

CHƯƠNG 3

CÁC BÊN THAM GIA VÀ CÁC KIỂU ĐÀM PHÁN

M.Econ Đặng Thiện Tâm

Parties and Types of Negotiation

MỤC LỤC CHƯƠNG

3.1 Các bên tham gia đàm phán

- 3.1.1 Đàm phán song phương và đa phương
- 3.1.2 Năm khác biệt giữa đa phương và song phương
- 3.1.3 Các phong cách đàm phán

3.2 Các kiểu đàm phán

- 3.2.1 Đàm phán kiểu mềm
- 3.2.2 Đàm phán kiểu cứng
- 3.2.3 Đàm phán kiểu nguyên tắc
- 3.2.4 So sánh ba kiểu đàm phán

Tóm tắt chương

Câu hỏi ôn tập

Bài tập tình huống (Hùng Cường, Anh Trung – Bảo Việt, chọn phong cách)

Tài liệu tham khảo

CHƯƠNG 3

CÁC BÊN THAM GIA VÀ CÁC KIỂU ĐÀM PHÁN

ĐỊNH HƯỚNG CHƯƠNG

Chương 3 mở rộng theo hai hướng: thứ nhất, động cơ và quá trình thay đổi thế nào khi có nhiều hơn hai bên trên bàn đàm phán (song phương và đa phương); thứ hai, người đàm phán có thể vận dụng những phong cách và kiểu đàm phán nào để chuyển hóa nhu cầu của mình và của đối tác thành quyết định cuối cùng.

Đây cũng là chương phân tích sâu ba kiểu đàm phán – mềm, cứng và nguyên tắc – đã được giới thiệu khái quát ở Chương 1. Nội dung được biên soạn tích hợp theo Lewicki–Barry–Saunders, Fisher–Ury–Patton (Getting to Yes) và Thompson, với phương châm: “mềm dẻo trong phương pháp, nhất quán về nguyên tắc”.

Mục đích của chương này là tìm hiểu **các kiểu đàm phán** và cách thức quá trình đàm phán thay đổi khi có **nhiều hơn hai bên** cùng tham gia tại một thời điểm. Chương trước đã khảo sát tình huống thương lượng *một đối một (one-on-one)*. Trong chương này, chúng ta xem xét động lực của cuộc đàm phán biến đổi ra sao khi nhiều cá nhân, nhóm và đội buộc phải nêu quan điểm và đi đến một sự nhất trí chung về một vấn đề, một kế hoạch hay một tiến trình hành động trong tương lai. Song song đó, chương trình bày hệ thống **phong cách đàm phán** (dựa trên Mô hình Hai mối quan tâm) và ba **kiểu đàm phán điển hình** — mềm, cứng và nguyên tắc — theo trường phái Harvard.

MỤC TIÊU HỌC TẬP

Sau khi học xong chương này, sinh viên có khả năng:

- Phát biểu được khái niệm **đàm phán song phương** (bilateral negotiation) và **đàm phán đa phương** (multiparty negotiation);

- Phân tích năm khía cạnh khiến đàm phán đa phương phức tạp hơn đàm phán song phương;
- Mô tả các giai đoạn và vai trò điều phối trong quản lý đàm phán đa phương, cũng như cơ chế **liên minh** (coalition);
- Phân biệt năm **phong cách đàm phán** theo Mô hình Hai mối quan tâm và lựa chọn phong cách phù hợp với từng tình huống;
- Phân biệt ba **kiểu đàm phán**: kiểu mềm (soft), kiểu cứng (hard) và kiểu nguyên tắc (principled negotiation);
- Vận dụng bốn nguyên tắc của đàm phán kiểu nguyên tắc vào tình huống kinh doanh thực tế.

3.1. CÁC BÊN THAM GIA ĐÀM PHÁN

Một trong những biến số nền tảng nhất định hình mọi cuộc đàm phán là **số lượng các bên** ngồi vào bàn. Khi chỉ có hai bên, cuộc thương lượng vận hành như một quan hệ tay đôi tương đối rõ ràng. Nhưng ngay khi xuất hiện bên thứ ba, thứ tư, cấu trúc tương tác, dòng thông tin và động lực tâm lý – xã hội thay đổi về chất chứ không chỉ về lượng. Phần này lần lượt làm rõ hai hình thái cơ bản — song phương và đa phương — rồi phân tích vì sao đa phương phức tạp hơn và làm thế nào để quản lý nó hiệu quả.

3.1.1. Đàm phán song phương

Đàm phán song phương (bilateral negotiation) là quá trình thảo luận và trao đổi giữa **hai bên** nhằm đi đến một thỏa thuận đáp ứng mục tiêu đề ra và thỏa mãn lợi ích của cả đôi bên. Đây là hình thái phổ biến và cũng là mô hình cơ sở để phân tích phần lớn lý thuyết đàm phán: người mua và người bán, người lao động và người sử dụng lao động, hai doanh nghiệp ký kết hợp đồng cung ứng.

Đặc trưng của đàm phán song phương là chỉ tồn tại *một kênh tương tác duy nhất* giữa hai chủ thể. Nhờ vậy, mỗi bên có thể tập trung toàn bộ sự chú ý vào đối phương: lắng nghe lập luận, quan sát hành vi, suy đoán giới hạn và **BATNA** (giải pháp thay thế tốt

nhất cho thỏa thuận thương lượng — đã trình bày ở Chương 1) của họ. Quy trình tương đối tuyến tính: hai bên lần lượt trình bày, phản biện và tiến tới thỏa thuận. Chính sự rõ ràng này làm cho đàm phán song phương dễ kiểm soát hơn, nhưng cũng đặt ra giới hạn: kết quả chủ yếu phụ thuộc vào tương quan quyền lực và kỹ năng của riêng hai chủ thể.

3.1.2. Đàm phán đa phương

Đàm phán đa phương (multiparty negotiation) được định nghĩa là tình huống trong đó có nhiều hơn hai bên (hoặc nhóm) cùng làm việc với nhau để đạt đến một quyết định hay một giải pháp chung. Khác với một chuỗi các cuộc gặp tay đôi rời rạc, đàm phán đa phương đòi hỏi các bên phải dung hòa nhiều lợi ích khác nhau trong cùng một tiến trình ra quyết định tập thể.

