căng thẳng, nội dung và quy trình thương lượng, đồng thời tạo một phong thái phù hợp.

Một số chiến thuật đặc biệt hữu ích trong các cuộc thương lượng phân bổ (thắng - thua):

- Tạo một điểm tựa - một vị trí ban đầu để thực hiện các điều chỉnh quanh đó trong quá trình thương lượng.
- Nếu bạn không thể chấp nhận điểm tựa ban đầu, hãy lái cuộc trò chuyện ra xa những con số và đề xuất. Thay vào đó hãy tập trung vào các quyền lợi, mối quan tâm và các điểm tổng quát. Sau khi đã qua một khoảng thời gian và đã có nhiều thông tin hơn, hãy đưa con số và đề xuất của bạn vào bàn thương lượng, và hỗ trợ bằng những lập luận hợp lý.
- Thực hiện các bước ưu đãi nếu cần thiết. Nhưng hãy nhớ rằng, có thể đối phương sẽ diễn giải bước ưu đãi lớn là một dấu hiệu cho rằng bạn có thể tiếp tục nhượng bộ nhiều hơn nữa. Trái lại, một nhượng bộ nhỏ thường được xem là dấu hiệu cho thấy sự trả giá đang tiến gần đến mức giá chấp nhận và bất kỳ sự nhượng bộ tiếp theo nào cũng ngày càng nhỏ hơn.

Các chiến thuật thương lượng hợp nhất (cùng thắng) về cơ bản khác với những chiến thuật vừa mô tả trên đây vì việc tạo ra giá trị là một trong các mục tiêu thương lượng. Vì vậy hãy tập trung vào những chiến thuật sau:

- Lắng nghe hiệu quả
- Khai thác các quyền lợi bổ sung
- Phương án trọn gói cho những thỏa thuận thuận lợi hơn

Cuối cùng, chương này cung cấp các chiến thuật có thể sử dụng trong bất kỳ hoàn cảnh nào:

- Dàn xếp
- Đánh giá liên tục

5

NHỮNG CÂU THƯỜNG GẶP VỀ CHIẾN THUẬT

Những kiến thức hữu ích và thực tế

Nội dung chính:

- *Các chiến thuật về giá*
- *Các chiến thuật về quy trình*
- *Các chiến thuật về con người*

Cương trước đã mô tả các chiến thuật mà bạn có thể sử dụng trong các loại thương lượng khác nhau. Chương này sẽ tiếp nối với các câu trả lời cho những câu hỏi thường gặp (FAQ) về các chiến thuật thương lượng. Để tiện theo dõi, các câu hỏi và câu trả lời được trình bày theo ba loại: giá, quy trình và con người.

NHỮNG CÂU HỎI THƯỜNG GẶP VỀ GIÁ

Tôi có nên xác định phạm vi có thể chấp nhận của tôi không?

Một số người sẽ yêu cầu bạn xác định phạm vi tiền bạc cho những gì bạn sẵn sàng trả. Đừng nghe theo. Điều này sẽ để lộ mức giá chấp nhận của bạn. Ví dụ, nếu bạn nói cho ai đó biết bạn sẽ trả 20.000 đến 25.000 đô la cho mảnh đất đó thì chắc chắn bạn phải trả ít nhất là 25.000 đô la. Đối phương sẽ nghĩ: “Đó là giá chấp nhận” và đó là con số duy nhất anh ta chú ý đến. Tốt hơn cả là hãy làm việc theo giá cốt yếu của bạn, hoặc “điều tốt nhất tôi có thể làm.”

Lý do duy nhất để đề cập đến phạm vi giá thường xuất hiện vào cuối quá trình thương lượng, nhằm can ngăn đối phương không đẩy bạn ra xa. Chẳng hạn như sau một vài lần mặc cả tới lui một số tiền nào đó, bạn dừng ở 23.000 đô la còn đối phương dừng ở 30.000 đô la và dường như đang đẩy đến mức thỏa thuận là 28.000 đô la. Bạn có thể nói, “Hôm nay phạm vi cho phép của tôi là 20.000 đến 23.000 đô la, nhưng không được quá 25.000 đô la.” Việc bộc lộ phạm vi cho phép của bạn có thể tạo điều

kiện cho khách hàng chấp nhận mức 25.000 đô la vì anh ta cảm thấy là đã dồn bạn đến giá cao nhất.

Tôi có nên nói cho đối phương biết giá cốt yếu thực sự của tôi không?

Bạn có thể bộc lộ giá cốt yếu nhưng chỉ khi bạn đã đạt nó (hoặc chuẩn bị đạt nó). Nếu bộc lộ giá cốt yếu, hãy chắc chắn là bạn đề cập với sự nhấn mạnh và kiên quyết phù hợp. Nếu không thì đối phương có thể không nhìn nhận vấn đề nghiêm túc, và xem con số hay đề xuất đó chỉ là một bước tiến để đạt thỏa thuận cuối cùng.

Giả sử đối phương mở đầu bằng một con số bất hợp lý đến mức khó tin. Tôi có nên phản đối bằng một con số vô lý tương đương, hay bác bỏ toàn bộ?

Hãy xem xét một trong các chiến lược sau đây:

- Nói một câu khôi hài để ám chỉ bạn không xem con số vô lý đó là một đề xuất quan trọng: “Đúng rồi, mặt trăng làm bằng pho mát màu xanh mà. Nào, bây giờ chúng ta hãy nói chuyện nghiêm túc đi.”
- Nói rõ ràng rằng con số của đối phương hoàn toàn ngoài phạm vi mà bạn đã tưởng tượng cho một cuộc thỏa thuận. Hãy hỏi về một vấn đề quan trọng cụ thể. Giải thích nhìn nhận của bạn về cuộc thỏa thuận - nó có thể có giá trị bao nhiêu đối với bạn hoặc với người ở hoàn cảnh tương tự. (Dĩ nhiên, bạn sẽ mô tả giá trị rơi vào một sân chơi hoàn toàn khác.) Hãy dành một thời gian nào đó để cuộc bàn luận trôi qua. Sau đó bạn có thể đề nghị một con số hay đề xuất mà bạn cho là hợp lý và nằm trong khả năng (hoặc gần với những gì mà bạn dự tính là giá chấp nhận của họ, tùy theo trường hợp). Hãy phớt lờ, đừng quan tâm đến con số hay đề

Cương trước đã mô tả các chiến thuật mà bạn có thể sử dụng trong các loại thương lượng khác nhau. Chương này sẽ tiếp nối với các câu trả lời cho những câu hỏi thường gặp (FAQ) về các chiến thuật thương lượng. Để tiện theo dõi, các câu hỏi và câu trả lời được trình bày theo ba loại: giá, quy trình và con người.

NHỮNG CÂU HỎI THƯỜNG GẶP VỀ GIÁ

Tôi có nên xác định phạm vi có thể chấp nhận của tôi không?

Một số người sẽ yêu cầu bạn xác định phạm vi tiền bạc cho những gì bạn sẵn sàng trả. Đừng nghe theo. Điều này sẽ để lộ mức giá chấp nhận của bạn. Ví dụ, nếu bạn nói cho ai đó biết bạn sẽ trả 20.000 đến 25.000 đô la cho mảnh đất đó thì chắc chắn bạn phải trả ít nhất là 25.000 đô la. Đối phương sẽ nghĩ: “Đó là giá chấp nhận” và đó là con số duy nhất anh ta chú ý đến. Tốt hơn cả là hãy làm việc theo giá cốt yếu của bạn, hoặc “điều tốt nhất tôi có thể làm.”

Lý do duy nhất để đề cập đến phạm vi giá thường xuất hiện vào cuối quá trình thương lượng, nhằm can ngăn đối phương không đẩy bạn ra xa. Chẳng hạn như sau một vài lần mặc cả tôi lui một số tiền nào đó, bạn dừng ở 23.000 đô la còn đối phương dừng ở 30.000 đô la và dường như đang đẩy đến mức thỏa thuận là 28.000 đô la. Bạn có thể nói, “Hôm nay phạm vi cho phép của tôi là 20.000 đến 23.000 đô la, nhưng không được quá 25.000 đô la.” Việc bộc lộ phạm vi cho phép của bạn có thể tạo điều

xuất ban đầu của họ. Nếu bạn phản đối bằng một con số bất hợp lý tương đương, bạn sẽ góp phần đưa cuộc thương lượng vào ngõ cụt hoặc tạo điều kiện cho cuộc thương lượng trở nên mất nhiều thời gian và khó khăn hơn.

- Chỉ ra rằng đề xuất đó hoàn toàn ngoài tầm của bạn. Sau đó hãy bày tỏ mối bận tâm của bạn là cuộc thỏa thuận có thể không khả thi. Hãy đề đối phương đưa ra giá chống lại chính họ như: “Giá của anh thấp đến mức tôi thậm chí không xem xét nó. Anh có thể bàn bạc với người bên anh rồi đưa ra một mức giá thực tế hơn? Tôi sẽ ở văn phòng của tôi cả chiều đấy.”

NHỮNG CÂU HỎI THƯỜNG GẶP VỀ QUY TRÌNH

Có thể chấp nhận ra giá chống lại chính mình - để thực hiện hai bước dịch chuyển liên tục không?

Đó không phải là một ý hay. Chỉ cần nói: “Dường như anh đang yêu cầu tôi làm một bước dịch chuyển khác. Tôi đã đưa ra đề xuất cuối cùng; Tôi không muốn ra giá chống lại chính mình. Hãy cho tôi biết đề xuất của anh.” Điều này thường gọi ra ít nhất là một bước dịch chuyển chiều ngược ở đối phương.

Nếu không có tác dụng, nếu đối phương bị sa lầy và cách duy nhất để xúc tiến là để bạn dịch chuyển lại lần nữa, bạn nên tự cảnh báo những gì bạn đang làm và xác định rằng không nên xem đây là một tiền lệ. Hãy thực hiện bước dịch chuyển tiếp theo của bạn một cách hào ý tới đề xuất hoặc con số mà bạn có thể thấy là hợp lý, giải thích lập luận của bạn, và yêu cầu đối phương làm như vậy. Nếu họ không làm, bạn có thể đã đi vào chỗ bế tắc.

Để nói liên khoảng cách này, hãy xem xét mở rộng thảo luận về quyền lợi của đối phương, và trình bày các phương án sáng tạo khác, có thể thông qua việc cùng tư duy chiến lược. Bạn có thể nhờ sự hỗ trợ của một bên thứ ba để thúc đẩy tiến trình thương lượng.

Đánh lừa đối phương có phải là hành động khôn ngoan và được phép không?

Trong một vài trường hợp, tạo ra một ấn tượng sai hoặc hoặc không tiết lộ thông tin quan trọng có thể là một hành vi phạm pháp chính thức. Tuy nhiên, miễn là những gì bạn mang đến bàn thương lượng có giá trị thực, bạn không cần tiết lộ mọi trường hợp khiến bạn sẵn sàng kết thúc thỏa thuận. Vì vậy, nếu bạn đang thương lượng về đề xuất việc làm, không có gì sai khi mô tả các dự án chính mà bạn đã chịu trách nhiệm và bước kế tiếp mà bạn có thể có trên nấc thang nghề nghiệp ở công ty hiện tại. Không có gì xấu hổ khi mô tả các thành quả của bạn theo chiều hướng tích cực. Bạn không cần phải đề cập đến việc vị trưởng phòng mới không thể giải quyết việc đó.

Trong một cuộc thương lượng phức tạp, nên đạt được thỏa thuận từng vấn đề một hay nên đợi đến khi kết thúc?

Mọi cuộc thỏa thuận đều khác nhau, nhưng nói chung nên hướng đến những nhất trí có tính thăm dò, hoặc các phạm vi đồng ý, cho từng vấn đề một. Điều này sẽ cho bạn sự linh hoạt cần thiết để thực hiện những thỏa hiệp tạo ra giá trị giữa các vấn đề sau này và tạo ra những phương án thay thế khác nhau. Nguy cơ của việc thương lượng từng vấn đề trong một loạt các vấn đề là bạn mất cơ hội để tạo ra giá trị thông qua trao đổi.

Nên giải quyết những vấn đề khó khăn hay dễ dàng trước?

Nói chung, giải quyết những vấn đề dễ sẽ tạo đà, đào sâu hơn những cam kết của các bên về quy trình thương lượng, và giúp các bên có thể trở nên quen thuộc hơn với các kiểu giao tiếp và thương lượng của nhau trước khi bước vào những vấn đề cam go.

Tuy nhiên, trong một số trường hợp, bạn có thể muốn giải quyết những vấn đề khó khăn hơn như một điểm bắt đầu. Nếu bạn không thể đạt được sự nhất trí thăm dò cho những vấn đề khó khăn, thì bạn đã không lãng phí thời gian cho những vấn đề nhỏ hơn. Cũng đúng khi mọi người cho rằng khi vấn đề khó khăn nhất được giải quyết, những vấn đề nhỏ hơn thường dễ giải quyết hơn.

Điều gì xảy ra nếu có một sự đổi hướng không mong đợi trong quá trình thương lượng - trước hoặc sau một thỏa thuận?

Những vấn đề nảy sinh không mong đợi có thể ảnh hưởng tiêu cực đến những thỏa thuận có khả năng xảy ra. Chúng cũng có thể phá hoại những thỏa thuận đã thực hiện. Hãy xem ví dụ sau đây:

Bạn đã đi đến một hợp đồng giá cố định với một nhà thầu nổi tiếng để xây dựng các phòng làm việc và phòng hội thảo trong một tòa nhà gạch cũ được công ty bạn mua lại. Các phòng làm việc và phòng hội thảo chuẩn bị được đóng ván bằng loại gỗ lê tuyệt đẹp. Nhưng sau khi hợp đồng được ký kết, xuất hiện dịch tàn rụi gỗ lê, khiến giá gỗ lê tăng gấp ba.

Theo hợp đồng đã thỏa thuận của bạn thì nhà thầu phải chịu rủi ro về dao động bất thường của giá vật liệu. Nếu bạn khẳng định theo điều khoản này thì nhà thầu có thể cố gắng thu vén

chi phí theo cách khác, có thể là rút ngắn công trình chi tiết. Nếu bạn đồng ý thương lượng lại, chấp nhận một phần hay toàn bộ chi phí phụ trội (hoặc chọn một loại gỗ khác), nhà thầu hầu như có thể thực hiện công việc đó với chất lượng cao.

Tháng tiếp theo, bạn nhận thấy sàn của tòa nhà bị lún và tường nứt do định vị móng. Đây không phải là một phần trong hợp đồng chính, nhưng bạn muốn nhà thầu sửa chữa nó càng sớm càng tốt với giá hợp lý. Tình thế lại xoay chuyển.

Những sự việc tương tự có thể xảy ra trong khi bạn đang trong quy trình thương lượng một thỏa thuận. Trong cả hai trường hợp, hãy phân tích xem những vấn đề nảy sinh ngoài mong đợi ảnh hưởng như thế nào đến quyết định tiếp tục thương lượng. Hãy xác định liệu thỏa thuận đó có còn có ý nghĩa không, hoặc liệu bạn có cần điều chỉnh thỏa thuận không. Ngoài ra hãy:

- Liên hệ với nhà thương lượng đối phương ngay lập tức.
- Thừa nhận tính chất ngoài mong đợi của những gì đã xảy ra.
- Khẳng định cam kết tiếp tục công việc của bạn đối với vấn đề (nếu sự việc xảy ra như vậy).
- Cùng thảo luận các nguyên tắc cơ bản và mục đích thỏa thuận như đã thương lượng lúc đầu, và đồng ý những vấn đề hay điều khoản nào bị ảnh hưởng.
- Tiến hành thương lượng lại.

NHỮNG CÂU HỎI THƯỜNG GẶP VỀ VẤN ĐỀ CON NGƯỜI

Điều gì xảy ra khi bạn mong muốn hợp tác còn đối phương lại vô cùng hiếu thắng?

Một nhà thương lượng hiếu thắng nhắm đến mục đích thắng trên phí tổn của đối phương. Anh ta sẽ đồng ý rằng “thỏa hiệp là những gì đưa chúng tôi đến thỏa thuận,” sau đó mong đợi tất cả mọi thỏa hiệp đến từ đối phương.

Một nhà thương lượng mong muốn hợp tác hiệu quả có thể làm việc được với kiểu người thương lượng này nếu người đó nhận ra tình huống phải làm là gì. Xét cho cùng, người đó sẽ phải phân tích BATNA của mình, thiết lập giá chấp nhận, và xem xét các chiến lược mở đầu và đề xuất trước. Nếu người thương lượng hiếu thắng kia từ chối tiết lộ thông tin và dùng bất kỳ thông tin đã tiết lộ nào để chống lại người thương lượng cộng tác, đó là một dấu hiệu rõ ràng rằng không có khả năng xảy ra cuộc thương lượng cùng thắng. Nhà thương lượng này nên tìm kiếm sự trao đổi hoặc kiểm chế cung cấp thêm thông tin.

Câu hỏi thực sự là liệu nhà thương lượng cộng tác có khả năng “cải hóa” nhà thương lượng hiếu thắng kia không, ít nhất là đủ để tạo ra một giá trị nào đó trong thỏa thuận. Câu trả lời là “có thể.” Nếu nhà thương lượng cộng tác làm việc hiệu quả và có tài xoay xở, người đó có thể tìm ra những mối quan tâm thật sự của nhà thương lượng hiếu thắng. Sau đó cô có thể đề xuất các phương án khác nhau để đáp ứng lợi ích của cả hai bên. Ngay cả nhà thương lượng hiếu thắng và ngoan cố nhất cũng sẽ phải công nhận khi anh ta có lợi nếu tham gia vào việc tạo ra giá trị.

Tôi nên phản ứng như thế nào nếu đối phương định thay đổi điều gì đó trong đề xuất sau khi đã đi đến thỏa thuận?

Có khả năng đối phương khó chịu với nỗi khổ của người chiến thắng: bất cứ khi nào họ đạt được thỏa thuận, họ cũng bị khổ sở khi nghĩ rằng lẽ ra họ đã có thể đạt được nhiều hơn nữa.

Nếu đối phương cố thay đổi một khoản mục, hãy bày tỏ sự ngạc nhiên hay thất vọng. Hãy giải thích rằng nếu họ buộc phải thay đổi, thì họ phải hiểu rằng bạn cũng sẽ muốn thay đổi các vấn đề khác. “Tôi đã đồng ý trọn gói. Thay đổi về một vấn đề sẽ ảnh hưởng đến tất cả. Anh có sẵn lòng thương lượng lại những vấn đề khác không?” Nếu câu trả lời là có, thì đối phương chân thành, và bạn nên xúc tiến thương lượng lại. Nếu họ cân nhắc và rút lại đề nghị thay đổi, thì có thể họ chỉ thử bạn. Nếu họ khẳng khái là chỉ có thay đổi này và không thực hiện thay đổi nào khác, tỏ ra mất bình tĩnh, thì hãy quyết định xem thỏa thuận được điều chỉnh có đủ giá trị để bạn đồng ý không.

Tôi nên làm gì khi đối phương nổi nóng?

Đừng đáp trả với thái độ tương tự. Thay vào đó, hãy giúp người đó lắng lại bình tĩnh. Sự phản ứng đúng đắn sẽ tùy thuộc vào việc bạn cảm thấy tức giận và buồn bực đến mức nào, vào giá trị của thỏa thuận, và vào việc liệu đây có phải là chọn lựa của bạn để tiến lên hay không. Sau đây là một số giải pháp thay thế:

- Im lặng. Không nói gì cả. Một lát sau, hãy tiếp tục thương lượng với thái độ bình tĩnh.
- Dừng lại và nói: “Điều này chẳng đưa chúng ta tới đâu cả. Tôi sẵn sàng rút lui khỏi cuộc thương lượng để anh bình tĩnh lại. Đó có phải là những gì anh muốn không?”

Nếu sự nổi nóng của đối phương có dụng ý làm bạn bực tức và mất thăng bằng, chắc chắn bạn không nên hưởng ứng chiến

thuật đó bằng cách thỏa thuận điều kiện bất lợi hơn. Ngoài ra, nên nhớ rằng bạn chỉ khống chế người mà bạn thương thảo ở chừng mực nào đó. Hãy xem xét đến việc đề nghị chỉ định một người thương lượng khác cho cuộc thỏa thuận này.

Tôi nên làm gì khi không tin những gì đối phương nói.

Bạn nghi ngờ đối phương đang nói dối hay đang đánh lừa bạn. Trong tình huống tốt nhất, họ vừa nói với bạn những gì họ nghĩ là cần thiết cho một cuộc thỏa thuận, và không có ý định đi tiếp đến hứa hẹn. Đây là cách bạn có thể phản ứng lại:

- Đảm bảo là họ hiểu cuộc thỏa thuận được dựa trên sự trình bày chính xác và trung thực về tình huống. Ví dụ: “nếu anh không thể chuyển hàng đúng lịch mà chúng ta đã thỏa thuận, tốt nhất là hãy cho tôi biết ngay từ bây giờ.”
- Yêu cầu họ cung cấp giấy tờ hỗ trợ, và yêu cầu rằng thỏa thuận rõ ràng phải được tuân thủ chính xác.
- Yêu cầu cơ chế ràng buộc tuân thủ, như hình thức phạt nếu không tuân thủ (hoặc có thể là hình thức khuyến khích tích cực cho sự thực hiện sớm). Ví dụ: “Chúng tôi muốn trong hợp đồng hoàn chỉnh để cập đến phí phạt 1.000 đô la mỗi ngày cho tất cả những ngày trễ hạn so với mốc thời gian xây dựng. Mặt khác, chúng tôi sẵn lòng trả khoản thưởng 20.000 đô la nếu anh hoàn thành để tòa nhà sẵn sàng sử dụng trước ngày 20 tháng 7 năm tới.”

Khi nào nên thương lượng qua điện thoại hoặc e-mail? Hoặc có nhất thiết phải yêu cầu một cuộc thương lượng trực tiếp không?

Sẽ hiệu quả hơn khi thương lượng trực tiếp, vì những dấu hiệu không lời, mang tính cá nhân có ý nghĩa quan trọng. Ví dụ:

đây có phải là một cuộc thỏa thuận mà đối phương có thể bị cảm dỗ nói dối hay che đậy sự thật? Đối phương có che giấu cảm xúc khéo léo hoặc xúc động khi xuất hiện nguy cơ thua không?

Nghiên cứu cho thấy con người ít nói dối hơn khi đối mặt trực tiếp, có thể vì họ sợ đối phương sẽ phát hiện sự dối trá của họ. Quả thực, trong một cuộc thương lượng trực tiếp chúng ta dễ dàng cảm nhận được khi nào thì họ trở nên khó chịu, và chúng ta nắm bắt được những dấu hiệu không lời cho thấy một điều gì đó còn quan trọng hơn những gì họ nói.

