

Đàm phán

14/8/2020

Christopher Balding

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

...tạo ra giá trị chuyển nguồn lực thành các lựa chọn
thỏa mãn mỗi bên tâm của các bên. Giá trị không tạo ra
từ hư vô, mà từ những nguồn lực hai bên đàm phán
đưa lên mặt bàn

Tạo ra giá trị là quá trình tạo ra những lựa chọn để tăng giá trị thực hoặc giá trị trong cảm nhận của đàm phán. Giá trị tăng thêm nhờ đưa nguồn lực vào những lựa chọn thỏa mãn mỗi quan tâm của các bên.

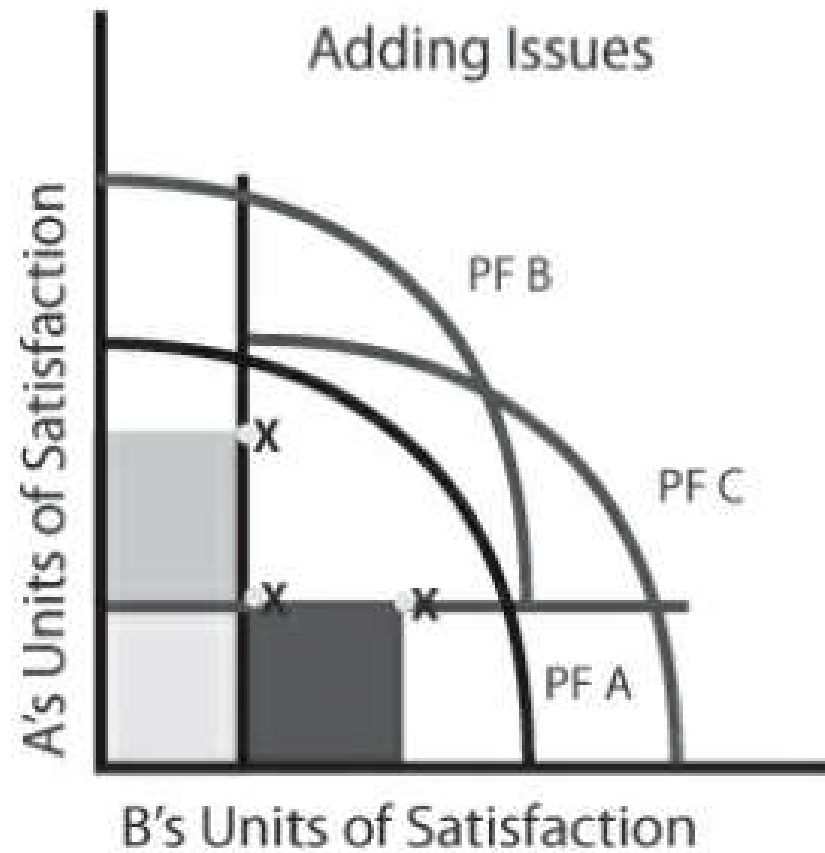


Figure 11.1. Many issues = Pareto frontier expansion

Mục tiêu của khám phá giá trị là khơi gợi ra những mối bận tâm để tối đa hóa giá trị tiềm năng của đàm phán. Mục tiêu của tạo ra giá trị là đưa ra những lựa chọn chuyển tiềm năng thành thực tế. Tạo ra giá trị là nỗ lực tăng giá trị tiềm năng (mối bận tâm) cộng với giá trị có sẵn (những lựa chọn).

Để chọn được lựa chọn tốt nhất, đầu tiên chúng ta sẽ tạo ra càng nhiều lựa chọn càng tốt. Phân loại mỗi bận tâm vạch một bản đồ ý nghĩa của mỗi bận tâm đối với từng bên. Bản đồ này định hướng việc tạo ra lựa chọn để sử dụng nguồn lực hiệu quả và đáp ứng đúng mỗi bận tâm.

Cách xây dựng kịch bản thắng-thắng?

- Lợi thế kinh tế nhờ quy mô hoặc phạm vi – nếu các bên chia sẻ kỹ năng và nguồn lực, họ có thể liên kết nguồn lực để tăng số lượng.
- Kết nối – kết hợp những kỹ năng và nguồn lực khác nhau để tạo ra giá trị khi hai bên không thể thực hiện một mình
- Làm cái bánh to ra – Thêm kỹ năng hoặc nguồn lực từ những người đàm phán hoặc từ bên thứ ba.

Cách chia sẻ rủi ro và phần thưởng quyết định
giá trị được tạo ra

Nhiều mối bận tâm xuất phát từ khác biệt trong dự đoán các sự kiện tương lai. Kết quả là, các bên tranh cãi tương lai sẽ như thế nào. Thay vì cãi nhau vì những điều không biết, những lựa chọn kèm theo điều kiện sẽ xử lý được tình huống này.

Ưu tiên các vấn đề có tiềm năng tạo ra giá trị nhiều nhất. Tiếp theo, kiểm tra xem vấn đề nào tạo ra bức màn vô thức lên những vấn đề khác. Sau đó, sắp xếp các vấn đề lên khung từ thua lỗ đến thắng lợi.

