



CHƯƠNG TRÌNH HỖ TRỢ KỸ THUẬT HẬU GIA NHẬP WTO  
THE BEYOND WTO PROGRAM



CHƯƠNG TRÌNH HỖ TRỢ KỸ THUẬT HẬU GIA NHẬP WTO

DỰ ÁN TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC CÁN BỘ, CÔNG CHỨC  
LÀM CÔNG TÁC ĐỐI NGOẠI VÀ HỘI NHẬP QUỐC TẾ  
TẠI VĂN PHÒNG CHÍNH PHỦ

# Tài liệu tập huấn

# KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN

*Tài liệu tham khảo phục vụ tập huấn  
cho cán bộ Văn phòng Chính phủ*

**ĐƠN VỊ TƯ VẤN:**

TRUNG TÂM ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG CÁN BỘ ĐỐI NGOẠI - HỌC VIỆN NGOẠI GIAO

**Đơn vị tư vấn:**

Trung tâm Đào tạo, Bồi dưỡng Cán bộ Đối ngoại (Học viện Ngoại giao)

**Chủ biên:**

Nguyễn Mạnh Cường

**Tập thể tác giả:**

Nguyễn Mạnh Cường

Lê Thu Hà

Nguyễn Viêt Linh

Trịnh Thị Thu Huyền

Lê Thị Thu Thủy

Nguyễn Tiến Cường

# Tài liệu tập huấn

## KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN

*Tài liệu tham khảo phục vụ tập huấn  
cho cán bộ Văn phòng Chính phủ*

### PHẦN MỞ ĐẦU

Thực hiện chủ trương “chủ động và tích cực hội nhập quốc tế” nêu ra tại Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI, với địa vị pháp lý là cơ quan hành chính Nhà nước cao nhất, chịu trách nhiệm thống nhất quản lý việc thực hiện các nhiệm vụ chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội, quốc phòng, an ninh và đối ngoại của Nhà nước, Chính phủ đã triển khai một loạt các hoạt động triển khai chủ trương “chủ động và tích cực hội nhập quốc tế” của Đảng, trong đó có việc trình Bộ Chính trị ban hành Nghị quyết số 22-NQ/TW ngày 10 tháng 4 năm 2013 về Hội nhập quốc tế.

Để thực hiện tốt chức năng tham mưu tổng hợp giúp Thủ tướng Chính phủ tổ chức các hoạt động chung, đặc biệt là triển khai Nghị quyết của Bộ chính trị về Hội nhập quốc tế, Văn phòng Chính phủ cần củng cố và nâng cao kiến thức, kỹ năng công tác đối ngoại cho đội ngũ cán bộ, công chức, cũng như hệ thống hóa các tài liệu liên quan phục vụ tham mưu và điều hành hoạt động đối ngoại và hội nhập quốc tế.

Việc xây dựng Đề cương tài liệu tham khảo phục vụ Tập huấn kỹ năng đàm phán trong công tác đối ngoại là hoạt động thuộc nhóm nội dung số 1 của Dự án “Tăng cường năng lực cán bộ, công chức làm công tác đối ngoại và hội nhập quốc tế tại văn phòng chính phủ” nhằm đào tạo kỹ năng đối ngoại và hội nhập quốc tế từ đó từng bước chuẩn hoá đội ngũ cán bộ, công chức làm công tác hội nhập quốc tế. Trong số các tài liệu được đề xuất xây dựng trong khuôn khổ dự án, tài liệu tham khảo phục vụ Tập huấn kỹ năng đàm phán trong công tác đối ngoại đóng vai trò quan trọng bởi:

**Thứ nhất**, đàm phán là một những ngành khoa học có tính chất ứng dụng cao nhất trong xã hội hiện đại. Nằm trong số những kỹ năng được phát triển rất sớm trong lịch sử loài người, cho đến ngày nay, đàm phán vẫn tiếp tục được sử dụng rộng rãi trong các sinh hoạt thường nhật cũng như trong công việc. Vì vậy, việc nghiên cứu kỹ năng đàm phán trở thành một trong những nhu cầu tất yếu để có thể tồn tại và phát triển trong xã hội nói chung và trong những công tác có tính tương tác cao như công tác đối ngoại nói riêng.

**Thứ hai**, đàm phán vừa là một môn khoa học vừa là một môn nghệ thuật. Vì vậy, mặc dù có những khái niệm liên quan nhất định nhưng không tồn tại một khuôn mẫu cố định cho quá trình đàm phán. Kỹ năng đàm phán đòi hỏi một quá trình học tập, áp dụng dài lâu, tích lũy kinh nghiệm trong cuộc sống. Việc xây dựng Tài liệu tham khảo phục vụ Tập huấn kỹ năng đàm phán trong công tác đối ngoại bao hàm cả các nội dung lý thuyết lẫn ví dụ minh họa trình tự cụ thể sẽ đóng vai trò cung cấp kiến thức một cách có hệ thống giúp kỹ năng này được thực hiện một cách hiệu quả hơn.

**Thứ ba**, trong công tác đối ngoại, kỹ năng đàm phán có vai trò đặc biệt quan trọng. Do đặc thù quan hệ giữa các quốc gia, việc bất đồng và tranh chấp là không thể tránh khỏi. Đặc biệt, xu thế toàn cầu hoá và hội nhập quốc tế hiện nay mặc dù đem các quốc gia lại gần nhau hơn song cũng đồng thời khiến cho nguy cơ tranh chấp và va chạm giữa các quốc gia tăng cao. Đàm phán đã trở thành công cụ quan trọng nhất để các quốc gia giải quyết những tranh chấp này một cách hiệu quả nhất theo hướng tối đa hóa lợi ích của mình đồng thời giảm thiểu căng thẳng trong quan hệ với các nước đối tác. Kỹ năng đàm phán đã trở thành kỹ năng không thể thiếu đối với cán bộ làm công tác đối ngoại. Việc xây dựng Tài liệu tham khảo phục vụ Tập huấn kỹ năng đàm phán trong công tác đối ngoại có vai trò quan trọng trong việc đặt nền tảng, tạo điều kiện giúp việc phát triển kỹ năng này một cách hiệu quả và có hệ thống nhất.

**Thứ tư**, do đặc thù công tác, các cán bộ trực thuộc Văn phòng Chính Phủ - cơ quan giúp việc cho Chính phủ, Thủ tướng Chính Phủ, Văn Phòng chính phủ thường xuyên phải tham gia trực tiếp vào các cuộc đàm phán và là cơ quan tham mưu cho các cuộc đàm phán quan trọng. Việc nắm rõ kỹ năng đàm phán là yêu cầu tối cần thiết cho các cán bộ trong việc thực hiện nhiệm vụ này. Đặc biệt, trong bối cảnh nước ta tiếp tục đẩy mạnh hội nhập quốc tế. Yêu cầu này càng trở thành đòi hỏi bức thiết hơn. Do đó, việc xây dựng Tài liệu tham khảo phục vụ Tập huấn kỹ năng đàm phán trong công tác đối ngoại sẽ góp phần trực tiếp nâng cao năng lực của các cán bộ này, phục vụ cho quá trình triển khai hội nhập quốc tế tại nước ta.

### **Một số điểm mới**

Trên thế giới, các tài liệu giảng dạy và hướng dẫn các kỹ năng đàm phán được phát triển tương đối phong phú. Tại Việt Nam, việc nghiên cứu và đào tạo về kỹ năng đàm phán nói chung phát triển tương đối phong phú, được các đơn vị doanh nghiệp rất quan tâm, đặc biệt là những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh tế, thương mại. Tuy nhiên, nội dung đào tạo thường tập trung vào khía cạnh đàm phán thương mại, không thể áp dụng hoàn toàn trong lĩnh vực đối ngoại. Trong khi đó, ở khối Nhà nước, các chuyên gia, nhà nghiên cứu tập trung vào vấn đề đàm phán theo hướng xây dựng nhiều công trình nghiên cứu chuyên sâu. Các công trình này thường tập trung

vào khái quát các lý thuyết, các yếu tố, cách tiếp cận, các chiến thuật thực hiện đàm phán, đồng thời minh họa bằng một số trường hợp đàm phán điển hình tại Việt Nam và trên thế giới. Tài liệu tham khảo phục vụ Tập huấn kỹ năng đàm phán trong công tác đối ngoại cũng được thực hiện theo phương pháp này, song có một số điểm cải tiến nhất định, cụ thể là:

- (i) Tổng kết và ứng dụng các kiến thức kỹ năng đàm phán quốc tế và các kinh nghiệm đàm phán trong nước phù hợp với thực tiễn của Việt Nam: tài liệu không đi sâu phân tích tất cả các kỹ năng liên quan tới đàm phán mà tập trung vào một số kỹ năng tiêu biểu, phù hợp và có khả năng ứng dụng nhất;
- (ii) Xếp sắp các kiến thức và quy trình đàm phán theo trình tự, dễ ghi nhớ và vận dụng trực tiếp trong công việc.
- (iii) Phát triển các bài tập phục vụ cho quá trình học tập của các học viên.

### Hình thức trình bày

Với mục đích phục vụ cho việc tập huấn kỹ năng đàm phán trong công tác đối ngoại cho các cán bộ làm công tác đối ngoại của Văn phòng Chính phủ, tài liệu học tập Tập huấn kỹ năng đàm phán trong công tác đối ngoại áp dụng hình thức trình bày hiện đại như các tài liệu đào tạo kỹ năng đang được áp dụng rộng rãi trên thế giới hiện nay với một số điểm nổi bật như:

- (i) Tập trung vào nội dung có tính ứng dụng cao, giản lược phần lý thuyết và tập trung vào các vấn đề cụ thể về nguyên tắc, quy trình nhằm giúp học viên nắm vững nội dung trong quá trình học tập, dễ ứng dụng trong quá trình tác nghiệp thực tế)
- (ii) Thiết kế nội dung phù hợp đặc thù công việc của học viên là cán bộ làm công tác đối ngoại của Văn phòng Chính phủ - tham gia trực tiếp và có trách nhiệm cao đối với các hoạt động đàm phán
- (iii) Xây dựng cấu trúc hiện đại, khoa học, mô hình hóa nội dung thành các bảng biểu, hình vẽ sinh động, giúp học viên có khả năng nắm bắt nhanh và ghi nhớ các nội dung một cách có hệ thống.
- (iv) Thiết kế các bài tập nhỏ, cung cấp các trường hợp nghiên cứu tiêu biểu và những bài viết có giá trị về kỹ năng đàm phán của các học giả uy tín trong lĩnh vực này.

## **Đối tượng sử dụng**

Cán bộ làm công tác đối ngoại của Văn phòng Chính phủ.

## **Mục đích sử dụng**

- (i) Phục vụ cho quá trình đào tạo, huấn luyện về kỹ năng đàm phán trong công tác đối ngoại cho các cán bộ công chức của Văn phòng chính phủ
- (ii) Phục vụ mục đích nghiên cứu, tham khảo và tự đào tạo qua công việc.

## **Phạm vi**

Các kỹ năng đàm phán trong công tác đối ngoại trên thế giới cũng như các kinh nghiệm đàm phán từ thực tiễn Việt Nam.

## **Quy mô**

Tài liệu được thiết kế cho khoá học kéo dài 6 buổi.

## **Phương pháp biên soạn**

Tài liệu học tập Tập huấn kỹ năng đàm phán trong công tác đối ngoại được xây dựng theo một quy trình chặt chẽ và khoa học, bao gồm các bước sau:

1. Đánh giá thực tế công việc và tham khảo nhu cầu của cán bộ Văn phòng chính phủ về kiến thức và các kỹ năng đối ngoại cần thiết để xác định nội dung trọng tâm của tài liệu.
2. Nghiên cứu các tài liệu có sẵn về kỹ năng đàm phán trong nước và trên thế giới để tìm hiểu các nội dung đã có và các điểm còn cần được tiếp tục phát triển.
3. Phát triển các nội dung mới dựa trên các nguyên tắc, kiến thức nền tảng của khoa học đàm phán trên thế giới cũng như thực tiễn đàm phán tại Việt Nam, dựa trên ý kiến đóng góp của các chuyên gia đã có nhiều kinh nghiệm và uy tín, đã từng tham gia các cuộc đàm phán quan trọng ở các cương vị khác nhau.
4. Tham khảo ý kiến của các chuyên gia có kinh nghiệm trong đàm phán ngoại giao để thẩm định, phản biện trước khi hoàn chỉnh sản phẩm cuối cùng.

## **Bố cục tài liệu**

Đề cương tài liệu học tập Tập huấn kỹ năng đàm phán trong công tác đối ngoại gồm 3 nội dung chính:

Chương 1: Giới thiệu chung về đàm phán

Chương 2: Các kỹ năng đàm phán quan trọng

Chương 3: Các bước tiến hành đàm phán

Các bài tập dự kiến được sắp xếp xen kẽ trong các nội dung, chủ yếu được thiết kế dưới dạng bài tập mô phỏng, gồm hai loại: (i) Các bài tập nhỏ liên quan tới các kỹ thuật đàm phán; và (ii) Bài tập mô phỏng lớn kết thúc khóa học.

# Tài liệu tập huấn

## KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN

### Mục lục

#### Chương 1

<b>GIỚI THIỆU CHUNG VỀ ĐÀM PHÁN .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1. Nguồn của đàm phán: Xung đột .....</b>	<b>11</b>
1.1.1 Định nghĩa xung đột .....	11
1.1.2 Các cấp độ của xung đột .....	11
1.1.3 Các quan điểm về xung đột .....	12
1.1.3.1 <i>Quan điểm tích cực</i> .....	12
1.1.3.2 <i>Quan điểm tiêu cực</i> .....	13
<b>1.2. Giải quyết xung đột .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Đàm phán và các loại hình đàm phán .....</b>	<b>16</b>
1.3.1 Định nghĩa đàm phán .....	16
1.3.1.1 <i>Sự khác nhau giữa giao tiếp và đàm phán</i> .....	16
1.3.1.2 <i>Bản chất của đàm phán</i> .....	16
1.3.1.3 <i>Định nghĩa về đàm phán</i> .....	17
1.3.2 Các lập luận về đàm phán .....	18
1.3.2.1 <i>Theo lĩnh vực</i> .....	18
1.3.2.2 <i>Theo cách thức đàm phán</i> .....	18
1.3.2.3 <i>Theo quy mô cấu trúc</i> .....	19
1.3.2.4 <i>Theo thể thức</i> .....	19
1.3.2.5 <i>Theo đối tượng</i> .....	20
1.3.2.6 <i>Theo cấp bậc</i> .....	20
1.3.2.7 <i>Theo phương cách tiến hành đàm phán</i> .....	20
<b>1.4 Các nhân tố cấu thành một cuộc đàm phán .....</b>	<b>20</b>
1.4.1 <i>Mối quan hệ giữa các bên tham gia đàm phán</i> .....	20
1.4.2 <i>Giao tiếp trong đàm phán</i> .....	22



1.4.3 Lợi ích của các bên tham gia đàm phán .....	24
1.4.4 Lựa chọn của các bên tham gia đàm phán .....	24
1.4.5 Nhân tố hợp lý .....	25
1.4.6 BATNA .....	26
1.4.7 Cam kết giữa các bên tham gia đàm phán .....	27
<b>Chương 2: CÁC KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN QUAN TRỌNG .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1. Xác định bối cảnh đàm phán .....</b>	<b>28</b>
2.1.1. Bối cảnh bên ngoài .....	28
2.1.2. Bối cảnh bên trong .....	29
2.1.2.1 Tình hình kinh tế - chính trị - xã hội .....	29
2.1.2.2 Văn hoá: .....	30
2.1.2.3 Con người .....	31
<b>2.2. Xác định khuôn khổ đàm phán .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3. Xác định chiến lược và chiến thuật đàm phán .....</b>	<b>34</b>
2.3.1 Chiến lược đàm phán .....	34
2.3.1.1 Khái niệm .....	34
2.3.1.2 Các loại chiến lược đàm phán .....	34
2.3.2. Chiến thuật đàm phán .....	37
<b>2.4. Xác định ngưỡng tối đa, ngưỡng tối thiểu và ZOPA .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1 Bước 1: Xây dựng đề án đàm phán .....</b>	<b>46</b>
3.1.1. Phân tích bối cảnh .....	46
3.1.2. Xác định các vấn đề quan trọng liên quan đến đàm phán .....	46
3.1.2.1 Nhận định về vấn đề đàm phán (Xung đột) của các bên .....	46
3.1.2.2 Xác định lợi ích, mục tiêu và các phương án thay thế .....	47
3.1.2.1 Xác định chiến lược, chiến thuật đàm phán .....	50
3.1.3.3 Phương cách đàm phán .....	58
<b>3.2 Bước 2: Chuẩn bị về mặt nội bộ và đối ngoại cho đàm phán .....</b>	<b>58</b>
3.2.1 Thành lập đoàn đàm phán .....	58
3.2.2 Chuẩn bị nội bộ .....	59
<b>3.3 Bước 3: Tiến hành đàm phán .....</b>	<b>60</b>
3.3.1 Khai mạc .....	60
3.3.1.1 Khởi động đàm phán .....	60

3.3.1.2 Tranh luận, trao đổi thông tin .....	61
3.3.2.3 Tìm các giải pháp thoả hiệp cho các vấn đề không thống nhất .....	63
3.3.2.4 Vận động và liên minh .....	64
3.3.2.5 Mặc cả và thoả hiệp .....	65
3.3.3 Khép lại đàm phán .....	67
3.3.3.1 Kết thúc đàm phán và Wordings .....	67
3.3.3.2 Thực hiện thoả thuận .....	69



## Chương 1

# GIỚI THIỆU CHUNG VỀ ĐÀM PHÁN

### 1.1. Nguồn của đàm phán: Xung đột

#### 1.1.1 Định nghĩa xung đột

Xung đột có thể hiểu là sự bất đồng hoặc đối lập về nhu cầu, giá trị và lợi ích. "Xung đột xảy ra khi cả hai bên đều cho rằng mong muốn của mình không đạt được"<sup>1</sup>.