E-mail hay những thông điệp thư từ khác có khuynh hướng dẫn đến tranh cãi và bế tắc nhiều hơn. Người nhận e-mail (hoặc fax) có thể diễn giải một nhận định theo hướng tiêu cực khác với dụng ý của người gửi. Và người gửi không thể đọc những biểu cảm trên nét mặt hay nghe những lời ca thán của người nhận, nên không thể điều chỉnh lại ấn tượng của người nhận. Người gửi sẽ ngạc nhiên và cảm thấy bị tấn công một cách vô lý không thể biện bạch được khi thư hồi đáp mang một giọng điệu khó chịu, và họ lại đáp trả tương tự.

Mặt khác, giao tiếp qua e-mail không thể hiện được cảm xúc. Đối với một người thương lượng thiếu kinh nghiệm, đây có thể là một điểm cộng. Anh ta ít có khả năng bị đánh bại về mặt cảm xúc bởi một người thương lượng quyết liệt phía đối phương. Và vì e-mail cho phép xem lại nội dung trước khi nhấn nút gửi, người gửi ít có khả năng tiết lộ thông tin quan trọng nào cho đối phương. Sự tiết lộ tùy tiện có thể là một khó khăn trong các cuộc thảo luận trực tiếp. Một số người nói quá nhiều. Hoặc do khinh suất hoặc do cố chứng tỏ mình quan trọng, họ đã tiết lộ những thông tin quan trọng. Khả năng này được giảm bớt khi giao tiếp qua e-mail.

Một số, nhưng không phải tất cả, những vấn đề này của e-mail được giải quyết một phần bằng cách dùng điện thoại. Bạn

có thể sử dụng những giọng điệu khác nhau sao cho phù hợp và giữ cho sự giao tiếp đi đúng hướng. Tuy nhiên, nó không thuận tiện khi bạn muốn đề xuất những ý tưởng sáng tạo. Bạn không thể viết chúng lên bảng hay khung vẽ. Một số nghiên cứu gần đây cho thấy con người thường nói dối nhiều hơn qua điện thoại. Mặt khác, nếu cuộc thương lượng chủ yếu là về những vấn đề đơn giản, nơi giao tiếp cá nhân ít có ý nghĩa quan trọng, thì phương pháp này sẽ đem lại hiệu quả cao nhất.

Tôi nên phản ứng như thế nào khi đối phương nghi ngờ khả năng, địa vị hay quyền hạn ra quyết định thỏa thuận của tôi?

Tại sao họ lại nghi ngờ bạn? Có phải họ đang cố làm bạn lo lắng và mất thăng bằng? Hay đó là những mối bận tâm thực sự?

Giải pháp tốt nhất là chuyển cuộc thảo luận sang những nguyên tắc nền tảng chung. Hãy nói những câu như: “Đúng rồi. Chúng ta nên rõ ràng về quyền hạn cần thiết cho một cuộc thỏa thuận - cả bên tôi và bên anh. Tôi được phép hoàn tất thỏa thuận với những thông số sau: x, y, và z. Tôi cần sự chấp thuận chính thức cho bất kỳ thỏa thuận nào ngoài những thông số này. Còn anh thì sao? Quyền hạn của anh thuộc những vấn đề gì?”

Nếu đó là một thủ thuật của đối phương, hãy làm vô hiệu hóa bằng cách bình tĩnh, giữ vững vị thế thương lượng của bạn.

6

RÀO CẢN CHO THỎA THUẬN

Cách phát hiện và khắc phục

Nội dung chính:

- Những người thương lượng cực kỳ ngoan cố
- Thiếu tin tưởng
- Khoảng trống thông tin và tình thế khó xử của người thương lượng
- Những trở ngại thuộc về cơ cấu
- Những người phá đám
- Sự khác biệt về văn hóa và giới tính
- Khó khăn về giao tiếp
- Khả năng đối thoại

Một số cuộc thương lượng không thể hoàn tất vì một lý do đơn giản là bên này hoặc bên kia có phương án thay thế tốt hơn ở nơi khác. Đối với họ, thương lượng không phải là mối quan tâm lớn nhất; tốt hơn là nên bỏ đi. Nhưng những người thương lượng khác có ZOPA dù sao vẫn thất bại. Một bên chỉ cần nghiên cứu tiểu sử chính trị để chú ý đến nhiều mâu thuẫn mà có thể đã được thương lượng thành công nếu các đối phương khách quan hơn và ít bị chi phối bởi sự kiêu hãnh, không kiên nhẫn hay phớt lờ sự thật hơn. Điều này cũng xảy ra trong các cuộc thương lượng kinh doanh và giữa các cá nhân. Chương này sẽ trình bày những rào cản cho sự thành công của cuộc thương lượng và cách vượt qua hay loại bỏ chúng.

NHỮNG NGƯỜI THƯƠNG LƯỢNG CỰC KỲ CỐ CHẤP

Đối với những người này, mọi cuộc thương lượng là một sự thử nghiệm ý chí và là một cuộc chiến tranh giành giá trị. Trừ khi bạn sẵn sàng lao vào một cuộc chơi như vậy - hoặc do không có phương án khác nên cuộc thương lượng có thể chẳng đem lại kết quả gì. Sau đây là một số cách giải quyết cho hầu hết loại tình huống này:

- Thừa nhận cuộc chơi mà họ đang thực hiện, và không bị rơi vào tình trạng mất thăng bằng vì nó. Hãy tiên liệu những đề xuất chẳng ra gì, những nhượng bộ bất đắc dĩ, và hàng đống lời lẽ dối trá cùng như tăng bốc suốt cuộc thương lượng. Đừng để những trò hề này ngăn không cho bạn phân tích BATNA của bạn và thiết lập mức giá chấp nhận cũng

như nguyện vọng của bạn. Hãy cố đánh giá chúng và có hành động xúc tiến thương lượng tương ứng.

- Vì bạn đang thỏa thuận với người có khả năng tiếp thu cao, hãy thận trọng trong các thông tin mà bạn tiết lộ. Những người này sẽ lấy bất cứ thông tin nào mà bạn tiết lộ và dùng chúng để chống lại bạn - và đôi lại chẳng cho bạn thông tin gì cả. Vì thế, chỉ nên tiết lộ những thông tin không thể dùng để khai thác bạn.
- Nếu bạn không chắc về thái độ của đối phương, hãy kiểm tra sự sẵn sàng của họ trong việc chia sẻ thông tin. Hãy giả vờ nói lỡ một phần nhỏ thông tin và xem phản ứng của đối phương. Họ sẽ dùng nó để chống lại bạn? Họ sẽ đáp lại bằng cách cung cấp thông tin cho bạn? Nếu câu trả lời là “đúng” cho câu đầu và “không” cho câu thứ hai, hãy thận trọng với việc cung cấp thêm bất kỳ thông tin nào.
- Hãy thử một chiến thuật khác. Hãy đề nghị các phương án thay thế: “Đây là hai phương án để giải quyết vấn đề này.” Hãy hỏi họ thích phương án nào hơn và tại sao. Việc này sẽ đẩy quả bóng sang phần sân của họ, thôi thúc họ phải hồi đáp. Nếu họ không trả lời, hãy hỏi xem liệu sẽ tốt hơn hay tệ hơn cho họ nếu bạn bổ sung hoặc loại bỏ một trong các phương án này. Hãy tiếp tục theo cách đó. Ý tưởng này sẽ khiến đối phương phải bày tỏ ý kiến nhiều hơn.
- Sẵn sàng bỏ đi. Nếu đối phương thấy được lợi ích rõ ràng trong việc đạt được thỏa thuận, họ sẽ bớt ngoan cố hơn khi biết rằng cách cư xử của họ tạo ra nguy cơ không đạt được thỏa thuận nào cả.
- Củng cố BATNA của bạn. Nếu bạn yếu thế, đối phương có thể uy hiếp hay phớt lờ bạn với chút ít rủi ro. Nhưng nếu BATNA của bạn mạnh - hoặc càng mạnh theo thời gian - đối phương sẽ tôn trọng những quyền lợi của bạn hơn.

Lời nói có khả năng xây dựng BATNA

Trong những năm sau Cách mạng Pháp, căng thẳng tăng lên giữa chính phủ mới của Pháp (Hội đồng Đốc chính) và nước Mỹ non trẻ. Hội đồng Đốc chính đã đóng cửa các cảng Pháp chuyển hàng qua Mỹ, và lực lượng hải quân của họ đã bắt giữ nhiều thuyền buôn của Mỹ trong một giai đoạn được gọi là Quasi-War (gần như chiến tranh). Các phái viên được điều đến Paris để thương lượng một mối quan hệ hòa bình và mở cửa giao thương trở lại.

Một Quasi-War trên biển, và nỗi khiếp sợ lan tràn về sự căng thẳng quá mức của cuộc cách mạng, đã khiến nhiều người Mỹ có quan điểm đòi chiến tranh chống lại đồng minh trước đây của mình. Tổng thống John Adams đã phải đối diện với sự thôi thúc tuyên bố chiến tranh, và thấy rằng chỉ có nguy hiểm và thiệt hại trong một bước tiến như vậy. Thay vào đó, ông đã tìm một sự dàn xếp tranh cãi và khôi phục giao thương một cách hòa bình, và ông đã duy trì một chiến dịch ngoại giao trong vài năm để bảo vệ cả hai bên.

Pháp có những thuận lợi rõ ràng trong cuộc tranh cãi với Mỹ. Pháp cần tình bằng hữu và sự giao thương của Mỹ ít hơn là Mỹ cần những thứ đó từ Pháp. Và một khi Napoleon Bonaparte nắm quyền thì Pháp trở thành một quốc gia có quyền lực quân sự mạnh nhất thế giới phương Tây. Pháp có thể đánh bại đất nước Bắc Mỹ này theo lối cạy quyền - và họ đã làm.

Không nao núng, Adams tiếp tục xúc tiến thương lượng. Nhưng đồng thời ông vẫn củng cố vị thế của mình (tức là BATNA của ông) bằng cách xây dựng hải quân Mỹ từ một vài con thuyền thành năm mươi tàu chiến, bao gồm cả những tàu khu trục tối tân. Đội quân trên biển đó đã giúp phá vỡ bế tắc. “Sự khăng định của Adams về sức mạnh hải quân Mỹ,” như tiểu sử gia David McCollough viết, “đã chứng tỏ sự quyết đoán trong việc đạt được hòa bình với Pháp” năm 1800. Một thế kỷ sau, một tổng thống Mỹ khác - Theodore Roosevelt, đã tiếp bước ví dụ của Adams, tóm tắt phương pháp ngoại giao của mình bằng một khẩu hiệu “Nói nhẹ nhàng nhưng mang theo một cây gậy lớn.”

THIẾU TIN TƯỞNG

Các thỏa thuận trở nên khó khăn khi thiếu sự tin tưởng giữa các bên. “Chúng tôi có thể thương lượng với những người này như thế nào?” là một điệp khúc chung. “Chúng tôi không thể tin điều mà họ nói với chúng tôi. Và nếu chúng tôi chuẩn bị đi đến thỏa thuận, làm sao chúng tôi có thể chắc rằng họ vẫn duy trì mục đích thỏa thuận của họ?”

Tầm quan trọng của sự tin tưởng đã được Dominick Misino - một người điều đình giải cứu con tin của Sở Cảnh sát New York đã về hưu, viết trong Harvard Business Review. Theo ông, sự tin tưởng bắt đầu bằng phép lịch sự và sự tôn trọng:

Chẳng hạn như khi tôi thỏa thuận với một tội phạm có vũ trang, quy tắc cốt lõi đầu tiên của tôi chỉ đơn giản là hãy lịch sự... Nhiều lần, người mà tôi đối phó là những tay cực kỳ nguy hiểm. Và lý do của thái độ đó là họ rất lo lắng: Một tên có vũ trang và gây trở ngại trong ngân hàng là kẻ luôn trong tư thế

những gì đang diễn ra trong đầu anh ta. Bước đầu tiên để hiểu được điều đó là bày tỏ với anh ta sự tôn trọng, thể hiện sự chân thành và tin tưởng của tôi. Vì thế trước khi kẻ xấu đòi hỏi điều gì, tôi luôn hỏi anh ta liệu anh ta có cần gì không.

Sự chân thành và tin cậy mà Misino đề cập đang xây dựng sự tin tưởng.

Căn cứ vào lựa chọn thương lượng với một bên không đáng tin cậy, những người có lựa chọn thiết thực sẽ quay sang các giải pháp thay thế của họ, hoặc họ sẽ rào lại các thỏa thuận mà họ thực hiện bằng cách làm cho chúng chặt chẽ và có giới hạn hơn. Đây là những thỏa thuận không an toàn. Nhưng đừng từ bỏ quá nhanh nếu bạn nghi ngờ đối phương không hoàn toàn đáng tin cậy.

- Hãy nhấn mạnh rằng thỏa thuận được dựa trên sự trình bày chính xác và trung thực về tình huống.
- Hãy yêu cầu đối phương cung cấp hồ sơ hỗ trợ, và yêu cầu rằng các điều khoản trong hợp đồng sẽ phụ thuộc vào tính chính xác của giấy tờ.
- Hãy xếp đặt thỏa thuận theo cách làm cho những lợi ích trong tương lai phụ thuộc vào sự tuân thủ và kết quả thực hiện hiện tại.
- Hãy đòi hỏi sự minh bạch về tính tuân thủ, là khả năng kiểm soát tính tuân thủ của một người đối với đối phương. Bạn muốn thực hiện một cơ chế tuân thủ được kiểm soát dễ dàng và đảm bảo các điều khoản trong hợp đồng của bạn được đối phương thực hiện. Ví dụ: nếu bạn đã đồng ý cấp quyền sử dụng cho một công nghệ độc quyền và đổi lại được thanh toán bản quyền, để chắc chắn bạn nên ghi rõ trong hợp đồng quyền kiểm tra sách của đối phương trên cơ sở định kỳ để đảm bảo tính toán đúng tiền bản quyền tác giả.

- Hãy yêu cầu cơ chế ràng buộc tuân thủ, như tiền ký quỹ bảo đảm, thu xếp một bản giao kèo thứ ba để làm chứng, hoặc hình thức phạt nếu không tuân thủ (hoặc có thể là những hình thức khuyến khích tích cực cho việc thực hiện sớm).

Bạn cũng có thể khích lệ một bầu không khí tin tưởng hơn bằng cách xây dựng mối quan hệ thông qua các kênh giao tiếp giữa các tổ chức liên quan. Ví dụ, các công ty liên doanh đòi hỏi sự tin tưởng đáng kể giữa các tổ chức độc lập. Những nhà quản lý nhiều kinh nghiệm của các công ty liên doanh sẽ tạo cơ hội cho nhân sự chính của các bên khác nhau hiểu về nhau và hợp tác trong việc ra quyết định. Họ sắp xếp những cuộc họp mà trong phạm vi đó những vấn đề nan giải, các cơ hội, và những xích mích trong công việc có thể được bàn bạc và giải quyết. Những cơ chế này tạo cơ hội đem lại sự tin tưởng cần thiết cho thành công trong kinh doanh.

KHOẢNG TRỐNG THÔNG TIN VÀ TÌNH THẾ KHÓ XỬ

Những người thương lượng gặp khó khăn trong việc giao kết với nhau khi họ có quá ít hoặc không có thông tin thỏa đáng về các mối quan tâm của đối tác. Khi thiếu những thông tin làm sáng tỏ vấn đề, họ sẽ lướt qua nhau như những con tàu trôi đi trong bóng tối. Hãy xem ví dụ sau:

Peabody Products vừa giành được một hợp đồng lớn từ Hải quân Hoàng gia để sản xuất mô tô điện trong mười hai tháng tới và đang tìm kiếm nhà cung ứng cần thiết. Theo đó, khách hàng cần phải có gấp 20.000 bộ dây dẫn. Không may là tất cả những nhà cung ứng lâu nay của họ đang bị dồn đống những công việc khác. Cuối cùng phòng thu mua tìm được Western Manufacturing - một nhà sản xuất phụ tùng nhỏ ở ngoài khu vực Glasgow

Không bên nào trong hai công ty này biết nhiều về nhau, và người thương lượng của hai bên có lý do để không chia sẻ một số thông tin nào đó. Ví dụ: đại diện của Peabody không muốn người của Western biết họ tuyệt vọng như thế nào khi phải có 20.000 bộ dây dẫn trong thời gian ngắn. Không có chúng, thỏa thuận của họ với Hải quân Hoàng gia có thể sụp đổ. “Nếu người của Western biết điều này,” một nhân viên công ty nói, “chúng ta sẽ rơi vào thế thương lượng bất lợi và sẽ bị ràng buộc tăng giá. Họ biết là chúng ta cần họ để vượt qua hoàn cảnh khó khăn này.” Tương tự như vậy, người của Western cảm thấy họ rơi vào một tình thế thương lượng bất lợi. “Nếu Peabody Products biết là chúng ta đang hoạt động với bốn mươi phần trăm công suất, họ sẽ yêu cầu giá thấp nhất và chúng ta có thể phải đồng ý thôi”, giám đốc bán hàng của Western nói với cấp trên của mình như vậy.

Mặc dù Peabody và Western cần nhau vì những lý do kinh doanh quan trọng, nhưng không ai nhận ra điều đó. Mỗi bên đều ngại tiết lộ thông tin về tình hình của mình. Và nếu không bên nào chịu mở miệng, họ có thể dễ dàng thất bại trong việc đi đến thỏa thuận. Đây là một trong những tình thế khó xử của người thương lượng. Trong tình thế khó xử này, cả hai bên có thể tạo ra giá trị nếu cả hai sẵn sàng cung cấp thông tin về nhu cầu và tình hình kinh doanh của họ. Nhưng sẽ có bên phải chịu thiệt hại nếu một bên chia sẻ thông tin còn đối phương thì không. Hãy xem những kết quả có khả năng xảy ra được trình bày ở hình 6-1. Ở đây rõ ràng cả hai công ty sẽ có những lợi ích tương đối nếu cả hai cởi mở và trung thực. Cũng có thể thấy rõ ràng một trong hai bên sẽ được lợi lớn nếu họ che giấu thông tin hoặc làm sai lệch thông tin trong khi đối phương cởi mở và trung thực.

Trong tình thế khó xử này, một bên đã tự đặt họ vào nguy cơ rủi ro nếu là người đầu tiên tiết lộ thông tin quan trọng. Họ hầu như giữ vững được lợi ích bằng cách im lặng và khuyến

khích đối phương nói trước. Tuy nhiên, nếu cả hai bên cùng im lặng, vấn đề sẽ không được giải quyết.

Giải pháp tốt nhất cho trường hợp này là hãy chia sẻ thông tin một cách thận trọng, hai chiều và theo mức độ tăng dần. Ở đây, một bên có một rủi ro nhỏ: Họ bộc lộ một phần nhỏ thông tin về mối quan tâm của họ. Tiếp theo sự tiết lộ này là câu hỏi: “Bây giờ hãy cho chúng tôi biết về các mối quan tâm của anh.” Sự có đi có lại của đối phương sẽ tạo ra một bầu không khí tin tưởng để hai bên có thể tiếp tục chia sẻ thông tin một cách an toàn. Khi sự tin tưởng và chia sẻ thông tin được tiếp tục, mỗi bên sẽ đặt thêm nhiều quân bài chính của mình lên bàn thương lượng, và cơ hội tạo giá trị cũng như yêu cầu giá trị cho đôi bên được nhận diện.

HÌNH 6-1

Tình thế khó xử của người thương lượng

		Western	
		Cởi mở và trung thực	Che giấu thông tin
Peabody	Cởi mở và trung thực	Cả hai bên có được những lợi ích tương đối	Lợi nhỏ cho Peabody; lợi lớn cho Western.
	Che giấu thông tin	Lợi lớn cho Peabody; lợi nhỏ cho Western.	Không công ty nào đạt được lợi ích. Thương lượng thất bại

NHỮNG TRỞ NGẠI VỀ CƠ CẤU

Trong một số trường hợp, con đường tiến đến thỏa thuận bị khóa chặt do những trở ngại về mặt cơ cấu. Sau đây là một vài ví dụ điển hình:

- Không có đầy đủ những người phù hợp bên bàn thương lượng. Ví dụ: một kế hoạch làm việc để phát triển sản phẩm mới đang được thương lượng. Những người của phòng nghiên cứu và phát triển cũng như phòng tiếp thị đều có mặt, nhưng không có người của phòng sản xuất trong khi đó thông tin của họ rất cần thiết.

Giải pháp: Mời đúng người đến bàn thương lượng.

- Các bên khác trong cuộc thương lượng không có phận sự ở đó - và tệ hơn là họ đang cản đường.

Giải pháp: Để cả nhóm đối mặt với cá nhân hay những cá nhân đang cản trở quy trình thương lượng và yêu cầu họ rút lui. Nếu người này chống lại, hãy báo cho cấp cao hơn.

- Một hoặc nhiều bên có nghĩa vụ hợp pháp tại bàn thương lượng vô tình cản trở quy trình thương lượng tiến đến thỏa thuận.

Giải pháp: Nếu bạn có ưu thế trong công ty, hãy bảo người này tách riêng ra, tạo một liên minh để những người còn lại cũng truyền đạt một thông điệp như vậy.

- Không ai cảm thấy bị áp lực thời gian, và vì thế những cuộc thương lượng cứ kéo dài lê thê.

Giải pháp: Tránh điều này bằng cách áp dụng những sự kiện bắt buộc hành động, như một thời hạn hay một cuộc họp xúc tiến. Ví dụ: "Chúng tôi đang dành riêng cho công ty anh một cơ hội đấu thầu công trình này. Tuy nhiên, nếu chúng ta không thể đạt được một thỏa thuận làm hài lòng đôi bên cho đến ngày 15-3, thì chúng tôi sẽ phải tìm những nhà thầu khác." Nếu yếu tố thời gian không có vai trò gì trong những cuộc thương lượng, thì hãy xem xét áp dụng điều này. "Vì chúng ta đang trong một cuộc thỏa thuận mà mọi thứ đều tiến triển rất chậm chạp, tôi đề nghị chúng ta

chấp nhận một khung thời gian để hoàn tất những cuộc thương lượng đến ngày 15-3.”

- Sự nhất trí của thỏa thuận này phụ thuộc vào sự nhất trí trong một cuộc thương lượng tách biệt khác, mà chưa có kết quả cuối cùng.

Giải pháp: Nếu nhất trí này có ý nghĩa quan trọng hoặc khả thi, hãy tách riêng các thỏa thuận khác nhau. Nếu nó không khả thi, hãy cân nhắc việc thêm một hình thức cưỡng chế thời gian vào thỏa thuận kia.

NHỮNG NGƯỜI CẢN TRỞ CUỘC THƯƠNG LƯỢNG

Đặc biệt là trong những cuộc thương lượng có nhiều bên tham gia, có một số người mong muốn kết quả là “không đạt được thỏa thuận”. Họ được gọi là những người phá đám. Họ có khả năng cản trở hoặc làm hỏng những cuộc thương lượng của bạn. Những người phá đám này có thể tham gia hoặc không tham gia trực tiếp tại bàn thương lượng. Ví dụ: tổng thống Mỹ có thể thương lượng một thương vụ với một nước ngoài, nhưng hai hoặc ba thượng nghị sĩ có quyền lực nhìn nhận thương vụ này là trái ngược với quyền lợi các cử tri của họ có thể ngăn cản sự phê chuẩn trong Quốc hội. Một người điều hành thế lực có tai mắt trong ủy viên hội đồng chính đôi khi có thể làm một kết quả tương tự.

