

Hướng dẫn đàm phán dựa trên lợi ích của các bên

Bạn có biết cách thực hiện một cuộc đàm phán dựa trên lợi ích các bên không?

Công cụ này là gì?

Công cụ này nhằm giúp bạn bảo toàn nguồn lực hoặc các mối quan hệ hợp tác quan trọng khi thương mại hóa giải pháp công nghệ bằng cách hướng dẫn bạn cách tiến hành đàm phán dựa trên lợi ích.

Đàm phán dựa trên lợi ích là gì?

Đàm phán dựa trên lợi ích tức là các bên đàm phán trên tinh thần hợp tác hướng đến giải quyết vấn đề. Mục tiêu là giúp các bên tham gia gây dựng được uy tín và lòng tin để đi đến kết quả đồng thuận của tất cả các bên liên quan.

Vì sao sử dụng công cụ này?

Không có một phương thức cố định nào làm nên cuộc đàm phán hiệu quả. Trên thực tế, mỗi tình huống và bối cảnh khác nhau sẽ có phương thức đàm phán khác nhau, đi từ phương thức “giành lợi thế bằng mọi giá” (tức là đàm phán kiểu cứng) đến phương thức dựa trên mối quan hệ (tức là đàm phán kiểu mềm).

Xem **Hình 1** để biết thêm thông tin.

Có nhiều lợi ích tiềm năng khi áp dụng hình thức đàm phán dựa trên lợi ích, bao gồm¹:

- **Tạo kết quả đàm phán tốt hơn:** các bên giao tiếp cởi mở, từ đó nắm được nhiều thông tin để đưa ra quyết định sáng suốt hơn
- **Tạo mối quan hệ bền chặt hơn:** các bên cùng nỗ lực vì mục đích chung để đạt được mục tiêu, lợi ích chung và tôn trọng lẫn nhau
- **Tăng cường tin tưởng và tôn trọng nhau giữa các bên:** các bên cởi mở chia sẻ quan tâm ý định của mình và không che giấu ý đồ riêng.

¹ Dựa theo Ủy ban Đàm phán Công bằng Lao động năm 2020. Hướng dẫn cách thương thảo dựa trên lợi ích. Chính phủ Úc <https://www.fwc.gov.au/documents/documents/cooperative-workplaces/guide-interest-based-bargaining.pdf>

Khách hàng ■ Thực hiện chiến lược (Bước 7)

Triển khai & tác động

Đàm phán kiểu cứng

Đặc điểm

Đàm phán kiểu mềm

Mục tiêu: Giành lợi thế	Mục tiêu: Đạt đến kết quả tốt một cách hiệu quả và đồng thuận	Mục tiêu: Đạt được thỏa thuận
Coi (các) bên đàm phán còn lại là đối thủ	Coi đàm phán là một cơ hội hợp tác và là vấn đề cần giải quyết	Coi (các) bên còn lại như bạn bè
Yêu cầu (các) bên còn lại nhượng bộ và kiên quyết không thay đổi quan điểm của mình (không thỏa hiệp)	Chú trọng đến lợi ích khác nhau của các bên, không chú trọng đến quan điểm của họ (chú trọng đến vấn đề, không chú trọng đến con người)	Nhượng bộ và dễ dàng thay đổi quan điểm để tránh xung đột. Bồi dưỡng và duy trì mối quan hệ với (các) bên
Tạo sức ép để gây ảnh hưởng lên (các) bên còn lại	Tách yếu tố con người ra khỏi vấn đề	Nhường khi bên còn lại gây sức ép
Giấu mức độ chấp nhận của mình, không cho các bên còn lại biết	Các bên chủ động tìm kiếm và thống nhất các giải pháp đem lại lợi ích chung và riêng, hơn là dựa trên quan điểm về quyền lợi chung	Cho các bên còn lại biết mức độ chấp nhận của mình
Không tin tưởng (các) bên còn lại	Chú trọng đến mục tiêu hoặc tiêu chí cụ thể	Chú trọng tạo dựng lòng tin
	Suy luận và đàm phán cởi mở với (các) bên còn lại để tìm ra giải pháp mà tất cả các bên đều nhất trí	Chủ động tìm kiếm giải pháp mà bên còn lại sẽ chấp nhận

Hình 1: Các phong cách đàm phán khác nhau

Nguồn: Từ Elevate – Negotiating using the C3 Value Story (Elevate – Đàm phán bằng câu chuyện giá trị C3) của C2 Solutions (2019).
https://www.poweredbyc2.com/wp-content/uploads/2019/06/Negotiation_Styles_Handout_2019_FINAL.pdf



Lời khuyên

Linh hoạt thích nghi theo tình hình. Không đàm phán nào giống đàm phán nào.