VÍ DỤ MINH HỌA — Bốn người bạn và bộ đàn âm thanh

Một năm trước, bốn sinh viên cùng góp mỗi người 200 USD mua một bộ đàn âm thanh nổi. Nay họ muốn xử lý bộ đàn nhưng sở thích đã khác nhau:

- **Aaron (A)** muốn bán và chia tiền vì đang cần mua xe đạp.
- **Bill (B)** muốn bán bộ cũ rồi mua một bộ mới rẻ hơn.
- **Chuck (C)** muốn bán rồi góp thêm tiền mua một bộ chất lượng cao.
- **Dan (D)** hoàn toàn không muốn bán, cho rằng đó là chuyện vô nghĩa.

Mỗi bên có sở thích và ưu tiên riêng. Để giải quyết, họ phải cùng nhau đi đến một quyết định thống nhất chứ không thể tự ý hành động. Khi cả bốn người đồng ý tổ chức một cuộc họp để trao đổi quan điểm và ra quyết định chung, đó chính là một cuộc đàm phán đa phương — với động lực đặc thù của một quá trình ra quyết định nhóm.

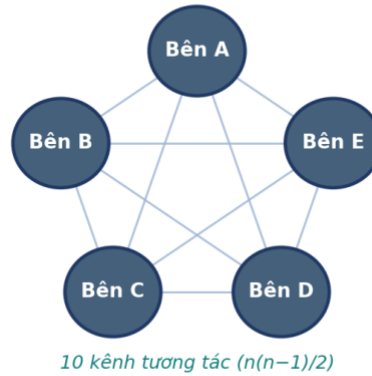
ĐÀM PHÁN SONG PHƯƠNG

(2 bên — quan hệ tay đôi)



ĐÀM PHÁN ĐA PHƯƠNG

(> 2 bên — mạng lưới tương tác)



Hình 3.1 Đàm phán song phương (quan hệ tay đôi) và đàm phán đa phương (mạng lưới tương tác).

Hình 3.1 cho thấy sự khác biệt mang tính cấu trúc. Trong đàm phán song phương chỉ có một kênh tương tác. Khi số bên tăng lên n , số kênh tương tác tiềm năng tăng theo cấp số nhân theo công thức $n(n-1)/2$: ba bên có 3 kênh, năm bên đã có tới 10 kênh. Sự bùng nổ về số quan hệ này là gốc rễ của mọi khó khăn mà chúng ta phân tích ở mục tiếp theo.

3.1.3. Phân biệt đàm phán song phương và đa phương

Theo Lewicki, Barry và Saunders, đàm phán đa phương phức tạp hơn đàm phán song phương trên **năm phương diện** (Hình 3.2). Hiểu rõ năm phương diện này giúp nhà đàm phán dự liệu và chủ động quản lý độ phức tạp thay vì bị nó cuốn đi.



Hình 3.2 Năm phương diện làm tăng độ phức tạp của đàm phán đa phương.

a) Số lượng các bên

Khác biệt rõ rệt nhất là đơn giản có nhiều người tham gia hơn, nên quy mô cuộc đàm phán lớn hơn. Thách thức đặt ra là quản lý nhiều quan điểm khác nhau và bảo đảm mỗi bên đều có đủ thời gian để phát biểu và được lắng nghe. Mỗi bên đại diện cho một lợi ích riêng; đồng thời các bên có thể mang những *vị thế xã hội* khác nhau bên ngoài bàn đàm phán (chủ tịch, phó chủ tịch, giám đốc...) tạo nên những mức độ **cân bằng hoặc mất cân đối quyền lực**. Khi các bên ngang vị thế, sự trao đổi thường cởi mở hơn so với khi một bên áp đảo về quyền lực.

b) Phức tạp về thông tin

Càng nhiều bên thì càng nhiều vấn đề tranh cãi, nhiều quan điểm và nhiều thông tin tổng quát (sự kiện, con số, lập luận, tài liệu hỗ trợ) được đưa ra. Hệ quả cơ bản là tình huống trở nên **ít minh bạch và khó nắm bắt hơn**. Khi quy mô tăng, có thêm nhiều giá trị, lợi ích và nhận thức được hòa nhập vào bàn đàm phán. Việc theo dõi toàn bộ thông tin đó, lập trường của từng bên và các tham số mà giải pháp phải thỏa mãn trở thành một thử thách thực sự đối với nhà đàm phán.

c) Phức tạp về mặt xã hội

Khi số bên tăng, môi trường chuyển từ đối thoại tay đôi thành thảo luận nhóm nhỏ, kéo theo toàn bộ **động lực nhóm** (group dynamics) tác động lên hành vi. Thứ nhất, tiến trình phụ thuộc vào *định hướng động cơ* của các bên với nhau: các bên có động cơ hợp tác thường đạt kết quả cao hơn và được tin tưởng hơn so với các bên chỉ theo động cơ vị kỷ. Thứ hai, áp lực xã hội có thể buộc nhóm hành động gắn kết, nhưng cũng có thể khiến các thành viên né tránh xung đột bằng cách giảm nhẹ khác biệt — đôi khi đến mức không bộc lộ đủ bất đồng cần thiết để tìm ra giải pháp tốt nhất (hiện tượng *tư duy bầy đàn* — groupthink).

d) Phức tạp về thủ tục

Trong đàm phán tay đôi, các bên chỉ cần lần lượt chờ tới lượt mình. Khi có nhiều bên, các quy tắc thủ tục trở nên không rõ ràng: đến lượt ai, ai phát biểu trước, phối hợp với nhau ra sao (mở màn, giới thiệu quan điểm, tiến tới thỏa thuận)? Tính phức tạp thủ tục dẫn đến ba hệ quả: (i) đàm phán *kéo dài hơn*, cần nhiều thời gian hơn; (ii) quá trình dễ *vượt khỏi tầm kiểm soát*, nhất là khi một số bên chọn chiến lược mặc cả cứng rắn để áp đảo; và (iii) các bên buộc phải dành thời gian thống nhất **chính cách thức ra quyết định** trước khi bàn về nội dung.

e) Phức tạp về chiến lược

Trong đàm phán tay đôi, nhà đàm phán chỉ cần dõi theo hành vi của một đối thủ. Trong nhóm, tính phức tạp tăng đáng kể: phải cân nhắc chiến lược của **tất cả** các bên và quyết định đối xử với từng bên riêng lẻ hay như một khối. Trên thực tế, quá trình thường mở ra thành một *chuỗi các cuộc đàm phán tay đôi* nhưng diễn ra công khai trong tầm quan sát của mọi thành viên, buộc mỗi bên phải giám sát động thái của các bên khác để quyết định nước đi tiếp theo.