Bạn có thể tiên liệu trở ngại này bằng cách xác định những người tham gia chính, các quyền lợi tương ứng, và quyền hạn của từng người để ảnh hưởng đến thỏa thuận và sự thực hiện thỏa thuận đó. Sau đó hãy xác định những người có khả năng phá đám và xem xét có cần thiết phải làm dịu cuộc thỏa thuận theo cách trung hòa động cơ phá hỏng thỏa thuận của họ.

Bí quyết làm việc với những người gây cản trở

Nhiều cuộc thương lượng nội bộ nhằm mục đích tạo ra sự thay đổi trong tổ chức. Sự thay đổi là điều kiện cần thiết để tồn tại lâu dài, nhưng sẽ tạo ra người thắng và kẻ thua. Và những người thấy họ có khả năng thua sẽ làm những gì có thể để chống lại hoặc làm suy yếu sự thay đổi.

“Người chủ trương theo những cải cách mới có địch thủ ở tất cả những người được hưởng lợi từ cơ chế cũ”. Một số người rõ ràng hưởng thụ những mối lợi mà - dù đúng hay sai - họ đều thấy bị đe dọa nếu có thay đổi. Họ có thể nhận thấy thay đổi là một mối đe dọa cho sinh kế, bổng lộc, những thu xếp xã hội nơi làm việc, hay địa vị của họ trong tổ chức.

Bất cứ khi nào con người nhận thấy mình là người thua cuộc trong một cuộc thương lượng, họ đều muốn chống cự và có thể phá hoại. Chống cự có thể là thụ động, dưới hình thức không tận tâm với mục tiêu và quá trình thương lượng để đạt được mục tiêu đó, hoặc chủ động, dưới hình thức chống đối hay phá hoại trực tiếp. Sau đây là một vài bí quyết để giải quyết sự chống đối và phá hoại có thể xảy ra:

- Luôn tìm trả lời cho câu hỏi: “Thay đổi này sẽ tạo ra sự khó chịu và tổn thất ở đâu và như thế nào trong tổ chức?”
- Nhận diện người có khả năng thua cuộc và cố tiên liệu họ sẽ phản ứng như thế nào.
- Truyền đạt “lý do” thay đổi cho người có khả năng chống đối. Hãy giải thích tính cấp bách của việc thoát ra khỏi những sắp xếp và thủ tục đã thiết lập.

- Nhấn mạnh những lợi ích của việc thay đổi cho người có khả năng chống đối. Những lợi ích này có thể là sự đảm bảo về công việc trong tương lai nhiều hơn, lương cao hơn, chế độ tốt hơn... Không có đảm bảo nào là những lợi ích của việc thay đổi sẽ vượt quá những tổn thất của các cá nhân này. Tuy nhiên, việc giải thích những lợi ích sẽ giúp chuyển sự tập trung của họ từ tiêu cực sang tích cực.
- Giúp những người chống đối nhận ra vai trò mới - vai trò tiêu biểu cho những đóng góp thành thực và xoa dịu những tổn thất của họ.
- Nhớ rằng một số người chống lại thay đổi vì nó đồng nghĩa với việc mất kiểm soát đối với cuộc sống hàng ngày của họ. Bạn có thể trả lại sự kiểm soát này trong một chừng mực nào đó bằng cách biến họ trở thành các đối tác chủ động trong chương trình thay đổi của bạn.
- Xây dựng một liên minh đủ vững mạnh để áp đảo những người phá đám.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA VÀ GIỚI TÍNH

Ngôn ngữ, tư duy, nhận thức, phong cách giao tiếp và cá tính của chúng ta được hình thành bởi văn hóa, giới tính và các tác động xã hội. Văn hóa là một tập hợp các khuynh hướng phổ biến ở một nhóm người hơn là một cá nhân - là cách mà con người cư xử và suy nghĩ. Chúng ta có xu hướng quy bất kỳ cách cư xử khó hiểu nào ở người khác cho những đặc điểm chung như tính cách dân tộc Pháp, cách của phụ nữ, cá tính của luật sư, hay thậm chí quy cho nền văn hóa của một nước nào đó.

Nhưng văn hóa không xác định hay dự đoán bất kỳ lựa chọn hay hành vi cá nhân riêng lẻ nào: luôn có những biến đổi lớn trong phạm vi các dân tộc nhất định. Vì vậy, một kỹ sư người Ý có thể có nhiều điểm chung với một kỹ sư người Đức hơn là với một họa sĩ người Ý. Một nữ luật sư có thể có nhiều điểm tương đồng với nam luật sư hơn là một nữ nhạc sĩ.

Con người thường quy sự thất bại hoặc khó khăn khi thương lượng cho những khác biệt về văn hóa hoặc giới tính, trong khi những khác biệt này có thể không phải là nguyên nhân chính của vấn đề. Họ phát biểu: “Vấn đề là cô ấy là phụ nữ và không thể giải quyết mâu thuẫn.” Hoặc: “Anh ấy tới trễ vì đó là cách của người Argentina đối với thời gian.” Đừng mắc những sai lầm này. Bằng cách quy kết những vấn đề nan giải cho văn hóa hoặc giới tính, bạn có thể bỏ lỡ một thực tế là những người thương lượng nữ đang ra dấu hiệu thể hiện sự kháng cự của công ty cô ấy. Hoặc bạn có thể không khôi phục được những khó khăn về sản xuất ở công ty Argentina.

Nếu bạn đang thương lượng với người đến từ một nền văn hóa rất khác biệt với nền văn hóa của bạn, và nếu bạn đang gặp khó khăn trong việc tìm hiểu và giải quyết vấn đề, hãy tìm một kiểu khó khăn trong những vấn đề này và hỏi: Những loại vấn đề gì luôn luôn ngáng chân chúng ta? Những loại hiểu nhầm nào chúng ta đang có? Nếu bạn nhận thấy một kiểu khó khăn như vậy, hãy phân tích chúng với nhau.

Nếu bạn có thời gian, hãy xem bất kỳ tài liệu nào có sẵn về văn hóa của người thương lượng đối phương và so sánh với nền văn hóa của bạn. Nó khác biệt như thế nào? Nó có giải thích kiểu vấn đề mà bạn có không?

Những người thương lượng ở những nền văn hóa khác đôi khi có những giả định khác biệt, và ẩn ý. Điều này có thể tạo rào cản

cho thỏa thuận. Michael Watkins cho rằng những giả định này là “những niềm tin sâu kín, thường được hiểu ngầm, nhằm truyền đạt và củng cố các hệ thống xã hội. Những niềm tin này là bầu không khí mà mọi người có thể thở nhưng không bao giờ thấy.” Hãy quan tâm đặc biệt đến những giả định về người sẽ ra quyết định, những gì là giá trị, và những gì sẽ xảy ra nếu đạt được thỏa thuận.

Những khác biệt trong văn hóa tổ chức cũng có thể nằm đằng sau những vấn đề gây khó khăn cho những người thương lượng. Ví dụ: nếu các cuộc họp của bạn với một đối tác liên doanh có vẻ như không đi đến đâu cả, thì vấn đề có thể nằm ở sự khác biệt giữa văn hóa tổ chức của bạn và của đối phương. Điều này đặc biệt đúng khi một công ty có tính năng động cao (“chúng ta hãy làm việc này”) còn công ty đối phương lại có tính quan liêu cao (“chúng ta phải theo những quy trình đã thiết lập”). Đây đã từng là vấn đề nan giải đối với một hợp tác nghiên cứu và phát triển giữa Alza - một doanh nghiệp nhỏ năng động ở California và Ciba-Geigy - một hãng dược khổng lồ ở Thụy Sĩ:

Người sáng lập của Alza tin tưởng sâu sắc vào giá trị của một môi trường thân mật và bình đẳng mà ở đó những con người tài năng có điều kiện để phát huy khả năng thông qua các nhóm làm việc tự cơ cấu. Các đội ngũ của Alza làm việc rất nhanh chóng và thân mật để tích hợp nhiều công nghệ cần thiết nhằm phát triển hệ thống tiên tiến phân phối thuốc. Trái lại, Ciba-Geigy là một công ty đa quốc gia lớn đã thành lập hơn hai trăm năm... Đây là điển hình cho một công ty châu Âu chuyên dụng, truyền thống, có tính kỷ luật cao, có cơ cấu tổ chức và bộ máy làm việc khuôn phép.

Những khác biệt sâu sắc về lịch sử, văn hóa và tổ chức khiến cho sự hợp tác và thỏa thuận giữa các công ty gặp nhiều khó khăn. Người của Alza mong phía đối tác đến làm việc với nhịp điệu năng động của Thung lũng Silicon, trong khi người

của Ciba lại muốn mọi việc tiến triển từ từ. Vấn đề sẽ càng tồi tệ khi sự tin tưởng cần thiết để ràng buộc sự hợp tác với nhau không bao giờ phát triển. Người của Alza luôn sợ là đối tác lớn hơn của họ sẽ chiếm đoạt một giá trị mà họ có: công nghệ của họ. Sự ngờ vực này đã dồn sự hợp tác vào ngõ cụt.

KHÓ KHĂN TRONG GIAO TIẾP

Giao tiếp là môi trường thương lượng. Bạn không thể xúc tiến thương lượng mà không thông qua giao tiếp. Giao tiếp kém gây ra sự bất lực đầy khó khăn, không đáng tin cậy và làm cho các thỏa thuận trở nên bất lợi và gây tranh cãi. Khi bạn nghi ngờ rằng giao tiếp khiến cuộc thương lượng của bạn đi sai hướng, hãy thử những cách sau:

- Yêu cầu giải lao. Nhớ lại những gì đã được giao tiếp, như thế nào và bởi người nào. Hãy tìm xem bạn đang gặp những khó khăn nào. Liệu có nảy sinh nhầm lẫn hoặc hiểu nhầm từ một vấn đề riêng lẻ không? Có phải các giả thiết quan trọng và mong đợi không được trình bày rõ ràng không? Sau khi giải lao, hãy nêu vấn đề theo cách không buộc tội người khác. Hãy lắng nghe trong khi đối phương giải thích nhìn nhận của họ về vấn đề đó. Hãy lắng nghe một cách tích cực và tiếp thu quan điểm của họ. Sau đó, hãy giải thích quan điểm của bạn và cố xác định chính xác vấn đề.
- Nếu người phát ngôn trong nhóm thương lượng của bạn có vẻ như đang chọc tức đối phương, hãy để thành viên khác giữ vai trò phát ngôn viên. Hãy yêu cầu đối phương cũng làm như vậy nếu người phát ngôn của họ làm cho người của bạn nổi nóng.
- Ghi lại từng bước tiến triển của cuộc thương lượng. Điều này đặc biệt quan trọng trong các cuộc thương lượng nhiều giai đoạn. Nó sẽ giải quyết được vấn đề khi ai đó nói: “Tôi không nhớ là mình đã đồng ý việc đó.”

KHẢ NĂNG ĐỐI THOẠI

Đối thoại là một hình thức giao tiếp và là một phương thuốc hữu hiệu cho hầu hết, nếu không nói là tất cả, các rào cản về con người được xác định trong chương này. Đây là hình thức giao tiếp đã được kiểm nghiệm qua thời gian. Thông qua giao tiếp, các bên trao đổi quan điểm và ý kiến với mục tiêu chính là đạt được sự nhất trí đầy thiện chí. Đối thoại thường là cách tốt nhất để mổ xẻ vấn đề, đưa những mối quan tâm chưa được tiết lộ sang giai đoạn trung tâm, triển khai các giải pháp, và đạt được thỏa thuận chung.

Mặc dù thực tế đối thoại giữa hai hay nhiều cá nhân chắc chắn rồi cũng lù vào màn sương của thời gian, Plato, thông qua các cuộc đối thoại theo triết lý Socrat, đã giúp thế giới phương Tây đánh giá đúng quyền lực của họ. Mục đích của Plato không phải để nói với chúng ta những gì ông nghĩ trực tiếp, mà để dạy cho chúng ta cách mổ xẻ một ý kiến theo một quy trình hợp lý mà cuối cùng sẽ dẫn đến sự tin tưởng và hiểu biết chung. Quy trình hợp lý đó làm cho cuộc thương lượng diễn ra suôn sẻ hơn, thu hút nhiều ý kiến hay, và xây dựng sự nhất trí quanh những ý kiến đó.

Đối thoại cũng có thể giúp bạn đưa ra chỉ thị mà không cần phải nói nhiều. Đây là điều mà các nhà quản lý ở những công ty ngày nay nên học hỏi để áp dụng. Đối với những nhà quản lý như vậy, thương lượng với người khác cũng quan trọng như hướng dẫn họ. Chẳng hạn như thay vì nói: "Tôi muốn có báo cáo kiểm kê trên bàn tôi vào 3 giờ chiều mai", hãy thử làm như thế này:

Quản lý: Anh đã xúc tiến bản báo cáo kiểm kê này đến đâu rồi?

Nhân viên: Hầu như xong rồi. Tôi chỉ còn một phần nữa để hoàn tất thôi.

Quản lý: Tốt. Anh có thấy có khó khăn gì nếu hoàn tất nó vào chiều mai không?

Nhân viên: Không, không vấn đề gì nếu anh cần nó vào lúc đó.

Quản lý: Đúng, tôi cần nó chậm nhất là vào 3 giờ chiều mai.

Nhân viên: Vâng, ngày mai anh sẽ có nó.

Những gì có tác dụng giữa nhà quản lý và nhân viên của họ cũng có thể có tác dụng giữa các bên thương lượng nếu họ bắt đầu từ tốn, lắng nghe tích cực và dần dần phát triển mức độ tin cậy cần thiết để giải quyết vấn đề.

TÓM TẮT

Chương này trình bày các rào cản điển hình đối với các thỏa thuận được thương lượng và những gì bạn có thể làm để vượt qua hoặc loại bỏ nó.

- Những người thương lượng cực kỳ ngoan cố sẽ kéo mọi thuận lợi về phía mình và cố đạt được mọi nhượng bộ từ phía bạn. Bạn có thể thỏa thuận với những người này nếu bạn hiểu được cuộc chơi mà họ đang tham gia, những thông tin hữu ích bị từ chối từ phía họ (họ chỉ dùng nó để chống lại bạn) trừ khi họ chứng tỏ sẵn sàng trao đổi cho nhau, và bạn cũng nên làm rõ rằng bạn không ngại bỏ đi. Nếu bạn không muốn - hoặc không thể - bỏ đi, hãy làm bất cứ thứ gì có thể để củng cố vị thế và phương án thay thế cho thỏa thuận của bạn.
- Thiếu tin tưởng là một trở ngại nghiêm trọng để thực hiện thỏa thuận. Tuy nhiên, thỏa thuận có thể xảy ra nếu bạn thận trọng, yêu cầu cơ chế ràng buộc tuân thủ, xây dựng động cơ tuân thủ trong thỏa thuận và đòi hỏi sự minh bạch trong tuân thủ.
- Khó thực hiện thỏa thuận - và không thể tạo ra giá trị - nếu thiếu thông tin. Mối quan tâm của đối phương là gì? Họ phải

đề xuất điều gì? Họ sẵn sàng trao đổi điều gì? Tuy nhiên, nỗi lo sợ đem lại lợi ích cho đối phương khuyến khích các bên che giấu thông tin cần thiết để tạo giá trị cho cả hai bên. Mỗi bên đều miễn cưỡng không muốn là người nói trước. Đây là tình thế khó xử của người thương lượng. Giải pháp cho tình thế khó xử này là hãy chia sẻ thông tin một cách thận trọng, hai chiều và có tính tăng dần.

- Trở ngại về cơ cấu tổ chức bao gồm sự vắng mặt các bên quan trọng ở bàn thương lượng, sự hiện diện của những người không phận sự ở đó nhưng lại gây cản trở cho thương lượng, và thiếu áp lực để xúc tiến thỏa thuận. Các giải pháp cho những trở ngại này cũng đã được trình bày.
- Người phá đám là những người cản trở hay phá hoại các cuộc thương lượng. Một số bí quyết đã được đề xuất nhằm trung hòa hay chế ngự những cá nhân này, kể cả việc tạo ra liên minh áp đảo.
- Sự khác biệt về văn hóa và giới tính có thể là rào cản cho thỏa thuận, đặc biệt là khi một trong các bên đưa ra một loạt giả định mà đối phương không nắm bắt được: những giả định về ai sẽ ra quyết định chính, điều gì có giá trị, điều gì sẽ xảy ra nếu đạt được thỏa thuận. Các chuyên gia thương lượng đại diện cho tổ chức có mâu thuẫn về văn hóa (ví dụ như tính năng động đối lập với tính quan liêu) cũng có thể gặp phải những khó khăn trong việc đạt được thỏa thuận.
- Khó khăn trong giao tiếp cũng là một rào cản. Bạn có thể giải quyết chúng bằng cách yêu cầu mỗi bên thương lượng phải được dẫn dắt bởi một người có khả năng giao tiếp hiệu quả và biết cách lắng nghe tích cực, triển khai tài liệu và thiết lập đối thoại thực tế giữa các bên.

Đối thoại trực tiếp có thể loại bỏ hoặc giảm bớt tất cả các

rào cản được nêu trong chương này.

7

NHỮNG SAI LẦM TRONG TƯ DUY

Cách nhận biết và phòng tránh

Nội dung chính:

- *Sự leo thang*
- *Nhận thức thiên lệch*
- *Những mong đợi phi lý*
- *Tự tin quá mức*
- *Những cảm xúc không thể kiềm chế*

Cương trước đã mô tả các loại khó khăn thuộc về cách thức tách các bên thương lượng không liên quan khỏi cuộc thương lượng. Chương này sẽ trình bày những sai lầm trong tư duy mà các bên mắc phải trong quá trình thương lượng. Mỗi sai lầm này tượng trưng cho một trường hợp tự hại chính mình, và đều có giải pháp để khắc phục.

SỰ LEO THANG

Sự leo thang là một lỗi mà các nhà kinh doanh cấp cao thường mắc phải khi bước vào cuộc thương lượng cạnh tranh và cam go. Sự leo thang vô lý còn là tiếp tục các hành động đã lựa chọn trước đây ngoài những gì được đề xuất theo sự phân tích hợp lý. Nó cũng có thể được gọi là “hứa hẹn quá mức”. Ví dụ điển hình về sự leo thang vô lý là trường hợp của Robert Campeau vào năm 1987 trong việc mua lại các cửa hàng trong hệ thống Federated Department Stores, công ty mẹ của công ty thuộc Bloomingdale. Campeau - người muốn công ty của Bloomingdale cả vì khả năng tranh giành cổ hữu lẫn tiềm năng của mình trong việc giữ chặt nhiều khu mua sắm khác nhau mà ông đã lập kế hoạch phát triển, đã theo đuổi con mồi của mình một cách liều lĩnh bất kể sự cạnh tranh gay gắt từ Macy. Đối thủ này cũng muốn công ty đó và đặt một giá thầu cao. Để không bị vượt mặt, Campeau bỏ thầu 500 triệu USD, trên mức đề xuất cuối cùng của Macy. Với cú đánh mạnh mẽ này, ông ta đã thắng cuộc đua tranh - nhưng ông cũng đẩy công ty của chính mình lao vào sự phá sản.

Từ câu chuyện của Bloomingdale, chúng ta thấy rằng ngay cả một chiến lược tốt cũng sẽ dẫn đến một kết quả tồi nếu nó vượt ra ngoài điểm mà tại đó nó không còn có ý nghĩa gì cả. Bloomingdale là một phần thưởng lớn, nhưng không phải với cái giá mà Campeau đã trả. Trong lịch sử kinh doanh, trả giá quá nhiều cho một thương vụ là một sai lầm mà các nhà kinh doanh thường mắc phải.

Tại sao những nhà kinh doanh lại thường rơi vào lỗi leo thang này? Sau đây là những lý do có thể có, và những biện pháp khắc phục khả dĩ.

1. Cái tôi khiến họ không thể chấp nhận “sự thua thiệt”. Những giám đốc điều hành và nhà lãnh đạo cấp cao thường quen với việc đạt được những gì họ muốn. Họ không muốn bị xem là người trở về tay trắng từ một cuộc thương lượng, đặc biệt là khi điều đó rất dễ nhận thấy. Vì thế, khi việc chiến thắng đòi hỏi phải trả giá cao hơn mức hợp lý, cái tôi của họ thúc giục họ làm điều đó. Sau đó họ chỉ ra “các hiệp trợ trong tương lai” hay các giá trị mờ nhạt khác để biện minh cho hành động của mình.
2. Các cuộc đấu giá và những cuộc đua tranh giá thầu khác đưa các cá nhân ra chống lại nhau khuyến khích cách xử sự bất hợp lý. Như một nhà tư vấn nói: “Người thu được đặc biệt không phô bày cách ra giá hợp lý.” Khi thiếu bất kỳ mong đợi giá đặc biệt nào, họ có nhiều khả năng trả giá cao mà họ có thể chịu được hơn là một mức giá mà họ biết là xứng đáng. Sự thôi thúc làm điều đó - và để thắng những người đấu giá khác - đã đánh bại ý thức kinh doanh của họ.
3. Vấn đề giữa người ủy nhiệm và người đại diện trong công việc. Nhà kinh doanh bỏ tiền để thắng ngoài giới hạn hợp lý thường làm điều đó bằng tiền của người khác. Là người

đại diện của các cổ đông (những người ủy nhiệm thực sự), họ có thể nhận sự khen thưởng cho việc “chiến thắng” nhưng họ lại tạo thêm một phí tổn cho những người chủ thực sự của doanh nghiệp. Những người đại diện này sẽ không quá liều lĩnh, hay khinh suất như vậy, nếu họ tiêu những đồng tiền dành dụm của mình mà phải vất vả lắm họ mới có thể kiếm được.

Biện pháp khắc phục

- Có điểm tựa vững vàng dựa trên giải pháp thay thế của bạn cho thỏa thuận trước khi thương lượng. Hãy tự nhắc mình rằng đồng tiền mà bạn không ném vào một thỏa thuận có giá cao quá mức là đồng tiền bạn dành sẵn để đầu tư cho các phương án thay thế khác. Đồng thời cũng nên nhớ rằng đồng tiền mà đối thủ cạnh tranh của bạn dùng để đánh bại bạn là đồng tiền mà họ sẽ không thu lại được vì đã ném đi khi thỏa thuận tiếp theo sụp đổ.
- Trước khi thương lượng, hãy thật khách quan và kinh nghiệm khi đưa ra giá vượt ngưỡng chấp nhận. Hãy tìm kiếm sự nhất trí và hỗ trợ đôi bên trong nhóm của bạn về mức giá đó. “Chúng ta có nhất trí rằng chúng ta không thể đưa ra mức giá cao hơn 350.000 đô la? Có ai có quan điểm khác không?” Sự nhất trí của nhiều người về một mức giá sẽ giảm sự cảm dỗ leo thang.
- Lập một điểm dừng rõ ràng nơi mà bạn và nhóm của bạn sẽ dừng lại và đánh giá bạn đang ở đâu trong cuộc thương lượng và bạn đã bị đối chọi ở đâu.
- Nếu trong suốt các cuộc thương lượng, những thông tin mới đề nghị bạn tăng mức giá chấp nhận, hãy khách quan khi tính lại giá chấp nhận đó.