Theo nhiều học giả, "xung đột là hậu quả của sự tương tác giữa các cá nhân theo đuổi những mục tiêu không hòa hợp và ngăn cản nhau trong khi thực hiện"<sup>2</sup>

#### 1.1.2 Các cấp độ của xung đột

Có 4 cấp độ xung đột:



➤ *Xung đột nội tâm cá nhân: (Intrapersonal hoặc Intrapsychic conflict)*

- Xung đột diễn ra trong nội tâm cá nhân.

<sup>1</sup> Pruitt, D.G., & Rubin, J. Z. (1986), Social conflict, Escalation, stalemate and settlement, New York: Random House.

<sup>2</sup> Hocker, J.L., & Wilmot, W.W. (1985), Interpersonal conflict (2<sup>nd</sup> ed.). Dubuque, IA: Win. C.Brown.

- Nguồn của xung đột là ý tưởng, lý tưởng, suy nghĩ, cảm xúc, giá trị hoặc những động lực xung đột lẫn nhau.
- *Xung đột giữa các cá nhân (interpersonal conflict)*
- Xung đột diễn ra giữa các nhân viên, giữa vợ chồng, con cái v.v...trong gia đình
- *Xung đột nội bộ nhóm (Intragroup conflict)*
- Là xung đột trong một nhóm nhỏ - giữa các thành viên nhóm và giữa các gia đình, các tầng lớp v.v...
- *Xung đột giữa các nhóm:*
- Xung đột giữa các nhóm công đoàn và quản lý, giữa các quốc gia, các nhóm hoạt động xã hội và chính phủ v.v...
- Đây là cấp độ cuối cùng và là mức độ xung đột phức tạp nhất do có nhiều tương tác và nhiều người tham gia

### **1.1.3 Các quan điểm về xung đột**

#### **1.1.3.1 Quan điểm tích cực**

- Xung đột giúp cho các thành viên nhận ra vấn đề và tìm cách đối phó: Khi các thành viên muốn thay đổi hoặc tìm ra giải pháp, họ sẽ có động lực giải quyết.
- Xung đột mang lại sự thay đổi và thích nghi tốt hơn cho một tổ chức
  - Khi nảy sinh xung đột, tổ chức nhận ra vấn đề gây căng thẳng và tác động tiêu cực tới nhân viên
  - Tổ chức cần hoàn thiện quy trình để giải quyết vấn đề
- Xung đột làm thắt chặt các mối quan hệ.
  - Không cần né tránh xung đột khi mối quan hệ đủ mạnh để vượt qua xung đột
  - Giải quyết trực tiếp thông qua thảo luận để tìm giải pháp
- Xung đột giúp nâng cao nhận thức về bản thân và về người khác.

- Nhận thức về nguyên nhân giận dữ, căng thẳng và sợ hãi
- Nhận thức về những giá trị quan trọng.
- Nhận thức về mục đích đấu tranh
- Xung đột giúp cá nhân phát triển, cải thiện bản thân.
- Xung đột khuyến khích sự phát triển tâm lý.
  - Đánh giá bản thân chính xác và thực tế hơn
  - Có thể hiểu từ góc độ của người khác, sẽ bớt ích kỉ
  - Tin rằng mình có khả năng kiểm soát cuộc sống
  - Có thể hành động để giải quyết thay vì chịu đựng
- Xung đột khuyến khích động lực hoạt động.
  - Thay đổi từ cuộc sống đơn giản
  - Giúp nhìn nhận cuộc sống và những mối quan hệ của họ dưới những góc nhìn khác nhau.

#### *1.1.3.2 Quan điểm tiêu cực*

- Xung đột là quá trình cạnh tranh
  - Khi mục tiêu đối lập, cả hai bên không thể cùng đạt được mục tiêu
  - Cạnh tranh khiến vấn đề trở nên căng thẳng hơn.
- Xung đột làm nhận thức sai lệch.
  - Khi xung đột căng thẳng, nhận thức bị bóp méo
  - Nhìn nhận vấn đề dựa trên nhận thức của bản thân, theo 2 góc độ: ủng hộ hoặc chống lại.
  - Khi suy nghĩ đơn điệu và thiên lệch, có xu hướng đề cao những người cùng quan điểm và chối bỏ những người trái quan điểm
- Xung đột bị chi phối bởi tình cảm.

- Do tình cảm thông trị lý trí, khi xung đột gia tăng, các bên dễ bị xúc động và phi lý trí
- Xung đột làm giảm giao tiếp:
  - Ít giao tiếp với những người trái quan điểm
  - Giao tiếp nhiều với những người cùng quan điểm
  - Khi giao tiếp với bên trái quan điểm, thường cố gắng đánh bại, gia tăng luận điểm để chứng minh quan điểm của phía kia là sai
- Xung đột làm vấn đề trở nên mập mờ
  - Trong quá trình xung đột, những vấn đề mới, không liên quan sẽ nảy sinh
  - Các bên có nhận thức không rõ ràng về nguyên nhân và mục đích tranh luận
- Xung đột tạo ra các quan điểm cứng nhắc
  - Khi bị thách thức, một bên thường gắn chặt quan điểm của mình và ít chấp nhận thua cuộc
  - Quá trình tư duy trở nên cứng nhắc, vấn đề được nhìn nhận đơn giản, không mang tính nhiều chiều.
- Xung đột phóng đại khác biệt và bỏ qua tương đồng
  - Việc chặt quan điểm làm cho vấn đề không còn rõ ràng, bên này coi quan điểm của phía bên kia là thái cực đối lập.
  - Chỉ chú ý đến vấn đề chia rẽ, bỏ qua những điểm tương đồng
  - Nhận thức lệch lạc này khiến các bên cho rằng: họ đang khác nhau rất nhiều và ít để tâm đến những điểm chung.
- Xung đột làm gia tăng xung đột
  - Các bên có xu hướng phòng thủ, ít giao tiếp và suy nghĩ dựa trên cảm xúc.
  - Các bên đều muốn thắng cuộc bằng cách gia tăng cam kết (nguồn lực, năng lượng v.v...) để khiến phía còn lại chịu thua.

- Mức độ xung đột tăng cao và việc gia tăng cam kết làm mất hi vọng giải quyết tranh chấp

## 1.2. Giải quyết xung đột

Mức độ quan tâm đến lợi ích của đối tác	Đầu hàng		Thỏa hiệp
		Đồng thuận	
	Trốn tránh		Cạnh tranh
	Mức độ quan tâm đến lợi ích của bản thân		

### ➤ *Cạnh tranh:*

- Cố gắng thuyết phục đối tác đầu hàng
- Sẵn sàng sử dụng các hình thức đe dọa, trừng phạt...

Đây là hình thức giải quyết xung đột mang tính đơn phương.

### ➤ *Đầu hàng*

- Coi trọng lợi ích của người khác hơn mong muốn của mình
- Có tác dụng trong một số trường hợp nhất định

### ➤ *Trốn tránh:*

- Im lặng hoặc không có phản ứng gì trong xung đột.

### ➤ *Đồng thuận*

- Cố gắng tìm phương pháp để hai bên đạt được lợi ích cao nhất

➤ *Thỏa hiệp*

- Nỗ lực trung bình để đạt được lợi ích cho các bên

### **1.3 Đàm phán và các loại hình đàm phán**

#### **1.3.1 Định nghĩa đàm phán**

##### *1.3.1.1 Sự khác nhau giữa giao tiếp và đàm phán*

- Dưới góc độ xã hội học, đàm phán như một lĩnh vực thuộc mọi lứa tuổi, mọi tầng lớp xã hội và mọi nền văn hoá.
  - o Diễn ra hằng ngày trong mọi tình huống
  - o Liên quan đến mọi khía cạnh của đời sống xã hội: từ những điều nhỏ nhất đến những vấn đề quốc gia đại sự
- Dưới góc độ giao tiếp, đàm phán là quá trình sử dụng lời nói có chủ định
  - o Thông qua ngôn ngữ để bày tỏ quan điểm, tìm cách thuyết phục đối phương vì mục đích nhất định
  - o Có thể đi đến thoả thuận sau khi đã nhượng bộ.
  - o Không phải mọi hành vi giao tiếp có mục đích đều được coi là đàm phán.
    - Những cuộc tiếp xúc, đấu khẩu, mặc cả nhằm thoả mãn quyền lợi riêng tư và kết quả liên quan đến những người trong cuộc thì không được coi là đàm phán.
    - Chỉ những hành vi trao đổi bằng lời nói giữa các pháp nhân đại diện cho quyền lợi của một cộng đồng mới được nhìn nhận là đàm phán.

##### *1.3.1.2 Bản chất của đàm phán*

- Trong các cuộc đàm phán thành công, các bên liên quan đều cố gắng để đạt được một giải pháp chấp nhận được với tất cả các bên
  - o Kết quả không phản ánh bên thắng bên thua (winner – loser)
  - o Là giải pháp có lợi cho tất cả các bên tham gia, một giải pháp tất cả cùng thắng (win – win solution).



- Trong các cuộc đàm phán thất bại hoặc không có hiệu quả, kết cục là thắng – thua (winner – loser) hoặc thua – thua (loser – loser)
  - o Hệ quả là bất đồng, xung đột, mất công việc, thất bại, tổn thất tài chính, tổn công sức tiền bạc và thời gian.
  - o Quan hệ giữa các bên tham gia đàm phán bị tổn hại, xấu đi thậm chí bị hủy hoại (destroyed).

### 1.3.1.3 Định nghĩa về đàm phán

- Trong tiếng Việt, "đàm" có nghĩa là thảo luận và "phán" có nghĩa là ra quyết định.
- Theo các nhà nghiên cứu trên thế giới, định nghĩa đàm phán được xem xét từ nhiều góc độ khác nhau
  - o Đàm phán là quá trình mà các bên tham gia đàm phán cùng đưa ra những quyết định mà họ có thể chấp nhận và cùng thống nhất về những việc làm trong tương lai và cách thức tiến hành
  - o Đàm phán là phương tiện căn bản để đạt được những gì mà người ta muốn từ người khác
    - Là một chiến thuật không dùng bạo lực để giải quyết một vấn đề có lợi cho mình ở mức độ lớn nhất.
    - Các bên tham gia đàm phán có thể cải thiện tình hình tốt hơn so với việc không đàm phán.
  - o Đàm phán nhằm phân phối nguồn tài nguyên có giới hạn hoặc sáng tạo một giá trị mới mà không bên nào có thể thực hiện được bằng chính nguồn lực của mình

Các định nghĩa trên đây không mâu thuẫn nhau, mà đều phản ánh những nội hàm khác nhau, nói lên bản chất của hiện tượng đàm phán.

#### ➤ Định nghĩa về đàm phán trong ngoại giao:

- Đàm phán là hành vi giao tiếp tự nguyện hoặc có chủ ý, diễn ra trong một bối cảnh không gian và thời gian nhất định, được quy định bởi những quy tắc pháp lí chặt chẽ trong đó mỗi pháp nhân thông qua ngôn ngữ và các thủ thuật giao tiếp tìm cách làm cho quan điểm của mình thắng thế nhằm đạt được một thoả thuận.

*Từ định nghĩa trên ta cần làm rõ thêm một số điểm:*

- Người đàm phán không đại diện cho quyền lợi cá nhân mà là quyền lợi của cộng đồng, có tư cách và thẩm quyền đại diện.
- Nội dung đàm phán là những vấn đề hệ trọng liên quan đến quyền lợi và vận mệnh của cộng đồng.
- Ngôn ngữ sử dụng không nhất thiết là tiếng mẹ đẻ.
- Bối cảnh có thể là quốc gia, khu vực và quốc tế.
- Các quy tắc pháp lí được viện dẫn có thể là nội luật, điều ước quốc tế, luật chuyên ngành, án lệ, thông lệ quốc tế.
- Thủ thuật giao tiếp hiểu theo nghĩa rộng là phương thức đàm phán trong đó người đàm phán một mặt sử dụng những lập luận để bảo vệ quan điểm của mình hay bác bỏ lập luận của đối phương, mặt khác tiến hành vận động ngoài hành lang, vận động dư luận, tuyên truyền và thậm chí cả những biện pháp gây áp lực, gây ảnh hưởng, bấn tin, tác động tâm lí, v.v...

### ***1.3.2 Các lập luận về đàm phán***

#### *1.3.2.1 Theo lĩnh vực*

Đàm phán xuất hiện trong mọi mặt của đời sống. Đàm phán có thể xuất hiện trong các lĩnh vực:

- Chính trị, ngoại giao, an ninh, luật pháp, lãnh thổ, gìn giữ hòa bình;
- Kinh tế, thương mại, đầu tư, tài chính, ngân sách;
- Quản lý, lao động;
- Môi trường, khoa học kỹ thuật;
- Xã hội, văn hóa, tôn giáo;
- ...

#### *1.3.2.2 Theo cách thức đàm phán*

- Đàm phán mềm mỏng

- Người đàm phán muốn tránh xung đột nên nhanh chóng nhượng bộ nhằm đạt được thỏa thuận.
- Họ muốn đạt được giải pháp thân thiện nhưng thường có kết cục chịu thiệt thòi
- Đàm phán cứng rắn
  - Có thể được hiểu như là các cuộc đấu trí.
  - Các bên đàm phán một cách cứng nhắc và cứng rắn.
  - Các bên đều muốn thắng dẫn đến kết cục là không có thỏa thuận nào đạt được và quan hệ giữa các bên có thể bị xấu đi.
- Đàm phán theo nguyên tắc
  - Tách biệt vấn đề đàm phán và thành phần tham gia đàm phán.
  - Các bên đàm phán đều hướng tới những lợi ích chung, các bên đều có lợi.