TÓM Ý — Vì sao đa phương khó hơn?

- **Nhiều bên hơn** → nhiều người phát ngôn, nhiều vai trò, nhiều nhu cầu về thời gian.

- **Nhiều vấn đề và lập trường hơn** → nhiều triển vọng cần trình bày và dung hòa.
- **Quy chuẩn xã hội nổi trội** → áp lực nhóm chi phối sự tham gia và bộc lộ bất đồng.
- **Thủ tục phức tạp** → cần thiết kế một quy trình phối hợp hiệu quả.
- **Chiến lược phức tạp** → phải giám sát và ứng phó với nhiều bên cùng lúc.

3.1.4. Quản lý quá trình đàm phán đa phương

Nhận diện được độ phức tạp là chưa đủ; nhà đàm phán cần biết **quản lý** nó. Lewicki và cộng sự đề xuất nhìn nhận đàm phán đa phương như một tiến trình ba giai đoạn (Hình 3.3), trong đó vai trò **người điều phối** (chair) có ý nghĩa then chốt.



NGUỒN: MÔ HÌNH QUẢN LÝ ĐÀM PHÁN ĐA PHƯƠNG (LEWICKI, BARRY & SAUNDERS)

Hình 3.3 Ba giai đoạn quản lý đàm phán đa phương.

Giai đoạn tiền đàm phán (prenegotiation) tập trung vào việc kết nối và xây dựng *mạng lưới, liên minh* tiềm năng; xác định ai sẽ tham gia, chương trình nghị sự gồm những gì; và quan trọng nhất là thống nhất các *quy tắc, thủ tục* làm việc. Một chương trình nghị

sự được chuẩn bị tốt giúp tổ chức dòng thảo luận, phân bổ thời gian và bảo đảm mọi vấn đề trọng yếu đều được đưa ra.

Giai đoạn đàm phán chính thức là nơi người điều phối phát huy vai trò: duy trì trật tự, quản lý dòng thông tin, bảo đảm mọi bên được lắng nghe, khơi mở phương án rồi dần thu hẹp lựa chọn. Người điều phối cần trung lập về nội dung nhưng quyết đoán về quy trình — kiểm soát các hành vi áp đảo, ngăn một thiểu số chi phối, và liên tục tóm tắt để cả nhóm cùng theo dõi tiến độ.

Giai đoạn đạt thỏa thuận hướng tới việc tổng hợp lợi ích của các bên thành một gói thỏa thuận, soạn thảo và rà soát văn bản, rồi xác lập cam kết và cơ chế thực thi. Kinh nghiệm cho thấy nên *trao đổi cả gói cùng một lúc* — cân nhắc mọi vấn đề đồng thời và đánh đổi vấn đề này lấy vấn đề khác — thay vì giải quyết tuần tự từng điểm, vì cách làm này tạo dư địa cho các thỏa hiệp có giá trị cao hơn và tăng khả năng đạt được đồng thuận.

3.1.5. Liên minh và các bên trong đàm phán quốc tế

Một đặc trưng nổi bật của đàm phán đa phương là sự xuất hiện của **liên minh** (coalition) — tập hợp hai hay nhiều bên phối hợp nguồn lực để gây ảnh hưởng lên kết quả. Thompson phân biệt hai loại: *liên minh tự nhiên* (natural coalition) gồm những bên vốn chia sẻ lợi ích tương đồng, và *liên minh đơn lẻ theo vấn đề* (single-issue coalition) gồm những bên khác nhau nhưng tạm thời bắt tay vì một mục tiêu cụ thể. Liên minh có thể khuếch đại sức mạnh của bên yếu, nhưng cũng dễ tan rã khi lợi ích chung không còn; do đó việc xây dựng và duy trì liên minh đòi hỏi quản lý quan hệ khéo léo ngay từ giai đoạn tiền đàm phán.

Trong môi trường kinh doanh toàn cầu, số lượng và tính đa dạng của các bên còn lớn hơn. Salacuse — trong *The Global Negotiator* — nhấn mạnh rằng một thương vụ xuyên biên giới hiếm khi chỉ có hai bên: thường có thêm chính phủ nước sở tại, đối tác liên doanh, nhà tài trợ vốn, nhà cung ứng và cả cộng đồng địa phương. Nhà đàm phán quốc tế vì thế phải xử lý đồng thời **hai bàn đàm phán**: bàn bên ngoài với đối tác và bàn bên trong với chính tổ chức, cấp trên hay cổ đông của mình (vấn đề *back-table* — hậu trường). Khác biệt về văn hóa, hệ thống pháp luật, tiền tệ và bất ổn chính trị khiến đàm

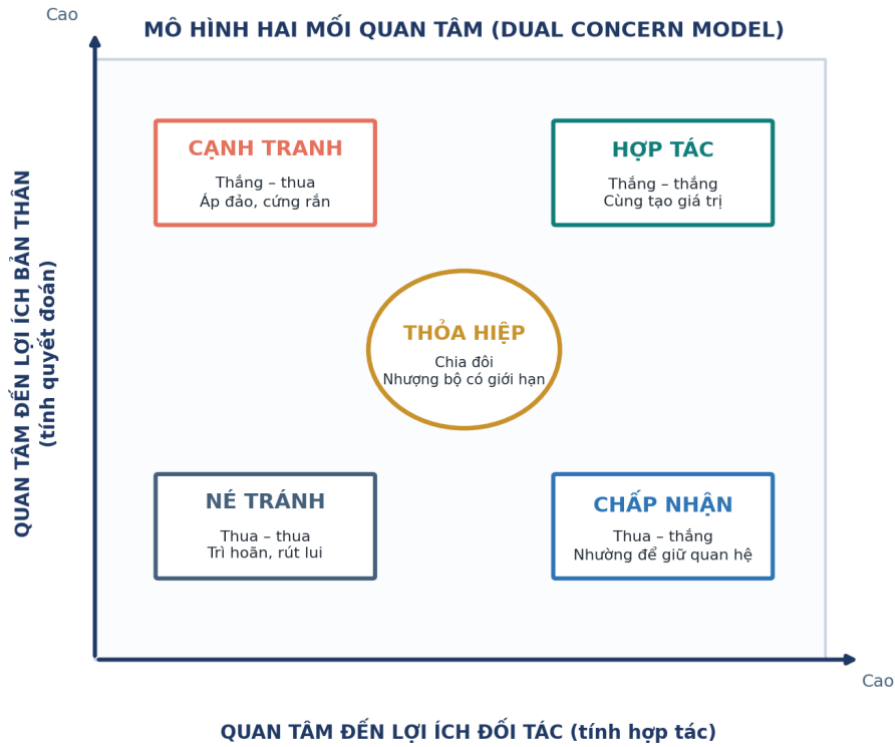
phán quốc tế trở thành hình thái đa phương phức tạp bậc nhất, đòi hỏi nhà đàm phán không chỉ *ký kết* mà còn phải *quản lý và hàn gắn* thỏa thuận trong suốt vòng đời của nó.