- Đối với vấn đề giữa người ủy nhiệm và người đại diện, giải pháp tốt nhất là xếp phần thưởng cho người thương lượng tương xứng với quyền lợi kinh tế của các cổ đông. Hội đồng quản trị cũng nên quan tâm đến việc bảo vệ quyền lợi của các cổ đông trước cách xử sự phi lý của giám đốc điều hành. Đây là một vấn đề nhạy cảm vì hầu hết các thành viên trong hội đồng quản trị đều có quyền hành ngang bằng với giám đốc điều hành; chẳng hạn như ở Mỹ, đa số các thành viên trong hội đồng quản trị cũng là những giám đốc điều hành - tức là những đại diện cho các cổ đông.

NHẬN THỨC THIÊN LỆCH

Nhận thức thiên lệch là một hiện tượng tâm lý khiến con người nhận thức thế giới theo chiều hướng thiên vị cho mình hoặc ủng hộ quan điểm của chính mình. Ví dụ như những cổ động viên trung thành của một đội bóng thường cho rằng trọng tài không công bằng với đội của họ. Những người theo Đảng Dân chủ và Đảng Cộng hòa khi tranh cử tổng thống đều muốn ứng viên của họ phải thắng.

Những chuyên gia thương lượng hiệu quả biết cách đứng ngoài cuộc và nhìn nhận tình huống một cách khách quan, nhờ đó tránh được sự nhận thức thiên lệch. Họ có thể xâm nhập vào tâm thức của đối phương và nhìn thấy những quan điểm độc đáo - song thiên lệch - của đối phương. Bạn có thể áp dụng những điều sau:

- Thừa nhận sự nhận thức thiên lệch là một hiện tượng mà tất cả chúng ta đều là nạn nhân.
- Đặt mình vào vị trí của người khác. Vấn đề lúc đó sẽ có ý nghĩa như thế nào với bạn?

- Đặt vấn đề với các đồng nghiệp (mà không tiết lộ bạn thuộc bên nào) và tham khảo ý kiến của họ.

Để chuyển vị trí của bạn sang đối phương:

- Hãy đặt vấn đề như thể nó xảy ra với bạn, và hỏi xem họ nhìn nhận như thế nào.
- Dùng một tình huống tương tự hay giả định để dàn xếp vấn đề như bạn nhìn nhận nó.

Một biện pháp khác để giảm sự nhận thức thiên lệch là để cho bên chống đối hoán đổi vai trò của họ như trong ví dụ sau đây:

Khi hai ủy viên hội đồng của thành phố đề xuất mở rộng sân gôn hiện tại của thành phố, các nhà môi trường địa phương và những người dân có tâm huyết đã phản đối. “Việc mở rộng sân gôn của thành phố sẽ đem lại cho thành phố một khoản doanh thu đáng kể,” hai ủy viên hội đồng biện luận. “Không đúng,” những người phản đối nói. “Nó chẳng có ý nghĩa gì về mặt kinh tế, và các anh sẽ phải rút ruột hết vùng rừng còn lại của chúng ta để xây dựng nó.”

Đối mặt với tình trạng mâu thuẫn trong cộng đồng, thị trường đã lập một ban tìm hiểu thực tế để điều tra và báo cáo về những ưu điểm và nhược điểm của việc mở rộng sân gôn, có đại diện của tất cả các bên quan tâm. Mỗi bên đại diện cho các dữ kiện của họ - về khía cạnh kinh tế của việc mở rộng, về các tác động môi trường, về giá trị cộng đồng, v.v. Nhưng không bên nào thừa nhận dữ kiện hay diễn giải của đối phương. Và mỗi bên đều nghi ngờ tính trung thực của đối phương.

Để giúp các thành viên trong ban thống nhất một điểm chung và để khách quan, thị trường yêu cầu từng bên đối lập hoán đổi vai trò của họ. Như vậy, những nhà môi trường học sẽ đại

mở rộng sân gôn, và ngược lại. Mỗi bên đều được yêu cầu triển khai một báo cáo chặt chẽ và thuyết phục bằng cách dùng các dữ kiện của bên đối lập.

Khi kết thúc việc hoán đổi vai trò, mỗi bên đều đánh giá cao hơn về quan điểm của đối phương. Và mặc dù họ tiếp tục bất đồng với những điểm chính, họ đã có thể triển khai một báo cáo cho thị trường và cộng đồng đại diện một cách công bằng cho mọi thông tin và quan điểm.

Nếu bất kỳ đề nghị nào trong số này cũng vô hiệu, hãy đến một bên trung lập thứ ba hoặc một chuyên gia để được hướng dẫn một cách không thiên lệch.

NHỮNG MONG ĐỢI PHI LÝ

Thật khó đi đến thỏa thuận khi một hoặc nhiều bên có những mong đợi không thể đáp ứng được. Điều này loại bỏ phạm vi có thể nhất trí. Nhiều người đã phạm phải sai lầm này khi bước vào thương lượng. Hãy xem ví dụ sau đây:

Cũng như mọi tác giả mới nổi tiếng khác, Marie đã đọc những câu chuyện về các khoản nhuận bút ứng trước khó tin mà một vài tác giả đã nhận được cho các bản thảo - thậm chí là những bản thảo đề xuất của họ. Cô kể với một người bạn: "Đức Giáo hoàng nhận 4 triệu USD," "Hillary, phu nhân tổng thống, nhận 8 triệu USD!" Cô không mong có được gần bằng con số đó cho cuốn sách tâm huyết của mình với chủ đề "Thú săn lùng đồ cổ". Đây cũng là cuốn sách đầu tay của cô, và cô muốn nhận khoảng 100 ngàn USD.

Không may là nhà xuất bản mà Marie tiếp cận với bản đề cương mười trang của cô không nhìn nhận như vậy. "Tôi rất tiếc, nhưng \$10.000 là mức cao nhất chúng tôi sẵn sàng trả", họ nói với cô như vậy.

“Anh lừa gạt tôi đấy à,” cô phản đối. “Thậm chí nó còn chẳng đủ trang trải chi phí ba hoặc bốn tháng mà tôi đã phải bỏ ra để viết cuốn sách này!”

Sau khi nói vài lời khó nghe với người biên tập, Marie bỏ sang một nhà xuất bản khác, nhưng cô cũng nhận được phản ứng tương tự cho đòi hỏi tạm ứng trước số tiền lớn như vậy. “Các người thậm chí không hiểu được cơ hội kinh doanh của chính mình!” cô nổi cáu.

“Marie,” người biên tập của nhà xuất bản thứ ba khuyên. “Đây là tác phẩm đầu tay của cô và cô chưa có thành tích gì cả. Và đề tài của cô sẽ chỉ thu hút được một phạm vi hẹp các độc giả. Đây không phải là chủ đề hấp dẫn mà ngay cả một tác giả bán chạy nhất cũng không chắc thành công.” Anh ta thậm chí không nói được hết ý khi nghe Marie đập mạnh ống nghe.

Sau những cuộc chạm trán đầy thất vọng như vậy, người bạn tốt nhất của Marie khuyên. “Marie, cậu đã có những cuộc trò chuyện với một số nhà xuất bản nổi tiếng. Tất cả đều thích đề cương của cậu, nhưng không ai sẵn lòng trả cho cậu khoản nhuận bút gần với mức cậu mong muốn. Có thể đây là mức tốt nhất mà cậu có thể trông chờ với loại sách này. Có thể mong đợi của cậu vượt giới hạn rồi đấy.”

“Vớ vẩn!” Cô nổi cáu. “Họ chỉ cố lợi dụng thôi.”

Quả thực, mong đợi của Marie đã vượt ra ngoài thực tế. Cô cũng không có khả năng thương lượng để buộc họ thừa nhận quan điểm của cô. Nếu không vì mong đợi phi lý này, cô có thể đã thành công trong việc thương lượng một thỏa thuận với một trong số bốn nhà xuất bản.

Những trường hợp như vậy không phải là hiếm, nhưng không phải là không giải quyết được. Trong trường hợp của

Marie, mong đợi phi lý của cô dẫn đến việc cô không có ZOPA. Giá chấp nhận của nhà xuất bản là khoảng 10.000 đô la và của Marie là khoảng 100.000 đô la, không có một sự giao thoa nào giữa hai con số đó để đi đến thỏa thuận. Tình huống đáng tiếc này có thể giải quyết nếu các bên đem lại cho một hoặc cả hai bên những điều sau:

- **Đối thoại hướng dẫn.** Người biên tập có thể có một cuộc trao đổi cởi mở, bình tĩnh với Marie và qua đó chỉ ra một số sách mà anh phải bán để trang trải số tiền nhuận bút ứng trước 100.000 đô la của Marie. Anh cũng có thể đưa ra doanh số của những sách tương tự, không cuốn nào bán đủ số bản để kiếm được mức tiền tạm ứng mà Marie mong đợi. Ví dụ: “Xem này, Marie, để đặt cuốn sách của cô với tiền nhuận bút 100.000 đô la, chúng tôi phải bán ít nhất là 50.000 bản, và chúng tôi tin rằng con số đó cao đến mức không thể có được. Chúng tôi đã xuất bản ba cuốn sách về sưu tầm đồ cổ trong vài năm qua, và không cuốn nào bán được trên 12.000 bản. Cô có muốn chính mình xem những con số bán này không?” Một chút đối thoại hướng dẫn này có thể thuyết phục Marie giảm mức giá chấp nhận của cô xuống đáng kể.
- **Thông tin mới.** Marie có thể cung cấp thông tin (nếu cô có) để khuyến khích nhà biên tập tăng giá chấp nhận - và mong đợi của anh về doanh thu trong tương lai. Ví dụ: “Đây là bức thư tôi nhận gần đây từ giám đốc tiếp thị của Antiquing Monthly, mà đã có 200.000 người đăng ký đặt mua. Ông ấy đã bày tỏ mối quan tâm đến việc mua 10.000 bản để dùng làm phần thưởng cho người đăng ký.”

Một trong hai giải pháp này sẽ làm lắng dịu vấn đề do việc mong đợi phi lý gây ra.

Bạn mong đợi điều gì khi chuẩn bị thương lượng với chủ doanh nghiệp của bạn, khách hàng hay người báo cáo trực tiếp

cho bạn? Chúng có thực tế không? Có phải đối phương sẽ có những mong đợi tương tự cho những điểm thương lượng chính? Đây có thể là những quả bom phá hỏng thỏa thuận nếu mong đợi của bạn và của họ khác nhau đáng kể. Nếu đúng vậy thì bạn phải đặt mong đợi của mình phù hợp với thực tế.

TỰ TIN QUÁ MỨC

Tự tin đem lại cho bạn dũng khí cần thiết để giải quyết các khó khăn và những việc mạo hiểm không chắc chắn. Tuy nhiên, tự tin quá mức có thể khiến bạn thất bại. Tự tin quá mức là khi chúng ta đánh giá quá cao các điểm mạnh của bản thân và đánh giá không đúng mức những điểm mạnh của đối phương. Hãy xem trường hợp của cuộc nội chiến Mỹ. Mỗi bên đều mong muốn nhanh chóng đánh bại đối phương và “rút quân về” trong vòng vài tuần. Bốn năm trôi qua và hàng trăm ngàn người đã bị thương vong, các bên tranh đấu vẫn kiên trì - và trên một phạm vi ngày càng lan rộng. Một ví dụ khác là Hải quân Đế quốc Nhật vào ngày trước khi xảy ra Trận chiến Midway. Người lập kế hoạch của họ đã cho rằng Hải quân Mỹ thiếu khả năng và không sẵn sàng chiến đấu. Sự tự tin quá mức đó đã khuyến khích họ thực hiện một bước mạo hiểm chiến thuật gây tổn thất nặng nề và tạo sự đổi hướng ở khu vực Thái Bình Dương.

Chúng ta cũng thấy sự tự tin quá mức tương tự trong kinh doanh và tranh cãi giữa các cá nhân, tại đó một hoặc cả hai bên từ chối dàn xếp theo chiều hướng ủng hộ sự tranh chấp. “Chúng tôi rất tự tin là phiên tòa sẽ ủng hộ chúng tôi. Các luật sư nói rằng chúng tôi có vị thế rất mạnh.”

Sự tự tin quá mức có thể che mắt làm bạn không thấy những nguy hiểm và cơ hội. Nó lại được trợ lực bởi một lỗi tư duy có liên quan là “tư duy nhóm” (groupthink). Irving Janus -

định nghĩa tư duy nhóm là “cách suy nghĩ của con người khi họ liên quan sâu sắc đến một nhóm người cùng chung quyền lợi, khi sự phấn đấu của các thành viên cho sự nhất trí mà không quan tâm đến động cơ để đánh giá thiết thực những cách hành động thay thế.” Tư duy nhóm là kết quả của sự hội tụ tư duy quanh một tiêu chuẩn. Đáng tiếc là sự hội tụ đó bị lèo lái bởi áp lực tâm lý xã hội nhiều hơn là bởi tính khách quan. Cuối cùng, những quan điểm đối lập bị đè nén lại theo chiều hướng ủng hộ tính thuần nhất và ảo tưởng tin chắc. Những người “nghĩ khác” sẽ được hướng dẫn lại hoặc bị đẩy ra. Sau đây là một số dấu hiệu của tư duy nhóm:

- Có ảo tưởng không thể bị tấn công.
- Các nhà lãnh đạo bị cách ly (hoặc bảo vệ) khỏi bằng chứng trái ngược.
- Các thành viên chỉ chấp nhận dữ liệu vững chắc.
- Những người có quan điểm khác sẽ bị chỉ trích.
- Các giải pháp thay thế không được xem xét.
- Các thành viên “ngoài” bị xem nhẹ hoặc bị bài bác.

Bạn có thấy bất kỳ dấu hiệu nào trên đây trong nhóm thương lượng của bạn không? Nếu có, đây là một gợi ý để thoát khỏi chúng trước khi sự tư duy nhóm dẫn đến những sai lầm tư duy nghiêm trọng: hãy trao quyền cho một nhóm gồm những người sáng suốt và được tôn trọng để tìm ra và trình bày một cách khách quan dữ liệu liên quan. Nhóm này nên kiểm tra và báo cáo lại về mỗi một giả định trong các giả định chính của bạn.

NHỮNG CẢM XÚC KHÔNG THỂ KIỂM CHẾ

Mọi người thường cho rằng những cảm xúc không thể kiểm chế chỉ xảy ra trong các vụ ly hôn hoặc các cuộc thương lượng

cá nhân khác chứ hiếm khi xảy ra trong kinh doanh. Không hẳn như vậy. Sự tan rã của các đối tác kinh doanh được gọi là những vụ “ly dị” kinh doanh vì một lý do rất hợp lý: Chúng bao hàm cả sự tức giận tột độ lẫn sự đả kích cá nhân.

Những điều tồi tệ xảy ra khi cơn giận khống chế một cuộc thương lượng. Lúc này, các bên đã để cảm xúc tức thời chi phối mà không suy nghĩ đến những chọn lựa hay phương án hợp lý. Việc giáng một đòn thiệt hại cho đối phương trở thành mục tiêu, ngay cả khi việc làm điều đó cũng gây thiệt hại cho quyền lợi của chính người đó. Hãy xem ví dụ sau đây:

Harold và Simon là đồng sở hữu một doanh nghiệp nhỏ. Mỗi bên đều nắm cổ phần bằng nhau. Harold dự định rút lui khỏi việc kinh doanh để theo đuổi các mối quan tâm khác. Ông muốn con trai ông là Alex thay thế vị trí của mình, và lập kế hoạch để chuyển dần những cổ phần của mình cho Alex.

“Không được,” Simon khẳng định. “Alex hoàn toàn không thích hợp, và tôi không cần anh ta ở đây để nhúng tay vào mọi thứ mà tôi đã gây dựng trong bao năm qua.”

“Anh có ý gì khi nói rằng anh đã gây dựng mọi thứ? Công ty này phát triển là nhờ có sự lãnh đạo của tôi, và tôi muốn con trai tôi có cơ hội học hỏi kinh doanh và gây dựng tài sản kế thừa của riêng nó.”

“Hãy bước qua xác tôi đã. Hoặc là anh bán cổ phần của anh cho tôi, hoặc là tôi sẽ phá tan cái doanh nghiệp này.”

Nghe có vẻ giống một vụ ly dị cay đắng quá phải không? Thiệt hại khổng lồ bị gây ra khi các nhà thương lượng cho phép cảm xúc của mình thoát khỏi sự kiểm chế. Điều này thường thấy trong các trường hợp doanh nghiệp gia đình tổ chức chặt chẽ khi người sáng lập định về hưu và chuyển phần mình sang một người đã được họ lựa chọn. Trong một số trường hợp, các

anh chị em chống lại lẫn nhau và chống lại cả cha mẹ. Trên thực tế, các doanh nghiệp đã bị phá hủy thông qua những cuộc xung đột dữ dội giữa các cá nhân và những vụ kiện tụng tốn kém.

Nếu bạn thấy điều này xảy ra trong các cuộc thương lượng của bạn, hãy cố thực hiện những điều sau:

- Tạm ngưng thương lượng để đối phương bình tĩnh trở lại.
- Tìm một người hòa giải khách quan. Một người hòa giải có sự quan tâm sâu sắc đến các bên đang tranh đấu có thể thành công trong việc làm dịu cảm xúc, bằng cách hành động như trung gian giao tiếp, và cung cấp “sự giám sát chín chắn” cần thiết trong suốt những cuộc thương lượng sau đó.

Khi không có người hòa giải, hãy làm những điều sau:

- Xác định những gì đang làm đối phương giận dữ. Cuộc thỏa thuận hay tranh cãi này có ý nghĩa gì với anh ta? Hãy lắng nghe cẩn thận khi anh ta nói cơn giận dữ. Hãy tìm manh mối.
- Đáp lại những gì thuộc về vấn đề cảm xúc. Hãy bày tỏ sự đồng cảm với những gì có ý nghĩa với đối phương.
- Hãy nhớ rằng hầu hết mọi người thường giận dữ và nản chí khi thấy bị lừa gạt, bất công, bị làm nhục, hoặc mất thể diện và thiếu tôn trọng. Bạn có thể tránh những cảm xúc này bằng cách tập trung hướng cuộc thảo luận vào những vấn đề cụ thể thay vì vào các cá nhân và cá tính của họ.

Nếu không đề xuất nào trong số nêu trên có hiệu quả, bạn có thể đề nghị tạm ngưng thương lượng hoặc cố sắp xếp làm việc với một người khác trầm tĩnh hơn nếu có thể. Nếu không thì hãy đề nghị cuộc thương lượng xúc tiến với một bên thứ ba trung lập tạo điều kiện thuận lợi cho việc thương lượng.

Vấn đề công bằng

Sự giận dữ và cư xử vô lý thường gây ra bởi sự xúc phạm về ý thức công bằng của một bên. Đôi khi con người sẵn sàng từ bỏ lợi ích cá nhân hơn là cùng đối phương đi đến một thỏa thuận mà họ cho là thiếu công bằng. Hãy xem cách mà hầu hết mọi người đều cư xử trong tình huống sau:

Stephanie và George đang dùng bữa trưa trong canteen của công ty. Sếp của họ đến ngồi bên và nói: "Trong túi tôi có \$100 và tôi sẵn sàng cho các bạn số tiền này. Chỉ có hai điều kiện." Ông lấy ra một xấp tiền \$1 và nói "Điều kiện đầu tiên là George phải quyết định chia số tiền \$100 này cho hai bạn như thế nào. Điều kiện thứ hai là tôi sẽ giữ lại tiền nếu cả hai bạn không nhất trí được phải chia số tiền như thế nào."

Cả Stephanie và George không ngạc nhiên quá mức trước đề xuất này, vì sếp họ luôn có những trò đùa kiểu như vậy. George tự nghĩ rằng bất kỳ khoản tiền nào mà anh chia cho Stephanie cũng đều là số tiền mà lẽ ra cô sẽ không có được. Như vậy xét về lý thì cô sẵn sàng đồng ý bất cứ khoản chia nào mà anh đề xuất. Vậy là anh nói: "Được thôi. Đây là thỏa thuận. Tôi sẽ đưa cho Stephanie \$20 và giữ lại cho tôi \$80."

"Giữ nốt \$20 quỷ quái của anh đi," Stephanie nói và rời khỏi bàn. "Thật chẳng công bằng chút nào."

Người sếp phá lên cười và nhét nắm tiền trở lại vào túi, để George ngồi lại tay trắng.

Trong tình huống này, rõ ràng sự hợp lý có thể bị tan biến do ý thức về sự công bằng của một bên bị xúc phạm. George đã sai khi cho rằng sẽ hợp lý nếu Stephanie nhận phần chia \$20/\$80.

TÓM TẮT

Những sai lầm trong tư duy của những nhà thương lượng có thể dẫn đến việc không đạt được thỏa thuận nào hoặc nếu có, đó là thỏa thuận tồi tệ. Chương này tìm hiểu năm sai lầm chung thuộc về tư duy.

- Leo thang là việc tiếp tục các hành động đã chọn trước đây ngoài điểm mà nó tiếp tục có ý nghĩa. Một số người mắc phải sai lầm này vì họ không thể chịu đựng sự thua thiệt. Một số khác là nạn nhân của cơn sốt bán đấu giá.
- Nhận thức thiên lệch là hiện tượng tâm lý khiến con người nhận thức sự thật theo chiều hướng thiên vị cho mình hoặc cho quan điểm của mình.
- Những mong đợi phi lý là sai lầm tới mức độ chúng loại bỏ phạm vi có thể nhất trí.
- Tự tin quá mức trong khi thương lượng rất nguy hiểm. Nó khuyến khích các nhà thương lượng đánh giá quá cao điểm mạnh của mình và đánh giá không đúng mức các đối thủ của họ. Điều này được trợ lực bởi tư duy nhóm - một cách suy nghĩ được lèo lái bởi sự nhất trí có xu hướng gạt bỏ động cơ đánh giá một cách thiết thực những hành động thay thế. Biện pháp khắc phục cho cả sự tự tin quá mức lẫn sự tư duy nhóm là có một hoặc nhiều người ngoài cuộc khách quan xem xét giả định của người đó.
- Những cảm xúc không thể kiềm chế thường thấy trong các cuộc thương lượng kinh doanh và nói chung dẫn đến sự tự tổn thương. Những giải pháp khắc phục được đề xuất trong chương này là thời gian nguôi giận và sử dụng người hòa giải khách quan.