#### 1.3.2.3 Theo quy mô cấu trúc

Nếu nhìn vào quy mô cấu trúc ta có thể thấy đàm phán thuộc vào các nhóm sau:

- Giữa các cá nhân (interpersonal)
- Tổ chức (organizational)
- Quốc gia
- Khu vực
- Quốc tế
- Song phương
- Đa phương

#### 1.3.2.4 Theo thể thức

- Nghi thức (formal);
- Bán nghi thức (semi-formal);
- Không nghi thức (informal);

#### *1.3.2.5 Theo đối tượng*

- Đàm phán song phương
- Đàm phán đa phương

#### *1.3.2.6 Theo cấp bậc*

- Cấp Chính phủ
- Cấp bộ
- Cấp chuyên viên (thường là cấp vụ)

#### *1.3.2.7 Theo phương cách tiến hành đàm phán*

- Đàm phán trực tiếp
- Đàm phán gián tiếp (thông qua thư từ, mail, điện thoại, trực tuyến...)
- Đàm phán cả đoàn
- Đàm phán theo nhóm chuyên viên
- Đàm phán công khai
- Đàm phán bí mật...

### **1.4 Các nhân tố cấu thành một cuộc đàm phán**

#### *1.4.1 Mối quan hệ giữa các bên tham gia đàm phán*

- Thỏa thuận sau khi đàm phán sẽ không được thực hiện hiệu quả và đúng nghĩa nếu không thể thiết lập và gìn giữ các mối quan hệ để thực hiện thỏa thuận đó.
- Nhiều nhà đàm phán thường cố gắng sử dụng mọi biện pháp để đạt được những lợi ích trong ngắn hạn
  - o Tăng quyền lực
  - o Sử dụng vũ lực
  - o Lừa dối

Điều này là hệ quả của lối suy nghĩ thắng thua, chú trọng vào việc đạt được càng nhiều giá trị càng tốt, gây tổn hại tới mối quan hệ lâu dài.

- Tuy nhiên rất có thể họ gặp lại nhau trong những cuộc đàm phán khác trong tương lai khi bàn về những vấn đề quan trọng hơn. Nếu quan hệ không tốt, đàm phán khó thành công
- Việc tìm kiếm một giải pháp có thể chấp nhận được cho cả hai bên trong khi vẫn giữ mối quan hệ lâu dài là rất quan trọng. Các bên có mối quan hệ tốt tạo ra tạo ra những giá trị chung. Mối quan hệ tốt tạo ra kết quả tốt hơn bằng cách mở rộng mục tiêu và đồng thời củng cố cam kết thực hiện thỏa thuận và các cuộc đàm phán trong tương lai.

*Theo Fisher và Brown (1988), nền tảng của mối quan hệ tốt phụ thuộc vào các yếu tố tốt sau:*

- Cân bằng giữa lý trí và tình cảm
- Giao tiếp tốt
- Hiểu biết về nhau
- Sự tin tưởng
- Công nhận và tôn trọng lẫn nhau
- Tình cảm tốt
- Có những khác biệt nhưng hỗ trợ lẫn nhau

➤ *Lắng nghe chủ động*

- Thông qua việc lắng nghe, các nhà đàm phán sẽ nắm rõ suy nghĩ của đối phương, hiểu được giá trị, lợi ích, những mong muốn và lo sợ của họ.
  - Nhà đàm phán có thể thay đổi phương pháp giao tiếp và đàm phán để cả hai bên cùng tiếp nhận.
  - Lắng nghe chủ động cũng cho phép họ diễn đạt lại hay nhận thức quá trình giao tiếp một cách tích cực hơn và đồng thời giảm tính phòng vệ trong khi thúc đẩy hợp tác.

➤ *Giao tiếp hiệu quả*

- Mối quan hệ là nền tảng và là sợi dây kết nối quá trình giao tiếp và đàm phán.

- Thông qua giao tiếp hiệu quả, các mối quan hệ cá nhân sẽ được thắt chặt.
- *Hiểu về nhau*
  - Mối quan hệ tốt phải dựa trên nền tảng nhận thức rằng mỗi người có sự nhìn nhận về thế giới khác nhau
  - Các nhà đàm phán cần tìm hiểu về nhận thức của đối tác.
- *Tin tưởng nhau*
  - Niềm tin là chất xúc tác cho quá trình giao tiếp hiệu quả
  - Niềm tin giúp cải thiện các mối quan hệ cá nhân.
  - Tình cảm tốt tạo ra cảm giác gắn bó và giảm thiểu khoảng cách, bất đồng giữa các bên
- *Bù trừ sự khác biệt*
  - Mặc dù mối quan hệ dựa trên nền tảng tình cảm nhưng điều này không có nghĩa là các nhà đàm phán phải có những giá trị chung hoặc suy nghĩ chung
  - Nhờ sự khác biệt mà các nhà đàm phán có thể tạo ra các giá trị mới
  - Mối quan hệ đôi khi có giá trị hơn một kết quả cụ thể. Mối quan hệ tốt tạo ra nền tảng tốt nếu việc đàm phán diễn ra nhiều lần.

#### **1.4.2 Giao tiếp trong đàm phán**

Không có giao tiếp thì không có đàm phán. Khả năng đàm phán hiệu quả phụ thuộc vào kỹ năng giao tiếp của các nhà đàm phán.

- *Nói để hiểu*
  - Hầu hết mọi người đều nói để được nghe hoặc để gây ấn tượng hơn là để được hiểu.
  - Khi nhà đàm phán quá tập trung vào truyền tải thông điệp, việc trao đổi thông tin giữa các bên bị ảnh hưởng. Điều này là cách tiếp cận một phía đối với đàm phán

và giao tiếp. Mục đích chính trong đó là truyền tải thông tin hơn là chia sẻ thông tin.

➤ *Giao tiếp song phương, có qua có lại.*

- Cần có cơ chế phải hỏi hỗ trợ giải thích những vấn đề còn chưa rõ giữa các bên.
- Phương pháp giao tiếp qua lại cho phép giảm bớt những tác nhân gây nhiễu
  - Tác nhân gây nhiễu thực chất: tiếng máy móc to, kết nối kém, nhiệt độ v.v...
  - Tác nhân gây nhiễu tâm lý: nhận thức, tham lam, sợ hãi, không tin tưởng, mong muốn v.v...
  - Tác nhân gây nhiễu ngôn ngữ: gắn liền với vấn đề diễn đạt và câu cú.
- Việc lựa chọn phương tiện giao tiếp giúp giảm tác nhân gây nhiễu
  - Sử dụng email có thể loại trừ các tác nhân gây nhiễu thực chất
  - Giao tiếp qua điện thoại sẽ ít bị ảnh hưởng bởi các tác nhân gây nhiễu tâm lý
- Bằng cách đặt mình vào vị trí của đối tác, các nhà đàm phán có thể giảm bớt sự sai lệch gây ra bởi các tác nhân gây nhiễu thông qua việc tìm hiểu về vấn đề của phía bên kia, giá trị và lợi ích của họ.
- Sự cảm thông không tạo ra thỏa thuận nhưng nó cho phép nhà đàm phán hiểu được những gì ẩn sau quan điểm của phía bên kia – tình cảm, giá trị, v.v...

➤ *Lắng nghe tích cực*

- Cố gắng hiểu trước khi mong muốn được hiểu.
  - Giúp cho nhà đàm phán hiểu được thực chất vấn đề
  - Tạo cơ hội xác nhận, điều chỉnh và làm rõ nhận thức của mình về vấn đề đó.
- Diễn đạt lại (paraphrasing), đặt câu hỏi thông minh để điều chỉnh quá trình giao tiếp sao cho có lợi cho tất cả các bên.

### ***1.4.3 Lợi ích của các bên tham gia đàm phán***

Ân sau các quan điểm của nhà đàm phán là các lợi ích thực sự. Như Fisher (1991) đã nhận định “quan điểm là thứ các nhà đàm phán quyết định còn lợi ích là thứ khiến họ quyết định như vậy”.

- Nhiều nhà đàm phán quá chú trọng vào bảo vệ quan điểm. Điều này khiến cho họ không thể tập trung vào các vấn đề lợi ích thực chất.
  - o Không nhìn được xa hơn quan điểm của phía đối tác để xác định lợi ích thực sự, mong muốn của họ.
  - o Các xung đột xoay quanh quan điểm trái ngược sẽ gia tăng và khiến các bên không thể tìm được các cơ hội và giải pháp cho những lợi ích của họ.
  - o Các bên hướng tới một thoả thuận kém hiệu quả và không thực sự đáp ứng được những nhu cầu và lợi ích.
- Chỉ bằng cách tập trung vào lợi ích, mới có thể thoát khỏi tình trạng trên.

➤ *Lợi ích có thể được chia thành các dạng sau:*

- Lợi ích thực chất: liên quan tới vấn đề quan trọng trong đàm phán.
- Lợi ích liên quan tới quy trình: là những lợi ích liên quan tới cách nhà đàm giải quyết vấn đề tranh chấp.
- Lợi ích liên quan tình cảm: gắn liền với mối quan hệ hiện tại hoặc sau này giữa các bên.

### ***1.4.4 Lựa chọn của các bên tham gia đàm phán***

Fisher, Ury và patton (1981) đã khẳng định rằng việc tìm kiếm các giải pháp có lợi cho các bên là rất quan trọng. Bằng cách này, các nhà đàm phán có thể tránh khỏi lối mòn trong tư duy bị giới hạn bởi những mục tiêu cố định. Họ có thể có lối tư duy linh hoạt và sáng tạo hơn bằng cách đánh đổi những khác biệt hoặc tìm ra điểm chung.

- Đánh đổi những thứ có giá trị thấp đối với mình nhưng lại có giá trị cao với đối tác.



- Việc tìm kiếm những điểm chung và khác biệt giúp tạo ra giá trị cho quá trình đàm phán.
- Trong quá trình tìm kiếm các giải pháp có lợi, cần tách biệt quá trình này với việc ra quyết định, tránh cam kết sớm làm hạn chế sáng tạo và ý tưởng.

#### **1.4.5 Nhân tố hợp lý**

- Việc áp dụng những tiêu chí công bằng và hợp lý là một phương pháp hiệu quả trong quá trình đàm phán, khi phải đối mặt với những yêu cầu bị ảnh hưởng bởi tình cảm.
- Việc xác định khuôn khổ đàm phán phải dựa trên các tiêu chí:
  - o Tiêu chuẩn công bằng
  - o Quá trình công bằng
- Nếu không áp dụng những tiêu chí công bằng và hợp lý đã được thừa nhận, các yêu cầu đưa ra sẽ bị ảnh hưởng bởi tình cảm và mong muốn, khiến gia tăng xung đột và cả chi phí đàm phán.
- Trong khuôn khổ đàm phán, các thoả thuận được thảo luận dựa trên những giá trị, lợi ích mà nó đem lại, không phải do tình cảm chi phối.
- *Nguyên tắc và tiêu chuẩn xác định khuôn khổ của quá trình đàm phán như sau:*
  - Cam kết trung thực
  - Cam kết ứng xử một cách lịch sự, văn minh
  - Chấp nhận quá trình hợp tác và đấu tranh.
  - Công bằng:
    - o Công bằng được xác định dựa trên những nguyên tắc khách quan, không phải nhận định chủ quan.
    - o Để đảm bảo công bằng, các bên có thể yêu cầu đối tác đưa ra cơ sở cho những luận điểm

- Nguyên tắc được quốc tế công nhận, xã hội công nhận và có các cơ sở pháp lý có thể coi là những tiêu chí khách quan để xác định công bằng.
- Tiêu chí xác định cần đảm bảo áp dụng được cho cả hai phía và được cả hai bên công nhận.

Tiêu chí đã được công nhận bởi thị trường, xã hội, pháp lý, truyền thống có thể là căn cứ luận điểm của các bên và giúp cho các bên đạt được một thoả thuận.

#### **1.4.6 BATNA**

Hai nhà nghiên cứu đàm phán Roger Fisher và William Ury thuộc Đại học Harvard đã phát triển giải pháp thay thế này lên thành khái niệm BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement).

- Khi tham gia đàm phán, cần biết BATNA của mình, nếu không sẽ không biết khi nào nên chấm dứt thương lượng.
- BATNA là thẻ bảo hiểm quan trọng trong đàm phán. BATNA cho phép đàm phán tự tin, cứng rắn hơn.
- Bước vào đàm phán mà không biết rõ về BATNA của mình thì sẽ tự đặt mình vào thế bất lợi.
  - Nếu có BATNA mạnh, cần khéo léo cho đối phương biết bạn đang có lợi thế thương lượng và có thể rút lui khỏi đàm phán trên thế mạnh.
  - Nếu cả hai bên đều có BATNA mạnh thì hai bên sẽ khó thay đổi ngưỡng tối thiểu của mình và ít có khả năng đạt thoả thuận.
  - Bên nào có BATNA yếu sẽ rơi vào thế bất lợi, bị ép trong đàm phán, khó có thể từ bỏ đề xuất của đối phương – dù cho là đề xuất không có lợi cho mình
- Xác định được BATNA của đối phương mạnh hay yếu rất cần thiết để biết họ có thể đi xa đến đâu. Tuy nhiên, đây là một việc khó, trừ phi đối phương muốn để lộ BATNA mạnh của họ.
- Cần phải điều tra, nghiên cứu và khéo léo đặt câu hỏi trong quá trình đàm phán, khiến đối phương để lộ ra BATNA của họ

### ***1.4.7 Cam kết giữa các bên tham gia đàm phán***

Lewicki, Saunders và Minton (1997) coi cam kết là một khái niệm quan trọng trong đàm phán.

- Khi đã có cam kết, các bên có ít lựa chọn hơn.
- Các nhà đàm phán thường rất chú trọng tới việc ngăn cản không để bên kia cam kết quá sớm hoặc hướng tới đạt được một cam kết có lợi cho mình.
- Cam kết có thể tạo ra căng thẳng giữa các nhà đàm phán và khiến họ không thể chuyển sang những quan điểm có lợi hơn.
- Mặt khác, cũng có những chiến lược cho phép các nhà đàm phán đạt được những cam kết có lợi:
  - o Giải pháp thay thế BATNA
  - o Gia tăng áp lực thông qua việc điều chỉnh thời hạn, hạn chế các giải pháp của đối phương.

Tuy nhiên, các nhà đàm phán cần hết sức thận trọng khi sử dụng những biện pháp này do chúng có thể làm cho đối phương không hài lòng và không muốn thực hiện thoả thuận.

- Một thoả thuận, biên bản được xây dựng cẩn thận và hợp pháp sẽ giúp đảm bảo cam kết của các bên.

 2

## Chương 2: CÁC KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN QUAN TRỌNG

### 2.1. Xác định bối cảnh đàm phán

#### 2.1.1. Bối cảnh bên ngoài

- Bối cảnh quốc tế được xem như một bàn cờ lớn, trên đó diễn ra các cuộc đàm phán. Nhân tố chính trị, ngoại giao, nhất là tính chất mối quan hệ song phương với đối tượng đàm phán có ảnh hưởng quan trọng tới kết quả đàm phán.
- Muốn chuẩn bị tốt cho các cuộc đàm phán dù ngắn hay dài, cấp cao hay cấp thấp, cần xem xét kỹ bối cảnh quốc tế từ nhiều góc độ:
  - o Cục diện kinh tế và chính trị quốc tế của toàn thế giới và của khu vực
  - o Tính chất mối quan hệ song phương và đa phương với các nước đối tác.
- Cục diện hai cực, đa cực hay vô cực đều tác động tới các cuộc đàm phán, nhất là đối với các cuộc đàm phán lớn, kéo dài.
  - o Cuộc đàm phán Geneve 1954 chịu tác động sâu sắc của cục diện Chiến tranh lạnh 2 cực.
  - o Cục diện đối đầu hay hợp tác ở Đông Nam Á chắc chắn sẽ ảnh hưởng tới các cuộc đàm phán trong khu vực.

- Tính chất các mối quan hệ song phương hữu nghị hay căng thẳng đều có ảnh hưởng tới đàm phán.

Ví dụ, yếu tố quan trọng tạo môi trường thuận lợi dẫn đến kết quả trong đàm phán biên giới giữa Việt Nam với Trung Quốc là yếu tố quan hệ chính trị thuận lợi.

