

# Thương lượng

GS. Christopher Balding

7/11/2018

# Quan hệ về văn hóa và đàm phán



# How Much of Culture Are Self Created Barriers?

Bước vào Khách sạn Soho Grand Hotel trong bộ vest bảo thủ nhất của mình, Stan tràn đầy tự tin khi anh đến gặp một khách hàng quan trọng, Phó Chủ tịch Sugimoto của MTV Nhật Bản. Nhìn thấy ông Sugimoto trong bộ quần áo rất phong cách đang trò chuyện với các nhạc sĩ, Stan bước đến chỗ ông và cúi chào thật sâu theo đúng nghi thức chào hỏi bề trên của Nhật Bản. Khi cậu nghe Sugimoto hỏi: “Sao lại chào kiểu đó vậy chàng trai trẻ?” – *Stan cảm thấy nôn nao trong lòng.*

# Văn hóa ảnh hưởng thế nào đến thương lượng?

- Văn hóa đóng khung cách con người lý giải thông tin và tiếp cận thương lượng
- Những người đến từ các nền văn hóa khác nhau thường gán cho cùng một thông tin những tầm quan trọng khác nhau
  - Một từ *có thể* không có cùng ý nghĩa với hai người không nói chung một ngôn ngữ và thậm chí khi họ có cùng tiếng nói
- Văn hóa đóng khung cách tiếp cận và cư xử trong tình huống xã hội có thể ảnh hưởng đến tiến trình đàm phán
  - Làm thế nào để bạn xây dựng quan hệ và hiểu đúng những điều đối phương nói nếu có sự khác biệt trong tập quán văn hóa của hai người?

# Văn hóa ảnh hưởng đến nhận thức

- Khi phải phán xét, chúng ta thường dựa trên *khuôn mẫu (schema)*: là những *khuôn mẫu trong tiềm thức giúp chúng ta có sẵn câu trả lời mà không cần phải tốn công suy nghĩ. Khuôn mẫu văn hóa giải thích những định kiến hành vi khác biệt của một người thương lượng đến từ một nền văn hóa...* Những hạn chót, yếu tố xao lãng, gánh nặng tâm lý, trách nhiệm giải trình – tất cả những yếu tố này khiến người thương lượng có khuynh hướng sử dụng *khuôn mẫu văn hóa* thay vì xem xét vấn đề từ nhiều góc nhìn. Hiểu rõ các yếu tố này sẽ giúp bạn khắc phục yếu tố văn hóa trên bàn thương lượng. Ví dụ, bạn có thể dự đoán được mức độ ảnh hưởng của văn hóa lên hành vi của đối phương. Và việc này không chỉ giúp bạn dự đoán hành vi của đối phương mà có thể giúp bạn tác động lên hành vi đó. Bạn có thể thay đổi các yếu tố của buổi đàm phán trước khi đàm phán bắt đầu – như địa điểm, số lượng thành viên trong phái đoàn đàm phán, những vấn đề sẽ thương lượng và v.v. – để giảm khả năng hai bên hiểu nhầm nhau do yếu tố văn hóa.

Chúng ta quay trở lại câu hỏi: chúng ta có hiểu đúng những gì bên kia *thực sự* nói và những gì *thực sự* quan trọng đối với đối phương?

# Trong thương lượng, có khác biệt về văn hóa không?

Là thành viên trong tổ chức và gia đình, chúng ta đều biết từ kinh nghiệm bản thân những người có xuất thân giống nhau cũng có phong cách và giá trị thương lượng rất khác nhau. Tuy vậy, chúng ta ngạc nhiên khi biết rằng những người đến từ một nền văn hóa thường có một khuôn mẫu thương lượng...khi thương lượng, những người Mỹ thường thẳng thắn hơn về những điều quan trọng với họ so với người Nhật Bản, một ưu điểm trên bàn đàm phán. Vì người Nhật thường giỏi trong khả năng suy luận, họ sẽ bổ sung cho năng lực của người Mỹ trong khả năng sử dụng thông tin để hai bên cùng có lợi...Người Hồng Kông thường không chia sẻ đầy đủ thông tin để hai bên nhận ra những điểm mà họ phải đánh đổi, trong khi đó người Nga thường hay sử dụng các thủ thuật về quyền lực (power tactic).