8

TÂM QUAN TRỌNG CỦA MỖI QUAN HỆ

Một quan điểm chiến thắng khác

Nội dung chính:

- *Lý do mỗi quan hệ đóng vai trò quan trọng*
- *Nhận thức về giá trị mỗi quan hệ ảnh hưởng đến thương lượng*
- *Tách biệt thỏa thuận ra khỏi mỗi quan hệ chung*

C hương này xem xét việc thương lượng với các nhân viên, khách hàng và nhà cung ứng - những mối quan hệ quan trọng. Khác với nhiều tình huống mà tại đó nhà thương lượng cố gắng phát huy tối đa kết quả theo hướng có lợi cho họ, đây là những tình huống mà mối quan hệ với đối phương có tầm quan trọng ngang bằng hoặc hơn, đặc biệt là theo thời gian. “Chiến thắng” trong những trường hợp này, ngay cả khi cuộc thương lượng thuộc hình thức phân bổ thuần túy, có ý nghĩa hơn nhiều so với việc chỉ đơn giản là yêu cầu được nhiều giá trị nhất.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA MỐI QUAN HỆ

Mọi người có xu hướng nghĩ về thương lượng như một hoạt động xảy ra giữa các bên đối kháng đang cố đạt được một thỏa thuận tốt nhất cho chính họ mà không cần nhìn về tương lai: người bán xe hơi với khách hàng tiềm năng, nguyên đơn và bị đơn trong một vụ tranh chấp, các cặp vợ chồng ly hôn,... Mặc dù suy nghĩ này cũng đúng trong nhiều trường hợp, nhưng nhiều cuộc thương lượng khác xảy ra giữa các cá nhân và tổ chức không liên quan gì đến sự đối kháng hay những cách giao dịch như vậy. Các bên tham gia này có những mối quan hệ quan trọng và vì lý do này hay lý do khác họ muốn duy trì chúng. Đó là những nhà quản lý và người báo cáo trực tiếp cho họ, các nhà sản xuất và nhà cung ứng, và những nhân viên đang cố gắng thực hiện công việc thông qua sự cộng tác với người khác.

Có hai hiện tượng giải thích việc thường xuyên xảy ra các cuộc thương lượng mà trong đó mối quan hệ đóng vai trò quan

trọng. Đầu tiên là sự dân chủ trong tổ chức. Các tổ chức dân chủ hơn và khoảng cách rộng hơn trong kiểm soát quản lý đã phân tán quyền lực, đem lại cho các nhà quản lý cấp thấp hơn và những nhân viên nhiều quyền hạn hơn trong hành động và ra quyết định. Với quyền lực được phân tán như vậy, cuộc thương lượng đã thay thế “anh phải làm việc này” bằng “đây là những gì cần làm” như một cách tôn vinh người lao động và khiến công việc nhanh chóng hoàn tất. Điều này tác động đến các giải pháp được thương lượng giữa các bên cần duy trì mối quan hệ vững chắc.

Sự thay đổi này trong phạm vi các tổ chức xảy ra song song với những thay đổi giữa chúng. Các công ty ít có xu hướng đem một nhà cung ứng ra chống lại nhà cung ứng khác để có được thỏa thuận tốt nhất. Thay vì chèn ép các nhà cung ứng, nhiều công ty hàng đầu xem họ là những đối tác lâu dài. Đồng thời, các công ty tham gia vào các liên doanh và liên minh chiến lược nhiều hơn - những thỏa thuận mà trong đó mối quan hệ được lưu tâm.

John Kotter - giảng viên đại học Harvard, đã nhấn mạnh tầm quan trọng của mối quan hệ và đặc điểm của chúng như sau:

Những mối quan hệ làm việc tốt dựa trên sự kết hợp ở mức độ nào đó của sự tôn trọng, khâm phục, nhu cầu được nhận biết, bốn phần và tình bằng hữu. Đây cũng là nguồn năng lượng quan trọng giúp công việc được thực hiện. Không có những mối quan hệ này, ngay cả ý kiến khả thi nhất cũng có thể bị phản bác hoặc chống đối trong một môi trường mà tính đa dạng tạo ra sự nghi ngờ và sự phụ thuộc lẫn nhau ngăn cản việc ra chỉ thị cho hầu hết những thành viên liên quan.

Tầm quan trọng của mối quan hệ tốt làm thay đổi cách mà con người thỏa thuận với người khác khi thương lượng. Nó làm dịu bớt cách cư xử đòi hỏi giá trị cực độ. Tại sao vậy? Sau đây là ba lý do:

1. **Những giao dịch trong tương lai có giá trị thực sự được dự đoán:** Nếu yêu cầu quá mức trong hiện tại sẽ có nguy cơ đánh mất những giao dịch có giá trị trong tương lai.
2. **Trông đợi sự trao đổi qua lại của đối phương:** Bạn nhượng bộ một số điểm trong giao dịch này với mong đợi là đối phương sẽ giúp bạn sau này.
3. **Mối quan hệ tốt tạo ra sự tin tưởng:** Sự tin tưởng làm giảm chi phí giám sát tuân thủ và tạo sự tôn trọng triệt để các điều khoản của một hợp đồng.

NHẬN THỨC VỀ GIÁ TRỊ CỦA MỐI QUAN HỆ ĐỐI VỚI THƯƠNG LƯỢNG

Rõ ràng là các cuộc thương lượng giữa các bên đánh giá cao mối quan hệ của họ sẽ khác với những cuộc thương lượng giữa các bên xem nhẹ mối quan hệ. Hãy xem những ví dụ sau đây:

Sau ba năm bất đồng dai dẳng và tranh cãi về cách quản lý một tiệm quần áo tự sản xuất và tiêu thụ, Phyllis và Sharon đã giải tán sự hợp tác kinh doanh của họ. Mỗi bên đều đổ lỗi cho đối phương về sự chia tách này, và đều gay gắt đến mức không nói cho đối phương về việc họ nên phân chia trách nhiệm về tài sản và các khoản nợ phải trả của cửa tiệm như thế nào.

Acme Sound Corporation và một trong những nhà cung ứng phụ tùng hàng đầu của mình - Waltham Widgets, đang tranh cãi về một lô hàng đặc biệt gồm 1.000 đài bán dẫn. Trưởng phòng thu mua của Acme nói: "Chúng tôi đã từng có những yêu cầu bảo hành mức độ cao cho các bộ khuếch đại kết hợp với những phụ tùng này. Phân tích của chúng tôi chỉ ra các đài bán dẫn của Waltham là nguyên nhân chủ yếu, và chúng tôi đã chịu những tổn thất tài chính vì các yêu cầu bảo hành và thiệt

chất lượng cao.” Đại diện của Waltham không nhìn nhận vấn đề theo cách đó. Tuy nhiên, hai bên đang làm mọi cách để giải quyết những khác biệt của họ mà không để ảnh hưởng đến việc tiếp tục duy trì mối quan hệ kinh doanh của họ.

Người tranh cãi trong từng ví dụ này đều có mối quan hệ, nhưng họ đối xử với nhau theo cách hoàn toàn khác nhau. Phyllis và Sharon đang thương lượng như thể mối quan hệ của họ chẳng có chút giá trị gì trong tương lai. Mỗi bên sẽ cố đòi hỏi phần chia trong số những gì còn lại của doanh nghiệp càng nhiều càng tốt. Đòi hỏi giá trị thực sự là mục tiêu chính của mỗi bên.

Acme Sound và Waltham Widgets tương tự như vậy cũng có mối quan hệ mà mỗi bên đều đánh giá cao. Là một nhà sản xuất, từ kinh nghiệm Acme biết rằng một nhà cung ứng mới và chưa qua thử nghiệm có thể gây nguy hiểm cho hoạt động của họ. Theo quan điểm này, việc tìm các nhà cung ứng đáng tin cậy và học cách làm việc với họ là cách tốt nhất để ổn định sản xuất. Waltham Widgets cũng có quan điểm tương tự. Kết quả là, mỗi bên đều sẵn sàng kiểm chế mong muốn được chiến thắng trong cuộc tranh cãi. “Waltham là một đối tác quan trọng trong sự phát triển của chúng tôi trong mười hai năm qua, và đây là lần đầu tiên giữa chúng tôi có vấn đề thực sự,” trưởng phòng thu mua của Acme nói. “Nhưng chất lượng cũng rất quan trọng trong ngành công nghiệp của chúng tôi mà bất kỳ sai sót nào đều phải được giải quyết tức thời và trực tiếp. Chúng tôi phải sắp đặt hai sự việc này.”

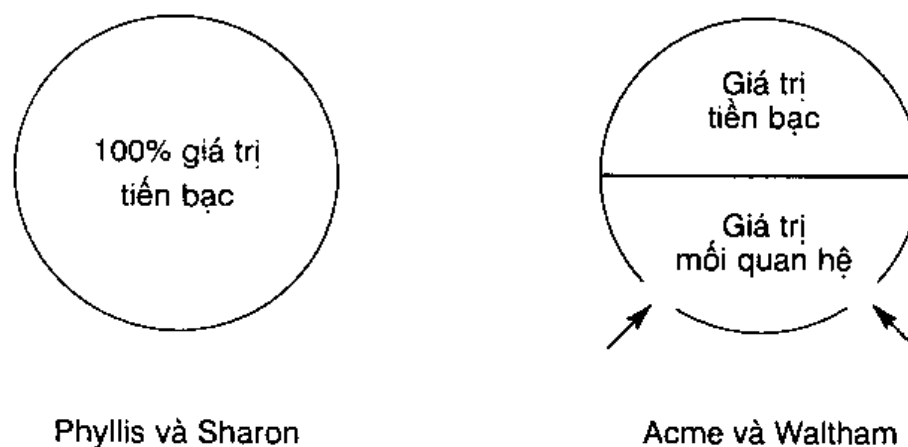
Đại diện của Waltham cũng nói tương tự: “Acme là một khách hàng quan trọng, và người bên chúng tôi làm việc khá ân ý với họ trong mọi việc từ thiết kế sản phẩm mới đến giao hàng đúng thời hạn. Chúng tôi không tin là đại bán dẫn của chúng tôi là căn nguyên của vấn đề, và chúng tôi muốn làm việc với họ để chứng minh điều đó - và để tìm xem vấn đề thực sự là do đâu.”

Giá trị để yêu cầu trong cả hai ví dụ có thể được hình dung là một miếng bánh cố định như trong hình 8-1. Phyllis và Sharon nhìn nhận miếng bánh đó là 100% giá trị tiền, và mỗi bên đều cố đòi phần càng nhiều càng tốt. Không có một giá trị về mối quan hệ nào trong phạm vi mà họ quan tâm cả. Tuy nhiên, công ty sản xuất dàn âm thanh nổi và nhà cung ứng của họ đều nhận ra rằng cả giá trị tiền bạc lẫn quan hệ đều có nguy cơ bị đe dọa. Và mỗi bên biết rằng việc quá quyết liệt để đòi hỏi giá trị tiền bạc sẽ làm giảm giá trị mối quan hệ.

Ở đây có một sự rắc rối quan trọng: Mặc dù cả Acme và Waltham đều thừa nhận giá trị mối quan hệ là một phần trong các động lực thương lượng của họ, nhưng rất có khả năng là không bên nào nhìn nhận nó ở cùng một mức độ. Hầu như chắc chắn là một bên sẽ đánh giá mối quan hệ cao hơn đối phương. Cũng rất có khả năng xảy ra những điều sau đây:

HÌNH 8-1

Các giá trị tiền bạc và mối quan hệ



1. Không bên nào có thể định lượng được quan điểm của mình về giá trị mối quan hệ. Quả thực, việc đánh giá giá trị này có thể khác nhau giữa các cá nhân trong cùng một công ty. Ví dụ: trưởng phòng thu mua của Acme có thể có những cách nhìn nhận về mối quan hệ với Waltham rất khác so với chuyên viên tài chính của Acme. Chuyên viên tài chính sẽ quan tâm nhiều hơn đến những phương sách tiền bạc. Trưởng phòng thu mua cũng quan tâm đến tiền bạc, song cô cũng đánh giá cao tính tin cậy trong việc giao hàng của nhà cung ứng, tỷ lệ bị lỗi, và khả năng tăng tốc sản xuất để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.
2. Không bên nào có thể biết đối phương đánh giá như thế nào về giá trị mối quan hệ. Ví dụ: trưởng phòng thu mua của Acme có thể có những suy nghĩ riêng của mình về giá trị mối quan hệ, nhưng cô không thể biết chắc chắn Waltham - có vai trò như một công ty, đánh giá như thế nào về mối quan hệ của họ với Acme. "Họ có đánh giá mối quan hệ với chúng tôi cao đến mức họ sẽ nhượng bộ yêu cầu của chúng tôi về thiệt hại tiền bạc không?" cô tự hỏi.

Hai hình thức không chắc chắn này sẽ ảnh hưởng đến chiến thuật và sức mạnh của cách mà mỗi bên thương lượng với nhau.

Bây giờ hãy xem xét các cuộc thương lượng mà bạn hiện đang tham gia, và cố trả lời những câu hỏi sau:

- **Giá trị mối quan hệ nên ảnh hưởng đến mức độ nào đối với chiến thuật và mục tiêu thương lượng của tôi?** Nên cân nhắc câu trả lời của bạn ở hai điểm: (1) phạm vi mà bạn sẽ thỏa thuận với đối phương trong tương lai, và (2) tính toán sơ bộ về giá trị lợi ích hiện tại mà bạn dự tính sẽ nhận thông qua các thỏa thuận trong tương lai với bên này. Rõ ràng là, nếu bạn không chắc sẽ thỏa thuận lại lần khác với bên này, bạn không cần lo lắng về giá trị mối quan hệ. Yêu

cầu giá trị sẽ là mục tiêu của bạn. Nhưng nếu trong trường hợp ngược lại, bạn cần suy tính về những lợi ích trong tương lai, và triển khai một chiến lược để tạo ra và chia sẻ giá trị giữa hai bên.

- **Giá trị mỗi quan hệ có ý nghĩa đến mức độ nào với bên mà tôi đang thỏa thuận?** Nếu bạn có thể trả lời câu này, bạn sẽ biết bạn có thể đi bao xa trong việc yêu cầu giá trị cho chính bạn. Khi xác định câu trả lời này, hãy đặt bạn vào vị trí của đối phương và cân nhắc hai điều đã nêu trên: khả năng quan hệ trong tương lai với đối phương, và ước tính lợi ích trong tương lai được dự đoán từ những thỏa thuận này.

HÀNH ĐỘNG ĐÚNG

Chuyên gia thương lượng Danny Ertel nhấn mạnh những vấn đề liên quan đến thương lượng mà các yếu tố thỏa thuận và mối quan hệ liên kết với nhau:

Các nhà thương lượng sợ rằng nếu họ quá quyết liệt để có được thỏa thuận tốt nhất trong hiện tại, họ có thể phá hỏng khả năng cộng tác với đối phương trong tương lai. Hoặc họ sợ rằng nếu họ chú ý quá nhiều vào mối quan hệ, họ sẽ phải cho đi quá nhiều và thực hiện một thỏa thuận tệ hại. Dù đây là những quan điểm thông thường, song sự nhầm lẫn như vậy thật nguy hiểm. Nó sẽ tạo sơ hở để đối phương lôi kéo.

Nguyên cơ lôi kéo rõ ràng nhất khi một bên đánh giá cao mối quan hệ còn đối phương thì không. Ertel nêu ví dụ một hãng kế toán hàng năm phải thay mới hợp đồng kiểm toán của họ với một công ty khách hàng lớn. Khách hàng này quan tâm đến việc thỏa thuận giảm giá, trong khi hãng kế toán lại quan tâm đến mối quan hệ lâu dài. Vì thế khi khách hàng đòi giá thấp hơn, hãng kế toán đành đầu hàng vì lợi ích của mối quan hệ. Tuy

nhiên, vài năm thực hiện việc này làm cho mối quan hệ này không có lợi cho hãng kế toán.

Điều này có gợi lại những cuộc thương lượng của bạn? Nếu có, bạn có thể xem xét giá trị thực tế của các mối quan hệ của bạn với những khách hàng đặc biệt kia. Chúng có lợi như thế nào? Ertel viết: "Trong nhiều năm, tôi đã yêu cầu hàng trăm nhà điều hành ngẫm nghĩ lại các mối quan hệ kinh doanh của họ và hỏi họ loại khách hàng nào họ nhượng bộ nhiều hơn, dành nhiều ưu đãi về giá cả và nói chung là cho họ nhiều giá trị." Câu trả lời thường gặp của họ là việc nhượng bộ được dành cho những khách hàng khó tính nhất và ít giá trị nhất - vì họ luôn mang hy vọng hão huyền là mối quan hệ sẽ cải thiện!

Làm thế nào bạn có thể tránh rơi vào cùn chiếc bẫy này? Lời khuyên của Ertel là hãy phân biệt thỏa thuận với mối quan hệ - tức là tạo một sự tương phản rõ ràng giữa các yếu tố của thỏa thuận và các yếu tố của mối quan hệ. Nó có thể giúp tạo ra một danh sách như ở bảng 8-1, tại đây một cột liệt kê tất cả các vấn đề về thỏa thuận và cột kia liệt kê những vấn đề về mối quan hệ.

Đừng xem thương lượng như một cái bập bênh mà việc cải thiện mối quan hệ sẽ dẫn đến tổn thất trong thỏa thuận. Thay vào đó, chúng nên nảy sinh và tiếp bước nhau. Theo Ertel:

Một mối quan hệ vững chắc tạo ra sự tin tưởng, cho phép các bên chia sẻ thông tin thoải mái hơn, dẫn đến những thỏa thuận có giá trị hơn và sáng tạo hơn cũng như sẵn sàng tiếp tục làm việc với nhau. Nhưng khi cuộc thỏa thuận không hấp dẫn lắm cho một hoặc cả hai bên, có khả năng là họ sẽ đầu tư ít thời gian và nỗ lực hơn để làm việc với nhau, họ sẽ trở nên thận trọng hơn trong giao tiếp với nhau, và mối quan hệ sẽ bị căng thẳng.

BẢNG 8-1

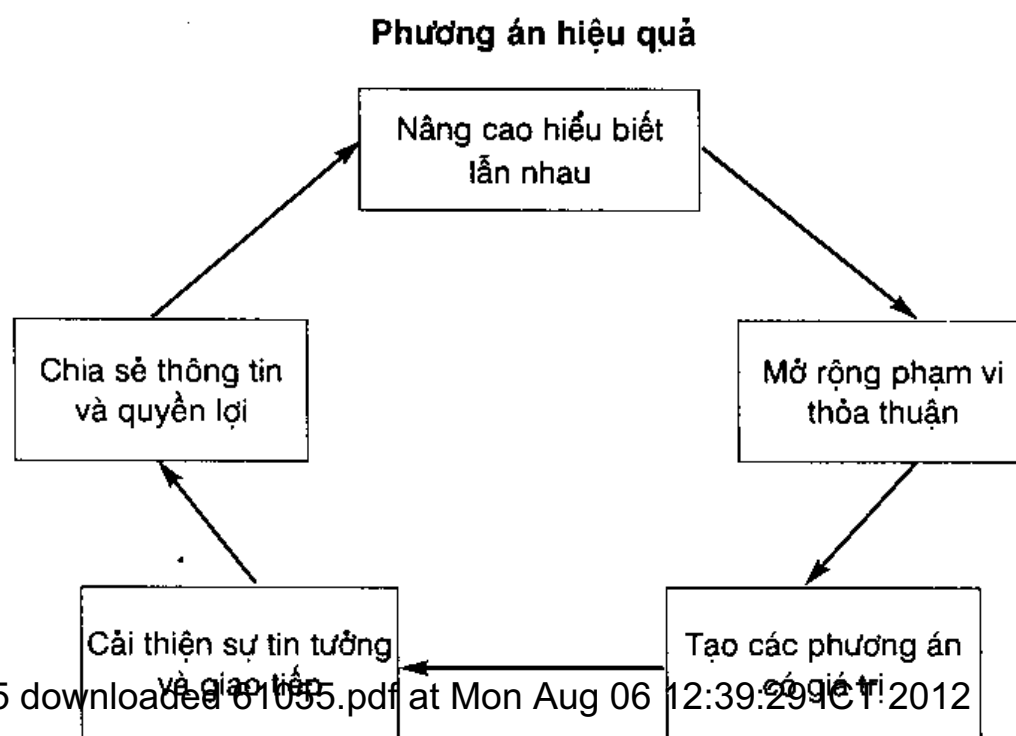
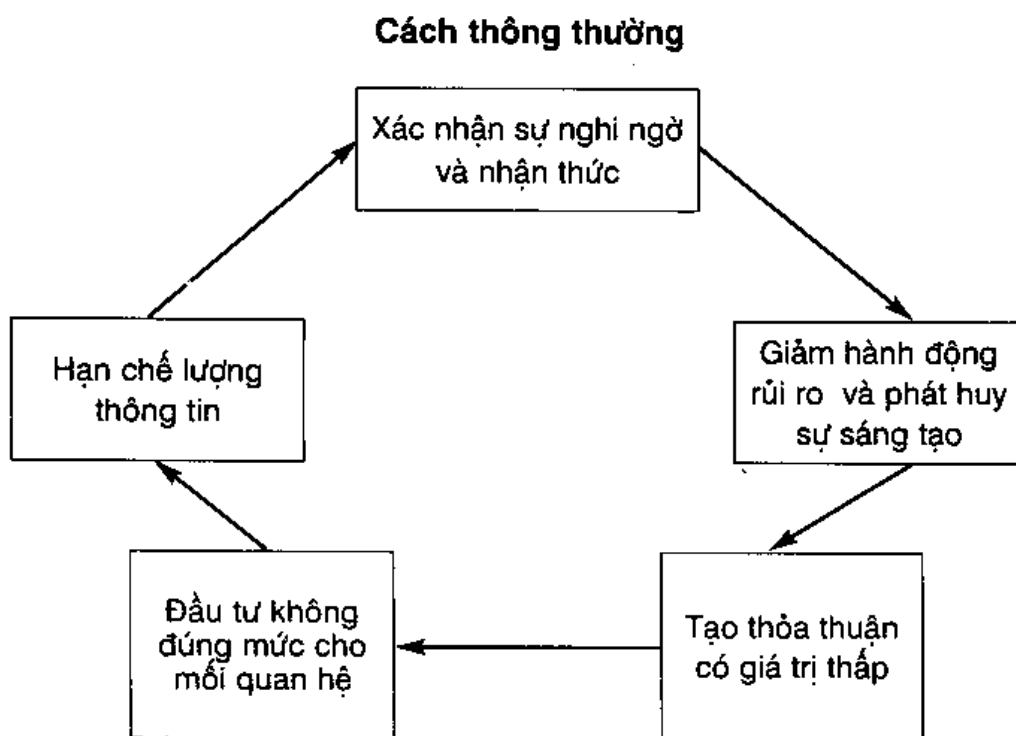
Phân loại các vấn đề trong thương lượng

Các vấn đề về thỏa thuận	Các vấn đề về mối quan hệ
Đặt giá ở những điểm khác nhau	Nhận diện các mục tiêu lâu dài của hai bên
Thỏa thuận dịch vụ	Nhận diện các mục tiêu và quyền lợi cá nhân
Thay thế thiết bị đã lỗi thời	Các cơ hội hợp tác trong tương lai
Các quyết định gây tranh cãi	Duy trì sự tin tưởng và tôn trọng
Các điều khoản hoàn thành	
Giao trách nhiệm cho người bán theo hợp đồng	

Hình 8-2 minh họa chu kỳ thỏa thuận - mối quan hệ. Thông thường, việc khai thác thỏa thuận bởi một bên tạo ra một vòng tròn luẩn quẩn của sự thiếu tin tưởng và che giấu thông tin. Cả sự thỏa thuận và mối quan hệ đều chịu ảnh hưởng. Một trạng thái tâm lý được mất ngang nhau sẽ chiếm ưu thế. Với phương án hiệu quả hơn, các nhà thương lượng không cảm thấy bị ép buộc trao đổi mối quan hệ tốt lấy một thỏa thuận tốt. Kết quả là, họ trao đổi thông tin và các ý tưởng sáng tạo thoải mái hơn, làm tăng triển vọng của thỏa thuận. Điều này dẫn đến một vòng tròn hợp lý của sự tin tưởng và thỏa thuận được cải thiện để đáp ứng được những quyền lợi chính của cả hai bên.