Cách sử dụng công cụ này

Thông thường, bất kỳ thương vụ đàm phán nào cũng gồm có hai giai đoạn:

- Giai đoạn chuẩn bị:** thu thập thông tin, sắp xếp dữ liệu và vạch ý tưởng để lập ra các kế hoạch chiến thuật và chiến lược
- Giai đoạn đàm phán:** thực hiện kế hoạch chiến thuật và chiến lược của bạn để đạt kết quả trong đàm phán.

Mỗi đàm phán sẽ đi theo lộ trình khác nhau đôi chút trong những giai đoạn này, tùy thuộc vào các bên tham gia đàm phán và mức độ phức tạp của tình huống.

Các bước

Dưới đây là các mẹo và các bước giúp bạn tiến hành đàm phán dựa trên một số nguyên tắc.



Lời khuyên

Chuẩn bị bằng cách xác định các quan điểm cá nhân.

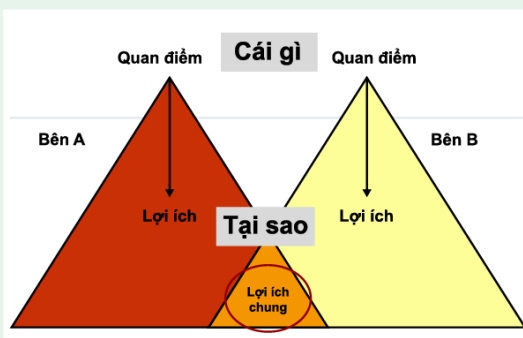
Bắt đầu bằng cách chú trọng đến quan điểm/lợi ích của bản thân trước khi tìm hiểu lợi ích của các bên còn lại. Cần có khả năng truyền đạt rõ ràng, cũng như chú trọng đến lợi ích và kết quả đôi bên cùng có lợi là bước quan trọng giúp đàm phán hiệu quả.



Lưu ý

Quan điểm = điều mọi người muốn

Lợi ích = lý do tại sao mọi người muốn điều đó



Bạn có thể xác định những yếu tố này bằng cách đặt ra các câu hỏi về rủi ro và cơ hội đi kèm một quan điểm cụ thể nào đó, vì những câu hỏi như vậy sẽ là cơ hội để mọi người cùng giải thích lý do tại sao (tức là giải thích lợi ích của họ).

Giai đoạn chuẩn bị

Thu thập thông tin, sắp xếp dữ liệu và vạch ý tưởng để lập ra các kế hoạch chiến thuật và chiến lược.



Bước 1. Biết rõ điểm xuất phát của mình

Trao đổi với đội ngũ nghiên cứu hoặc các bên liên quan chủ chốt trong tổ chức (ví dụ: Văn phòng chuyển giao công nghệ, chuyên gia pháp lý, chuyên gia về sở hữu trí tuệ, ban quản lý cấp cao, bộ phận tài chính, v.v.) để xem những kết quả nào được coi là kết quả phải đạt được (bắt buộc) và kết quả nào nếu thu được thì tốt (mong muốn nhưng không bắt buộc) cho tổ chức.

Bước này rất quan trọng vì tất cả các bên đều phải đàm phán sao cho kết quả thu được xoay quanh quan điểm, lợi ích và mục tiêu của riêng mình. Mỗi bên đều có những tiêu chí không thể thỏa hiệp. Những tiêu chí đó đôi khi được gọi là “lằn ranh đỏ” hoặc ngưỡng “giới hạn”.



Bước 2. Xem xét nhu cầu và kỳ vọng của các bên còn lại

Trao đổi với đội ngũ nghiên cứu hoặc các bên liên quan chủ chốt trong tổ chức (ví dụ: Văn phòng chuyển giao công nghệ, chuyên gia pháp lý, chuyên gia IP, ban quản lý cấp cao, bộ phận tài chính, v.v.) để xem bên đàm phán còn lại có thể gặp phải những rủi ro và cơ hội gì. Sau khi xem xét, hãy xác định xem rủi ro nào là rủi ro chung và rủi ro nào là rủi ro có nguy cơ ảnh hưởng đến lợi ích của chính công ty bạn.