Cuối cùng, cần lưu ý rằng đàm phán đa phương rất giống với *ra quyết định nhóm* (group decision making): cùng là việc một tập hợp các bên cố đạt tới giải pháp chung trong điều kiện sở thích phân tán. Vì vậy, các kỹ thuật điều hành nhóm hiệu quả — chương trình nghị sự rõ ràng, vai trò điều phối trung lập, ghi nhận đầy đủ ý kiến — đều có thể áp dụng để nâng cao chất lượng đàm phán đa phương.

3.2. CÁC PHONG CÁCH ĐÀM PHÁN

Trong quá trình đàm phán, tùy từng cuộc, từng đối tác, nhà đàm phán cần **linh hoạt** vận dụng các phong cách khác nhau: cạnh tranh, hợp tác, né tránh, nhượng bộ/thỏa hiệp và chấp nhận. Không một phong cách nào phù hợp với mọi tình huống, và cũng không nên cứng nhắc dùng mãi một phong cách. Nguyên tắc bao trùm là: **“mềm dẻo trong phương pháp, nhất quán về nguyên tắc”**. Nếu không linh hoạt, việc thất bại và đánh mất quyền lợi trong đàm phán là khó tránh khỏi.

Năm phong cách này có thể được sắp xếp một cách hệ thống theo **Mô hình Hai mối quan tâm** (Dual Concern Model), một khung lý thuyết được Thompson và nhiều học giả sử dụng rộng rãi. Mô hình đặt mỗi phong cách trên hai trục: *mức độ quan tâm đến lợi ích của bản thân* (tính quyết đoán) và *mức độ quan tâm đến lợi ích của đối tác* (tính hợp tác). Giao điểm của hai trục tạo nên năm vùng phong cách (Hình 3.4).



Hình 3.4 Mô hình Hai mối quan tâm và năm phong cách đàm phán.

3.2.1. Cạnh tranh (thắng – thua)

Phong cách **cạnh tranh** (competing) là khi mỗi bên hướng về quyền lực của mình, theo đuổi mục đích của mình bằng cái giá của bên kia một cách dứt khoát và không hợp tác. Phong cách này phụ thuộc nhiều vào năng lực của chủ thể và đoàn đàm phán.

Áp dụng khi: vấn đề cần giải quyết nhanh; mục tiêu được xác định rõ và không thay đổi; biết chắc mình đúng, có lý và không thể khác được. **Hạn chế:** khó duy trì quan hệ lâu dài và dễ đẩy cuộc đàm phán đến bế tắc.

3.2.2. Hợp tác (thắng – thắng)

Phong cách **hợp tác** (collaborating) dựa trên sự tin tưởng và tính dứt khoát, trong đó các bên cùng làm việc để tìm ra giải pháp liên kết, thỏa mãn lợi ích của tất cả. Hợp tác giúp xây dựng quan hệ lâu dài, bền vững, gắn kết và tin cậy lẫn nhau, tạo tinh thần tích cực cho công việc.

Khi đối mặt với vấn đề phức tạp, chuyên môn sâu, hợp tác quy tụ được hiểu biết của mọi người để bàn thảo kỹ và giải quyết đúng đắn; qua đó nhà đàm phán tích lũy kinh

nghiệm và trưởng thành. Vì là thái độ tích cực và rất hữu ích, **nguyên tắc chung là hãy bắt đầu mọi cuộc đàm phán bằng phong cách hợp tác.**

3.2.3. Né tránh (thua – thua)

Phong cách **né tránh** (avoiding) là không dứt khoát và không hợp tác, không bày tỏ mong muốn và trì hoãn giải quyết vấn đề. Đây không phải là phương thức hay, nhưng trong một số trường hợp vẫn cần dùng để cuộc đàm phán thành công.

Áp dụng khi: vấn đề không quan trọng hoặc không liên quan đến lợi ích của mình; khi giải quyết sẽ gây hậu quả tiêu cực lớn hơn lợi ích thu được; khi đang thiếu thông tin và cần thu thập thêm; hoặc khi người khác có thể giải quyết tốt hơn ta. Ở đây né tránh chỉ mang tính *tình thế* — vừa hiệu quả, vừa thể hiện trách nhiệm.

3.2.4. Nhượng bộ, thỏa hiệp (chia đôi)

Phong cách **nhượng bộ, thỏa hiệp** (compromising) có tính hợp tác nhưng không dứt khoát: bỏ qua một phần quyền lợi của mình để thỏa mãn bên kia. Thỏa hiệp rất cần thiết, nhưng phải *có nguyên tắc* và tùy tình huống mà điều chỉnh mức độ. Chỉ nên dùng khi không còn cách nào tốt hơn — đôi khi đây là giải pháp cuối cùng để tránh bế tắc. Nguyên tắc là **nhượng bộ từ từ**.