HÌNH 8-2

Phân loại các vấn đề trong thương lượng



Nếu mỗi quan hệ có vị trí cao trong các mục tiêu chiến lược của tổ chức bạn, hãy biết trước là đôi khi bản thân bạn có thể chịu thua thiệt khi theo đuổi chúng. Tại sao vậy? Vì nhiều công ty vẫn còn mâu thuẫn trong lời nói. Một mặt, họ nói rằng mỗi quan hệ lâu dài có ý nghĩa quan trọng. Mặt khác, nói chung họ thưởng cho những ai đem lại được giá trị tiền bạc hoặc những giá trị quý giá khác: dàn xếp thuận lợi nhất, hợp đồng cung ứng giá thấp nhất, các điều khoản hợp đồng thuận lợi nhất, và những thứ đại loại như thế. Chúng ta sẽ nói nhiều hơn về vấn đề này và các giải pháp khắc phục ở phần sau của cuốn sách này.

Bí quyết quản lý giá trị mỗi quan hệ

Nếu muốn giữ mỗi quan hệ thăng bằng, bạn hãy quản lý nó như bạn sẽ làm với bất kỳ hoạt động nào khác có ý nghĩa với bạn.

- **Tạo tin tưởng.** Sự tin tưởng được tạo ra khi con người thấy rõ rằng là lời nói và hành động của một người luôn đi đôi với nhau. Ví thế hãy tránh hứa hẹn những gì mà có thể bạn không đủ khả năng thực hiện, và luôn cam kết thực hiện những gì mà bạn đã làm. Sự tin tưởng cũng được tạo ra khi bạn công nhận và chứng minh sự tôn trọng đối với những quyền lợi cốt lõi của đối phương.
- **Giao tiếp.** Các bên khác nhau nên bày tỏ quyền lợi, khả năng, và mối quan tâm lẫn nhau. Ví dụ: nếu bạn đồng ý hoàn tất việc khảo sát một khách hàng cho phó phòng tiếp thị trong vòng mười ba ngày nhưng lại có bế tắc, hãy truyền đạt thông tin đó cho anh ta.

- **Đừng bao giờ che giấu lỗi lầm.** Không thể tránh khỏi những lỗi lầm. Nhận biết và giải quyết chúng một cách nhanh chóng luôn là cách hành động tốt nhất.
- **Yêu cầu phản hồi.** Nếu bạn thấy mọi việc tiến triển theo kế hoạch, đừng nghĩ rằng đối phương cũng nhìn nhận giống bạn. Hãy tiên phong trong việc khám phá vấn đề. Đối phương sẽ tôn trọng bạn vì điều đó. Hãy đặt những câu hỏi như: “Mọi việc có xảy ra như anh mong đợi không?” “Các phụ tùng đó có đáp ứng cho nhà máy của anh đúng hạn không?” “Báo cáo của tôi có bao gồm tất cả những điểm quan trọng không?”

TÓM TẮT

Chương này nghiên cứu giá trị mối quan hệ - một phần trong rất nhiều thỏa thuận ngày nay, giữa các tổ chức riêng biệt cũng như giữa các nhân viên của cùng tổ chức.

- Các tổ chức dân chủ hơn và mong muốn của công ty trong việc xây dựng những liên kết lâu dài với nhà cung ứng là hai lý do quan trọng nhất giải thích tại sao mối quan hệ lại có ý nghĩa quan trọng trong nhiều cuộc thương lượng ngày nay.
- Giá trị mối quan hệ làm dịu cách cư xử đòi hỏi giá trị quyết liệt. Các bên thương lượng hiểu rằng quá cứng rắn để yêu cầu giá trị trong hiện tại sẽ có nguy cơ làm mất cơ hội yêu cầu giá trị các giao dịch trong tương lai.
- Khi các bên nhận thấy không có giá trị mối quan hệ nào, họ sẽ đòi hỏi giá trị một cách quyết liệt.
- Ngay cả khi hai bên thừa nhận giá trị mối quan hệ, vẫn có khả năng xảy ra sự thiếu cân bằng trong cách từng bên cảm nhận như thế nào về giá trị đó. Điều này có thể dẫn đến sự lôi kéo của bên mà mối quan hệ với họ có ý nghĩa quan trọng nhất.
- Các nhà thương lượng phải tách riêng thỏa thuận khỏi mối quan hệ rộng hơn.

9

THƯƠNG LƯỢNG CHO NGƯỜI KHÁC

• *Quyền lợi của ai sẽ đến trước*

Nội dung chính:

- *Tại sao cần người đại diện trong các cuộc thương lượng*
- *Những trở ngại về sự bất đối xứng thông tin, mâu thuẫn quyền lợi nội bộ, mâu thuẫn quyền lợi giữa người ủy nhiệm và người đại diện - và cách giải quyết những vấn đề này.*

Trong một số trường hợp, con người và các tổ chức đại diện cho quyền lợi của chính họ. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp khác, những quyền lợi này lại được đại diện bởi người khác. Những người này có thể là các đại lý độc lập được ký hợp đồng đại diện cho một trong các bên. Họ cũng có thể là người đại diện không độc lập - tức là những nhân viên được giao nhiệm vụ đại diện cho công ty họ. Hoặc họ có thể là các viên chức đoàn thể của một tổ chức, như liên đoàn lao động - người có trách nhiệm đại diện cho quyền lợi các thành viên của họ. Chương này sẽ xem xét vai trò của những đại diện này và những vấn đề có thể phát sinh do việc sử dụng họ làm đại diện.

ĐẠI DIỆN ĐỘC LẬP

Một đại diện là một người được giao nhiệm vụ làm đại diện cho quyền lợi của người khác (người ủy nhiệm) trong các cuộc thương lượng với một bên thứ ba. Nhiều chuyên gia như luật sư, nhà tư vấn, nhà môi giới tham gia ký kết hợp đồng để đại diện cho người khác. Hãy xem vai trò của luật sư trong một vụ hòa giải ly hôn. Chúng ta có thể mô tả vị luật sư này là một người đại diện vì anh ta hoặc cô ta đứng ra đại diện cho khách hàng và đối lại được nhận một khoản phí. Vị luật sư này không liên quan gì đến khách hàng cả cho tới lúc cô được thuê làm đại diện cho khách hàng theo cách được xác định rõ ràng: soạn hồ sơ pháp lý, tăng cường vị thế, và thương lượng dàn xếp với đối phương - đồng thời có thể đại diện cho khách hàng tại tòa án.

Về mặt lý thuyết, người luật sư trong vụ ly hôn này phải đặt quyền lợi cá nhân của mình sang một bên và chỉ đại diện cho những quyền lợi của khách hàng. Xét theo luật, cô đã được khách hàng ủy thác trách nhiệm để làm như vậy. Trong thực tế, không người nào có thể hành động như một người đại diện hoàn hảo cho người khác. Người luật sư sẽ còn có những mối bận tâm về thời gian và danh tiếng mà chúng chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến những gì cô làm.

Chúng ta thường thuê một đại diện độc lập để đại diện cho mình vì một hoặc cả hai lý do sau:

- **Người đại diện có chuyên môn cao hơn.** Sử dụng dịch vụ của một người đại diện thường hiệu quả hơn khi đối phương có kinh nghiệm hơn, nhiều kiến thức hơn hoặc sắc bén hơn bạn. Ví dụ: Chàng thanh niên mười chín tuổi Billy có thể đẩy bóng vào rổ bất kỳ nơi nào trên sân đấu, nhưng anh ta lại chẳng biết gì về các hợp đồng hoặc về việc mình có thể nhận được bao nhiêu từ các đội bóng rổ lớn. Nhận ra nhược điểm của mình trong lĩnh vực này, anh thuê một đại diện có kiến thức và kinh nghiệm trong việc thương lượng hợp đồng để làm đại diện cho anh.
- **Để đặt một khoảng cách nhất định giữa bạn với đối phương.** Bạn sẽ thương lượng theo chiều hướng cứng rắn với một người bạn hay một cộng sự kinh doanh mà bạn quý trọng? Có thể là không - vì làm như vậy có thể phá hỏng mối quan hệ của bạn. Bằng cách thuê một người đại diện, bạn có thể đặt một khoảng cách nhất định giữa chính bạn và đối phương, nhờ đó tránh được một số rắc rối về mối quan hệ (hẳn nhiên không phải là tất cả). Hãy xem trường hợp của Veronica - một nhà văn chuyên viết tiểu thuyết lãng mạn luôn sắp vào hạng bestseller. Cô đã sẵn sàng để thương lượng ký hợp đồng cho cuốn sách sắp tới của cô - "Nữ công

tức hấp hối”. Để tránh làm căng thẳng mối quan hệ trong công việc của cô với nhà biên tập - Tony, cô đã thuê một đại lý văn học làm đại diện cho mình trong việc thương thảo các hợp đồng. Vì người đại diện này không phải là bạn của Tony, nên anh ta sẽ không ngần ngại yêu cầu khoản tiền nhuận bút tạm ứng lớn nhất và thỏa thuận khả thi nhất cho Veronica.

ĐẠI DIỆN KHÔNG ĐỘC LẬP

Một số cá nhân đóng vai trò là người đại diện không độc lập trong các cuộc thương lượng. Một trưởng phòng thu mua thường thương lượng với nhà cung ứng thay mặt chủ doanh nghiệp. Anh ta hành động như một đại diện của chủ doanh nghiệp, nhưng khác với vị luật sư kể trên, anh là một thành viên trong tổ chức của người mà anh thay mặt để thương lượng. Đây cũng có thể là vai trò của một đại diện liên đoàn ngồi ở bàn thương lượng tập thể, hay của một trưởng phòng quảng cáo doanh nghiệp có nhiệm vụ chọn lựa một hãng quảng cáo và thỏa thuận các điều khoản thanh toán cũng như thời hạn giao hàng.

NHỮNG TRỞ NGẠI KHI THƯƠNG LƯỢNG QUA TRUNG GIAN

Cho dù đại diện thương lượng là một người độc lập hay là thành viên thuộc tổ chức của bên thương lượng, thì vẫn xảy ra một số thử thách, khó khăn. Những khó khăn này đến từ việc bất đối xứng thông tin, mâu thuẫn quyền lợi nội bộ, và mâu thuẫn quyền lợi giữa người ủy nhiệm và người đại diện.

Bất đối xứng thông tin

Bất đối xứng thông tin nghĩa là một bên có nhiều thông tin hơn đối phương. Nếu người ủy nhiệm có nhiều thông tin hơn người đại diện, thì người đại diện sẽ không biết được cách tốt nhất để đại diện cho người ủy nhiệm. Tuy nhiên, thường xảy ra hơn là người đại diện - cho dù độc lập hay không độc lập - có nhiều thông tin hơn. Một số thông tin này có được do người đại diện có chuyên môn cao hơn người ủy nhiệm. Thêm vào đó, họ có thể thu thập được những thông tin quan trọng khác tại bàn thương lượng. Thông tin nhiều hơn của người đại diện có thể tạo ra vấn đề về sự tin tưởng giữa người ủy nhiệm và người đại diện. Hãy xem ví dụ sau đây:

Fred là trưởng phòng thu mua của Gonzo Furniture - một nhà sản xuất đồ gỗ văn phòng và phòng nghỉ nơi công sở. Anh và Jane - trưởng phòng sản xuất của công ty, đã được ủy nhiệm thương lượng với Tập đoàn As You Like It - một nhà cung ứng vật liệu chuyên dụng cho ngành công nghiệp đồ gỗ. Hai công ty này trước đây chưa từng làm việc chung.

Chiến lược của Gonzo là thỏa thuận với nhà cung ứng để có được giá thấp nhất và các điều kiện tốt nhất, bằng cách đưa một nhà cung ứng khác ra để so sánh. Ban lãnh đạo đã triển khai phương án này. Tuy nhiên, khi bước vào thương lượng, As You Like It đã chứng minh khả năng cung cấp đúng hạn và đầy đủ các hạng mục chính. Họ cũng có thể đảm nhận trách nhiệm cung cấp những yêu cầu vật liệu khác như một nhà cung ứng "bậc nhất", và có vẻ như As You Like It đang tạo cho Gonzo một cơ hội thực hiện các hoạt động khác từ nguồn bên ngoài mà không tăng thêm giá trị.

Mặc dù rất tin tưởng với những thông tin mà As You Like It đã cung cấp, nhưng Fred và Jane cũng muốn tự kiểm chứng bằng cách dùng điện thoại để kiểm tra một số khách hàng của As

You Like It. Kết quả đã làm họ hoàn toàn hài lòng. “Một thỏa thuận với As You Like It sẽ giúp chúng ta hiện đại hóa hoạt động của dây chuyền cung ứng,” Jane nói, “và cho chúng ta một cơ hội thực sự để sản xuất nhanh và hàng loạt theo yêu cầu của khách hàng.” Fred đồng ý, nói thêm rằng thỏa thuận này sẽ giảm vật liệu tồn và các chi phí liên quan. “Mặc dù chúng ta phải trả cao hơn để làm ăn với nhà cung ứng này, nhưng chúng ta sẽ có được những mối lợi thực sự trong sản xuất và giao hàng cho khách nhanh hơn.”

Trong ví dụ này, Fred và Jane đã thu thập một vài thông tin rất quan trọng trong các cuộc thương lượng với đại diện của As You Like It. Những thông tin đó đã giúp họ nhận thấy những cơ hội cải tiến phương pháp sản xuất và cho họ một cái nhìn thấu đáo có thể giúp họ tiến xa hơn ra ngoài phạm vi các cuộc thương lượng thắng-thua nhằm tạo ra giá trị lớn hơn. Tuy nhiên, những người ủy nhiệm lại không biết thông tin này cũng như tình hình thương lượng. Tất cả họ đều cho rằng hợp tác với nhà cung ứng mới này sẽ làm họ mất nhiều chi phí hơn. “Tôi đang bắt đầu tự hỏi liệu Fred và Jane có biết họ đang làm gì không”, giám đốc điều hành nói. Sự bất cân xứng về thông tin đã chia rẽ những người ủy nhiệm ra khỏi các đại diện của họ, tạo một khoảng cách không tin tưởng.

Làm thế nào để những người ủy nhiệm và các đại diện của họ tránh được những mâu thuẫn do việc bất cân xứng thông tin gây ra? Sau đây là một số đề xuất:

- Trong phạm vi có thể, những người ủy nhiệm nên cho các đại diện biết thông tin về những mối quan tâm của họ - những gì mà họ đang chú ý.
- Các đại diện nên thường xuyên truyền đạt và thảo luận thông tin thu thập được tại bàn thương lượng. Người đại diện nên hỏi: “Với thông tin mới này thì tôi nên xúc tiến như thế nào?”

Mâu thuẫn quyền lợi nội bộ

Nhiều người đại diện phải đối mặt với thách thức về mâu thuẫn quyền lợi nội bộ. Không phải tất cả các tổ chức - liên đoàn, công ty, hay một nhóm hoạt động - đều có một tâm trí phục vụ cho quyền lợi cốt lõi của họ. Điều này đặt người đại diện cho người ủy nhiệm vào một vị trí khó xử. Các vấn đề nên được ưu tiên như thế nào? Khi xúc tiến sự việc, nên thực hiện thỏa hiệp ở đâu? Quyền lợi của các thành viên khác có nguy cơ thua thiệt trong một thỏa thuận đặc biệt không?

Hãy xem ví dụ sau:

Là một đại diện thương lượng cho Liên đoàn Pet Groomers, Địa phương số 1, đặt tại Anoka, Minnesota, Hugh đã nhận ra rằng anh phải đại diện cho nhiều quyền lợi khác nhau. Liên đoàn địa phương này chủ yếu liên quan đến các vấn đề an toàn. "Các thành viên muốn có áo bảo hộ toàn thân bất cứ khi nào làm việc với lũ mèo", vị chủ tịch liên đoàn địa phương này nói. "Anh đã bao giờ bị rối trí về một con mèo nặng tới 8 ký chưa?"

Hugh có thể hiểu được quan điểm của liên đoàn địa phương, nhưng anh cũng phải xem xét những vấn đề lớn hơn là thanh toán, phúc lợi và điều kiện làm việc. Nếu anh thỏa hiệp một trong những giá trị đó để giải quyết vấn đề an toàn cho một nhóm, anh sẽ đặt tiền lệ có thể tạo ra khó khăn cho các địa phương khác của Pet Groomer có những quyền lợi khác.

Không có câu trả lời đơn giản cho việc làm thế nào để xử lý một tình huống như tình huống của Hugh. Các chính trị gia cũng phải đối mặt với vấn đề này hàng ngày và thường cố giải quyết bằng cách hứa hẹn một điều gì đó. Điều này hiếm khi xảy ra trong môi trường thương mại - nơi những thúc ép không được ghi nhận. Như đã thảo luận ở phần trước, giải pháp tốt nhất là

giao tiếp với các thành viên nhằm đạt được sự nhất trí về các điểm ưu tiên. Trong những trường hợp này, người đại diện phải hành động như một nhà sư phạm, giúp cho các thành viên hiểu được những thực tế bên ngoài. Đôi khi người đại diện cũng phải là người xây dựng liên minh.

Mâu thuẫn quyền lợi giữa người ủy nhiệm và người đại diện

Vấn đề thứ ba trong mối quan hệ giữa người ủy nhiệm và người đại diện là thực tế rằng mọi đại diện đều bị ràng buộc phải có một chương trình cá nhân, và chương trình đó có thể mâu thuẫn với chương trình của người ủy nhiệm. Michael Watkins và Joel Cutcher-Gershenfeld đã dùng ví dụ về các đại lý thể thao và giải trí để chỉ ra quyền lợi cá nhân của một người đại diện có thể làm lu mờ quyền lợi của khách hàng họ như thế nào. “Những đại lý này thậm chí có thể tranh cãi hay dàn xếp theo nhiều cách cư xử khác nhau để thu hút khách hàng tương lai - gây những ảnh hưởng trung gian và tiêu cực cho những kế hoạch hiện tại mà họ đang đại diện.” Các đại lý thể thao và giải trí nhiều tham vọng không phải là những đại diện duy nhất và họ có thể bị cám dỗ trước những cuộc thương lượng trực tiếp theo cách có lợi cho họ. Hãy xem một nhà điều hành doanh nghiệp chịu trách nhiệm thương lượng một thỏa thuận quan trọng. Nếu thành viên trong công ty ông ta có quyền lợi trong kết quả đạt được, thì nhà điều hành này có thể bị thúc ép để tạo ra một kết quả tốt mà vì nó bất cứ thành viên nào cũng có thể thúc đẩy nghề nghiệp của mình tốt nhất.

Loại khó khăn này được xem xét một lần nữa và ở mức độ cao hơn. Chẳng hạn như những giám đốc điều hành, xét cho cùng, là đại diện của các cổ đông. Họ được thuê để tối đa hóa tài sản của cổ đông và bị ràng buộc bởi một trách nhiệm ủy thác.

Tuy nhiên, nhiệm vụ này không ngăn nhiều giám đốc điều hành tự thưởng cho chính họ với những khoản bổng lộc hậu hi hay cắt giảm các thỏa thuận hưu với hội đồng quản trị.

Nói chung, các công ty (và cổ đông) dùng các động cơ để điều chỉnh các quyền lợi của người đại diện tương xứng với những quyền lợi của chính họ. Ý kiến này đơn giản về mặt khái niệm: Các đại diện chỉ làm tốt nếu tổ chức mà họ đại diện làm tốt. Các khoản thưởng, chia sẻ lợi nhuận, chọn lựa cổ phần có thể là những công cụ chính cho việc sắp xếp này. Tuy nhiên, ý tưởng đơn giản này lại khó thực hiện trong thực tế. Watkins và Cutcher-Gershenfeld lưu ý rằng “người ủy nhiệm không thể thiết kế một hệ thống các động cơ thúc đẩy sắp xếp một cách hoàn hảo các quyền lợi của đại diện tương xứng quyền lợi của chính họ.” Hãy tạo ra một hệ thống trả lương theo năng lực, và đại diện là các nhân viên sẽ lập tức biến tài khéo léo của họ thành những bí quyết tham gia cuộc chơi theo cách có lợi cho họ.

Các động cơ có thể không hoàn hảo với vai trò là một công cụ để kiểm soát hành vi của đại lý, nhưng vẫn tốt hơn là không có gì. Khi được kết hợp với sự giám sát cẩn thận và giao tiếp chặt chẽ, chúng có thể đảm bảo rằng quyền lợi của những người ủy nhiệm sẽ được đại diện một cách thỏa đáng trong các cuộc thương lượng.

TÓM TẮT

Người đại diện là người được giao nhiệm vụ đại diện cho quyền lợi của người khác, (người ủy nhiệm) trong các cuộc thương lượng với bên thứ ba.

Mọi người thuê các đại lý làm đại diện thương lượng khi người đại diện có chuyên môn cao hơn và khi họ muốn giảm nguy cơ phá hỏng mối quan hệ với đối phương.

Sự bất đối xứng về thông tin, quyền lợi đối lập và mâu thuẫn quyền lợi là ba vấn đề quan trọng trong mối quan hệ giữa người đại diện và người ủy nhiệm.

Bất đối xứng thông tin nghĩa là một bên có nhiều thông tin hơn đối phương. Nếu người ủy nhiệm có nhiều thông tin hơn người đại diện, người đại diện có thể gặp khó khăn trong việc đại diện cho quyền lợi của người ủy nhiệm; trong trường hợp ngược lại, người đại diện có thể khám phá ra những cơ hội tạo ra giá trị mà người ủy nhiệm không hiểu hoặc không đánh giá cao.