Chúng ta có khuynh hướng kết thúc vấn đề cho đến khi tất cả đã được đàm phán và kết thúc thành một gói. Đến lúc đó, chúng ta sẽ cải thiện các cam kết bằng cải thiện Pareto, nghĩa là một bên sẽ khá hơn *mà không* hy sinh lợi ích của một bên khác. Điều kiện cơ bản để xem xét lại một cam kết là ý định tạo ra giá trị của cam kết đó.

Những kẻ thù bên trong của việc tạo giá trị

- Khoảng cách quyền lực: khiến các nhà đàm phán nhìn nhau như vật cản đi tới giá trị.
- Đánh đổi giữa các cuộc đàm phán: dùng sự nhân nhượng để cố xây dựng quan hệ và giá trị.
- Thông tin bất cân xứng cũng là kẻ thù bên trong vì nó tạo ra các giả định dẫn đến cảm nhận sai lầm về sự chắc chắn.

Những kẻ thù bên ngoài của việc tạo giá trị

- Ràng buộc nguồn lực: hạn chế số chọn lựa mà ta có thể thực hiện.
- Giới hạn nhân tạo: làm giảm số chọn lựa mà ta có thể tạo ra hay thực hiện
- Phạm vi hẹp: giới hạn số chọn lựa mà ta có thể tạo ra, cam kết

Đòi hỏi giá trị xảy ra khi các bên đàm phán về việc họ sẽ được bao nhiêu từ giá trị hiện hữu hay đã được tạo ra...nó xảy ra khi một chọn lựa làm tăng giá trị đối với một bên với cái giá của bên kia. Nó còn được gọi là “giai đoạn phân phối”.

Mức giá tối thiểu chấp nhận được là mức giá sàn quang hoặc ngưỡng giá bỏ đi của nhà đàm phán. Nếu được đưa ra, thì quyết định chấp nhận thỏa thuận hoặc bỏ đi là như nhau.

Lời đề nghị mở đầu là chọn lựa cụ thể đầu tiên mà một bên đưa ra, thường kèm theo con số...kỹ thuật thả neo xảy ra khi nhà đàm phán chia sẻ một con số và bên kia không thể chối bỏ một cách xác đáng. Sức mạnh của việc thả neo bắt nguồn từ việc loài người thường ra quyết định không hoàn hảo.

Ra quyết định thiên lệch là gì?

- Định khung: nêu bậc hoặc giảm tông một thông điệp cụ thể để thay đổi ý nghĩa của nó.
- Chi phí chìm là chi phí một khi đã phát sinh, không thể thu hồi. Thường nó khiến chúng ta nghĩ rằng đầu tư thêm sẽ cứu được khoản đầu tư tồi trước đó.
- Quá tự tin, như lạc quan thái quá, khiến ta đánh giá cao khả năng của mình (và họ) để thực hiện được nhiệm vụ phi thực tế hay quá rủi ro.
- Thiên lệch sẵn có: nghĩa là thông tin gần nhất, mang tính cảm xúc hay thái quá sẽ chiếm lĩnh bộ nhớ của ta hơn là những dữ liệu giá trị nhưng kém sâu sắc.
- Lời nguyện tri thức khiến ta giả định rằng ý nghĩa mình hiểu trong đầu chính là điều họ nghĩ. Nó đẩy ta đến việc giả định rằng ta hiểu họ và giảm nhu cầu tìm hiểu thêm.

Khung phán xét

- Có qua có lại là cảm nhận rằng buộc phải đáp lễ khi có ai đó làm gì cho ta
- Bằng chứng xã hội là khi người ta tin điều gì đó là tốt hay quan trọng vì có nhiều người áp dụng hay chú ý tới nó.
- Sự nhất quán là việc con người luôn mong muốn mọi thứ liên lạc với nhau và có ý nghĩa.
- Thích/có cảm tình làm cho ta dễ bị thuyết phục hơn bởi người đó, gần giống như tin tưởng.
- Thẩm quyền khiến người khác bị thuyết phục bởi vị thế của ai đó.
- Sự khan hiếm tạo cảm giá lo sợ nguồn lực giới hạn và có tính khẩn cấp.

...ta sử dụng hai định nghĩa rất đơn giản về sự công bằng cho đàm phán: một kết cục là công bằng nếu nhà đàm phán tin họ có được giá trị mà mình xứng đáng và tiến trình là công bằng nếu nhà đàm phán tin rằng họ được tham gia thỏa đáng, đồng thời các bước phân phối giá trị được thực hiện đúng đắn.

Tính chính đáng là cơ sở cho bất kỳ lập luận nào đưa ra để thuyết phục bên kia rằng một chọn lựa là chấp nhận được hoặc không chấp nhận được.

Sự chính đáng và giá trị

- Chuẩn bị nhiều tiêu điểm và chuẩn mực
- Ưu tiên tính chính đáng của các chọn lựa
- Định khung việc đòi hỏi giá trị theo hướng cùng đeo đuổi sự chính đáng
- Chia sẻ minh bạch lập luận của mình
- Chẩn đoán tính chính đáng của họ
- Cởi mở trước khả năng thuyết phục và thể hiện ra
- Không viện vào quyền lực, phải luôn là sự chính đáng