Dành thời gian suy ngẫm những vấn đề này trước khi bắt đầu giai đoạn đàm phán (và trong quá trình đàm phán) để hiểu được bên kia muốn gì và tại sao họ lại muốn điều đó.



Lời khuyên

Xem xét việc mời cả nhóm tham gia thảo luận trước cuộc đàm phán.

Đừng quên rằng các mối quan hệ gắn kết nhờ sự tin tưởng cũng như vô vàn các lợi ích và mục tiêu chung. Trước mỗi giai đoạn trong cuộc trao đổi, hãy nghĩ xem những đối tượng nào cần có mặt và khi nào cần xuất hiện. Đôi khi, bạn có thể để luật sư không tham gia đàm phán để mọi người có thể thoải mái trao đổi hơn.

Mặc dù luật sư là những thành viên quan trọng trong nhóm, nhưng tốt nhất chỉ nên để họ xem xét kết quả một cách độc lập khách quan.



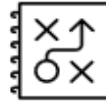
Lưu ý

Trong suốt thời gian đàm phán, liên tục xem xét quan điểm, lợi ích và mục tiêu của mình, cũng như quan điểm, lợi ích và mục tiêu của các bên còn lại.

Trong quá trình đàm phán, chú ý đến những dấu hiệu khiến bạn phải thay đổi những hạng mục ưu tiên.

Luôn cởi mở và thích nghi với những thay đổi như vậy và suy nghĩ xem bạn có thể điều chỉnh những yếu tố đó như thế nào khi cuộc đàm phán tiến triển.

Đàm phán dựa trên lợi ích là hình thức đàm phán linh hoạt, cho phép bạn tìm ra các giải pháp nhận được sự đồng thuận của các bên (tức là những giải pháp đáp ứng mục tiêu và lợi ích của cả hai bên).



Bước 3. Xây dựng chiến lược để truyền đạt quan điểm và lợi ích của bạn

Trao đổi với đội ngũ nghiên cứu hoặc các bên liên quan chủ chốt trong tổ chức (ví dụ: Văn phòng chuyển giao công nghệ, chuyên gia pháp lý, chuyên gia IP, ban quản lý cấp cao, bộ phận tài chính, v.v.) để đề ra các chiến lược truyền đạt quan điểm sao cho rõ ràng và khách quan trong cuộc đàm phán.

Như vậy, bạn có thể bắt đầu tiến trình đàm phán bằng cách trình bày mục tiêu, quan điểm và lợi ích của mình. Bạn cũng có thể biết được khi nào cần mềm dẻo khi nào cần cứng rắn trong khi đàm phán mà không mang tính chất áp đặt.

Nếu trong cuộc đàm phán, có nhiều người đại diện cho lợi ích của bên bạn, thì tất cả phải cùng thống nhất phương hướng triển khai, bao gồm:

- cách thức chia sẻ thông tin với bên đàm phán còn lại
- nếu có “lằn ranh đỏ” hoặc ngưỡng “giới hạn” thì phải xác định xem chúng ở mức độ nào
- kết quả nào đạt được thì tốt, nhưng có thể đàm phán.

Trong quá trình đàm phán dựa trên lợi ích, điều quan trọng là những thành viên trong đội phải tin tưởng lẫn nhau. Cùng nhau lập kế hoạch trước giúp mọi người có thể tránh được những hành vi tổn hại tiến trình tạo dựng lòng tin, cả trong nội bộ và với các bên đàm phán còn lại.



Lời khuyên

Ký kết thỏa thuận chính thức về bảo mật thông tin nếu bạn cho rằng như vậy sẽ góp phần tạo dựng lòng tin.

Nếu bạn có thông tin mật hoặc thông tin thương mại bí mật cần trao đổi, thì thỏa thuận bảo mật thông tin có thể giúp mọi người thoải mái đối thoại và tạo dựng lòng tin giữa các bên tham gia đàm phán (Xem **Bước 4**).



Lời khuyên

Đừng xem thường tiêu tiết.