Không phải tất cả mọi tổ chức đều cùng chung quyền lợi. Điều này đặt những người đại diện cho tổ chức của họ vào một vị trí khó khăn.

Những người ủy nhiệm phải đối mặt với vấn đề ngăn không cho người đại diện đặt quyền lợi của người đại diện lên trên quyền lợi của chính họ. Hệ thống động cơ nhằm điều chỉnh lại đúng trật tự các quyền lợi của người đại diện với những quyền lợi của người ủy nhiệm có thể cải thiện điều này, đặc biệt là khi được kết hợp với sự giám sát và giao tiếp.

10

CÁC KỸ NĂNG THƯƠNG LƯỢNG

Xây dựng năng lực tổ chức

Nội dung chính:

- *Cải thiện liên tục - học hỏi từ mọi kinh nghiệm*
- *Xây dựng năng lực tổ chức để thương lượng*
- *Các đặc điểm của một người thương lượng hiệu quả*

Hầu hết các tổ chức ngày nay đều hiểu được tầm quan trọng của việc xây dựng năng lực nòng cốt trong các lĩnh vực cần thiết cho chiến lược của họ. Đối với một số công ty, phát triển sản phẩm mới là năng lực nòng cốt cần thiết; với công ty khác, đó là tiếp thị và kỹ thuật,... Những năng lực này là cơ chế giúp việc thực hiện chiến lược cấp cao được khả thi, và chúng củng cố cho thành công hiện tại và trong tương lai.

Thương lượng là một trong những lĩnh vực mà các tổ chức đều cần năng lực đáng kể, tuy nhiên rất ít người nghĩ như vậy. Các kỹ năng thương lượng rất cần thiết để giao tiếp hiệu quả giữa người quản lý và cấp dưới, giữa các phòng ban khác nhau, giữa công ty và nhà cung ứng, khách hàng, các liên đoàn, và trong nhiều tình huống khác. Vì vậy, các tổ chức cần nghĩ đến cách nâng cao các kỹ năng thương lượng cho nhân viên của họ. Chương này sẽ giải thích cách bạn có thể làm điều đó.

CẢI THIỆN LIÊN TỤC

Các nhà quản lý đã khái quát tư duy về xử lý thương lượng trong suốt hai thập kỷ qua. Tư duy xử lý thương lượng dựa trên hai nguyên lý nền tảng. Đầu tiên là hầu hết những điều được thực hiện trong tổ chức - từ việc xử lý báo cáo chi tiêu đến đáp ứng các yêu cầu phát triển sản phẩm mới - đều là kết quả của quy trình xử lý thương lượng. Xử lý thương lượng là các hoạt động biến thông tin đầu vào thành thông tin đầu ra có tổng giá trị cao hơn. Nguyên lý thứ hai là việc xử lý thương lượng có thể được cải thiện. Chúng có thể được làm nhanh hơn, rẻ hơn, hay

hiệu quả hơn thông qua phân tích, tái thiết và học hỏi. Kết hợp với nhau, hai nguyên lý nền tảng này là cơ sở cải thiện liên tục - một trong những ý tưởng kinh doanh mạnh mẽ nhất trong thời gian gần đây.

Cải thiện liên tục có thể được áp dụng cho hầu hết quy trình trong bất cứ ngành công nghiệp nào. Motorola đã theo đuổi việc cải thiện liên tục khi công ty áp dụng Quản lý Chất lượng 6 Sigma (Six Sigma Quality) như mục tiêu lâu dài trong chương trình sản xuất của mình, cuối cùng giảm được những khiếm khuyết của sản phẩm xuống chỉ còn vài sản phẩm lỗi trong mỗi triệu sản phẩm. Chất lượng sản phẩm được nâng cao đã tăng thêm hàng tỷ đô la cho Motorola trong nhiều năm.

Khái niệm cải thiện liên tục đã lan sang các lĩnh vực khác của nền kinh tế cũng như các hoạt động khác. Các ngân hàng đã dùng việc cải thiện quy trình liên tục nhằm giảm thời gian cần thiết để chấp thuận hay phản đối một đề xuất vay vốn từ vài ngày xuống còn vài giờ, mà không hề giảm chất lượng ra quyết định. Các công ty bảo hiểm cũng làm tương tự với quy trình xử lý yêu cầu. Cải thiện liên tục cũng áp dụng cho cách mà các cá nhân và tổ chức xử lý các cuộc thương lượng của họ.

Khi được áp dụng cho thương lượng, nguyên tắc cải thiện liên tục có thể phát triển tính hiệu quả của năng lực nội bộ của một tổ chức và, qua thời gian, cải thiện kết quả cốt yếu. Vậy tại sao không áp dụng cải thiện liên tục cho quy trình thương lượng? Hãy tưởng tượng tổ chức của chính bạn sẽ tốt lên như thế nào nếu các cuộc thương lượng của tổ chức với nhà cung ứng, khách hàng, đối tác liên minh và nhân viên hiệu quả hơn 10% so với hiện tại. Chi phí nguyên vật liệu sẽ giảm. Các mối quan hệ với khách hàng và đối tác sẽ vững mạnh hơn và có lợi hơn. Sự hợp tác giữa các nhân viên và phòng ban sẽ cao hơn, đem lại những giá trị quan trọng cho tổ chức xét về tổng thể.

Từng bước cải thiện chắc chắn sẽ tìm thấy con đường tương ứng dẫn đến điểm mấu chốt mạnh hơn.

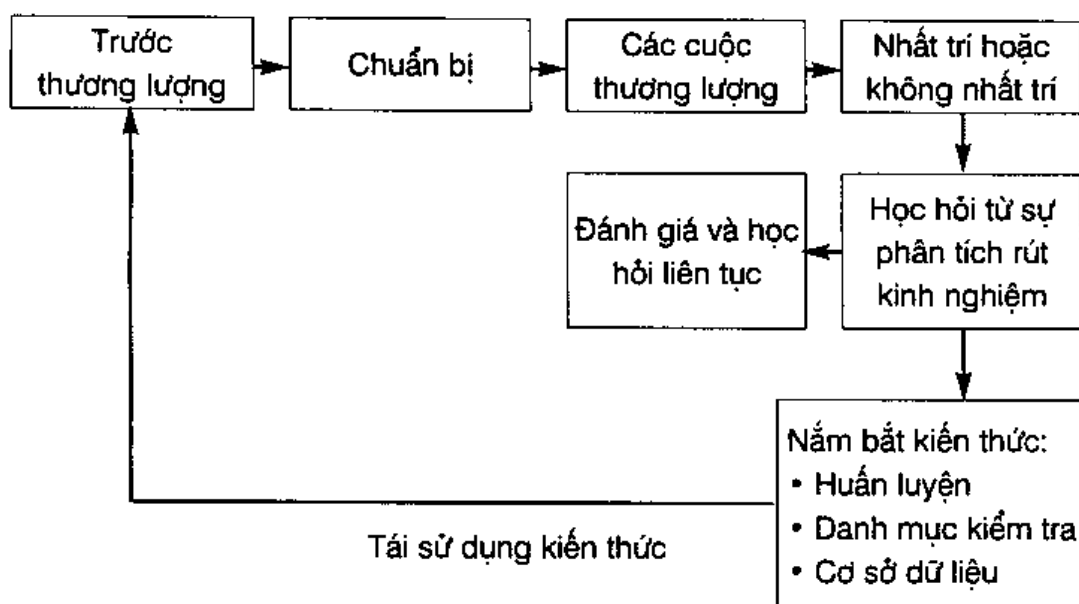
Bước đầu tiên tiến đến cải thiện liên tục trong thương lượng là xem thương lượng như một quy trình có các bước xử lý khá bao quát, như được trình bày ở hình 10-1. Cho dù cuộc thương lượng liên quan đến hai cá nhân hay nhiều người tham gia, và cho dù nó nhằm mục đích tạo ra một cuộc tranh cãi gây tổn hại hay một hợp đồng lao động, những bước này nói chung đều có tác dụng. Từng bước trong quy trình này tượng trưng cho một cơ hội cải thiện, và từng bước nên được phân tích với mục tiêu trong tâm trí.

Bước thứ hai là tổ chức học hỏi từ quy trình xử lý thương lượng vào lúc diễn ra và kết thúc cuộc thương lượng. Ví dụ, những người tham gia nên liên tục đánh giá quy trình thông qua các cuộc thương lượng và điều chỉnh chiến thuật của mình nếu cần thiết. Họ cũng nên dùng những gì đã học được trong một giai đoạn thương lượng để chuẩn bị cho giai đoạn kế tiếp. Khâu phản hồi mang tên “đánh giá và học hỏi liên tục” trong hình 10-1 tượng trưng cho hoạt động này. Và dĩ nhiên, những người tham dự nên thực hiện việc phân tích rút kinh nghiệm vào cuối mỗi cuộc thương lượng để xác định những gì đã làm, những gì chưa, và kinh nghiệm của họ có thể sử dụng như thế nào để cải thiện các kết quả thương lượng trong tương lai.

Cuối cùng, nên học hỏi từ việc phân tích rút kinh nghiệm theo những hình thức giúp kiến thức được phổ biến dễ dàng và có thể tái sử dụng bởi các nhà thương lượng trong tương lai: các khóa huấn luyện, danh mục kiểm tra và cơ sở dữ liệu. Việc nắm bắt và tái sử dụng kiến thức được phản ánh trong hình 10-1 thông qua một chu kỳ phản hồi.

HÌNH 10-1

Quy trình thương lượng: Nắm bắt và tái sử dụng kiến thức



Khi tổ chức cải thiện quy trình và năng lực thương lượng, bạn hãy thừa nhận sự cần thiết phải vượt qua bốn rào cản chính sau đây:

- Kết quả thương lượng không phải lúc nào cũng rõ ràng. Chẳng hạn, một nhà thương lượng đang thương lượng mức giá thấp nhất với một nhà cung ứng chính có thể không nhận thấy mình đang làm mối quan hệ quan trọng trở nên xấu đi.

- Trong một vài trường hợp, những hậu quả thực sự của thương lượng không thể lường được trong một thời gian dài.
- Khi học hỏi từ kinh nghiệm thương lượng, một người không thể lúc nào cũng khẳng định: “Hành động này tạo ra ba kết quả.” Sự xuất hiện nhiều tình huống khác nhau không kiểm soát được sẽ làm cho sự chắc chắn như vậy không thể xảy ra.
- Các cá nhân có thể không có động cơ chia sẻ kinh nghiệm thương lượng của họ với người khác.

Tuy nhiên, kinh nghiệm, và kiến thức do nó tạo ra, có thể giúp bản thân các nhà thương lượng cải thiện khả năng của mình qua thời gian. Và những bài học được rút ra từ kiến thức này có thể truyền lại cho những cá nhân khác.

THƯƠNG LƯỢNG CHÍNH LÀ MỘT NĂNG LỰC TỔ CHỨC

Đáng tiếc là rất ít công ty áp dụng việc cải thiện liên tục vào các cuộc thương lượng của họ. Họ cũng không suy nghĩ một cách hệ thống về các hoạt động thương lượng của mình như một tổng thể hay nghĩ thương lượng như một năng lực chính của tổ chức. Thay vào đó, họ có một quan điểm ngẫu hứng, nhận thức từng cuộc thương lượng như một sự kiện tách biệt với các mục tiêu, chiến thuật, người tham dự, và biện pháp thành công của chính nó. Hậu quả là họ đã không nắm bắt được kiến thức để sử dụng trong tương lai. Chính vì điều này, họ hiếm khi đạt được kết quả tốt hơn và thường phải trả giá cao tại bàn thương lượng.

Một tổ chức có thể cải thiện kỹ năng thương lượng tổng thể và biến kỹ năng này thành năng lực quan trọng bằng cách lưu ý những hướng dẫn sau:

- Cung cấp các nguồn lực huấn luyện và đào tạo cho những người thương lượng.
- Làm rõ các mục tiêu và mong đợi của tổ chức về bất cứ thỏa thuận nào - và khi nào thì người thương lượng nên bỏ đi.
- Yêu cầu mỗi nhóm thương lượng phải triển khai phương án thay thế tốt nhất cho một thỏa thuận được thương lượng (BATNA) và tìm cách để cải thiện nó.
- Phát triển cơ chế nắm bắt và tái sử dụng những bài học rút ra từ các cuộc thương lượng trước đây.
- Phát triển các biện pháp thực hiện thương lượng và liên kết với phần thưởng.

Cung cấp nguồn lực và đào tạo

Danny Ertel đã mô tả cách mà một ngân hàng của Mêhicô là Serfin phải đối mặt với nhiệm vụ thương lượng lại nhiều khoản vay sau sự mất giá tiền tệ của nước này vào năm 1994. “Không còn hy vọng cải thiện quy trình thương lượng, ngân hàng quyết định áp dụng một chiến thuật mới. Họ tìm kiếm cơ hội chuẩn hóa và hệ thống hóa các quy trình thương lượng của mình, áp đặt một số biện pháp kiểm soát quản lý, và thay đổi văn hóa theo chiều hướng nhượng bộ của người thương lượng. Tóm lại, họ xây dựng cơ sở hạ tầng doanh nghiệp cho các cuộc thương lượng.”

Serfin đã bắt đầu với một chương trình đào tạo đặt các nhà thương lượng vào vị trí của thế giới thực tiễn. Tiếp theo là các nguồn huấn luyện kỹ thuật mà các nhà thương lượng “thực hiện” sẽ cần trong lĩnh vực này. Những nguồn này giúp cho việc chuẩn bị trước khi thương lượng. Cuối cùng, họ liên kết với các nhà phân tích của ngân hàng - những người chịu trách nhiệm

của ngân hàng và người mang nợ, xác định BATNA của ngân hàng, và triển khai các phương án giải quyết sáng tạo.

Những công ty có mục đích tăng năng lực thương lượng của họ, như ngân hàng này đã làm, cũng có thể cung cấp danh mục kiểm tra cho việc chuẩn bị và việc tiếp cận các bài học được rút ra từ kinh nghiệm thương lượng trước đây. Họ cũng có thể giúp những người mới vào nghề có được kinh nghiệm trong suốt thời gian học việc. Những người tập sự được giao cho những người thương lượng nhiều kinh nghiệm hơn có thể tham gia vào những thỏa thuận thực sự và phát triển nhận thức về cách mà sự việc diễn ra. Sự “nhận thức” này là một phần của nghệ thuật thương lượng. Người thương lượng giỏi là người biết nhận ra mối đe dọa và cơ hội trong một mớ hỗn loạn những thứ không quan trọng. Họ phát triển sự nhận biết kiểu này thông qua kinh nghiệm. Thời gian học việc đem lại cho những người mới vào nghề cơ hội phát triển sự nhận biết kiểu này đồng thời giúp họ tránh được nguy cơ phạm lỗi. Điều này cũng có thể được thực hiện thông qua việc sử dụng các trường hợp mô phỏng và nghiên cứu tình huống.

Làm rõ mục tiêu và mong đợi

Khi bắt đầu thương lượng với một bên ở ngoài tổ chức, những người thương lượng không nhất thiết phải đoán các mục tiêu và nguyện vọng của tổ chức. Họ nên nhận được sự hướng dẫn rõ ràng từ cấp trên. Ví dụ, nếu cấp trên quan tâm đến việc tăng lợi nhuận nhưng lại không truyền đạt được mục tiêu đó một cách hiệu quả, thì nhân viên tiếp thị kinh doanh của họ có thể tiến hành thỏa thuận với khách hàng theo cách giảm giá để tìm được khách hàng mới - trái ngược với những gì cấp quản lý muốn. Giải pháp cho cấp quản lý là hãy thông báo rõ ràng về mong muốn của mình, và nói cho những người thương lượng

biết khi nào nên dừng lại hoặc từ bỏ cuộc thỏa thuận. Các mục tiêu thương lượng phải phù hợp với các mục tiêu của tổ chức và được hỗ trợ bằng những động cơ đúng.

Yêu cầu mọi nhóm thương lượng đều phải biết BATNA của mình

Khái niệm BATNA đã được đề cập trong suốt cuốn sách này. Một BATNA mạnh tương đương với đối phương đem lại cho người thương lượng khả năng thương lượng. Và kiến thức về BATNA của chính họ cho người thương lượng biết khi nào thì việc bỏ đi là một hành động thông minh. Các tổ chức nên yêu cầu các đại diện của họ hiểu rõ về BATNA của mình và họ đã khám phá nhiều cách để củng cố giải pháp thay thế tốt nhất của họ.

Nắm bắt và tái sử dụng những bài học đã được nhận biết

Ý tưởng nắm bắt kinh nghiệm và tái sử dụng nó cho những tình huống tương tự trong tương lai là một phần thiết yếu của việc quản lý kiến thức phổ biến trong thời đại ngày nay. Các hãng tư vấn, hãng kế toán thuế và các doanh nghiệp hoạt động dựa trên chuyên môn đã là những nhà tiên phong trong việc quản lý kiến thức - và vì những lý do rất thiết thực. Biết cách giải quyết một vấn đề kinh doanh rắc rối hoặc cách áp dụng một điều khoản mơ hồ trong mã số thuế thường tốn nhiều thời gian, chi phí và bị mắc sai lầm. Việc nắm bắt và tái sử dụng kiến thức cho phép các hãng này tránh sáng tạo lại thứ đã có. Ví dụ, một kế toán thuế ở thành phố New York không chắc về cách xử lý một giao dịch tài chính được thực hiện bởi một nhà sản xuất phim. Sau khi tìm kiếm cơ sở dữ liệu của hãng, cô đã thấy cách mà các đồng nghiệp ở văn phòng Los Angeles đã xử lý thành

công cùng một loại giao dịch đó. Hồ sơ cũng có một thư thăm dò ý kiến do Cơ quan Thuế vụ ban hành. Trong trường hợp này, việc nắm bắt và tái sử dụng kiến thức cải thiện cả năng suất và chất lượng dịch vụ.

Điều tương tự có thể đạt được khi các công ty có hệ thống trong việc lưu trữ kết quả thương lượng. Theo báo cáo của Danny Ertel, một hãng dịch vụ chuyên nghiệp lớn đang phát triển một cơ sở dữ liệu tập trung để giúp các giám đốc dự án thương lượng thỏa thuận với khách hàng. Ông báo cáo: “Bất cứ giám đốc nào khi thương lượng với khách hàng cũng đều được yêu cầu điền vào một phiếu câu hỏi ngắn nắm bắt các biện pháp được thực hiện, kết quả đạt được, và những bài học nhận biết được.” Các báo cáo này được đưa vào một cơ sở dữ liệu và có sẵn cho các giám đốc dự án khác khi họ chuẩn bị cho những cuộc thương lượng sắp tới với khách hàng.

Phát triển các biện pháp thực hiện và gắn kết chúng với phần thưởng

Khi công ty bố trí thưởng doanh số dựa trên doanh thu thay vì lợi nhuận hoạt động từ bán hàng, lực lượng bán hàng sẽ tìm mọi cách để dùng các đặc quyền dịch vụ tốn kém hay các khoản bồi dưỡng để đem lại khách hàng mới - mà nhiều người trong số họ chẳng đem lại lợi lộc gì để phục vụ. Điều này cũng áp dụng cho các nhà thương lượng. Khi công ty thưởng cho người thương lượng vì đã chèn ép nhà cung ứng để lấy được giá thấp nhất có thể, họ đạt được lợi ích trước mắt trong khi lại lãng phí giá trị mối quan hệ. Những người thương lượng của họ sẽ phớt lờ các cơ hội cùng thắng mà nghiêng về trò chơi được mất ngang nhau. Và nhà cung ứng có mọi lý do để bỏ rơi họ trong cơn hoạn nạn ngay sau khi họ tìm được đối tác tốt hơn. Hãy thay đổi khuôn khổ và hệ thống thưởng, và kết quả sẽ khác đi.

Như vậy, cấp quản lý phải tạo ra sự tương xứng giữa mục tiêu của mình, và cách đánh giá và thưởng cho người thương lượng. Hãy xem một ví dụ về các biện pháp đánh giá của một hãng dịch vụ kiến trúc và kỹ thuật công trình (bảng 10-1). Hãng này ít quan tâm đến việc giành được nhiều thương vụ giá cao mà quan tâm hơn đến giá trị mối quan hệ và tài chính. Ban quản lý sử dụng những biện pháp này để đánh giá kết quả thỏa thuận và sự thực hiện của người thương lượng; các nhân viên cũng dùng biện pháp này để chuẩn bị cho các cuộc thương lượng sắp tới.

Theo quan điểm thảo luận này, hãy xem xét các biện pháp dựa vào những gì mà tổ chức bạn đánh giá và chuẩn bị cho thương lượng.

- Bạn có thể xác định các biện pháp của công ty bạn không?
- Chúng có đủ rõ ràng không?
- Chúng có được dùng để điều chỉnh hành vi của người thương lượng tương xứng với mục tiêu của tổ chức không?
- Chúng có được dùng để thưởng không?

Nếu bạn trả lời “không” cho bất kỳ câu hỏi nào trong số này, hãy bắt đầu suy nghĩ lại biện pháp hiện tại của bạn.

BẢNG 10-1

Các biện pháp đánh giá sự thành công của thương lượng

Mối quan hệ	Cuộc thương lượng có giúp bạn và khách hàng xây dựng mối quan hệ để làm việc hiệu quả cùng nhau trong suốt chu kỳ dự án hay không?
Giao tiếp	Những cuộc thương lượng này có tạo ra một môi trường mà trong đó cả hai bên có thể tham gia vào những cuộc đối thoại mang tính xây dựng và giải quyết vấn đề hay không?
Quyền lợi	Thỏa thuận này có đáp ứng các quyền lợi của bạn và của khách hàng ở mức độ chấp nhận được hay không?
Phương án	Có phải bạn đã tìm kiếm các giải pháp sáng tạo và hiệu quả có khả năng đạt được lợi ích chung?
Tính hợp lệ	Có phải bạn đã dùng những tiêu chuẩn khách quan để đánh giá và chọn lựa một phương án có thể được điều chỉnh bởi cả hai bên?
BATNA	Có phải bạn đã đánh giá thỏa thuận đề xuất dựa trên giải pháp thay thế tốt nhất của chúng ta cho một thỏa thuận được thương lượng không? Bạn có tự tin rằng thỏa thuận này đáp ứng các quyền lợi của bạn tốt hơn là thực hiện giải pháp thay thế tốt nhất không?
Cam kết	Có phải bạn đã tạo ra những cam kết được hoạch định tốt, thiết thực và khả thi mà cả hai bên đều hiểu và sẵn sàng thực hiện không?

NHỮNG KỸ NĂNG CỦA MỘT NHÀ THƯƠNG LƯỢNG

Chương này đã giải quyết mọi vấn đề liên quan đến việc cải thiện năng lực thương lượng. Điều chúng ta chưa giải quyết là các kỹ năng của nhà thương lượng hiệu quả. Hai điều này song hành với nhau. Quả thực, năng lực tổ chức là tổng năng lực của các thành viên cá nhân trong tổ chức - bao gồm cả bạn.