- Trước những năm 90 đã có đàm phán nhưng yếu tố chính trị không thuận lợi, nên đàm phán với Trung Quốc rất khó khăn.
- Sau khi bình thường hóa quan hệ Việt Nam - Trung Quốc năm 1991, hai bên đã có môi trường đàm phán thuận lợi, nên đàm phán biên giới và phân giới cắm mốc với Trung Quốc có kết quả hơn.

## **2.1.2. Bối cảnh bên trong**

### **2.1.2.1 Tình hình kinh tế - chính trị - xã hội**

Bối cảnh trong nước luôn có ảnh hưởng và được các bên khai thác triệt để trong đàm phán. Robert Putnam gọi đàm phán là một trò chơi hai cấp độ (two - level game): Cấp độ 1 là đàm phán giữa các nhóm lợi ích trong nước, cấp độ 2 là đàm phán giữa các quốc gia.

Những cuộc đàm phán trong nước và quốc tế có sự tác động qua lại lẫn nhau. Mâu thuẫn hay thống nhất giữa các nhóm lợi ích trong nước sẽ ảnh hưởng tới kết quả đàm phán quốc tế. Các chính trị gia thường lợi dụng sức ép quốc tế để tác động trong nước. Ngược lại, họ cũng dùng những khó khăn trong nội bộ để tác động vào quá trình đàm phán quốc tế. Thành công hoặc thất bại của các cuộc đàm phán phụ thuộc vào sự tồn tại đan xen giữa những kết quả chấp nhận được ở cả hai cấp độ của cuộc đàm phán. Ảnh hưởng qua lại giữa hai cấp độ còn phụ thuộc vào hệ thống chính trị tập trung hay đa đảng. Trong chế độ đa đảng, mối quan hệ giữa hai tầng nội bộ và quốc tế của cuộc đàm phán sẽ rõ nét hơn. Ví dụ tại Mỹ, cả Thượng viện và Hạ viện giữ vai trò quan trọng trong những cuộc đàm phán thương mại. Hiệp định thương mại yêu cầu sự nhất trí của mỗi Viện sau khi Tổng thống ký.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Brigid Starky, “Negotiating a Complex World”, Rowman & Littlefield, Lanham, USA, 2005. Tr.101.

### 2.1.2.2 Văn hoá:

- Văn hoá có ảnh hưởng quan trọng tới đàm phán. Văn hoá tác động tới tất cả các thành tố cơ bản của đàm phán bao gồm:
  - o Chủ thể đàm phán
  - o Cấu trúc đàm phán
  - o Chiến lược
  - o Tiến trình
  - o Kết quả đàm phán.
- Văn hoá có ảnh hưởng đến:
  - o Sự phân bổ quyền lực giữa các chủ thể đàm phán, cách thức tổ chức và mức độ minh bạch, quy định cách ứng xử giữa các chủ thể đàm phán.
  - o Sự lựa chọn chiến lược đàm phán theo hướng hoà hoãn hay không khoan nhượng; cách giành chiến thắng thông qua việc đạt được thoả thuận về nguyên tắc trước hay những vấn đề cụ thể trước.
  - o Tiến trình đàm phán
  - o Hiệu quả giao tiếp giữa các chủ thể đàm phán: có nền văn hoá muốn đi thẳng vào vấn đề, có nền văn hoá lại đi vòng vèo. Các nền văn hoá khác nhau cũng có cách đánh giá kết quả đàm phán khác nhau.<sup>4</sup>
- Sự khác biệt văn hoá có thể cản trở đàm phán
  - o Gây ra hiểu lầm trong giao tiếp
  - o Gây khó khăn trong phiên dịch, giải thích vấn đề.
- Các bên đàm phán có cùng nền văn hoá thì dễ hiểu nhau và dễ đi đến thoả thuận hơn. Do vậy những nghiên cứu về giao thoa văn hóa và nghệ thuật ám hiệu đều có đóng góp trong kỹ thuật đàm phán.

---

<sup>4</sup> Guy Olivier Faure và Gefrey Rubin eds “Văn hoá và đàm phán”, Sage publication, 1993.

- Văn hoá đóng vai trò quan trọng bởi vì trong đàm phán luôn luôn có nhân tố con người. Động cơ tâm lý con người có thể trực tiếp hoặc gián tiếp ảnh hưởng đến quá trình đàm phán
  - o Nhu cầu phải "thắng", phải đánh bại phía bên kia, hay tránh không để thua phía bên kia
  - o Nhu cầu được công nhận là "tốt", "giỏi", hay "mạnh mẽ"
  - o Nhu cầu phải bảo vệ một nguyên tắc hay một tiền lệ quan trọng trong một cuộc đàm phán
  - o Nhu cầu "công bằng", hoặc "danh dự", hay bảo vệ danh tiếng một người.

Đây là những nhân tố vô hình, bén rễ sâu vào giá trị và cảm xúc cá nhân.<sup>5</sup>

### 2.1.2.3 Con người

- Diện mạo của người đàm phán cũng có ảnh hưởng nhất định tới kết quả đàm phán.
  - o Trang phục tạo sự tự tin của người đàm phán và sự tin cậy của đối tác
  - o Râu tóc của người đàm phán tạo ra tín hiệu trong đàm phán
  - o Cách nói năng có ảnh hưởng tới đàm phán: nói nhỏ quá, to quá, nhanh quá hay chậm quá và ngay cả im lặng cũng có ý nghĩa trong đàm phán.
  - o Cái bắt tay chặt, kéo dài hay dùng cả hai tay bắt đều chứa đựng tín hiệu của người đàm phán.

## 2.2. Xác định khuôn khổ đàm phán

- Xác định khuôn khổ đàm phán là quá trình xác định những vấn đề cần được đàm phán.
- Xác định khuôn khổ là việc định hình và tổ chức thể giới xung quanh dưới góc nhìn cá nhân.
  - o Nhận thức được hiện thực phức tạp và xác định nó bằng những ngôn ngữ có ý nghĩa.

---

<sup>5</sup> Nguyễn Thị Thu, “Nghệ thuật đàm phán”, NXB Giao thông vận tải, 2008.

- Việc xác định khuôn khổ đàm phán có ảnh hưởng quan trọng tới việc xác định chiến lược.
  - o Việc xác định một mặt của một vấn đề xã hội phức tạp chính là ngầm lựa chọn một số khuôn khổ nhất định và bỏ qua những khuôn khổ khác.
  - o Quá trình xác định này thường diễn ra mà không có ý định cụ thể từ phía người đàm phán. Quá trình xác định khuôn khổ có thể bị ảnh hưởng bởi:
    - Kinh nghiệm, thái độ, giá trị và cả những cảm xúc của người đàm phán.
    - Các yếu tố khác như thông tin hay bối cảnh v.v...
  - o Việc hiểu rõ quá trình xác định khuôn khổ đàm phán giúp cho người đàm phán hiểu rõ hơn họ đang làm gì, các bên đang làm gì và kiểm soát được quá trình đàm phán.
- *Các loại khuôn khổ:*
  - Khuôn khổ thực chất – liên quan tới việc vấn đề xung đột là gì. Các bên áp dụng khuôn khổ thực chất có quan điểm về vấn đề chính trong xung đột.
  - Kết quả: Các bên phải đạt được điều kiện gì để đạt được một kết quả đã được xác định từ trước. Khuôn khổ này thường dẫn tới đàm phán “thắng – thua” hoặc “cùng thua”
  - Khuôn khổ mong muốn: Các bên có điều kiện gì để hướng tới thoả mãn những lợi ích to lớn hơn. Thay vì hướng tới kết quả cụ thể, các bên hướng tới những lợi ích và nhu cầu cơ bản. Các nhà đàm phán áp dụng khuôn khổ này thường có xu hướng đàm phán “cùng có lợi”
  - Khuôn khổ giải quyết xung đột: Các bên sẽ cố gắng giải quyết tranh chấp. Các nhà đàm phán áp dụng khuôn khổ này thường có xu hướng quan tâm nhiều hơn tới vấn đề thủ tục và vấn đề cuộc đàm phán diễn ra như thế nào thay vì tập trung vào vấn đề quan trọng.



- Khuôn khổ nhận dạng: Cách các bên xác định “họ là ai”. Các bên là thành viên của một hay nhiều nhóm trong xã hội theo các tiêu chí giới tính, tôn giáo, dân tộc, v...
  - Khuôn khổ đối phương: Cách các bên nhìn nhận bên còn lại. Khuôn khổ này bị ảnh hưởng bởi kinh nghiệm trong việc giao tiếp với bên kia, bởi thông tin lịch sử và danh tiếng của họ và các nguyên nhân khác. Trong xung đột, khuôn khổ nhận dạng thường mang tính tích cực trong khi khuôn khổ nhìn nhận đối phương thường có tính tiêu cực.
  - Khuôn khổ Được – mất: cách các bên nhìn nhận một số kết quả nhất định trong mối quan hệ được mất.
- *Một số điểm cần chú ý:*
- Các nhà đàm phán có thể áp dụng một hay nhiều khuôn khổ.
  - Nhìn nhận sự việc dưới những khuôn khổ không giống nhau là nguyên nhân của xung đột.
  - Một số khuôn khổ sẽ kéo theo kết quả là một số loại thoả thuận nhất định.
    - o Các bên áp dụng khuôn khổ kết quả thường hướng tới một số kết quả nhất định và do đó làm căng thẳng xung đột
  - Một số khuôn khổ thường được áp dụng cho một số nhóm vấn đề nhất định.
    - o Khi đàm phán về vấn đề quan hệ, áp dụng khuôn khổ đối phương
  - Khuôn khổ thay đổi khi cuộc đàm phán diễn ra

## 2.3. Xác định chiến lược và chiến thuật đàm phán

### 2.3.1 Chiến lược đàm phán

#### 2.3.1.1 Khái niệm

- Chiến lược liên quan tới việc xác định đường hướng cơ bản, kế hoạch hành động và mục tiêu, tìm kiếm lợi thế so sánh để có giải pháp tốt nhất cho một vấn đề.
- Tư duy chiến lược là tư duy hệ thống và toàn diện. Tư duy chiến lược tìm ra giải pháp lớn, nhưng cũng dễ gây ảo tưởng chiến lược, người đàm phán tưởng mình chủ động trong đàm phán, nhưng thực chất đàm phán là một quá trình biến hoá liên tục, do vậy người đàm phán còn cần cả tư duy ứng biến tốt.
- Không có chiến lược chung cho mọi cuộc đàm phán. Mỗi một cuộc đàm phán cụ thể cần phải chọn một chiến lược cụ thể và phù hợp. Chính vì vậy chỉ có thể nói đến những chiến lược cơ bản, hoặc những chiến lược nền tảng, gồm những nhân tố cho phép xây dựng các chiến lược cụ thể trong những điều kiện khác nhau, các giai đoạn khác nhau, đáp ứng yêu cầu thực tế. Trong thực tiễn quốc tế các nhà đàm phán có kinh nghiệm dễ dàng vận dụng cùng lúc nhiều chiến lược khác nhau.<sup>6</sup>

#### 2.3.1.2 Các loại chiến lược đàm phán

##### ➤ Chiến lược hợp tác

- Sự tiếp cận của người đàm phán đối với xung đột là giải quyết nó nhưng vẫn giữ được quan hệ cá nhân và đảm bảo cả 2 bên đều đạt được mục đích của mình.
- Quan điểm với xung đột là những hành động cá nhân không chỉ đại diện cho lợi ích của bản thân mà còn đại diện cho lợi ích của bên đối kháng.
- Khi nhận thấy xung đột tồn tại, người đàm phán sử dụng phương pháp giải quyết xung đột để chế ngự tình hình. Đây là cách giải quyết mang tính cộng tác mà nó đòi hỏi cả 2 bên đều giữ quan điểm “thắng-thắng”, tuy nhiên nó cũng đòi hỏi thời gian, nghị lực và sáng tạo.

*“Chiến lược hợp tác” sử dụng tốt nhất khi:*

- Vấn đề rất quan trọng cần thỏa hiệp.
- Mục đích là để hợp nhất những quan điểm khác nhau.

<sup>6</sup> Vũ Dương Huân, “Tìm hiểu kỹ thuật đàm phán ngoại giao”, Nghiên cứu quốc tế - số 60, 2005.

- Cần sự cam kết để giải quyết công việc.
- Mong muốn xây dựng hoặc duy trì mối quan hệ.
- Chiến lược thoả hiệp
  - Khi nhận thấy một giải pháp để đạt được kết quả “thắng-thắng” là không thể, người đàm phán hướng tới một kết quả bao gồm một phần nhỏ thắng lợi và một phần nhỏ thua thiệt, cả 2 đều liên quan đến mục tiêu và quan hệ của các bên.
  - Sự thuyết phục và lôi kéo có ảnh hưởng lớn đến kiểu này. Mục đích là tìm ra một số cách có thể dùng được chấp nhận mà nó phần nào làm hài lòng cả 2 bên. Tình thế thoả hiệp có nghĩa là cả 2 bên chấp nhận và thực hiện một quan điểm “thắng ít-thua ít”.

*“Chiến lược thoả hiệp” tốt nhất khi:*

- Vấn đề là quan trọng nhưng không thể giải quyết được.
- Mối quan hệ là quan trọng nhưng không thể hòa giải.
- Các bên có sức mạnh ngang nhau cùng muốn đạt được những mục đích duy nhất.
- Cần đạt được cách giải quyết tạm thời đối với những vấn đề phức tạp.
- Cần tìm ra một giải pháp thích hợp vì áp lực thời gian.
- Chỉ có một sự lựa chọn duy nhất chứ không có giải pháp nào khác.

➤ Chiến lược hoà giải

- Cách tiếp cận của người đàm phán đối với xung đột là cần phải duy trì mối quan hệ cá nhân bằng bất cứ giá nào, có liên quan rất ít hoặc không có liên quan gì đến mục đích của các bên.
- Nhượng bộ, thoả hiệp vô nguyên tắc và tránh xung đột được nhìn nhận như là cách để bảo vệ quan hệ. Đây là sự chịu thua hoặc kết quả “thua- thắng”, mà quan điểm của người đàm phán là chịu thua, cho phép bên kia thắng.

*Chiến lược hoà giải sử dụng tốt nhất khi:*

- Nhận thấy mình sai.
- Mong muốn được xem là người biết điều.

- Vấn đề quan trọng hơn đối với phía bên kia.
- Mong muốn tạo được tín nhiệm cho những vấn đề sau.
- Muốn giảm đến mức tối thiểu thiệt hại khi ở thế yếu.
- Sự hòa thuận và ổn định là quan trọng hơn.
- Chiến lược kiểm soát
  - Người đàm phán tiếp cận với xung đột là để nắm được những bước cần thiết và đảm bảo thỏa mãn được mục đích cá nhân, cho dù tiêu phí mối quan hệ.
  - Xung đột được xem như là một lời tuyên bố thắng, cần thắng lợi bằng bất cứ cách nào.
  - Đây là một cách giải quyết mà người đàm phán sử dụng bất cứ sức mạnh nào xem như thích hợp để bảo vệ một quan điểm mà họ tin đúng hoặc cố gắng thắng.

*Chiến lược kiểm soát sử dụng tốt nhất khi:*

- Hành động nhanh chóng, dứt khoát là vấn đề sống còn ( như trường hợp khẩn cấp).
- Một vấn đề quan trọng đòi hỏi phải hành động bất thường.
- Biết mình đúng.
- Phía bên kia lợi dụng cơ hội của thái độ hợp tác.

➤ Chiến lược tránh né

- Người đàm phán xem xét xung đột là những cái phải tránh xa bằng mọi giá.
- Chủ đề trung tâm của kiểu này là lảng tránh, nó tạo ra kết quả là làm thất vọng hoàn toàn cho các bên liên quan.
  - Mục đích của các bên không được đáp ứng
  - Không duy trì được mối quan hệ
- Kiểu này có thể tạo hình thức ngoại giao để làm chệch lệch một vấn đề, hoãn lại một vấn đề cho đến lúc thuận lợi hơn, hoặc đơn giản là rút lui khỏi một tình huống đang bị đe dọa.