Nếu bạn là bên tổ chức đàm phán, hãy suy nghĩ về việc phục vụ đồ ăn và thức uống. Bạn cũng có thể bố trí chỗ ngồi và sắp xếp thời gian nghỉ giải lao để tạo cảm giác thoải mái cho các bên đàm phán (đôi khi kết quả đàm phán viên mãn nhất lại đến trong những giờ phút nghỉ giải lao!)



Lời khuyên

Chú trọng xây dựng mối quan hệ tin tưởng dựa trên bình đẳng và công bằng.

Bên nào cũng nỗ lực hết sức để đạt được lợi ích của mình (và của bên còn lại), vì vậy không bên nào muốn từ bỏ lợi ích. Tuy nhiên, tất cả đều cần sẵn lòng tìm các giải pháp có lợi cho tất cả các bên nhằm đạt được thỏa thuận.

Giai đoạn đàm phán

Thực hiện kế hoạch chiến thật và chiến lược mà bạn đã lập ra để đạt được kết quả trong cuộc đàm phán.



Bước 4. Trình bày rõ ràng kỳ vọng cần đạt và thống nhất quy tắc tham gia đàm phán giữa các bên ngay khi bắt đầu thảo luận

Bạn phải mở màn đối thoại đàm phán sao cho mọi người đều cảm thấy thoải mái để bày tỏ quan điểm và lợi ích của mình.

Tất cả các bên đều muốn được đối xử công bằng.

Trình bày rõ ràng và thống nhất “quy tắc tham gia” ngay từ đầu có thể giúp tránh được rắc rối sau này. Mời từng bên chia sẻ cởi mở về lợi ích của họ và nêu rõ những vấn đề có thể xảy ra.

Không khí đàm phán cũng có thể trở nên ngột ngạt, đầy căng thẳng nếu một bên biết được nhiều thông tin hơn bên kia (thông tin bất cân xứng).



Lưu ý

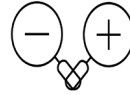
Thông thường, các bên sẽ dễ vào đề hơn khi trao đổi và thống nhất các quan điểm và lợi ích chung (hay còn gọi là “cây cầu ký kết”). Sau khi xong bước này, bạn có thể chuyển sang những quan điểm và lợi ích mang tính cạnh tranh. Khi trao đổi về lợi ích chung trước, các bên có thể hiểu ngay giá trị chung có được từ mối quan hệ cộng tác và sau đó sẽ dễ thương thảo lợi ích cạnh tranh hơn.



Lời khuyên

Chú ý lắng nghe

Mọi người có thể thoải mái nói về những quan điểm và lợi ích của mình mà quên đi mất mình cần phải lắng nghe. Hãy tạm dừng lại, không nói gì, hãy lắng nghe và quan sát ngôn ngữ cơ thể của mọi người.



Bước 5. Trao đổi chi tiết về từng quan điểm và lợi ích đã xác định để hoạch định giải pháp tiềm năng cho từng yếu tố

Sau khi đã thông tỏ quan điểm và lợi ích của từng bên và quy tắc tham gia, các bên có thể trao đổi chi tiết về từng quan điểm hoặc lợi ích. Nếu có thể, tất cả các bên nên:

- chia sẻ mọi thông tin mình biết được về một lợi ích nào đó nhằm mở ra cuộc đối thoại cởi mở và minh bạch
- sáng tạo khi giải quyết vấn đề liên quan đến những lợi ích và quan điểm bất đồng
- tự đặt ra các câu hỏi cái gì, tại sao, ai, khi nào và như thế nào để dựa vào đây mà xác định xem một giải pháp nào đó có mang lại hiệu quả thiết thực không và thực hiện điều chỉnh nếu cần.

Xin nhắc lại, dễ hơn cả là mở đầu bằng những lợi ích và quan điểm chung đã thống nhất, sau đó chuyển sang các lợi ích và quan điểm mang tính cạnh tranh.

Khi cộng tác dựa trên lợi ích chung trước, các bên có thể hiểu ngay các giá trị chung, từ đó sẽ dễ thương thảo lợi ích cạnh tranh hơn trong giai đoạn sau của cuộc đàm phán.



Lời khuyên

Khi xác lập chiến lược giải quyết vấn đề, hãy dựa trên các nguyên tắc, nhận định, quy trình và kỹ thuật để có thể đạt được kết quả tích cực cho tất cả các bên.