# Cách bạn nhìn nhận thế giới

- Bạn dựa trên cơ sở hoặc cấu trúc nhận thức nào để lý giải thế giới và đưa ra quyết định?
- Khi gặp một người, bạn tự động sẽ bắt đầu tìm hiểu người này dựa trên:
  - Độ tuổi
  - Giới tính
  - Trình độ học vấn
  - Quốc tịch
  - Cách giao tiếp



# Đừng tranh cãi với hộ chiếu

...sẽ là một sai lầm tai hại nếu cho rằng khuynh hướng tập thể là cơ sở đáng tin cậy để dự đoán hành vi của một cá nhân. Đóng góp quan trọng nhất của nghiên cứu này là chỉ ra khác biệt văn hóa chưa hẳn xuất phát từ nơi sinh ra của những người tham gia thương lượng. Thay vào đó, khác biệt văn hóa thể hiện qua cách cư xử và hành vi của một người trên bàn thương lượng. Khả năng thương lượng và trao đổi có tính xây dựng (bằng cách truyền đạt và lý giải thông tin) quan trọng hơn so với quốc tịch trên hộ chiếu của người đó.

# Đôi bên cùng có lợi và tư duy sáng tạo

- Càng có nhiều phương án thì hai bên càng có lợi, tuy nhiên những người tham gia thương lượng hiếm khi hiểu được điều này. Trong một cuộc tranh cãi, mọi người thường tin rằng họ biết câu trả lời đúng – quan điểm của họ mới là chính xác. Trong thương lượng hợp đồng, hai bên đều tin rằng cách làm của mình là hợp lý và nên được sử dụng, hoặc có thể điều chỉnh đôi chút về giá. Tất cả mọi câu trả lời khả thi có vẻ đều nằm trên một đường thẳng giữa lập trường của bạn và của đối phương.

Chúng ta quay trở lại câu hỏi: chúng ta có *thực sự* hiểu rõ điều mà bên kia đang nói và điều *thực sự* quan trọng đối với bên kia?

# Rào cản tiến đến mục tiêu hai bên cùng có lợi

- Vội vàng phán xét đối phương
- Cố gắng tìm một câu trả lời duy nhất
- Nhận định miếng bánh là cố định
- Suy nghĩ cho rằng “việc giải quyết vấn đề của bên kia là trách nhiệm của họ”

# Nghiên cứu nền tảng và kinh nghiệm của đối phương

Với một chút tìm hiểu, bạn sẽ nắm được đối phương của mình là ai và thông tin về nền tảng và kinh nghiệm. Nếu đối phương có nhiều kinh nghiệm đàm phán quốc tế, bạn có thể đặt ra giả thiết định kiến văn hóa (và các nỗ lực thay đổi chiến lược đàm phán cho thích hợp) sẽ tạo ra những khó khăn mới khi giao tiếp thay vì giải quyết những khó khăn cũ.

# Tìm kiếm một cố vấn đến từ nền văn hóa của đối phương

Nếu bạn phát hiện người sắp đàm phán với mình không hề hoặc có ít kinh nghiệm đàm phán quốc tế hoặc đàm phán đa văn hóa, bạn có thể tìm một người đến từ nền văn hóa của họ và cùng đồng hành với bạn trong buổi thương lượng. Thay vì dừng lại và quay sang hỏi ý kiến cố vấn ngay trong khi thương lượng, hai bên nên thống nhất với nhau những dấu hiệu để ám chỉ bạn cần nghỉ giải lao và nghe tư vấn từ cố vấn.

# Chú ý đến không khí của cuộc đàm phán

Lắng nghe cẩn thận khi trao đổi. Nếu không hài lòng với câu trả lời mình nhận được, đặt lại câu hỏi với từ ngữ và cách tiếp cận khác. Nếu không hiểu rõ những gì bên kia nói, lặp lại những gì mà bạn nghe được. Những người sinh sống và làm việc ở những nền văn hóa khác nhau sẽ nhìn nhận và hiểu cùng một sự việc khác nhau. Nhưng trong thời đại toàn cầu hóa, chúng ta thường có nhiều điểm chung hơn suy nghĩ của chúng ta. Đừng bỏ qua trực giác của bạn và phải chú ý đến cách cư xử của bản thân

Bạn có đang nghe những gì đối phương nói hay chỉ nghe những gì mình muốn nghe?

Cũng như khác biệt giữa các nhóm, khác biệt văn hóa nhìn chung chỉ là khác biệt nhỏ. Tuy vậy, chúng ta thường lạm dụng những khuôn mẫu thường xuất hiện từ những khác biệt nhỏ này, và những khuôn mẫu này cản trở chúng ta nhận ra những thông tin quan trọng. Vì vậy, chúng ta thường cư xử như thể đối phương đang đại diện cho một khuôn mẫu văn hóa đúng như những gì chúng ta dự đoán. Từ lời nói đến cử chỉ, chúng ta *tìm kiếm thông tin để khẳng định khuôn mẫu của mình là chính xác. Có lẽ vấn đề sẽ rắc rối hơn khi đối phương sử dụng các kỹ thuật thương lượng có nhiều mơ hồ về mặt đạo đức, chúng ta sẽ đưa ra lý giải rằng đối phương có những động cơ đen tối.*



# Danh sách kiểm tra

- Điều quan trọng trong lời nói của đối phương là gì?
- Những điều đối phương tránh nhắc đến có quan trọng không?
- Tôi có hiểu đúng đối phương không?
- Những giả định về bản chất của đối phương mà tôi áp đặt lên họ là gì?
- Điều gì ngăn cản hai bên trao đổi và tin tưởng lẫn nhau trong cách giải quyết vấn đề trước mắt?