- Đây là quan điểm rút lui hoặc “thua-thắng”, mà trong đó quan điểm của người đàm phán là rút lui, chấp nhận thua, cho phép bên kia thắng trong danh dự.

*Chiến lược tránh né sử dụng tốt nhất khi:*

- Những vấn đề không quan trọng.
- Có nhiều vấn đề cấp bách giải quyết khác.
- Không có cơ hội đạt được mục đích khác.
- Có khả năng làm xấu đi cuộc đàm phán hơn là đạt được những lợi ích.
- Cần bình tĩnh và lấy lại tiến độ.
- Phía bên kia có thể giải quyết xung đột có hiệu quả hơn.
- Cần thời gian để thu thập thông tin.

### **2.3.2. Chiến thuật đàm phán:**

#### *2.3.2.1 Các loại chiến thuật đàm phán:*

➤ *Đưa đề nghị cao hay thấp*

- Nhiều nghiên cứu cho thấy đề nghị cao ban đầu sẽ đạt được giải pháp cao hơn đề nghị khiêm tốn
  - o Có nhiều dư địa đàm phán
  - o Có thêm thời gian để tìm hiểu tính ưu tiên của đối tác
  - o Tạo cho đối tác có ấn tượng là còn cả một chặng dài để đi đến giải pháp hợp lý.
- Đề nghị cường điệu, lập trường mở màn kiên quyết và ít nhân nhượng lúc ban đầu là dấu hiệu cho thấy một lập trường cứng rắn.
  - o Có thể rút ngắn đàm phán, vì đối tác thấy rằng các mức giảm giá quá ít nên họ có thể đầu hàng có điều kiện
  - o Giải quyết nhanh thay vì kéo dài vấn đề.

- Nếu đưa phương án cao lúc ban đầu và sau đó đưa phương án thuộc "vùng thoả thuận", thì đối phương dễ dàng chấp nhận hơn.
  - o Thể hiện được thiện chí nếu sau này nhượng bộ.
  - o Đối tác cảm thấy bạn có nhiều nhân nhượng.
- Tuy nhiên, đòi hỏi quá cao cũng có những bất lợi
  - o Đối phương có thể bỏ đi và sẽ mất cơ hội đạt thoả thuận. Càng cứng điều, càng nhiều khả năng bị đối phương từ chối ngay tức khắc.
  - o Đề nghị quá đáng khiến đối tác sẽ phải đưa ra những giải pháp tiêu cực. Họ không thể nào đáp lại một cách ôn hòa và cởi mở và thậm chí bắt chước thái độ hiếu chiến.
  - o Với đề nghị quá cao, nếu bạn lùi nhiều lần sẽ gây thêm ngờ vực và hậu quả là khi bạn lùi hết nấc, đối phương vẫn nghĩ họ có thể đàm phán tiếp để bạn xuống thang.

Vì vậy, cần thận trọng khi đưa ra đề nghị ban đầu. Nếu đưa đề nghị cứng điều cũng nên có giải pháp thay thế nếu đối tác không chấp nhận và từ chối giao dịch tiếp.

- Một cách nữa là áp dụng lập trường linh hoạt
  - o Đưa ra đề nghị công bằng trong vùng thoả thuận (vùng đối phương có thể tính chuyện điều chỉnh)
  - o Khi đưa đề nghị, nhấn mạnh những thuận lợi mà lời đề nghị của bạn mang lại.

➤ *Chiến thuật chia nhỏ, giải quyết từng bước từ dễ đến khó*

- Có người gọi đây là chiến thuật gặm nhấm, nhặt nhạnh theo kiểu "cháo nóng húp quanh".
- Mỹ gọi đây là thủ pháp "Sa-la-mi" (chặt xúc xích ra từng đoạn).
- Trung Quốc thì gọi đây là thủ pháp "được đằng chân lân đằng đầu". Đây còn gọi là giải pháp riêng rẽ hoặc khoanh vùng để giải quyết theo nguyên tắc dễ trước khó sau.

- Theo chiến thuật này, cần chia vấn đề đang bị trở ngại thành những vấn đề nhỏ hơn để giải quyết từ từ từng vấn đề một, cuối cùng giải quyết được vấn đề lớn.
- Đây là những thủ thuật thường được áp dụng trong giai đoạn đầu của những cuộc đàm phán, hoặc trong tình huống tương quan lực lượng không cân sức buộc bạn phải giải quyết từng bước.

Trong các cuộc đàm phán ký Hiệp định Geneve 1954 và Hiệp định Paris 1973, Việt Nam đã vận dụng tốt chiến thuật giành thắng lợi từng bước, gắn với tương quan lực lượng và tình hình trên chiến trường. Với phương châm "vừa đánh vừa đàm", Việt Nam đã bốn lần giành thắng lợi từng bước: từ chỗ buộc Mỹ phải hạn chế ném bom miền Bắc, tới chỗ phải chấm dứt hoàn toàn việc ném bom miền Bắc, sau đó buộc Mỹ đơn phương rút dần quân Mỹ về nước và cuối cùng là buộc Mỹ ký Hiệp định chấm dứt chiến tranh.<sup>7</sup> Với Hiệp định Paris, Việt Nam đã đạt được mục tiêu "đánh cho Mỹ cút", tạm gác lại mục tiêu "đánh cho Ngụy nhào", nhưng thực chất Việt Nam đã đạt được yêu cầu Mỹ rút khỏi Việt Nam, trong khi quân Việt Nam vẫn ở lại miền Nam và điều này mang tính quyết định đối với việc giải phóng hoàn toàn miền Nam năm 1975.

#### ➤ *Chiến thuật đàm phán cả gói*

- Đàm phán cả gói được coi là một thủ pháp kỳ diệu, bởi nó có thể nhập ghép các biến số cá biệt để thoả mãn hoặc né tránh một yêu cầu nào đó.<sup>8</sup>
- Thủ pháp cả gói tức là đưa vấn đề chính, quan trọng cùng những vấn đề không quan trọng vào một gói, giải quyết cùng một lúc.
- Đàm phán trọn gói tạo ra nhiều giải pháp và khả năng điều chỉnh giải pháp, tạo cơ hội dung hoà được quan điểm của hai bên.
- Đối với các vấn đề có liên quan chặt chẽ với nhau, nếu đàm phán từng vấn đề sẽ khó đạt được thoả thuận thì đàm phán cả gói là biện pháp thích hợp.

<sup>7</sup> Bộ Ngoại giao, Ban Nghiên cứu lịch sử, "Cuộc đàm phán lịch sử : Kỷ niệm 35 năm Hiệp định Paris 1973-2008", NXB Sự thật, 2009. Tr. 117-118.

<sup>8</sup> "100 sách lược đàm phán", Trần Sinh – Minh Châu biên soạn, NXB Thanh Hoá, 2005. Tr. 18.

Các nước lớn thường sử dụng rất hiệu quả chiến thuật này đối với các quốc gia nhỏ. Pháp đã sử dụng sự liên kết giữa đàm phán phân định biên giới với việc thâm nhập ngư trường của ngư dân Pháp tới vùng biển Caribê trong vụ Dominica - France.

- Đàm phán cả gói thường được sử dụng vào giai đoạn cuối, khi hai bên nhất trí gom lại các vấn đề tồn tại để giải quyết đồng thời.
  - Đàm phán cả gói giúp bạn nhìn thấy rõ ưu tiên của đối phương:
    - o Những gì họ quyết giữ
    - o Những gì họ có thể buông.
  - Đàm phán cả gói nhượng bộ những vấn đề không quan trọng để đạt được mục tiêu chính.
  - Sách lược đàm phán cả gói cũng có bất lợi là những vấn đề căng thẳng có thể bị mở rộng hơn, đặc biệt các vấn đề đã bế tắc được gắn với vấn đề đang bàn sẽ làm cho đàm phán dễ đổ vỡ hơn.
- *Các chiến thuật dụ dỗ đối phương:*
- Tranh thủ, chia sẻ, tìm điểm chung, tạo thiện cảm;
    - o Hứa hẹn thật nhiều làm mờ mắt đối phương
    - o Khuyến khích, lôi kéo đối phương
    - o Thối phồng tầm quan trọng đề nghị của mình
    - o Tối thiểu hoá tầm quan trọng đề nghị của đối phương.
  - Dùng vật chất, để đổi lại sự chấp nhận nhanh.
    - o Cần dùng vật chất một cách hợp lý, nếu không đối phương sẽ chỉ coi đó là một sự nhượng bộ.
  - Dành một sự nhượng bộ đặc biệt, nhất là ở giai đoạn gần kết thúc, để đối phương chấp nhận đề nghị của mình.
  - Đưa ra hai hay ba đề nghị có giá trị ít nhiều tương đương nhau



- Đề cho đối tác lựa chọn. (Con người thường thích lựa chọn, cho dù là những thứ rất giống nhau).
- Đây là một kỹ thuật rất hiệu quả để kết thúc đàm phán.

➤ *Các chiến thuật gây sức ép:*

- Đưa điều kiện tiên quyết để áp chế đối phương:

- Chỉ cần có chút nhượng bộ, đã có thể cho đối phương thấy rằng mình đã phải hy sinh rất nhiều.

Trung Quốc thường áp dụng thủ thuật này và nhắc đi nhắc lại điều kiện tiên quyết là nguyên tắc không thể thương lượng. Một khi đối phương chấp nhận nguyên tắc của Trung Quốc, Trung Quốc lập tức có thể vận dụng nguyên tắc này làm cho đối phương phải nhượng bộ trên vấn đề thực chất và chi tiết.<sup>9</sup>

- Tuy nhiên nếu điều kiện đưa ra quá ngặt nghèo thì rất có thể khiến đối phương thấy khó mà rút lui, không muốn tham gia đàm phán.

- Chuyên thông điệp không còn chỗ nào để lùi:

- Nhân mạnh đây là đề nghị cuối
- “Tất cả những gì có thể làm” hay “mức tối đa mà tôi có thể có”.

- Làm cho đối phương cảm nhận thấy lợi ích của mình đang bị đe dọa nghiêm trọng, nếu không đồng ý, tình hình sẽ càng tồi tệ hơn.

- Mức cao của thủ pháp này là đưa tối hậu thư: nêu đề nghị buộc đối phương phải chấp nhận nếu không sẽ phải chịu hậu quả.

- Tạo áp lực về thời gian:

- Đưa đề nghị có thời hạn cực ngắn để tạo áp lực cho đối phương phải đồng ý sớm.
- Đưa đề nghị rất hấp dẫn, nhưng cũng báo là sẽ hết hạn trong vòng 24 giờ.

---

<sup>9</sup> Phân tích sách lược đàm phán của Trung Quốc. Tài liệu tổng hợp của Cầu Triệu Lâm, cán bộ nghiên cứu Sở nghiên cứu Âu - Mỹ, Viện Nghiên cứu trung ương Đài Loan. Trung tâm thông tin tư liệu, UBBGQG dịch. 2001

→ Điều này đặc biệt hiệu quả trong tình huống cần ngăn chặn đối phương xem xét những giải pháp khác.

- Tuy nhiên, người ta thường không thoải mái khi nhận đề nghị loại này vì họ cảm thấy như thể họ đang phải chịu áp lực không hợp lý.
  - Đồng thời cũng cần phải có lý do xác đáng, để đối phương không nghĩ bạn giả bộ và chờ cho đến hạn xem sao.
  - Không được để đối phương tạo áp lực thời gian đối với mình, không để mình rơi vào tình thế nóng vội.
- Đưa đề nghị vào phút chót:
- Khi các vấn đề đã được dàn xếp, chỉ còn việc ký kết thì đưa ra đề nghị mới.
  - Thủ thuật này buộc đối phương chấp nhận yêu cầu của bạn vì đã quá mệt mỏi, không muốn thay đổi, làm hỏng kết quả đàm phán.
- Chiến thuật "đưa vào ngõ cụt": có ý tạo lập một tình huống không lối thoát để gây sức ép bên kia thoả hiệp, hoặc để dừng đàm phán nhằm gỡ thế bí.
- Chiến thuật vu hồi:

Nếu trực tiếp gây sức ép không được, Trung Quốc thường áp dụng chiến thuật vu hồi, thông qua bên thứ ba để gây sức ép. Bên thứ ba có thể là một siêu cường hoặc một quốc gia có quan hệ sâu đậm với đối phương. Bên thứ ba cũng có thể là thế lực đối địch trong nội bộ đối phương, dân chúng, phương tiện thông tin, đảng đối lập ...<sup>10</sup>

- Thủ thuật "ủy quyền":
- Khi cần bảo vệ quan điểm không khoan nhượng của mình thì nói "tôi chỉ được giao phó đến đó".

---

<sup>10</sup> Phân tích sách lược đàm phán của Trung Quốc. Tài liệu tổng hợp của Cầu Triệu Lâm, cán bộ nghiên cứu Sở nghiên cứu Âu - Mỹ, Viện Nghiên cứu trung ương Đài Loan. Trung tâm thông tin tư liệu, UBBGQG dịch. 2001.

- Trong hoàn cảnh này, việc giải quyết vấn đề không phụ thuộc vào nội dung đích thực của vấn đề, không phụ thuộc vào bối cảnh đàm phán mà là mức độ uỷ quyền, vấn đề quy chế về quyền hạn, vai trò.
  - Quy chế thâm quyền càng cao, đối tác càng cứng rắn.
- Kỹ thuật "vừa đấm vừa xoa":
- Các chuyên gia đàm phán nước ngoài gọi là thủ thuật "cảnh sát tốt - cảnh sát xấu",

Hai cảnh sát, một người tử tế, một người gian manh luân phiên thẩm tra một người tình nghi. Người cảnh sát thứ nhất tỏ thái độ cứng rắn, không khoan nhượng. Sau đó người này rời chỗ (thường là do đồng nghiệp đề nghị).<sup>11</sup> Trong khi đó, người cảnh sát khác tới và cố gắng đạt thỏa thuận nhanh trước khi người đàm phán thứ nhất quay lại.

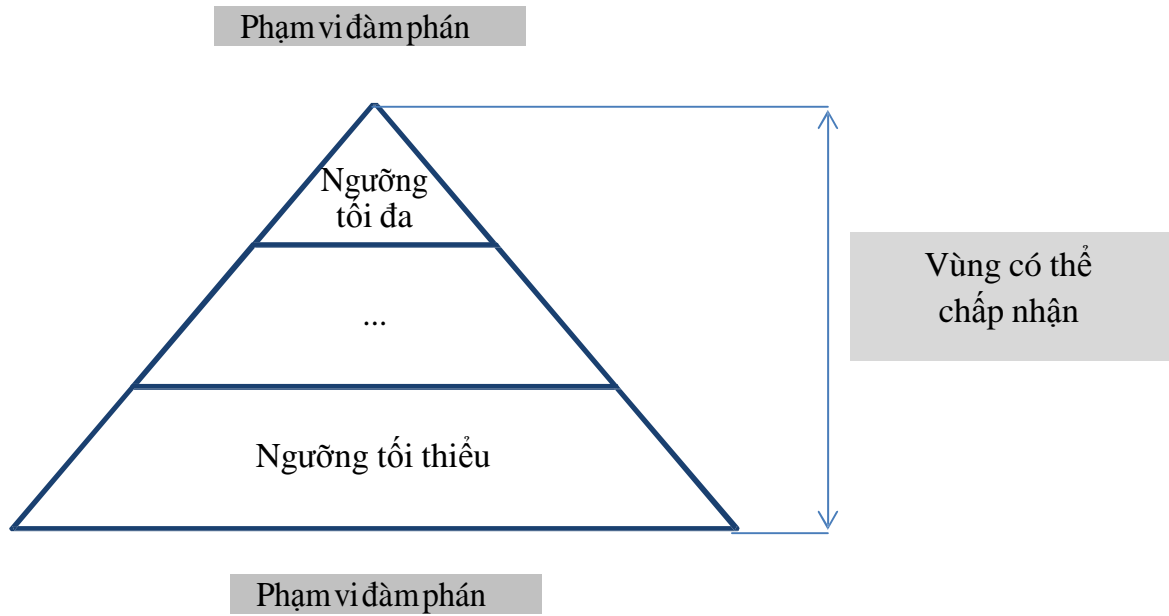
- Đây còn gọi là chính sách "cái gậy và củ cà-rốt".