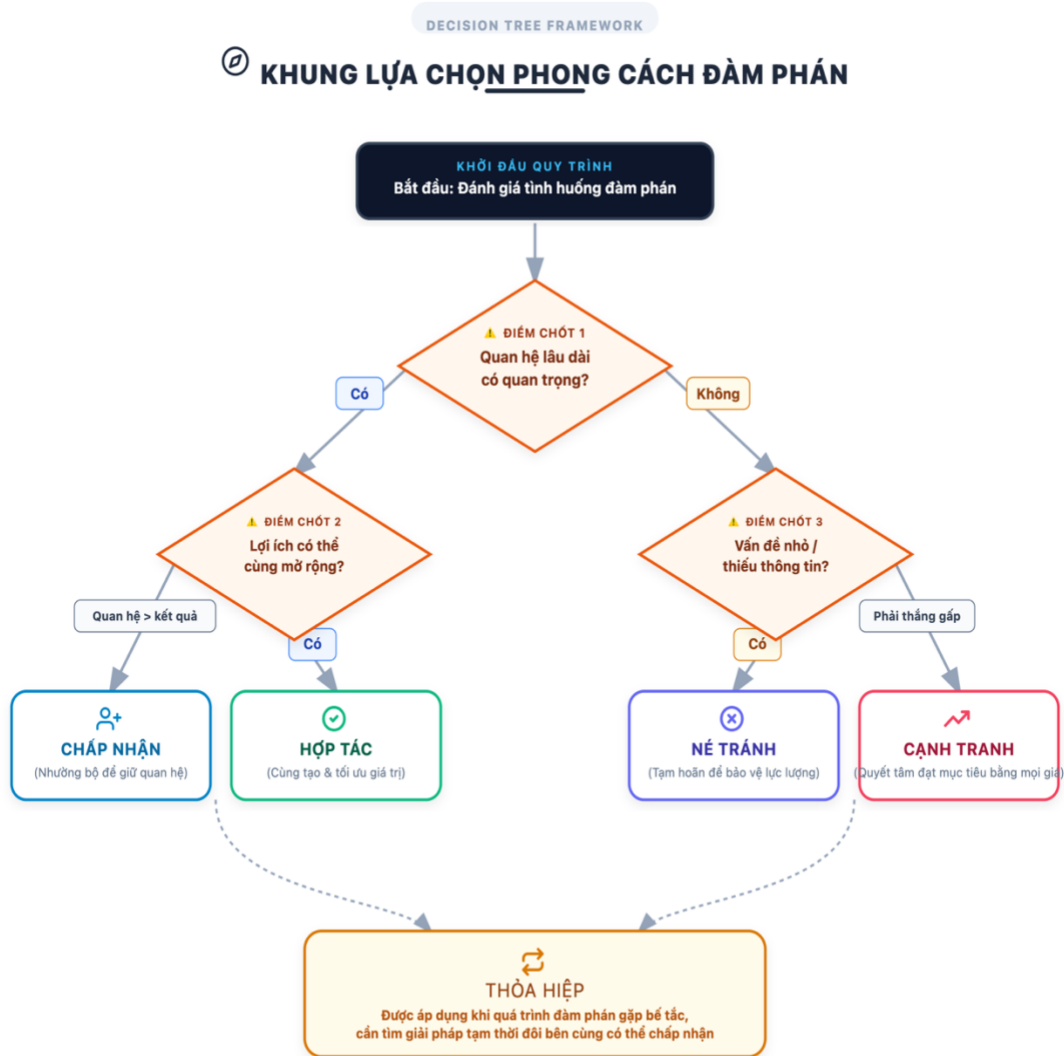
Thỏa hiệp còn hữu ích khi cần một *giải pháp tạm thời*: bảo đảm lợi ích trước mắt, tạo thời gian chuẩn bị, và là cách thăm dò nhau. Trong nhiều trường hợp, thời gian thực hiện còn quan trọng hơn bản thân nội dung thỏa thuận; khi đó thỏa hiệp giúp tập trung sức lực, tranh thủ thời gian và tạo thế–lực mới cho vòng đàm phán tiếp theo.

3.2.5. Chấp nhận (thua – thắng)

Phong cách **chấp nhận** (accommodating) là thỏa mãn yêu cầu của đối tác. Nên linh hoạt áp dụng khi: ta cảm thấy mình chưa chắc đúng (nếu khăng khăng có thể bộc lộ điểm yếu để đối phương khai thác); khi mục tiêu thiết lập quan hệ lâu dài là quan trọng (tạm chấp nhận để gây dựng niềm tin); hoặc khi vấn đề đối tác nêu ra là đúng, không đủ lý lẽ để bác bỏ. Cần nhấn mạnh: chấp nhận ở đây là **có chủ đích và có thời hạn**, nhằm tạo môi trường tốt cho quan hệ lâu dài, chứ không phải nhượng bộ vô nguyên tắc.

3.2.6. Lựa chọn và phối hợp phong cách

Không có phong cách “tốt nhất” một cách tuyệt đối; chỉ có phong cách **phù hợp nhất với tình huống**. Việc lựa chọn nên dựa trên hai câu hỏi cốt lõi: (1) *Quan hệ với đối tác có quan trọng và lâu dài không?* và (2) *Lợi ích của các bên có thể cùng mở rộng (tích hợp) hay chỉ là chia phần cố định?* Hình 3.5 gợi ý một khung ra quyết định thực hành.



SƠ ĐỒ ĐỊNH VỊ CHIẾN LƯỢC PHONG CÁCH ĐÀM PHÁN TỐI ƯU HÓA KẾT QUẢ KINH DOANH

Hình 3.5 Khung lựa chọn phong cách đàm phán theo tình huống.

LƯU Ý THỰC HÀNH

- **Mở đầu bằng hợp tác** để thăm dò khả năng cùng tạo giá trị trước khi chuyển sang các phong cách khác.
- **Một nhà đàm phán giỏi không chỉ thạo một phong cách** mà biết *chuyển đổi linh hoạt* giữa các phong cách trong cùng một cuộc đàm phán.
- Phong cách thể hiện ra ngoài và lợi ích thực bên trong có thể khác nhau: *cứng rắn với vấn đề nhưng ôn hòa với con người* là sự phối hợp hiệu quả, dẫn ta tới kiểu đàm phán nguyên tắc ở mục 3.3.

3.3. CÁC KIỂU ĐÀM PHÁN

Đàm phán vừa là khoa học vừa là nghệ thuật. Cùng quá trình phát triển của nhân loại, nhiều mô hình đàm phán đã hình thành. Với những cách tiếp cận vấn đề khác nhau, trên thực tế sẽ tạo nên những **kiểu đàm phán** khác nhau. Theo Roger Fisher và William Ury (trường phái Harvard), có thể chia đàm phán thành hai nhóm lớn:

- **Đàm phán kiểu “mặc cả lập trường”** (positional bargaining), gồm *kiểu mềm* (soft) và *kiểu cứng* (hard);
- **Đàm phán kiểu “nguyên tắc”** hay đàm phán theo nội dung (principled negotiation / negotiation on the merits).