# Làm thế nào để hiểu biết cận kề về đối phương

Theo kinh nghiệm dân gian, khi thương lượng, con số cũng là một lợi thế áp đảo. Trên thực tế, một vài thí nghiệm đã chứng minh khi thương lượng ta nên đem theo một người từ tổ chức của mình cùng ngồi xuống bàn thương lượng nếu được. Nói chung, nghiên cứu đã chỉ ra khi thương lượng theo nhóm, thương lượng thông tin trao đổi giữa hai bên sẽ nhiều hơn so với khi thương lượng cá nhân, từ đó hai bên đưa ra được những nhận định chính xác hơn về phía bên kia, và tạo ra giá trị lớn hơn từ đó tăng lợi nhuận hơn so với thương lượng cá nhân.

# Định kiến ban đầu

- Sáng tạo ra phương án giải quyết không đến một cách tự nhiên. *Thiếu sáng tạo là tình trạng chung của các cuộc đàm phán*, thậm chí ngay khi hai bên không chịu áp lực gì.
- Điều bất lợi đối với sáng tạo là việc chăm chăm chỉ trích khuyết điểm của bất cứ ý tưởng mới nào được đưa ra. Định kiến sẽ cản trở sáng tạo.
- Bạn cũng lo sợ khi đưa ra phương án bạn sẽ vô tình tiết lộ những thông tin có thể ảnh hưởng đến vị thế của bạn trong cuộc thương lượng.

# Tìm ra một đáp án duy nhất

- Trong suy nghĩ của mọi người, sáng tạo không nằm trong thương lượng.
- Mọi người cho rằng nhiệm vụ của họ thu hẹp khoảng cách giữa hai lập trường, chứ không phải mở rộng những phương án khả thi
- Vì sản phẩm cuối cùng của thương lượng là một quyết định, họ sợ rằng trao đổi tự do thoải mái sẽ làm ảnh hưởng và phức tạp quá trình thương lượng.
- Từ góc nhìn ban đầu rằng chỉ có thể đưa ra một câu trả lời, bạn có thể chọn ra một quyết định sáng suốt từ những phương án khả thi.

# Quan niệm rằng chiếc bánh có hạn

Thương lượng có vẻ như là một trò chơi với “tổng cố định”; bạn nhận thêm được \$100 trên giá chiếc xe có nghĩa là tôi phải nhận ít đi \$100. Vì sao phải mất công sáng tạo khi mọi phương án đều rõ ràng như thế và tôi chỉ có thể hy sinh lợi ích của bạn nếu muốn đạt được mục đích của tôi?

# Giải quyết vấn đề của đối phương *không phải* là trách nhiệm của đối phương

- Để một người đạt được thỏa thuận có lợi cho mình, anh ta cần đưa ra một giải pháp cũng có vẻ có lợi cho bên kia.
- Luôn tồn tại một trở ngại tâm lý cho rằng nhìn sự việc từ góc độ của đối phương là việc làm không hợp lý; khi nghĩ cách làm hài lòng đối phương, có vẻ bạn đang phản bội lại mục đích của mình.

# Đưa ra giải pháp hai bên cùng có lợi

- Phải phân biệt rõ sáng tạo ra giải pháp và đánh giá giải pháp
- Mở rộng các phương án trên bàn đàm phán
- Tìm kiếm những phương án hai bên cùng có lợi
- Sáng tạo các cách để giúp bên kia đưa ra quyết định dễ dàng hơn

NHỮNG LỖI SAI

NHỮNG ĐIỀU NÊN LÀM

TRÊN LÝ THUYẾT

**Bước II. Phân tích**

Tiếp cận vấn đề: phân loại các triệu chứng và dấu hiệu.  
Tìm ra nguyên nhân  
Quan sát các yếu tố còn thiếu  
Lưu ý những chướng ngại vật khi giải quyết vấn đề

**Bước III. Giải pháp**

Chiến lược hoặc cách giải quyết khả thi?  
Phương án giải quyết trên lý thuyết?  
Ý tưởng chung về cách giải quyết

TRÊN THỰC TẾ

**Bước I. Vấn đề**

Vấn đề ở đây là gì?  
Dấu hiệu của vấn đề?  
Thực tiễn khác với tình huống mà mọi người cùng mong muốn chỗ nào?

**Bước IV. Hành động**

Nên làm gì?  
Những bước cụ thể cần thực hiện để giải quyết vấn đề?