#### 2.4. Xác định ngưỡng tối đa, ngưỡng tối thiểu và ZOPA

- ✓ Ngưỡng tối đa: Mục tiêu tối đa
- ✓ Ngưỡng tối thiểu: Mục tiêu tối thiểu
- ✓ Vùng có thể chấp nhận: Khoảng cách giữa ngưỡng tối đa và tối thiểu của mỗi bên
- ✓ Vùng thỏa thuận (ZOPA- Zone of possible Agreement): Phần giao thoa giữa vùng thỏa thuận

➤ *Trước đàm phán:*

<sup>11</sup>Nguyễn Thị Thu, "Nghệ thuật đàm phán", NXB Giao thông Vận tải, 2008. Tr 93.



➤ Trong quá trình đàm phán

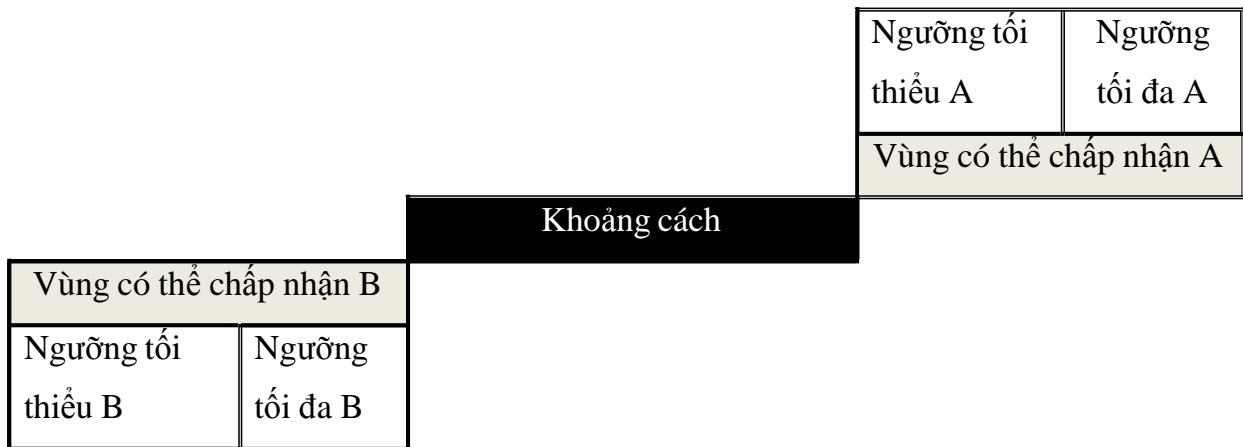
Trong quá trình đàm phán, căn cứ vào phạm vi đàm phán, có hai trường hợp xảy ra:

- Trường hợp mặc cả dương

	Ngưỡng tối thiểu A		Ngưỡng tối đa A
	Vùng có thể chấp nhận A		
	Vùng thỏa thuận		
	Vùng có thể chấp nhận B		
Ngưỡng tối thiểu B		Ngưỡng tối đa B	

➔ Thỏa thuận đạt được do Vùng chấp nhận của hai bên có phần giao thoa với nhau

- Trường hợp mặc cả âm:



Đàm phán bị bế tắc do một trong hai bên, hoặc cả hai bên xác định ngưỡng tối thiểu quá cao, thì sẽ xuất hiện khoảng cách giữa hai vùng này, có nghĩa là ngưỡng tối thiểu của hai bên cách xa nhau, không tạo thành ZOPA

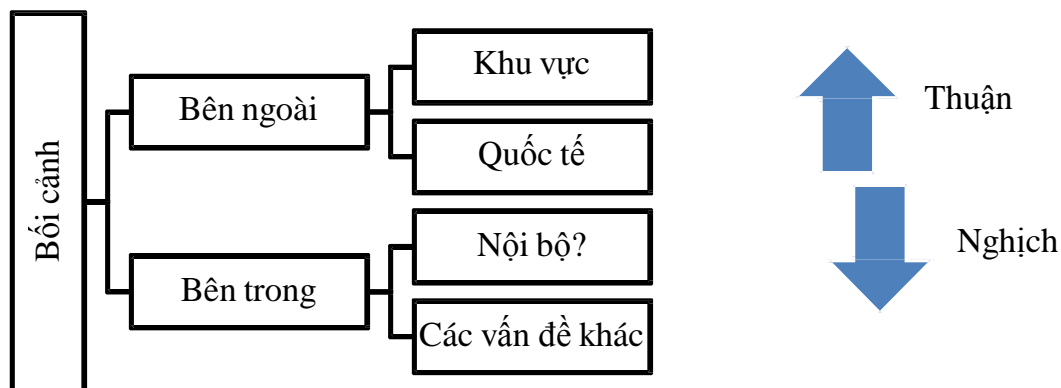
# 3

## Chương 3:

# MINH HOẠ CÁC BƯỚC TIẾN HÀNH ĐÀM PHÁN

### 3.1 Bước 1: Xây dựng đề án đàm phán

#### 3.1.1. Phân tích bối cảnh



#### 3.1.2. Xác định các vấn đề quan trọng liên quan đến đàm phán

##### 3.1.2.1 Nhận định về vấn đề đàm phán (Xung đột) của các bên

➤ *Xác định vấn đề đàm phán*

Phân tích tình hình tổng quan

Kinh nghiệm bản thân

Nghiên cứu thêm

Tham vấn chuyên gia

➤ *Lên danh sách các vấn đề cần đàm phán*

1 • Các điểm cần đàm phán

2 • Các điểm, chủ đề cần tránh trong đàm phán

3 • Các điểm có thể đạt được, có thể nhân nhượng

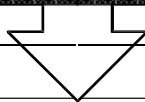
4 • Các điểm cần đạt và có thể nhân nhượng trong ĐP

5 • Thẩm quyền của bản thân trong đàm phán

6 • Môi liên hệ giữa các điểm trong đàm phán

➤ *Xác định thứ tự ưu tiên của các vấn đề*

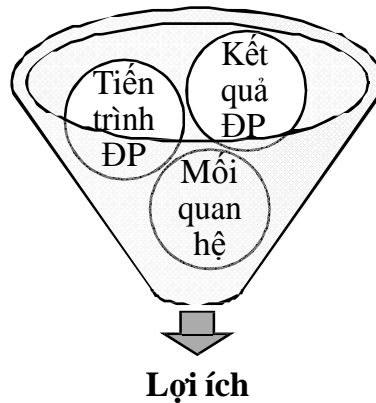
*Xác định vấn đề quan trọng nhất và những vấn đề kém quan trọng hơn*



*Xác định mối quan hệ giữa các vấn đề: gắn liền hay tách biệt*

3.1.2.2 *Xác định lợi ích, mục tiêu và các phương án thay thế*

➤ *Xác định lợi ích thông qua quá trình đàm phán*



➤ *Xác định mục tiêu đàm phán*

**Hiểu rõ mục tiêu chung và vai trò của từng thành viên**

- Trưởng đoàn
- Cố vấn
- Các thành viên không xuất hiện liên tục
- Các thành viên có vai trò tâm lý nhiều hơn là đóng góp thực chất

**Các căn cứ để xác định mục tiêu**

- Cơ sở phân tích mục tiêu của đối phương
- Cơ sở phân tích vấn đề
- Cơ sở phân tích thực lực bản thân
- Nguyên tắc “có đi có lại”

**Một số đặc điểm của mục tiêu đàm phán**

- Mục tiêu khác với lợi ích
- Càng cụ thể, càng rõ ràng càng tốt

**Một số kiểu thỏa thuận có thể đạt được trong ĐP**

- Thỏa thuận mang tính nguyên tắc, định hướng
- Thỏa thuận mang tính chi tiết, thực chất



➤ *Xác định mục tiêu thấp nhất và phương án thay thế*

Phương án thấp nhất	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nếu không đạt được, đoàn đàm phán sẽ dừng lại ngay lập tức</li></ul>
Phương án thay thế	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sử dụng trong trường hợp ko đạt được phương án thấp nhất</li></ul>

➤ *Yêu cầu đối với việc xác định mục tiêu đàm phán*

Xem xét việc gắn kết nhiều vấn đề và mục tiêu

- Hầu hết các nhà đàm phán có nhiều mục tiêu cần đạt được. Do đó, họ cần tìm kiếm giải pháp cho nhiều vấn đề

Nắm vững những vấn đề đánh đổi và những vấn đề có thể nhượng bộ

- Cần xác định giá trị cho các vấn đề trong mối tương quan với các vấn đề khác.

➤ *Xác định phương châm đàm phán*

Phương châm chung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kết hợp chặt chẽ đấu tranh ngoại giao với đấu tranh quân sự và chính trị;</li><li>• Kiên trì phương châm độc lập tự chủ;</li><li>• Nội lực là quyết định, ngoại lực là quan trọng.</li></ul>
Phương châm cụ thể	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dễ trước khó sau hoặc ngược lại</li><li>• Đàm phán về nội dung gì trước, nội dung gì sau, nếu đàm phán đa phương thì với ai trước, ai sau hay đồng thời...</li><li>• ...</li></ul>

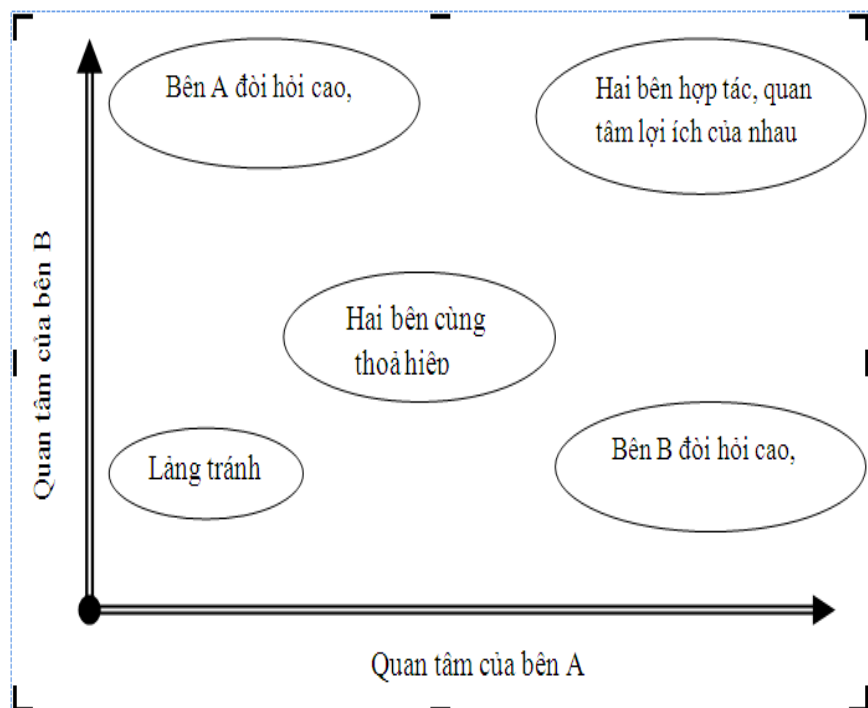
### 3.1.2.1 Xác định chiến lược, chiến thuật đàm phán

➤ *Chiến lược đàm phán*

- Xây dựng chiến lược đàm phán trên cơ sở lợi ích và mối quan tâm của mỗi bên đàm phán<sup>12</sup>

Lợi ích và mối quan tâm của bên A biểu thị trên trục hoành và lợi ích và mối quan tâm của phía bên B biểu thị trên trục tung. Các mối quan tâm này có thể biểu diễn bằng các điểm đi từ không (tương ứng với mối quan tâm thấp nhất) đến cao (tương ứng với mối quan tâm rất cao). Bên A càng quan tâm mạnh mẽ thì họ sẽ càng phải theo đuổi các chiến lược được

định vị phía bên phải sơ đồ. Ngược lại, nếu Bên A quan tâm ít hơn thì sẽ phải theo đuổi các chiến lược được định vị ở trên cao phía bên trái sơ đồ. Và, càng ít quan tâm đến kết quả của phía bên kia thì càng phải theo đuổi các



chiến lược ở đáy sơ đồ. Theo đó, nếu cả hai bên đều ít quan tâm thì lảng tránh và đàm phán chậm ít kết quả; cả hai bên đều quan tâm cao thì sẽ hợp tác và đàm phán dễ đạt kết quả; nếu chỉ một bên quan tâm thì sẽ phải nhượng bộ, còn bên kia thường đòi hỏi. Đây là một mô hình rất giá trị để xác định và phân tích chiến lược đàm phán.

- Xây dựng chiến lược dựa trên tính chất (tình huống) đàm phán

#### *Đàm phán mang tính chất cạnh tranh*

<sup>12</sup>Nguyễn Thị Thu, "Nghệ thuật đàm phán", NXB Giao thông vận tải, 2008.Tr. 48-49.

- Đặc điểm đàm phán mang tính chất cạnh tranh

Điều kiện	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Các bên cố gắng phân chia nguồn lực hạn chế hay khan hiếm</li> </ul>
Mục đích	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Làm bất cứ điều gì cần thiết để có được kết quả, giành cho được phần lớn nhất có thể (<i>nếu một bên đạt được mục tiêu của mình thì bên kia không thể đạt được mục tiêu của họ</i>)</li> </ul>
Chiến lược	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tìm cách tối đa hóa lợi ích của mình, bằng cách đẩy điểm thỏa thuận gần sát với mục tiêu tối thiểu của đối phương; nếu tồn tại phạm vi thỏa thuận âm thì thuyết phục đối phương giảm mục tiêu tối thiểu của họ để tạo ra phạm vi thỏa thuận dương.</li> </ul>
Chiến thuật	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nắm được đòn bẩy và điều chỉnh được BATNA của bên kia (<i>thông qua thuyết phục đối phương rằng phải giải quyết nhanh vì chậm trễ hay phá vỡ đàm phán rất tốn kém đối với họ</i>)</li> <li>• Mức cao: Đàm phán cứng hoặc sức mạnh</li> <li>• Thái độ thúc bách và chèn ép: đề cập mạnh mẽ cả những vấn đề nhạy cảm</li> </ul>

**Một số lưu ý đối với chiến lược đàm phán mang tính cạnh tranh:**

- ✓ Đàm phán diễn căng thẳng với thái độ thù địch, không tin tưởng lẫn nhau, do vậy đàm phán gặp rất nhiều khó khăn và kéo dài.
- ✓ Đối phương thường có cảm giác khó chịu, giảm hiệu quả đàm phán.
- ✓ Nếu có đạt một thỏa thuận nào đó rồi cũng dẫn đến tình trạng xấu.
  - Điều kiện của thỏa thuận mang tính nô dịch đối với đối thủ: Đối thủ tẩy chay việc thực hiện thỏa thuận.
  - Quan hệ giữa các bên thêm căng thẳng dẫn đến đổ vỡ quan hệ.