Chiến lược như vậy bao gồm:

- chú trọng đến vấn đề, chứ không vào tính cách con người
- chú trọng đến lợi ích, không phải quan điểm riêng
- tìm ra các phương án đáp ứng được cả lợi ích chung và lợi ích riêng
- tất cả các bên đều góp phần tạo ra lợi ích cho nhau
- duy trì không khí trao đổi cởi mở và triển khai thêm các phương án cho lợi ích chung.



Lời khuyên

Chú ý đến tín hiệu truyền đạt không bằng lời nói!

Một cử chỉ hay một cái gật đầu không đúng chỗ hoặc bị hiểu nhầm đều có thể gây ra hệ lụy phá hỏng mối quan hệ. Ví dụ, mọi người có thể gật đầu hoặc lắc đầu để biểu thị cử chỉ lịch sự, chứ không phải có ý chấp nhận hay từ chối một giải pháp được đề xuất.



Bước 6. Đồng lòng nhất trí

Đôi khi có thể mất nhiều thời gian để tiến đến một thỏa thuận mà tất cả các bên đều đồng lòng nhất trí. Mục tiêu đó đạt được khi tất cả các bên đều cùng hiểu, thống nhất các điều khoản và điều kiện cụ thể để thương mại hóa giải pháp công nghệ của bạn.

Bước 7. Soạn thảo hợp đồng



Làm việc với nhóm chuyên gia pháp lý để soạn thảo hợp đồng dựa trên các kết quả đã được các bên cùng thống nhất, cũng như các điều khoản và điều kiện đi kèm.

Bạn cần chia sẻ bản thảo đó với các bên liên quan chủ chốt và đội ngũ chuyên gia, chẳng hạn như chuyên viên IP và luật sư chuyên về hợp đồng trước khi chính thức hoàn thiện bất kỳ hợp đồng nào.

Tiến trình này có thể tốn thời gian, nhưng vốn kiến thức và góc nhìn mang lại của họ có thể rất có giá trị cho bạn. Bạn sẽ tự tin hơn khi thỏa thuận này đã được cả tổ chức và các bên khác đồng lòng nhất trí. Nếu bạn muốn thay đổi nội dung nào đó sau khi nghe ý kiến của nhóm pháp lý, bạn sẽ cần trao đổi thêm với tất cả các bên tham gia ký kết hợp đồng.

Hãy thận trọng khi thay đổi mục đích của hợp đồng mà không trao đổi, vì hành vi này có thể gây mất lòng tin.



Lời khuyên

Luôn cởi mở và chú trọng đến lợi ích. Tách yếu tố con người ra khỏi mọi vấn đề.

Hãy tự hỏi bản thân xem bạn muốn gì nếu ở địa vị của bên kia.

Đừng bao giờ quên kết quả cần đạt được là gì. Đừng quá ngoan cố và khư khư giữ lấy quan điểm làm hạn chế khả năng tiến bước hoặc chuyển hướng của mình.

Trong quá trình đàm phán dựa trên lợi ích, các bên đều cần²:

- truyền đạt rõ lợi ích của mình
- chân thành cố gắng tìm hiểu lợi ích của các bên còn lại
- cộng tác để cùng giải quyết vấn đề
- chia sẻ nhiều thông tin liên quan nhất có thể
- thể hiện thái độ khách quan và chừng mực khi đánh giá phương án dựa trên các tiêu chí mà các bên đã cùng quyết định
- tôn trọng và né tránh những phương pháp mang tính ép buộc.

² Nguồn: <https://www.fwc.gov.au/issues-we-help/cooperative-workplaces-program/interest-based-bargaining>



Bước 8. Hoàn thành và ký kết hợp đồng

Nếu bạn không phải là người được ủy quyền về mặt tài chính để ký kết hợp đồng, thì đừng quên chỉ dẫn tường tận cho người được ủy quyền liên quan của tổ chức mình và đảm bảo họ sẵn lòng ký kết hợp đồng.



Lời khuyên

Đừng nhắm đến những điều bạn cho là hoàn hảo. Thay vào đó, hãy dựa trên dữ kiện và tình hình thực tế để nhắm đến kết quả tốt nhất cho cả các bên.