

# Đàm phán

11/8/2020

Christopher Balding

Đàm phán giá trị: Làm thế nào để đôi bên cùng  
có lợi

Nếu mục tiêu có tính tương quan so sánh, chúng ta sẽ dễ dàng rơi vào bẫy đàm phán thắng-thua dù chúng ta không muốn. Chúng ta *không thể tránh được* so sánh thành tích của chúng ta với đối phương như trong một cuộc thi. *Hãy tìm kiếm các mục tiêu tuyệt đối.*

Một tiêu tuyệt đối sẽ bảo vệ chúng ta không bị đối phương sử dụng mảnh khóa vì họ không thể biết và lợi dụng được điểm yếu của ta. Mục tiêu tuyệt đối cũng đưa ra một cột mốc rõ ràng.

## Sự phức tạp đem đến nhiều cơ hội giá trị hơn

- Thường xuyên tương tác cho phép chúng ta trao đổi giữa nhiều kết quả
- Đàm phán đa phương tăng cơ hội hợp tác
- Hoạt động trong nội bộ tổ chức có thể kết hợp những nhóm có cùng mục tiêu nhưng có mâu thuẫn về đánh đổi
- Số lượng vấn đề đàm phán nhiều sẽ mở ra nhiều cơ hội để tạo ra giá trị nhưng tăng tính phức tạp của những đánh đổi và quản lý

# Bảy yếu tố trong đàm phán

- Mỗi quan hệ
- Giao tiếp
- Mỗi bên tâm/lợi ích
- Chọn lựa
- Tính chính đáng
- Cam kết
- Các phương án khác

Trong một thỏa thuận tốt, các bên sẽ không phí thời gian hoặc giá trị vì giao tiếp không tốt. Khi chỉ nói mà không lắng nghe hoặc chỉ lắng nghe mà không nói, họ rơi vào giao tiếp một chiều.

Một trong những câu hỏi lớn nhất mà chúng ta phải trả lời khi là nhà đàm phán và nhà lãnh đạo là *chúng ta định nghĩa thành công hay giá trị như thế nào?*



...Bảng điểm Cân bằng trong Đàm phán (NBS) là cách để đo lường sự thành công khi đạt được những mục tiêu khác nhau, các mục tiêu này có thể đối chọi với nhau hoặc có tầm quan trọng khác nhau. NBS giúp nhà đàm phán bảo vệ được giá trị lớn nhất trong tất cả mục tiêu mà không cần phải hy sinh một mục tiêu này vì một mục tiêu khác.

Cách bạn định nghĩa thành công sẽ quyết định những gì có giá trị đối với bạn, những bước bạn sẽ thực hiện để đạt được mục tiêu và những gì bạn sẵn sàng đánh đổi

# Những yếu tố của đàm phán thắng-thắng?

- Rõ ràng: các bên có cùng hiểu biết về khoảng cách và mơ hồ có thể xảy ra trong giao tiếp
- Đầy đủ: bàn bạc những vấn đề quan trọng nhất, giảm nhu cầu cần phải đàm phán thêm
- Khả thi: các bên có khả năng và nguồn lực để thực hiện thỏa thuận
  - Linh hoạt: có khoảng trống để có thể thay đổi trong tương lai nhưng thay đổi không diễn ra quá thường xuyên
  - Có thể kiểm chứng được: trách nhiệm và mục tiêu dễ dàng theo dõi sẽ tăng khả năng tuân thủ vì hiểu lầm và hành vi cơ hội đã được giảm

Nghiên cứu tình huống:  
Công ty Boston Lyric Opera

Có thêm thông tin sẽ có lợi gì cho tổ chức và những nhóm hoặc người chơi khác nhau?

Ngoài tăng khả năng tiếp cận với nhiều thông tin có chất lượng, các bên liên quan trong công ty Lyric Opera có cùng tầm nhìn về cách sử dụng thông tin và đưa ra những mục tiêu chung?  
(nói cách khác thông tin có đầy đủ và rõ ràng không?)

...miêu tả Bảng điểm Cân bằng là “rõ ràng đến đáng kinh ngạc”. Công cụ này buộc mọi người suy nghĩ về những *đánh đổi* mà họ phải đối diện. Nếu được xử lý đúng cách, bảng điểm sẽ giúp tăng kiến thức và sự tham gia của Hội đồng Quản trị. Hai yếu tố then chốt quyết định thành công của các tổ chức phi lợi nhuận.

Bảng điểm cân bằng có *đầy đủ* ở chỗ bảng điểm đề cập đến các vấn đề quan trọng và giảm nhu cầu cần đàm phán thêm trong tương lai giữa các bên liên quan để bắt giám đốc và ban quản lý *trân trọng* một số mục tiêu cụ thể?



Rủi ro khi sử dụng thước đo thành công chuẩn mực là gì? Nói cách khác, biện pháp có thể áp dụng cho nhiều tổ chức, nhiều loại đầu ra hoặc mục tiêu, kết quả khác nhau?

Bảng điểm Cân bằng cố gắng tích hợp cả ba yếu tố (đầu, trái tim, bàn tay) nhưng một số thành viên của HĐQT nghiêng về yếu tố trái tim (tình cảm) nhiều hơn. Họ cho rằng khía cạnh này đã bị hy sinh khi sử dụng bảng điểm.

Những yếu tố cần cân bằng giữa các bên để đảm bảo các bên liên quan đều đồng ý và tăng xác suất thành công?

Là nhà lãnh đạo, bạn sẽ sử dụng phương pháp nào khi đàm phán với các bên liên quan để vừa hoàn thành mục tiêu tập thể vừa đảm bảo đạt được cam kết cá nhân?