- Các trường hợp chấp nhận thua trong chiến lược cạnh tranh:

Bị bất lợi về tương quan lực lượng

Cần cứu vãn tình thế vì một mục đích lớn hơn

Nhằm làm tấm bình phong che đậy ý đồ giành thắng lợi ở một vấn đề khác

Hạn chế tối đa tổn thất khi đang thua cuộc

- “Tránh né” trong chiến lược đàm phán cạnh tranh

Là cách sử dụng tâm lý ngược: Làm cho đối phương hồ hênh và tự bán mình

Tránh đi đến thỏa thuận quá nhanh dẫn đến đánh thức lòng tham hoặc căm thù đối phương

Tránh sức ép về thời gian

### Đàm phán mang tính hợp tác

- Đặc điểm của đàm phán mang tính hợp tác

<b>1</b>	• Mọi bên đều cố gắng kết thúc thương lượng với thắng lợi chung cho tất cả các bên
<b>2</b>	• các bên cố gắng tìm giải pháp cùng có lợi
<b>3</b>	• Các bên đều hài lòng với kết quả thương lượng và sẵn sàng thực hiện các cam kết.
<b>4</b>	• Cấu trúc của đàm phán hợp nhất là cho phép thảo luận và tìm hiểu lẫn nhau đưa ra giải pháp thay thế mà theo đó hai bên đều có lợi
<b>5</b>	• Những người đàm phán tạo ra luồng thông tin tự do, cố gắng tìm hiểu nhu cầu và mục tiêu thực sự của đối phương
<b>6</b>	• Nhấn mạnh về điểm chung giữa các bên và giảm điểm khác biệt.

### So sánh 2 chiến lược đàm phán hợp tác và cạnh tranh

<b>Đặc điểm</b>	<b>Chiến lược hợp tác</b>	<b>Chiến lược cạnh tranh</b>
Mục tiêu đàm phán	Kết quả thoả mãn cả hai bên.	Một bên đạt kết quả tối đa, bất chấp thiệt hại của bên kia.
Trọng tâm	Giải quyết các vấn đề chung, hai bên cùng quan tâm.	Đánh bại đối phương, giải quyết vấn đề của một bên.
Môi trường	Hợp tác và tin tưởng.	Ngờ vực và đánh lừa nhau.
Đặc điểm	- Các nhà đàm phán giải quyết vấn đề, chứ không tấn công cá nhân lẫn nhau. - Thoả mãn nhu cầu lâu dài của nhau. - Xem xét tất cả các phương án có thể.	- Tìm lợi thế tương đối. - Đàm phán vì vị thế, chứ không vì lợi ích lâu dài. - Tranh luận gay gắt.

	<p>-Kết quả dựa trên tiêu chuẩn khách quan.</p> <p>-Dùng các biện pháp tích cực để giải quyết bất đồng.</p> <p>-Tìm giải pháp thắng- thắng.</p>	<p>- Không chấp nhận nhượng bộ.</p> <p>- Mang tính cạnh tranh cao.</p> <p>- Tìm giải pháp thắng - thua</p>
--	---	--

**Lưu ý:**

- ✓ Mỗi chiến lược đều có những thuận lợi và bất lợi và đều có thể sử dụng thích hợp nhiều hơn hay ít hơn tùy theo tình huống Đối phương thường có cảm giác khó chịu, giảm hiệu quả đàm phán.
- ✓ Không bao giờ có một chiến lược thuần túy cạnh tranh hay hợp tác, thắng/thắng hoặc thắng/thua, mà thường là sự kết hợp cả hai
- ✓ Không chỉ có một cách "tốt nhất", "ưu tiên", "đúng" để đàm phán; sự lựa chọn chiến lược đàm phán đòi hỏi sự thích nghi với tình huống.

- Lựa chọn chiến lược đàm phán bằng lý thuyết trò chơi:

Lý thuyết trò chơi là cách tối đa hóa lợi ích trong tình huống đã cho. Lý thuyết này ngày càng được ứng dụng trong việc xây dựng chiến lược cho các cuộc đàm phán lớn và kéo dài.

- Loại trò chơi tuần tự:
  - Sự lựa chọn này sẽ dẫn đến lựa chọn khác
  - Các lựa chọn diễn ra theo thời gian
- Loại trò chơi đồng thời: thể hiện sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các lựa chọn

- Trò chơi "Sự nan giải của tù nhân": Hai tù nhân bị bắt và có hai lựa chọn:  
Im lặng hoặc thú tội

	A im lặng	A thú tội
B im lặng	Cả hai bị 6 tháng tù	A: Thả tự do B: 10 năm tù
B thú tội	A: 10 năm tù B: Tự do	Cả hai bị 2 năm tù

- Trò chơi đụng xe: Vào ban đêm, hai tài xế lái xe ngược chiều nhau:

	B tiến	B lùi
A tiến	Cả hai sẽ chết vì va chạm tốc độ cao	B thua cuộc
A lùi	A thua cuộc	Cả hai đều không tiến lên được

➤ *Lựa chọn chiến thuật đàm phán*

Trong khuôn khổ đàm phán cạnh tranh

- Đánh giá giá trị kết quả của phía bên kia và chi phí cho việc chấm dứt đàm phán
  - Thu thập thông tin gián tiếp từ những yếu tố đằng sau vấn đề
  - Thu thập thông tin trực tiếp từ phía bên kia.
- Kiểm soát nhận thức của phía bên kia về các giá trị kết quả đàm phán mà nhà đàm phán mong muốn
  - Im lặng: Làm giảm khả năng tiết lộ các thông tin.

- Cung cấp quá nhiều thông tin: Khiến cho đối phương không thể xác định được thông tin thật sự quan trọng.
- Thực hiện đàm phán được thực hiện thông qua một người đại diện là kém cỏi có tính toán: Người đàm phán không có thông tin gì để tiết lộ. Thay vào đó, nhiệm vụ của nhà đàm phán lúc này là thu thập thông tin.
- Chuyển các hoạt động giao tiếp cho một người phát ngôn: Giảm khả năng tiết lộ thông tin.
- Thay đổi nhận thức của phía bên kia về kết quả đàm phán họ mong muốn: :  
Diễn giải lại mục tiêu của phía bên kia, nêu các hậu quả nếu đối phương đạt được mục tiêu của mình
- Kiểm soát chi phí của việc trì hoãn hoặc chấm dứt đàm phán
  - Lên kế hoạch các hành động phá rối
  - Hình thành liên minh với người ngoài cuộc
  - Kiểm soát lịch đàm phán

#### Trong khuôn khổ đàm phán hợp tác:

- Bước 1: Xác định vấn đề:

Cần xác định vấn đề theo cách có thể chấp nhận được với các hai bên

- Giải quyết vấn đề không có niềm tin và lo ngại đối phương đang không chế thông tin theo hướng có lợi cho họ

Xác định vấn đề bằng cách chú trọng vào tính thực tế và toàn diện

- Loại bỏ những nhân tố gây xao nhãng

Xác định vấn đề là mục tiêu và những khó khăn trong việc đạt được mục tiêu

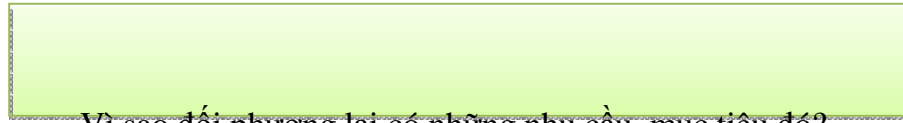
- Xác định vấn đề là một mục tiêu cụ thể cần đạt được
- Nhận định cụ thể những khó khăn cần vượt qua.

Phi cá nhân hoá vấn đề

- Loại bỏ các đánh giá, công kích cá nhân

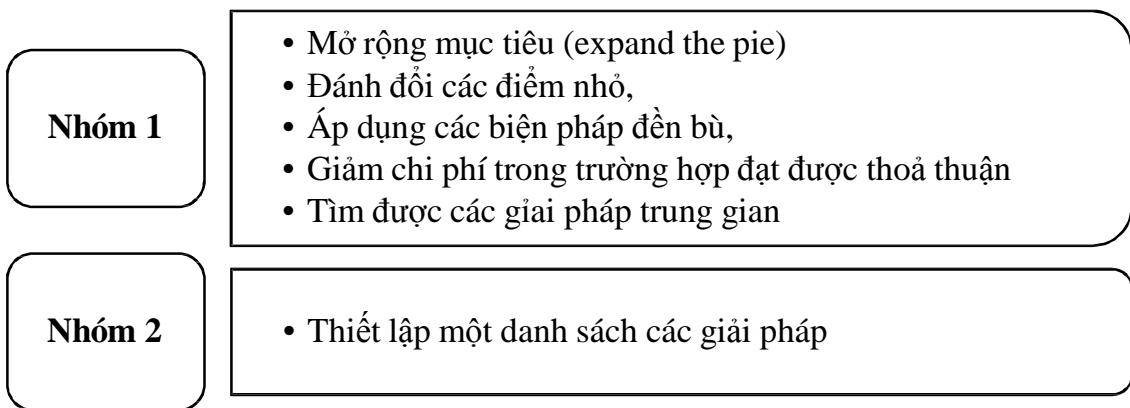


- Bước 2: Hiểu rõ vấn đề - xác định lợi ích và nhu cầu



Vì sao đối phương lại có những nhu cầu, mục tiêu đó?

- Bước 3: Đưa ra các giải pháp thay thế



- Bước 4:



### 3.1.3.3 Phương cách đàm phán

Chương trình nghị sự
Địa điểm
Thời gian
Các bên tham gia
Trường hợp đàm phán thất bại
Cách thức ghi lại các điểm đã thỏa thuận

## 3.2 Bước 2: Chuẩn bị về mặt nội bộ và đối ngoại cho đàm phán

### 3.2.1 Thành lập đoàn đàm phán

➤ Thành phần đoàn

Trưởng đoàn	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hiểu biết vấn đề</li><li>• Có kinh nghiệm đàm phán quốc tế</li><li>• <del>Biết ngoại ngữ liên quan</del></li><li>• Biết tổ chức công việc và có khả năng quy tụ đoàn kết anh chị em trong Đoàn (cực kỳ quan trọng)</li></ul>
Đoàn viên	<ul style="list-style-type: none"><li>• <del>Nắm sâu lĩnh vực mình phụ trách</del></li><li>• <del>Có kinh nghiệm đàm phán</del></li><li>• Thạo ngoại ngữ</li><li>• Có tính kỷ luật cao</li></ul>
Phát ngôn viên	<ul style="list-style-type: none"><li>• <del>Nắm vấn đề</del></li><li>• <del>Có kinh nghiệm tiếp xúc báo chí</del></li><li>• Giỏi ngoại ngữ</li></ul>

➤ Quy chế hoạt động

Trong nội bộ đoàn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phân công, phân nhiệm rõ ràng</li> <li>• Xác định rõ kỷ luật nội bộ, kể cả kỷ luật giao tiếp, phát ngôn,</li> <li>• Quy chế bảo mật và bảo vệ nội bộ</li> </ul>
Với đơn vị chỉ đạo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cơ chế báo cáo, thỉnh thị, chỉ đạo</li> <li>• Chú trọng làm rõ mối quan hệ với người chỉ đạo trực tiếp</li> </ul>

➤ Một số thủ tục khác

Giấy ủy quyền đàm phán và ký kết	
Các công việc hậu cần, kỹ thuật	

### 3.2.2 Chuẩn bị nội bộ

<p>Phổ biến, giải thích, tham vấn, tranh thủ sự đồng thuận của các ngành, địa phương liên quan tới nội dung đàm phán</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Làm trước : Mang tính thăm dò</li> <li>• Làm song song: Mang tính hỗ trợ, hoàn chỉnh đề án</li> <li>• Làm sau: Mang tính thông tin, tranh thủ sự ủng hộ, nếu cần thì điều chỉnh</li> <li>• =&gt; Cần đặc biệt quan tâm yêu cầu giữ bí mật phương án đàm phán</li> </ul>
<p>Tiến hành các công việc chuẩn bị nội bộ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Xây dựng hay hoàn thiện thể chế, cơ sở pháp lý;</li> <li>• Chuẩn bị tư tưởng và các phương án hành động sau khi đạt được thỏa thuận</li> </ul>
<p>Trình cấp có thẩm quyền thông qua</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nên xin ý kiến chỉ đạo về “khung khổ” đàm phán, cam kết, tối đa – tối thiểu, còn cụ thể dành cho người chỉ đạo trực tiếp đàm phán hay trưởng đoàn để tránh lúng túng, bị động;</li> </ul>

### 3.3 Bước 3: Tiến hành đàm phán

#### 3.3.1 Khai mạc

##### Tối hôm trước phiên khai mạc: Bữa cơm thân

- Chuẩn bị, thống nhất với nhau về mục đích, yêu cầu, phân vai nhau trong bữa cơm.
- Làm quen với trưởng đoàn và một số thành viên đoàn đối phương, tạo sự thân mật, thông cảm lẫn nhau;
- Khéo léo thăm dò ý tứ của họ, tìm hiểu tính cách từng người...

##### Diễn văn ngắn tại phiên khai mạc

- Bày tỏ thiện chí, lòng mong muốn của phía mình (thực chất là thổ lộ mục đích, yêu cầu công khai trong cuộc đàm phán)
- Đề xuất chương trình nghị sự (agenda), phương châm và phương cách đàm phán.
- Tùy văn hóa của phía đối phương, tìm cách thể hiện thế nào đó để thu hẹp hoặc xóa nhòa khoảng cách, tranh thủ cảm tình của người đồng cấp

##### Sau khi nghe phát biểu của trưởng đoàn đối phương

- Trao đổi thống nhất về agenda, phương châm, phương cách đàm phán

##### Sau phiên khai mạc

- Sẵn sàng trả lời phỏng vấn báo chí để nêu thiện chí của mình
- Tranh thủ dư luận nhưng tránh đi sâu vào nội dung đàm phán
- Trao ngay dự thảo thỏa thuận của phía mình (đương nhiên là phương án cao) để giành thế chủ động

#### 3.3.1 Tiến hành đàm phán

##### 3.3.1.1 Khởi động đàm phán

Mở đầu đàm phán có vai trò quan trọng vì đó là cơ hội để tạo không khí đàm phán phù hợp với chiến lược đàm phán đã đề ra

Hết sức tránh tranh cãi, đôi đầu để tạo không khí cho đàm phán

Lĩnh hội được các thông điệp mang ẩn ý của đối phương

Thông nhất chương trình nghị sự

Bắt đầu cuộc đàm phán bằng những vấn đề chung nhất, để không tạo tranh luận

### 3.3.1.2 Tranh luận, trao đổi thông tin

➤ Giai đoạn tìm hiểu quan điểm của nhau

- Đề nghị ban đầu: Định hướng cho cuộc đàm phán

Đưa ra đề nghị ban đầu

- Nên cường điệu hay khiêm tốn?
- Lập trường ban đầu mang tính cạnh tranh (đấu tranh để giành từng điểm) hay trung hòa (sẵn sàng nhượng bộ và thỏa hiệp)?

Nhận đề nghị ban đầu của đối tác

- Không nên chấp nhận ngay, cần đưa ra một danh sách câu hỏi để làm sáng tỏ lập trường; điều chỉnh một phần hay toàn bộ đề nghị;
- Phản bác đề nghị và tiếp tục đàm phán;
- Đưa ra một đề nghị khác.

- Lắng nghe: Điểm “cốt tử” trong giai đoạn mở đầu

Cố gắng nắm bắt những ý đồ, ẩn ý, hàm ý ẩn chứa trong những câu nói của đối tác

Nghe nhiều hơn nói, giữ bình tĩnh, tránh giận dữ trong mọi tình huống, tránh ngắt lời đối tác

Cho đối tác biết là mình đang nghe

➤ *Đàm phán chính thức*

- Đàm phán nguyên tắc:

- Là đàm phán về những nguyên tắc cơ bản để giải quyết các vấn đề đặt ra. Ví dụ: "Đôi đất lấy hoà bình" hoặc "Một nước, hai chế độ"
- Các nguyên tắc đạt được cũng cần được ghi nhận bằng văn bản giữa hai bên.

- Đàm phán chi tiết

1

- Nên cung cấp thông tin, làm cho phía bên kia hiểu đúng như ý mình;
- Tránh nói "không" khi không thật cần thiết.
- Thường xuyên tóm tắt và kiểm tra nhằm làm giảm khả năng hiểu lầm, đồng thời nắm chắc diễn biến của sự việc và tạo thêm thời gian suy nghĩ.