3.3.1. Đàm phán kiểu mềm

Đàm phán kiểu mềm (soft negotiation), còn gọi là đàm phán kiểu hữu nghị, là khi nhà đàm phán cố tránh xung đột, dễ dàng nhượng bộ nhằm đạt thỏa thuận và gìn giữ quan hệ. Họ đặt mục tiêu đạt thỏa thuận lên hàng đầu, không nhấn mạnh việc chiếm ưu thế, xem đối phương là bạn bè thân hữu. Trong đàm phán, họ chỉ cố xây dựng và giữ quan hệ, ký cho được hợp đồng, còn hiệu quả kinh tế không được xem trọng.

Diễn tiến thường thấy: đưa đề nghị, tin cậy đối tác, chịu nhượng bộ, giữ quan hệ thân thiết, hết sức tránh đối lập nhằm đạt cho được thỏa thuận — thậm chí có khi phải chấp nhận những điều khoản bất lợi cho mình.

3.3.2. Đàm phán kiểu cứng

Đàm phán kiểu cứng (hard negotiation), còn gọi là kiểu lập trường, là khi nhà đàm phán đưa ra lập trường hết sức cứng rắn rồi tìm mọi cách bảo vệ, quyết đề bẹp đối phương và không chịu nhượng bộ.

Nếu gặp đối tác yếu, người đàm phán kiểu cứng có thể nhanh chóng áp đảo, dồn bắt lợi cho đối tác và giành thuận lợi về mình — nhưng nếu sau đó đối tác không đủ khả năng thực hiện thì hợp đồng cũng đổ vỡ. Nếu cả hai bên đều chọn kiểu cứng, cuộc đàm phán trở nên căng thẳng, kéo dài, dễ tan vỡ giữa chừng, không ký được hợp đồng và quan hệ hợp tác đổ vỡ. Vì vậy, thắng lợi của kiểu cứng — nếu có — thường chỉ là **thắng lợi bề ngoài** chứ không phải thắng lợi đích thực; còn khi thất bại thì hậu quả còn nặng nề hơn: mất quan hệ, mất bạn hàng, mất đối tác.

3.3.3. Hạn chế của mặc cả lập trường

Dù theo kiểu mềm hay kiểu cứng, đàm phán **mặc cả lập trường** đều không tối ưu, bởi một kết quả đàm phán chỉ được coi là tốt khi đạt **ba tiêu chuẩn** sau:

- **Sáng suốt:** nếu đạt được thỏa thuận thì thỏa thuận đó phải đáp ứng lợi ích chính đáng của cả hai bên, giải quyết các lợi ích đối kháng một cách công bằng, lâu bền và có tính đến lợi ích của cả cộng đồng.
- **Hiệu quả:** kết quả đàm phán phải mang lại hiệu quả.
- **Cải thiện quan hệ:** kết quả phải cải thiện, hoặc ít ra không làm phương hại quan hệ giữa hai bên.

Mặc cả lập trường thường không đáp ứng được cả ba tiêu chuẩn trên: kiểu mềm hy sinh hiệu quả để giữ quan hệ, kiểu cứng hy sinh quan hệ để giành phần hơn, và cả hai đều dễ đi đến những thỏa thuận thiếu sáng suốt vì mãi bảo vệ lập trường thay vì giải quyết lợi ích thực chất.

3.3.4. Đàm phán kiểu nguyên tắc

Đàm phán kiểu nguyên tắc (principled negotiation), còn gọi là “Thuật đàm phán Harvard”, được Fisher, Ury và Patton phát triển nhằm khắc phục hạn chế của mặc cả lập trường. Phương pháp này dựa trên **bốn nguyên tắc** nền tảng (Hình 3.6):

BỐN YẾU TỐ CỦA ĐÀM PHÁN KIỂU NGUYÊN TẮC

"Thuật đàm phán Harvard" (Fisher, Ury & Patton)



Hình 3.6 Bốn yếu tố của đàm phán kiểu nguyên tắc (Fisher, Ury & Patton).

- **Con người:** Tách con người ra khỏi vấn đề — ôn hòa với con người, cứng rắn với công việc. Xử lý cảm xúc và quan hệ tách biệt khỏi nội dung tranh chấp.
- **Lợi ích:** Tập trung vào *lợi ích* (interests) đằng sau lập trường, chứ không cố giữ lập trường; thành thực, công khai, không dùng gian kế.
- **Phương án:** Đưa ra *nhiều phương án* cùng có lợi để lựa chọn, mở rộng “chiếc bánh” trước khi phân chia.
- **Tiêu chí:** Kết quả thỏa thuận phải dựa trên *tiêu chuẩn khách quan, khoa học* (giá thị trường, tiền lệ, ý kiến chuyên gia) thay vì ý chí áp đặt.

Bốn nguyên tắc này gắn chặt với khái niệm **BATNA** đã học ở Chương 1: một BATNA vững chắc cho phép nhà đàm phán kiên định với lợi ích và tiêu chí khách quan mà không cần dùng đến chiến thuật cứng rắn. Đàm phán nguyên tắc vì thế cho phép đạt được thỏa thuận sáng suốt một cách hòa nhã và hiệu quả. Tuy nhiên, để áp dụng thành công cần một số điều kiện, trong đó **điều kiện tiên quyết là phải có đội ngũ cán bộ đàm phán giỏi.**

TÌNH HUỐNG KINH ĐIỂN — Hai chị em và quả cam

Hai chị em tranh nhau một quả cam duy nhất. Theo **mặc cả lập trường**, giải pháp “công bằng” là bỏ đôi — mỗi người một nửa. Nhưng nếu hỏi về **lợi ích** thực sự, người chị cần *vỏ cam* để làm bánh, còn người em cần *ruột cam* để ép nước. Bằng cách tập trung vào lợi ích thay vì lập trường, cả hai có thể đạt 100% nhu cầu thay vì chỉ 50%.