Để kết thúc chương này cũng như cuốn sách này, đã đến lúc chúng ta nên hỏi: “Những đặc điểm của một nhà thương lượng hiệu quả là gì?” Câu trả lời sẽ xác định các mục tiêu mà cấp quản lý nên nhắm đến để phát triển năng lực trong toàn tổ chức. Nó cũng chỉ ra những gì bạn cần nhắm đến để phát triển các kỹ năng của chính bạn.

Những kỹ năng cá nhân giúp nhà thương lượng trở nên hiệu quả xuất phát từ những chủ đề đã được đề cập trong những chương trước. Một nhà thương lượng hiệu quả là người biết:

- **Xếp mục tiêu thương lượng tương ứng với mục tiêu của tổ chức.** Một nhà thương lượng hiệu quả hoạt động trong một cơ cấu hỗ trợ các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Điều này chỉ có thể xảy ra khi những mục tiêu này rõ ràng. Ban lãnh đạo có trách nhiệm truyền đạt các mục tiêu cho mọi người từ cấp điều hành đến phòng hành chính - kể cả những người thương lượng thay mặt họ. Sự truyền đạt này là cách bảo đảm tốt nhất cho sự tương xứng giữa mục tiêu và cách cư xử của nhân viên - và kết quả thương lượng.
- **Chuẩn bị kỹ lưỡng và sử dụng từng giai đoạn thương lượng để chuẩn bị sâu hơn.** Trong các tổ chức có hiệu quả, người đến bàn thương lượng luôn chuẩn bị sẵn sàng các dữ kiện và đề xuất. Họ cần nhận được sự hỗ trợ và đồng chuẩn

- **Dùng các buổi thương lượng để học hỏi nhiều hơn về những vấn đề có nguy cơ thua và BATNA cũng như giá chấp nhận của đối phương.** Cũng giống như người chơi bài, các nhà thương lượng phải thường xuyên hoạt động trong một màn sương của sự không chắc chắn. Thuận lợi thường nghiêng về bên thu thập được thông tin thông qua chuẩn bị và đối thoại, cho phép họ xuyên qua màn sương đó. BATNA và giá chấp nhận của một bên nói chung có thể biết được, và BATNA cũng như giá chấp nhận của đối phương thường có thể biết chắc được thông qua đối thoại hiệu quả và công việc thăm dò ngoài bàn thương lượng.
- **Cần sự thông minh để xác định được quyền lợi của cả hai bên, và sự sáng tạo để nghĩ ra những phương án tạo ra giá trị dẫn đến tình huống hai bên cùng thắng.** Một nhà thương lượng thực sự giỏi có thể thay đổi cuộc chơi nếu biết đương đầu với những gì mà người khác xem là trò chơi được mất ngang nhau. Người này có thể giúp đối phương thấy được giá trị của việc chia sẻ thông tin và mở rộng cơ hội giá trị.
- **Có thể tách biệt những vấn đề cá nhân với những vấn đề thương lượng.** Nhà thương lượng hoàn hảo biết rằng cuộc thương lượng này không phải là về mình, hay thậm chí về những người đang ngồi quanh bàn thương lượng. Người thương lượng này biết hoạt động với sự tách rời khách quan và tập trung vào việc tạo ra kết quả tốt nhất có thể được.
- **Có thể nhận ra rào cản tiềm tàng cho cuộc thỏa thuận.** Những rào cản không phải lúc nào cũng rõ ràng. Một nhà thương lượng khéo léo biết khám phá chúng và tìm cách trung hòa chúng.

- **Biết cách tạo liên minh.** Không phải mọi chuyên gia thương lượng đều bách chiến bách thắng. Đối phương có thể có quyền lực cao hơn tại bàn thương lượng. Tuy nhiên, một người thương lượng giỏi biết rằng liên minh sẽ giúp những người yếu thế có thể chống lại quyền lực đó. Quan trọng hơn, người này biết cách xây dựng liên minh trên nền tảng các quyền lợi chung.

Những cuộc thương lượng hiệu quả nhất được xây dựng trên sự tin tưởng. Sự tin tưởng được tạo ra thông qua một giai đoạn thương lượng có những thuận lợi quan trọng cho bước tiếp theo. Những nhà thương lượng giỏi có cách cư xử đúng nguyên tắc xử thế.

Với sự đào tạo và kinh nghiệm, bạn có thể phát triển những kỹ năng này để trở thành một nhà thương lượng hiệu quả.

TÓM TẮT

Cần phát triển các kỹ năng thương lượng cá nhân. Việc phát triển các kỹ năng thương lượng của tổ chức ở nhiều cấp độ là một thử thách rất khác biệt, nhưng nó có thể đem lại những lợi ích to lớn. Chương này đã khám phá thử thách đó từ nhiều góc độ.

- Nguyên tắc cải thiện liên tục có thể phát triển tính hiệu quả trong năng lực nội bộ của một tổ chức và qua thời gian sẽ cải thiện những kết quả mấu chốt. Nguyên tắc này cũng có thể áp dụng cho quy trình thương lượng.
- Bước đầu tiên để tiến đến cải thiện liên tục trong thương lượng là xử lý thương lượng như một quy trình khá phổ quát về các bước xử lý: trước khi thương lượng, chuẩn bị, thương lượng, nhất trí hoặc không nhất trí, học hỏi từ sự phân tích rút kinh nghiệm, và nắm bắt kiến thức. Nắm bắt kiến thức tạo kinh nghiệm cho những lần thương lượng tiếp theo. Bước thứ hai là tổ chức học hỏi từ quy trình thương lượng khi xảy ra, và lúc kết thúc cuộc thương lượng.
- Một tổ chức có thể cải thiện kỹ năng thương lượng tổng thể của mình và biến kỹ năng đó thành năng lực quan trọng bằng cách thực hiện điều sau: huấn luyện và đào tạo cho người thương lượng, làm rõ các mục tiêu và mong đợi của tổ chức từ bất cứ thỏa thuận nào và làm rõ khi nào người thương lượng nên bỏ đi, yêu cầu mọi nhóm thương lượng phát triển BATNA của mình và tìm cách để cải thiện nó, phát triển cơ chế để nắm bắt và tái sử dụng những bài học rút ra từ các cuộc thương lượng trước, phát triển biện pháp đánh giá thực hiện thương lượng và nối kết chúng với phần thưởng.

Vì năng lực tổ chức là tổng năng lực của các thành viên cá nhân trong tổ chức, chương này kết thúc với những kỹ

năng của những nhà thương lượng hiệu quả. Những kỹ năng này xác định mục tiêu mà cấp quản lý nên nhắm đến trong việc phát triển các năng lực trong toàn tổ chức. Những kỹ năng này bao gồm:

- Xếp các mục tiêu thương lượng tương ứng với các mục tiêu của tổ chức
- Chuẩn bị kỹ lưỡng và sử dụng từng giai đoạn thương lượng để chuẩn bị sâu hơn
- Dùng các buổi thương lượng để học hỏi nhiều hơn về những vấn đề có nguy cơ thua, BATNA cũng như giá chấp nhận của đối phương
- Có sự thông minh và tỉnh táo để xác định được quyền lợi của các bên, và sự sáng tạo để nghĩ ra những phương án tạo ra giá trị dẫn đến tình huống các bên cùng thắng
- Có thể tách biệt những vấn đề cá nhân với các vấn đề thương lượng
- Có thể nhận ra rào cản tiềm tàng cho cuộc thỏa thuận
- Biết cách tạo liên minh
- Xây dựng uy tín và sự tin tưởng

PHỤ LỤC

Những công cụ hỗ trợ hữu ích

Phụ lục này có một số biểu mẫu phục vụ hữu ích cho công việc chuẩn bị tham gia vào các cuộc thương lượng.

- 1. Chuẩn bị cho một cuộc thương lượng.** Hãy dùng biểu mẫu theo dõi kết quả từng bước chuẩn bị cho một cuộc thương lượng. (Khoanh tròn “có” sau khi tất cả các mục trong phạm vi một loại được hoàn tất.)
- 2. Xác định BATNA của bạn.** Hoàn tất biểu mẫu xác định BATNA (giải pháp thay thế tốt nhất cho một thỏa thuận được thương lượng) của bạn và tìm cách cải thiện nó.
- 3. Thiết lập mức giá chấp nhận của bạn.** Đây là mức giá mà bạn nên “bỏ đi” khi vượt ra ngoài giới hạn đó. Hãy dùng biểu mẫu này để kiểm tra những thay đổi có thể quyết định mức giá chấp nhận của bạn.
- 4. Đánh giá vị trí và mối quan tâm của đối phương.** Bạn biết về đối phương ở mức độ nào? BATNA của họ là gì? Điểm thuận lợi tối thiểu mà tại đó đối phương có thể chấp nhận thỏa thuận (giá chấp nhận của họ) là gì? Những mối quan tâm hàng đầu của họ là gì? Hãy dùng biểu mẫu này để tóm tắt kiến thức của bạn về đối phương. Hãy kiểm tra phát hiện của bạn cho những điểm thương lượng chính.
- 5. Quyền hạn - của đối phương và của bạn.** Hãy dùng biểu mẫu này để xác định và xác nhận mức độ quyền hạn của người hoặc những người mà bạn đang thương lượng để bạn có thể lập kế hoạch phù hợp.

MẪU A-1

Chuẩn bị cho một cuộc thương lượng

Bạn có suy nghĩ những gì sẽ là một kết quả tốt? Bạn hy vọng đạt được điều gì thông qua thỏa thuận này?		Có
Kết quả tốt nhất sẽ như thế nào?		
Những kết quả nào không thể chấp nhận được?		
Tại sao những kết quả này lại không thể chấp nhận được?		
... Đánh giá nhu cầu và quyền lợi của bạn?		Có
Những gì bạn phải có	Những gì bạn muốn có	
1.	1.	
2.	2.	
3.	3.	
... Xác định và cải thiện BATNA của bạn (nếu có thể)? Giải pháp thay thế tốt nhất của bạn cho một thỏa thuận được thương lượng là gì? <i>(Xem biểu mẫu "Xác định BATNA của bạn".)</i> Bạn có thể có những cách gì để cải thiện BATNA của bạn?		Có
... Xác định giá chấp nhận của bạn? <i>(Xem biểu mẫu "Thiết lập giá chấp nhận của bạn".)</i> Đó là gì?		Có
... Đánh giá những thỏa hiệp giữa các vấn đề và quyền lợi?		Có
Những vấn đề bạn quan tâm nhất	Những điều khoản bạn quan tâm nhất?	
1.	1.	
2.	2.	
3.	3.	

MẪU A-1

Chuẩn bị cho một cuộc thương lượng

... Đánh giá con người, BATNA, và vị trí của đối phương? <i>(Xem biểu mẫu "Đánh giá vị trí và mối quan tâm của đối phương".)</i> Con người:	Có
Tình hình kinh doanh:	
Những mong muốn đặc biệt từ thỏa thuận này:	
Giá trị mà thỏa thuận này mang lại:	
Thỏa thuận thay thế có sẵn:	
...Dự báo vấn đề quyền hạn? Hãy tóm tắt... <i>(Xem biểu mẫu "Quyền hạn - của đối phương và của bạn.)</i> Hiểu biết của bạn về mức độ quyền hạn của (các) đại diện cho đối phương tại bàn thương lượng:	Có
Loại thỏa thuận mà bạn có quyền thực hiện:	
... Thu thập các chuẩn mực bên ngoài và tiêu chuẩn liên quan đến cuộc thương lượng? <i>(Trong thỏa thuận này, những chuẩn mực và tiêu chuẩn gì được xem là "công bằng và hợp lý"?)</i> Các chuẩn mực bên ngoài:	Có
Các tiêu chuẩn liên quan:	
... Sẵn sàng linh động? <i>(Có sự liên kết giữa các vấn đề không? Nếu "có", đó là những liên kết nào?)</i>	Có

MẪU A-2

Xác định BATNA của bạn

1. Các giải pháp thay thế của bạn cho một thỏa thuận được thương lượng là gì? Hãy xác định giải pháp thay thế tốt nhất của bạn. Lập danh sách các giải pháp thay thế của bạn nếu cuộc thương lượng không đi đến nhất trí.
1.
2.
3.
4.
Xem lại danh sách. Phương án nào trong số những giải pháp thay thế này là tốt nhất?
2. Bạn có thể cải thiện gì cho BATNA của bạn? Hãy xem...
Có những dàn xếp tốt hơn nào mà bạn có thể thực hiện với nhà cung ứng/khách hàng/đối tác khác không?
Có cách nào loại bỏ hoặc thay đổi những chướng ngại làm cho BATNA hiện tại của bạn tồi tệ không? Cách gì? Như thế nào?
Có cách nào thay đổi các điều khoản bạn mang đến bàn thương lượng mà có thể cải thiện BATNA của bạn không? Cách gì? Như thế nào?
3. Viết ra những gì sẽ là BATNA "mới" của bạn, nếu bạn thành công trong việc cải thiện nó.

MẪU A-3

Thiết lập giá chấp nhận của bạn

1. Phát hiện những thay đổi ảnh hưởng đến vị trí chấp nhận, hay “bỏ đi” của bạn.
Giá trị thỏa thuận cho bạn tại bàn thương lượng là gì?
Giá trị này so sánh với giá trị BATNA của bạn như thế nào?
Những giá trị nào khác hoặc những người có vai trò quan trọng nào khác cần được xem xét?
Nếu có thông số tiền bạc liên quan đến cuộc thương lượng, số tiền thấp nhất mà bạn có thể xem xét là gì?
Những điều khoản ngoài tiền bạc tối thiểu mà bạn phải xem xét là gì?
2. Đánh giá các thỏa hiệp giữa những vấn đề và quyền lợi.
(Những) vấn đề hay điều khoản gì bạn quan tâm nhất?
Có vấn đề hay điều khoản nào liên kết với nhau không? (Có vấn đề nào mà bạn muốn đem lại cho bạn ít nhiều sự linh hoạt về vấn đề khác không?)
Mức độ mong muốn của bạn cho một vấn đề hay điều khoản mà bạn sẽ thỏa hiệp đối với đối phương?
Có những thỏa thuận trọn gói khác nhau tương ứng với giá trị dành cho bạn không?
3. Truyền đạt rõ ràng các thông số về giá chấp nhận của bạn. (Các điều kiện hay giá cả có tạo cho bạn bối cảnh để đánh giá các đề xuất thay thế.)

MẪU A-4

Đánh giá vị trí và quyền lợi của đối phương

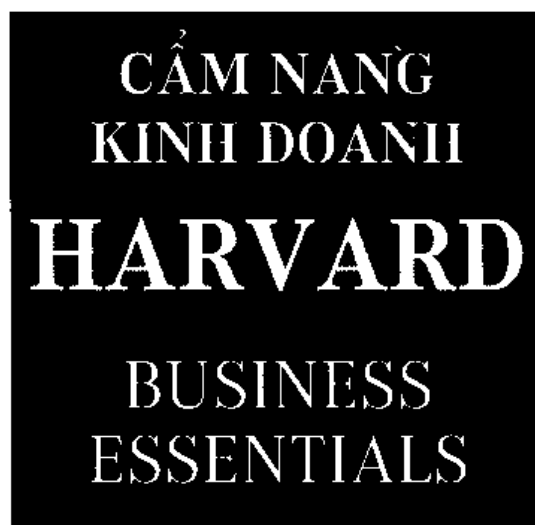
Để biết nhiều thông tin về quyền lợi và mối quan tâm của đối phương, bạn có...	Có	Không
1. Liên hệ các nguồn tin trong lĩnh vực này?		
2. Kiểm tra các ấn bản kinh doanh liên quan có thể có?		
3. Xem lại các báo cáo hàng năm (và tài liệu được xuất bản) của họ?		
4. Đặt câu hỏi một cách thân mật với người thương lượng hay những người khác trong công ty?		
5. Hình dung những gì sẽ là quyền lợi, ưu tiên và nhu cầu của bạn nếu bạn ở vị trí của họ?		
Để đánh giá BATNA của đối phương. Bạn biết gì...		
Về tình hình kinh doanh?		
Khả năng tài chính của họ mạnh như thế nào?		
Chiến lược của họ là gì?		
Những năng lực doanh nghiệp chính của họ là gì?		
Những áp lực cạnh tranh nào họ phải đối mặt?		
Về giá trị mà thỏa thuận này đem lại cho họ?		
Thỏa thuận này quan trọng như thế nào đối với họ trong thời điểm này?		
Họ có nhất thiết phải đạt được mục tiêu lớn hơn không? (Mô tả mục tiêu.)		
Về sự sẵn sàng một thỏa thuận thay thế?		
Điều gì mà bạn đề xuất dễ dàng tìm thấy ở nơi khác?		
Nó có thể đạt được đúng lúc để đáp ứng thời hạn của họ không?		
Họ đã đạt được các giá chào hay khởi sự các thương lượng không chính thức với ai khác chưa?		
Xem xét các điều khoản mà đối phương muốn có cho cuộc thỏa thuận.		
Những mục tiêu doanh nghiệp lớn hơn nào mà đối phương muốn có từ cuộc thỏa thuận này?		
Những điều khoản gì của thỏa thuận này có thể cản trở sự phát triển kinh doanh của họ?		
Những điều khoản gì bạn đề xuất có thể sẽ có lợi cho đối phương (với chi phí thấp dành cho bạn)?		

MẪU A-5

Quyền hạn - của đối phương và của bạn

Quyền hạn của đối phương: <i>(Biết càng nhiều càng tốt về các cá nhân ở đối phương.)</i>
1. Ai sẽ có mặt ở bàn thương lượng?
2. Các chủ đề chính thức và lĩnh vực trách nhiệm của (những) người mà bạn sẽ thương lượng là gì?
3. Tuổi tác/thời gian công tác tại công ty/những kinh nghiệm liên quan khác?
4. Công ty được cơ cấu như thế nào? <i>(Nó có cấp bậc trật tự với thẩm quyền ra quyết định chính tập trung vào cấp lãnh đạo, hay tương đối phân quyền?)</i>
5. Những người thương lượng được nhìn nhận như thế nào trong công ty? <i>(Nói chung họ có được tôn trọng và lắng nghe hay không? Hãy căn cứ vào những liên hệ bên ngoài tổ chức, nếu có thể.)</i>
6. Những mối quan tâm khác của họ ngoài công việc là gì? <i>(chẳng hạn như thể thao, sở thích, mối quan tâm tình nguyện, định hướng chính trị, gia đình?)</i>
Quyền hạn của bạn: <i>(Xác nhận càng nhiều chi tiết càng tốt.)</i>
Loại thỏa thuận nào bạn có quyền thực hiện? <i>(Hoàn tất nếu phù hợp.)</i>
Chỉ thỏa thuận được quyết định từ trước đã được phê duyệt? <i>(Nếu có, hãy mô tả. Nếu bạn cũng có thể thương lượng một điều gì đó "tốt hơn" ngoài thỏa thuận được quyết định trước, điều gì được cấp phê chuẩn xem là "tốt hơn"?)</i>
Thỏa thuận chỉ đáp ứng một số mục tiêu nào đó? <i>(Những mục tiêu đó là gì? Bạn có được tự do thỏa thuận theo cách tốt nhất mà bạn có thể không?)</i>
Cấp trên có muốn bạn đem thỏa thuận về để họ xem xét và phê duyệt chính thức không?
Quyền hạn của bạn có bị hạn chế bởi những vấn đề liên quan nhiều đến tài chính không?
Bạn có được quyền cung cấp thông tin về nhu cầu, quyền lợi và các ưu tiên của công ty bạn nếu đối phương hợp tác và trao đổi thông tin một cách thiện chí không?

HÀNH TRÌNH VÀO KINH DOANH



KỸ NĂNG THƯƠNG LƯỢNG Negotiation

Biên dịch : Ban biên dịch G.B.S

Hiệu đính : Tiến sĩ Nguyễn Văn Quì (Ph.D.)

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Nguyễn Thành Nam

Trình bày : First News

Sửa bản in : Huỳnh Nga

Thực hiện : First News - Trí Việt

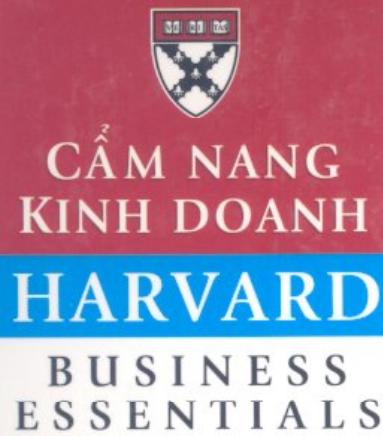
NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Quận 1

ĐT: 8225340 - 8296764 - 8220405 - 8223637 - 8296713

In lần thứ nhất. Số lượng 1.000 cuốn khổ 16 x 24 cm tại Công ty Cổ phần In Khánh Hội

113.161.66.25 downloaded 6/10/2012 12:39:29 ICT 2012
(27 Hoàng Diệu, P12, Q4). Giấy đăng ký KHXB số 71-2006/CXB/71-07/THTP HCM cấp
ngày 21/02/2006. In xong và nộp lưu chiểu quý II/2006.



Kỹ Năng Thương Lượng NEGOTIATION

Bộ sách nổi tiếng "**CẨM NANG KINH DOANH HARVARD - Harvard Business Essentials**" được xuất bản theo hợp đồng chuyển giao bản quyền giữa trường Đại học Kinh Doanh Harvard và First News - Trí Việt, Việt Nam. Đây là bộ sách đúc kết những giải pháp kinh doanh hiệu quả và thực tiễn nhất cùng những kinh nghiệm quý báu, thiết thực cập nhật về mọi mặt trong quản lý, kinh doanh của trường đại học danh tiếng nhất thế giới với bề dày trên 370 năm thành lập.

Thương lượng là một kỹ năng vô cùng thiết yếu và có tính quyết định đối với sự thành công trong kinh doanh. Cuốn sách bao gồm những lời khuyên thiết thực và kinh nghiệm hữu ích giúp bạn phát triển những kỹ năng thương lượng:

- Các hình thức thương lượng: phân bổ và hợp nhất
- Những sai lầm nên tránh trong thương lượng
- Những bước thực hiện để cuộc thương lượng thành công
- Cách quản lý các cuộc thương lượng và giành vị thế ưu tiên
- Những chiến thuật thương lượng hiệu quả



CẨM NANG KINH DOANH HARVARD
KỸ NĂNG THƯƠNG LƯỢNG



GIÁ: 36.000 ĐỒNG

CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO

Trí Việt

Phát hành: NS Trí Việt, 11 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1 Thành phố Hồ Chí Minh

Tel: (08) 822 7979 - 822 7980 - Fax: (08) 8224 560; Email: triviet@firstnews.com.vn

Website: http://www.firstnews.com.vn

1114 506