2

- Đặt câu hỏi một cách tinh tế

3

- Lựa chọn phong cách đàm phán phù hợp

4

- Làm chủ ngôn ngữ

### 3.3.2.3 Tìm các giải pháp thoả hiệp cho các vấn đề không thống nhất

- Tạo bầu không khí cởi mở và cải thiện quan hệ giao tiếp giữa hai bên
  - o Mức độ càng thân thiết càng tốt
  - o Nếu đối phương đối lập với bạn về mặt tình cảm, họ khó có thể tiếp nhận đề nghị do bạn đưa ra.
- Làm cho đối phương hiểu là bạn đã hiểu lập trường của họ.
  - o Khi chưa làm cho đối phương thấy bạn đã hiểu họ thì họ sẽ còn cho là bạn không chú ý lắng nghe và đối phương sẽ tìm cách tranh luận theo cách mới, để bạn sẽ hiểu hơn.
- Khả năng nhận xét sự việc theo con mắt của phía bên kia, dù có thể là một việc khó khăn đến đâu vẫn là một trong những kỹ năng quan trọng và cần thiết của một nhà đàm phán.
- Nếu muốn tác động tới đối phương, cần tìm hiểu thấu đáo sức nặng quan điểm của họ và tình cảm mà họ đặt vào quan điểm ấy.
  - o Hiểu biết quan điểm của người khác không có nghĩa là đã đồng ý với quan điểm đó.
  - o Có thể hiểu cặn kẽ, chính xác điều phía bên kia đưa ra, song hoàn toàn không đồng ý với họ.
  - o Nếu làm cho họ tin rằng bạn đã nắm được đúng quan điểm của họ, bạn sẽ dễ dàng giải thích những quan điểm của bạn.
  - o Nếu có thể làm cho lý lẽ của đối phương sáng tỏ hơn để rồi bác bỏ nó thì bạn đã mở hết cơ hội thành công của cuộc thương lượng và làm giảm hết mức khả năng đối phương nghĩ bạn không hiểu họ.
- Làm cho đối phương thấy rằng bạn hiểu họ là sự nhượng bộ ít tốn kém nhất.
  - o Hiểu rõ cách nghĩ của người khác có thể làm bạn xem lại quan điểm của mình, từ đó cho phép thu hẹp các lĩnh vực xung đột.
  - o Tránh bỏ rơi những tư tưởng lành mạnh hướng đến thỏa thuận.
- Làm thay đổi ấn tượng và điều chỉnh nhận thức của đối tác.

- Thay đổi ấn tượng về các mục tiêu của bên kia
  - bằng cách làm cho các kết quả có vẻ ít hấp dẫn
  - bằng cách làm cho chi phí đạt được các kết quả đó có vẻ cao hơn
- Cũng có thể cố làm cho các yêu cầu và vị thế có vẻ hấp dẫn hơn hoặc kém hấp dẫn hơn đối với bên kia.

Phương pháp điều chỉnh nhận thức của bên kia là diễn giải cho bên kia hiểu rằng một kết quả không thỏa đáng có thể xảy ra nếu bên kia thật sự đạt được những gì họ yêu cầu.

- Tích cực tham gia vào tiến trình đàm phán
  - Khi các điều khoản của một thỏa thuận dường như là thuận lợi cho họ, phía bên kia vẫn có thể sẽ bác bỏ, đơn giản chỉ vì họ hoài nghi do không được tham gia vào quá trình soạn thảo thỏa thuận đó.
  - Dễ đi đến thỏa thuận hơn nếu cả hai phía đàm phán đều cảm thấy có những ý tưởng của họ trong thỏa thuận.
  - Toàn bộ tiến trình đàm phán sẽ vững chắc hơn nếu mỗi bên đều từng bước cùng thông qua các giải pháp đang được xây dựng. Mỗi lời phê phán các điều khoản, mỗi thay đổi, nhượng bộ sau đó đều mang dấu ấn của các nhà thương lượng.
- Đưa ra hai đề nghị khác nhau mà tương đương nhau.
  - Thể hiện cho đối phương biết thiện chí của ta để đạt đến một sự thỏa hiệp cuối cùng.

#### 3.3.2.4 Vận động và liên minh

- Việc này rất quan trọng nhưng chỉ có thể áp dụng được ở các nước tư bản, còn đối với Trung Quốc thì không có tác dụng.
- Các đối tượng lobby cần rất rộng: cơ quan lập pháp, hành pháp, giới kinh doanh lớn, có quan hệ với nước mình hoặc có mâu thuẫn về lợi ích với mình, các nước hữu quan, giới truyền thông...



- Không chỉ bản thân tiến hành lobby mà nên huy động cả những người có quan hệ tốt hay có lợi ích trong quan hệ với nước mình, nếu cần thì thuê công ty lobby, báo chí...

### 3.3.2.5 Mặc cả và thoả hiệp

- Nhân nhượng là trung tâm của đàm phán. Không có nhân nhượng, không có đàm phán.
  - o Khi đàm phán, người ta đều mong đợi đối tác có ít nhiều nhân nhượng.
  - o Nếu đề nghị ban đầu được chấp nhận ngay, người ta chưa chắc đã hài lòng vì họ cảm thấy họ có thể làm tốt hơn.
- Các bên đàm phán thường cảm thấy thỏa thuận tốt hơn khi cuộc đàm phán có sự nhân nhượng hơn là khi không có sự nhân nhượng.
  - o Người đàm phán muốn tin rằng họ có khả năng tác động vào thái độ ứng xử của đối tác, khiến đối tác chọn lựa giống như họ.
  - o Nhân nhượng thể hiện sự thừa nhận đối tác và hành động theo lập trường của bên kia
  - o Ngụ ý sự công nhận lập trường đó và tính hợp pháp của lập trường đó
- Thỏa hiệp là sách lược kết thúc thông dụng nhất.
  - o Giúp cho đối phương cũng thoả hiệp
  - o Giữ được thể diện và dễ giải thích nội bộ.
- Nhân nhượng cũng bộc lộ rủi ro cho người nhân nhượng.
  - o Nếu đối tác không đáp lại, người nhân nhượng có vẻ yếu thế đi
  - o Người nhân nhượng cảm thấy lòng tự trọng bị tổn thương hay bị giảm uy tín.

*Vì vậy, nhân nhượng như thế nào cho có lợi nhất?*

- Nhân nhượng bao giờ cũng phải dựa trên nguyên tắc "dĩ bất biến ứng vạn biến".
  - o Người đàm phán không được phép rời bỏ chủ trương, phương án đã được phê duyệt.

- Cần xác định rõ giới hạn của thoả hiệp: nhân nhượng các vấn đề nhỏ nhưng không bao giờ là người đầu tiên nhân nhượng các vấn đề lớn; nhân nhượng điều không quan trọng và thể hiện mình đáng giá hơn.
- Thoả hiệp chỉ nên áp dụng nếu thúc đẩy được những bước tiếp theo.
  - Không bao giờ đưa ra một nhượng bộ mà không nghĩ đến những hậu quả lâu dài;
  - Tuyên bố lý do trước, sau đó mới đưa ra nhượng bộ.
  - Không nhân nhượng "quá thường xuyên, quá sớm hay quá nhiều"
  - Thỉnh thoảng nói "không" với đối phương
  - Nhân nhượng rồi vẫn có thể rút lại.
- Thoả hiệp luôn luôn có điều kiện, đòi nhận được gì khi thoả hiệp.
  - Khi thoả hiệp, đưa ra điều kiện trước, không nên đưa ra chi tiết các thoả hiệp cho tới khi đối phương tỏ sẵn sàng đàm phán theo điều kiện bạn đưa ra.
  - Khi chưa đạt thoả thuận, thì đưa thoả hiệp chỉ như một giả sử. Nếu đối phương yêu cầu bạn nhượng bộ, thì cần đề nghị họ cho biết họ sẽ nhượng bộ gì, nếu bạn nhượng bộ.
  - Làm cho đối tác phải "khốn khổ" lắm mới có thể có được từng nhân nhượng của mình. Nếu đã nhân nhượng rồi thì ghi sổ và luôn luôn nhắc lại để đòi nợ đối phương; hãy nghĩ xem những nhượng bộ của bạn có giá trị như thế nào đối với họ.
- Sử dụng chiêu bài "trao đổi" để đạt được điều gì đó cho từng bước nhân nhượng của mình.
  - Giá trị đánh đổi phải tương đương.
  - Khi đánh đổi phải xem thứ đối phương đưa ra có giá trị không. Khi bước vào đàm phán, bên nào cũng thổi phồng mục tiêu ban đầu lên. Kết quả là hai bên nói là nhượng bộ, nhưng thực chất chỉ là cắt xén những phần không khả thi của mục tiêu.

- Nếu phải nhượng bộ, thì không nên nhượng bộ một lần, mà chia làm nhiều lần nhỏ.

Hãy xem xét mô hình được thực hiện bởi hai nhà đàm phán. Giả sử các nhà đàm phán đang thảo luận về vị trí mốc. Bên A đưa ra 3 nhân nhượng, mỗi lần 4m, tổng số là 12m. Ngược lại, bên B tiến hành 4 nhân nhượng, theo thứ tự 4m, 3m, 2m, 1m, tổng cộng là 10m. Cả hai nói với đối tác rằng đó là tất cả những gì họ có thể nhân nhượng. Tuy nhiên, đối tác ít có khả năng tin vào A vì mô hình nhân nhượng của ông (nhân nhượng 3 lần với cùng giá trị) cho thấy còn có thể nhân nhượng nhiều, thậm chí dù là A thực sự nhân nhượng nhiều hơn cả B. B sẽ có nhiều khả năng được tin tưởng hơn, khi các nhượng bộ ngày càng nhỏ dần đi chứng tỏ vị thế của người nhân nhượng đang mạnh dần lên và đang tiến dần đến điểm tối thiểu, không thể nhân nhượng được nữa.

- Không bao giờ gợi ý chia đôi, hãy để đối phương làm việc đó.
  - o Đối phương sẽ cảm thấy họ thắng.
  - o Tạo cho đối phương cảm giác họ được lợi ngang bằng.
  - o Lưu ý tránh cái bẫy khá phổ biến là chia đôi theo mục tiêu tối đa và tối thiểu của đối phương, trong khi lẽ ra phải chia đôi giữa mục tiêu tối thiểu của hai bên.

### **3.3.3 Khép lại đàm phán**

#### **3.3.3.1 Kết thúc đàm phán và Wordings**

- Kết thúc đàm phán:
  - o Về hình thức, đây chỉ là giai đoạn kỹ thuật, dự thảo văn bản ghi nhận các thoả thuận đã đạt được,
  - o Trên thực tế đây vẫn là giai đoạn đàm phán quan trọng và nhiều khi rất gay go và kéo dài.
- Khi đã được thoả thuận, cần kết thúc đàm phán ngay, nán nã thêm có thể dẫn đến việc đối phương "suy nghĩ lại".
- Để kết thúc cuộc thương lượng bạn phải chuẩn bị thật kỹ.

- Trước khi kết thúc, hãy tạm nghỉ một chút để nhìn nhận lại tất cả những gì đã xảy ra.
- So sánh mục tiêu của mình đã đề ra với thoả thuận sắp đạt được.
- Tự hỏi có thể chấp nhận được sự khác biệt không.
  - Nếu không thể, nghĩa là bạn chưa thật sự sẵn sàng kết thúc mà vẫn còn những vấn đề cần thương lượng.
  - Nếu có thể chấp nhận, vẫn cần đánh giá tổng thể những hàm ý trong bản thoả thuận và hệ quả đối với các mối quan hệ và các vấn đề khác.
- Cần phải làm rõ ai sẽ dự thảo biên bản thoả thuận cuối cùng và chuẩn bị một danh mục những vấn đề cần kết luận.
  - Không nên để đối phương giành quyền dự thảo biên bản thoả thuận vì họ có thể thêm vào nhiều điều kiện.
  - Văn bản thoả thuận cần đảm bảo đúng quy cách, chính xác, rõ ràng, tránh những từ ngữ mập mờ, có thể suy luận ra nhiều cách (trừ trường hợp có tình). Nếu cần thì phải có mục định nghĩa các từ ngữ ghi trong biên bản.
- Khi đạt được thoả thuận, luôn chúc mừng đối phương, để đối phương nghĩ rằng họ đã thắng.
- Thái độ đối với báo chí:
  - Nếu không thoả thuận về vấn đề truyền thông, một bên có thể sử dụng truyền thông, qua đó ý kiến của công chúng trở thành thành phần gián tiếp tham gia, được dùng để tạo ảnh hưởng trong các cuộc đàm phán.
  - Cần thông báo rộng rãi kết quả đàm phán tới công chúng nhằm tạo điều kiện tốt nhất cho việc thực hiện.
    - Tranh thủ dư luận trong và ngoài nước cho cuộc đàm phán.
    - Nắm được báo chí, duy trì quan hệ tốt với báo chí, kiểm soát báo chí, đảm bảo đưa tin trung thực, nhưng không đối đầu với báo chí.
  - Các hình thức thông tin cho báo chí bao gồm:
    - Ra thông cáo báo chí, họp báo, trả lời phỏng vấn,
    - Thư gửi Tổng biên tập.

Một nguyên nhân thắng lợi của Việt Nam trong kháng chiến chống Mỹ là đã tổ chức tốt việc tranh thủ dư luận thế giới và trong nội bộ nước Mỹ tạo sức ép có lợi cho Việt Nam và bất lợi cho Mỹ trên bàn đàm phán. Trong thời gian họp Hội nghị Paris, có tổng cộng 500 cuộc họp báo của cả hai đoàn Việt Nam và Mỹ.

### 3.3.3.2 Thực hiện thoả thuận

Trong khâu này có ba việc chính:

- Tiến hành thủ tục phê chuẩn hoặc phê duyệt, sau đó trao đổi thư phê chuẩn hoặc thông báo việc phê duyệt;
- Phổ biến hướng dẫn việc thực thi;
- Tiến hành những công việc cần thiết trong nội bộ;
- Kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện, nếu cần thì điều chỉnh nếu Thỏa thuận cho phép.

Việc triển khai thực hiện (follow-up) đôi khi bị bỏ qua, nhưng thực tế rất quan trọng. Nhiều thỏa thuận tự có hiệu lực và một số cần được phê chuẩn. Các điều khoản triển khai cũng cần được quan tâm.

Đặc biệt, nếu thỏa thuận không cân xứng, thuận lợi nghiêng về một bên, thì bên kia có thể tìm cách trì hoãn thực hiện thỏa thuận đó. Việc thi hành trên thực tế, phải chú ý đến tất cả các giới hạn của thoả thuận.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tài liệu tham khảo tiếng Việt

1. Nguyễn Đình Bin (2004), *Mặt trận ngoại giao với cuộc đàm phán Paris về Việt Nam*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
2. Phan Thanh Lâm (2011), *Kỹ năng thương lượng: phương pháp giúp đàm phán thành công*, Nxb Phụ nữ, Hà Nội.
3. Nguyễn Phúc Luân (2005), *Ngoại giao Việt Nam trong cuộc đọing đầu lịch sử*, NXB Công an nhân dân, Hà Nội.

### Tài liệu tham khảo tiếng Anh

4. Fisher and Ury (1991), *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving in* (2nd edition), Penguin Books, New York.
5. Lewis Pulshiper, “The art of negotiation in Diplomacy”, *Diplomacy, The General* Vol 18 No.1
6. Richard Luecke (2003), *Negotiation*, Harvard Business Press, Boston.
7. Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton (1991), *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*, Random House business books, London
8. Roy J. Lewicki, David M. Saunders, John W. Minton, Bruce Barry (2001) (2nd edition), *Essentials of Negotiation*, Mc-Graw-Hill, New York.

### Tài liệu tham khảo trên Internet

9. Sanda Kaufman, Michael Elliott and Deborah Shmueli (2013), “Frames, Framing and Reframing”, *Beyond Intractability*, truy cập ngày 01/8/2013, <<http://www.beyondintractability.org/bi-essay/framing>>