Bài học: đằng sau những lập trường đối nghịch thường ẩn chứa các lợi ích *tương thích*. Đàm phán nguyên tắc giúp khám phá và khai thác chính những lợi ích đó để “mở rộng chiếc bánh”.

3.3.5. So sánh ba kiểu đàm phán

Hình 3.7 và Bảng 3.1 tổng hợp những khác biệt cốt lõi giữa ba kiểu đàm phán, giúp nhà đàm phán nhận diện nhanh đặc trưng của mỗi kiểu và lựa chọn cách tiếp cận phù hợp.

ĐẶNG THIÊN
TÂM
GIÁ TRỊ TỪ TÂM



Hình 3.7 Đặc trưng tương phản của ba kiểu đàm phán điển hình.

Bảng 3.1. So sánh chi tiết ba kiểu đàm phán: mềm, cứng và nguyên tắc.

Tiêu chí	Mặt cả lập trường		Đàm phán nguyên tắc
	Kiểu Mềm	Kiểu Cứng	(Harvard)
Xem đối tác là	Bạn bè	Địch thù	Cộng sự giải quyết vấn đề
Mục tiêu	Đạt thỏa thuận, giữ quan hệ	Giành thắng lợi bằng mọi giá	Giải quyết hiệu quả và thân thiện
Chủ trương	Nhượng bộ để giữ quan hệ	Ép đối tác nhượng bộ	Tách con người khỏi vấn đề
Với con người / vấn đề	Mềm với cả hai	Cứng với cả hai	Mềm với người, cứng với việc
Lòng tin	Tin đối tác	Không tin đối tác	Giải quyết độc lập với lòng tin
Lập trường	Dễ thay đổi	Bám chặt lập trường	Tập trung vào lợi ích
Cách hành xử	Đưa đề nghị	Đe dọa	Cùng xác định quyền lợi
Giới hạn cuối cùng	Không giới	Đánh lạc hướng	Không đặt giới hạn cứng
Phương án	Tìm 1 đáp án đối tác chấp nhận	Tìm 1 đáp án mình chấp nhận	Tạo nhiều phương án cùng có lợi
Tiêu chuẩn	Có đạt thỏa thuận	Khăng khăng lập trường	Dựa trên tiêu chí khách quan

Tiêu chí	Mặt cả lập trường		Đàm phán nguyên tắc
	Kiểu Mềm	Kiểu Cứng	(Harvard)
Trước áp lực	Lùi bước trước áp lực	Gây áp lực	Lùi trước lẽ phải, không trước áp lực

Tóm lại, có nhiều kiểu đàm phán, trong đó cứng, mềm và nguyên tắc là ba kiểu điển hình trong kinh doanh. Thực tế đòi hỏi sự linh hoạt: tùy hoàn cảnh mà vận dụng kiểu thích hợp. Nhưng “cứng” quá hay “mềm” quá đều không tốt; **đàm phán kiểu nguyên tắc có nhiều ưu thế hơn cả** nên đang được nhiều doanh nghiệp và nhà quản trị trên khắp thế giới nghiên cứu và áp dụng.

TÓM TẮT CHƯƠNG

- **Đàm phán song phương** có hai bên với một kênh tương tác; **đàm phán đa phương** có hơn hai bên và mạng lưới tương tác bùng nổ theo công thức $n(n-1)/2$.
- Đa phương phức tạp hơn song phương trên năm phương diện: *số lượng bên, thông tin, xã hội, thủ tục và chiến lược*.
- Quản lý đàm phán đa phương theo ba giai đoạn — tiền đàm phán, đàm phán chính thức, đạt thỏa thuận — với vai trò *người điều phối* và *cơ chế liên minh*. Đàm phán quốc tế là hình thái đa phương phức tạp nhất với vấn đề “hai bàn đàm phán”.
- Năm **phong cách đàm phán** (cạnh tranh, hợp tác, né tránh, thỏa hiệp, chấp nhận) được sắp xếp theo Mô hình Hai mối quan tâm; nên bắt đầu bằng hợp tác và chuyển đổi linh hoạt.

- **Ba kiểu đàm phán:** mềm, cứng (mặc cả lập trường) và nguyên tắc (Harvard). Kiểu nguyên tắc — tách người khỏi vấn đề, tập trung lợi ích, tạo phương án, dựa tiêu chí khách quan — là tối ưu hơn cả.

THUẬT NGỮ THEN CHỐT

Đàm phán song phương (*bilateral negotiation*): Đàm phán giữa hai bên với một kênh tương tác.

Đàm phán đa phương (*multiparty negotiation*): Đàm phán có hơn hai bên cùng tìm giải pháp chung.

Mặc cả lập trường (*positional bargaining*): Đàm phán xoay quanh việc bảo vệ/nhượng bộ lập trường.

Đàm phán nguyên tắc (*principled negotiation*): Đàm phán theo nội dung, dựa trên lợi ích và tiêu chí khách quan.

Mô hình Hai mối quan tâm (*dual concern model*): Khung phân loại phong cách theo quan tâm tới lợi ích bản thân và đối tác.

Liên minh (*coalition*): Tập hợp các bên phối hợp nguồn lực để gây ảnh hưởng lên kết quả.

Người điều phối (*chair*): Bên trung lập điều hành quy trình đàm phán đa phương.

Hậu trường (*back-table*): Quá trình đàm phán với chính tổ chức/cấp trên của mình.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- Trình bày khái niệm và sự khác nhau giữa đàm phán song phương và đàm phán đa phương.
- Phân tích năm phương diện làm cho đàm phán đa phương phức tạp hơn đàm phán song phương. Cho ví dụ minh họa.

- Vai trò của người điều phối và cơ chế liên minh có ý nghĩa gì trong quản lý đàm phán đa phương?
- Phân tích năm phong cách đàm phán theo Mô hình Hai mối quan tâm và điều kiện áp dụng từng phong cách.
- Trình bày ưu, nhược điểm của ba kiểu đàm phán: cứng, mềm, nguyên tắc.
- So sánh ba kiểu đàm phán và giải thích vì sao đàm phán nguyên tắc được xem là tối ưu hơn.
- Phân tích khả năng áp dụng rộng rãi “đàm phán kiểu nguyên tắc” trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam.