LD



Vì sao phải khó lường trên  
bàn thương lượng?

# Vì sao phải khó lường?

- Nếu phát hiện thấy một người chơi đang theo đuổi một hành động khác với hỗn hợp ngẫu nhiên cân bằng (equilibrium random mix), người chơi còn lại có thể lợi dụng điểm này theo hướng có lợi cho mình. Trong ví dụ về trận đấu tennis, người đỡ bóng có thể có cơ hội thành công 48% khi người giao bóng thực hiện chiến lược cân bằng của anh ấy khi kết hợp 40% giao bóng sang phải và 60% giao bóng sang trái.

# Không chỉ tỉ lệ sự ngẫu nhiên cũng là điều quan trọng

- Bản chất của tính ngẫu nhiên cũng quan trọng không kém tỷ lệ hỗn hợp đúng. Nếu người giao bóng áp dụng một hệ thống với bốn lần giao bóng sang phải và sáu lần giao bóng sang trái, rồi lại bốn lần sang phải và cứ tiếp tục như vậy thì anh ta vẫn đạt được các tỷ lệ hỗn hợp đúng.

# Vì sao không dựa vào sự ngẫu hứng của người khác?

- Nếu một người chơi áp dụng tỷ lệ hỗn hợp tối ưu của mình thì tỷ lệ thành công của anh ta sẽ không đổi bất kể người chơi kia làm gì... Vấn đề là ở chỗ người chơi kia không có động cơ áp dụng tỷ lệ hỗn hợp tối ưu của mình trừ khi bạn cũng áp dụng hỗn hợp tối ưu của bạn. Chẳng hạn nếu bạn chỉ chơi bên phải, anh ta sẽ chuyển ngay sang đánh bóng bên trái. Lý do bạn *cần phải sử dụng hỗn hợp tối ưu của bạn chính là để người chơi kia cũng phải làm như vậy.*

# Khó khăn khi hành động ngẫu nhiên

- Các nhà tâm lý học phát hiện ra rằng mọi người thường có xu hướng quên mất rằng mặt đồng xu ngửa cũng có khả năng đi sau không kém gì mặt sấp; do vậy họ thường đoán quá nhiều cặp đôi đối nhau liên tục trong khi rất hiếm khi có những dãy đoán toàn ngửa. Nếu một đồng xu tung lên có 30 lần ngửa liên tiếp, lần tiếp theo khả năng lật ngửa vẫn có khả năng xảy ra đúng bằng khả năng lật sấp. Không có cái gì gọi là “đến lượt” đối với mặt sấp cả. Tương tự như vậy trong quay xổ số, con số của tuần trước vẫn có khả năng thắng tiếp lần sau như tất cả các con số khác. Để tránh đặt ra một thứ tự nào đó vào sự ngẫu nhiên, bạn cần một cơ chế khách quan hoặc độc lập hơn.

# Khiến người khác tin vào một việc gì đó

- Thêm Costanza clip

# Ngẫu nhiên với cả bản thân mình

- Nếu bạn chọn một cách hành động cố định, đối thủ sẽ phát hiện ra ý định của bạn, và thay đổi cách chơi để gây bất lợi tối đa cho bạn. *Bạn muốn gây bất ngờ cho đối thủ; cách chắc chắn nhất để làm điều đó là gây bất ngờ cho chính bản thân mình. Bạn phải để ngỏ các phương án càng lâu càng tốt, và vào khoảnh khắc cuối cùng chọn lựa một phương án hành động bằng một công cụ khó lường và do đó có thể tránh bị gián điệp phát hiện. Tỷ lệ tương đối của công cụ cũng phải là tỷ lệ sao cho dù kẻ thù có phát hiện ra, chúng cũng không thể biến thông tin đó thành lợi thế của mình được.*

# Vi phạm nguyên tắc của trò chơi

- Người chơi bài poker rất quen thuộc với việc cần phải pha trộn các cách chơi. “Bàn tay poker phải được giấu đằng sau chiếc mặt nạ phi nhất quán. Người chơi poker giỏi cần phải tránh các thói quen và hành động ngẫu nhiên, và đôi khi phải vi phạm những nguyên tắc sơ đẳng nhất của trò chơi.” Một người chơi “chặt chẽ” không bao giờ giở ngón lừa sẽ hiếm khi thắng một ván ù lớn; bởi sẽ chẳng có ai theo anh ta. Anh ta có thể thắng nhiều ván nhỏ, nhưng chắc chắn khi trò chơi kết thúc vẫn là người thua cuộc. Một người chơi quá “thoáng” thường xuyên giở ngón lừa sẽ luôn bị bắt thóp, và cuối cùng cũng sẽ thua. Chiến lược tốt nhất là phối hợp cả hai kiểu chơi.