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Tình huống 1. Thuê mặt bằng tại tòa nhà Asia Plaza

Bối cảnh

Năm 2009, kinh tế thế giới suy giảm, thị trường bất động sản TP.HCM trầm lắng, giá thuê văn phòng giảm. Công ty Hùng Cường đang đặt trụ sở tại tòa nhà Asia Plaza với 5.000 m² và giá thuê hiện là **25 USD/m²**. Tòa nhà còn trống 2.000 m² do một khách hàng cũ trả lại.

Ông Trung — giám đốc Hùng Cường — muốn thuê thêm 2.000 m² để mở rộng, đồng thời muốn hạ giá thuê từ 25 xuống **22 USD/m²**. Trung thuê Thành — cố vấn luật, cũng là bạn làm ăn — đàm phán với ông Phụng, chủ tòa nhà. Ông Phụng đang tìm đối tác cho thuê 2.000 m² còn trống nhưng chưa chốt được giá, do các tòa nhà kế bên đang hạ xuống 24 USD/m².

Các vai diễn

- **THÀNH** — Cố vấn luật của Công ty Luật Việt, một công ty môi giới nhà đất danh tiếng; người đàm phán giàu kinh nghiệm, chuyên về bất động sản, được thuê làm trưởng nhóm đàm phán cho Hùng Cường.

- **PHƯỢNG** — Chủ tòa nhà Hùng Cường đang thuê; nhà phát triển bất động sản uy tín và khôn ngoan. Thành và Phượng đã có nhiều thương vụ và tôn trọng nhau. Thành biết Phượng đàm phán rất rắn, nhiều chiêu lợi hại; Phượng biết Thành am hiểu nghề và đã ký kết thành công nhiều hợp đồng.

Yêu cầu phân vai

Nhóm 1 (vai Thành): Liệt kê những lợi thế của mình để thuyết phục giảm giá thuê từ 25 xuống 22 USD/m² sau khi thuê thêm 2.000 m². Gợi ý: Hùng Cường thuê lâu dài; 2.000 m² còn trống chưa ai thuê; mặt bằng trống trên thị trường khá nhiều; có thể thuê nơi khác tương đương với giá thấp hơn...

Nhóm 2 (vai Phượng): Liệt kê những lợi thế để giữ giá 25 USD/m² cho 5.000 m² nếu Hùng Cường giữ nguyên diện tích; còn nếu thuê thêm 2.000 m² thì giảm còn 24 USD/m² cho toàn bộ 7.000 m². Gợi ý: vị trí thuận lợi cho giao dịch và quảng cáo; khách hàng đã quen địa điểm; nơi khác bất tiện; đã có đối tác muốn thuê 1.000 m² với giá 25 USD/m²...

Phân tích: Hai bên đang dùng phong cách và kiểu đàm phán nào? Hãy chỉ ra BATNA của mỗi bên và đề xuất một giải pháp theo *đàm phán nguyên tắc* (tập trung vào lợi ích và tiêu chí khách quan như giá thị trường 24 USD/m²).

Tình huống 2. Thương lượng bồi thường bảo hiểm

Chiếc xe hơi Honda đời 1989 của anh Trung bị một cây lớn đổ làm hư hỏng nặng khi đỗ tại bãi xe trung tâm thành phố. Xe được bảo hiểm tại Bảo Việt, nhưng số tiền bồi thường thì anh Trung phải thương lượng. Hãy theo dõi cuộc thương lượng:

NVBV: Chúng tôi đã xem xét vụ của ông và quyết định bồi thường. Ông được thanh toán 250 triệu.

Anh Trung: Tôi hiểu. Nhưng các ông tính thế nào ra con số ấy?

NVBV: Đây là giá trị chiếc xe theo quyết định của chúng tôi.

Anh Trung: Các ông dùng tiêu chuẩn nào để xác định giá đó? Có chỗ nào bán được chiếc xe như vậy với giá đó không?

Anh Trung: Quảng cáo nói xe đã chạy bao nhiêu? — **NVBV:** 50 ngàn km. — Xe tôi mới chạy 25 ngàn km. Vậy theo bảng của các ông, xe tôi được cộng thêm bao nhiêu?

NVBV: Để tính xem... cộng thêm 5 triệu.

Anh Trung: Vậy lấy 400 triệu làm cơ sở thì xe tôi là 405 triệu. Chiếc xe trong quảng cáo có radio cassette không? — **NVBV:** Không. — Nếu có thì thêm bao nhiêu? —

NVBV: 1,5 triệu.

NVBV: Tất cả là 406,5 triệu.

Kết quả: anh Trung ra về với mức bồi thường 406,5 triệu (thay vì 250 triệu ban đầu).

Yêu cầu: Mỗi bên áp dụng kiểu thương lượng nào? Vì sao anh Trung thắng trong cuộc thương lượng này? (Gợi ý: liên hệ việc anh Trung kiên trì hỏi về *tiêu chí khách quan* — nguyên tắc thứ tư của đàm phán Harvard.)

Tình huống 3. Chọn phong cách phù hợp

Hãy chọn phong cách đàm phán mà anh/chị cho là phù hợp nhất với từng tình huống dưới đây và giải thích vì sao (đối chiếu với Mô hình Hai mối quan tâm — Hình 3.4):

- Đàm phán với đối tác để thành lập công ty liên doanh.
- Đàm phán mua căn hộ kế bên để mở rộng mặt bằng kinh doanh.
- Đàm phán để giảm tiếng ồn từ máy móc sản xuất ảnh hưởng các hộ dân.
- Đàm phán thỏa thuận vấn đề tăng lương cho công nhân.
- Đàm phán đền bù thiệt hại cho khách hàng.
- Thương lượng để bán hợp đồng bảo hiểm cho khách hàng.
- Thương lượng xin vay vốn ngân hàng.
- Thương lượng khi sản phẩm bị khách hàng khiếu nại không dùng được.
- Thương lượng về các vấn đề vượt quá thẩm quyền của mình.
- Đàm phán ký hợp đồng cung cấp cho đơn hàng đặc biệt, cần giao gấp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (3rd ed.). Penguin Books.

Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2020). *Negotiation* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Thompson, L. L. (2015). *The Mind and Heart of the Negotiator* (6th ed.). Pearson.

Salacuse, J. W. (2003). *The Global Negotiator: Making, Managing, and Mending Deals Around the World in the Twenty-First Century*. Palgrave Macmillan.



ĐẶNG THIÊN
TÂM

GIÁ TRỊ TỪ TÂM