**BẢN CHẤT CỦA QUÁ TRÌNH ĐÀM PHÁN**

Có rất nhiều khái niệm, định nghĩa về đàm phán. Vì đàm phán diễn ra trong mọi lĩnh vực của cuộc sống, mà trong mỗi lĩnh vực lại có những khái niệm, định nghĩa khác nhau. Dưới đây xin giới thiệu một số khái niệm phổ biến về đàm phán:

“Định nghĩa về đàm phán đơn giản nhất, mỗi nguyện vọng thỏa mãn yêu cầu và mỗi nhu cầu tìm kiếm sự thỏa mãn, ít nhất đều nảy nở từ mầm mống của quá trình người ta triển khai đàm phán. Chỉ cần người ta vì muốn biến đổi quan hệ hỗ tương mà trao đổi với nhau về quan điểm, chỉ cần người ta muốn hiệp thương bàn bạc để đi đến nhất trí, là họ tiến hành đàm phán”. “Đàm phán thông thường tiến hành giữa cá nhân, họ hoặc vì bản thân mình, hoặc thay mặt cho đoàn thể có tổ chức, vì thế có thể coi đàm phán là bộ phận cấu thành của hành vi nhân loại, lịch sử đàm phán của nhân loại cũng lâu dài như lịch sử văn minh nhân loại”. (The Art of Negotiating- Nghệ thuật đàm phán)

“Đàm phán là phương tiện để đạt được điều chúng ta mong muốn từ người khác. Đó là sự trao đổi ý kiến qua lại nhằm đạt được thỏa thuận trong khi bạn và phía bên kia có một số lợi ích chung và một số lợi ích đối kháng” (Fisher, R., Ury, W. Getting to Yes, 1991).

Đàm phán là hành vi và quá trình mà người ta muốn điều hòa quan hệ giữa hai bên, thỏa mãn nhu cầu của mỗi bên, thông qua hiệp thương mà đi đến ý kiến thống nhất. (Trương Tường - Nghệ thuật đàm phán thương vụ quốc tế - NXB Trẻ 1996).

Còn theo TS Đoàn Thị Hồng Vân – Đàm phán trong kinh doanh quốc tế, NXB Thống kê, 2001 “Đàm phán là hành vi và quá trình, mà trong đó hai hay nhiều bên tiến hành thương lượng, thảo luận về các mối quan tâm chung và những điểm còn bất đồng, để đi đến một thoả thuận thống nhất”.

Trong vô vàn cuộc đàm phán diễn ra hằng ngày, có những cuộc đàm phán, trong đó các yêu cầu đặt ra không cao và không cần phải lập kế hoạch trước cho quá trình và kết quả đàm phán, ví dụ như: các cuộc đàm phán trong gia đình, giữa những bạn bè thân thích, trong cuộc sống đời thường...Ngược lại, các cuộc đàm phán trong kinh doanh, yêu cầu cần đạt được rất cao, đòi hỏi phải chuẩn bị kỹ lưỡng, lập kế hoạch và đàm phán thận trọng hơn. Và tập bài giảng này chú trọng đến đàm phán trong kinh doanh.

Trong kinh doanh, đàm phán đóng vai trò rất quan trọng:

Vấn đề lương bổng và hợp đồng lao động đều được thỏa thuận và nếu thành công, cả người chủ và người nhân viên cảm thấy hài lòng, vui vẻ củng làm việc hợp tác với nhau.

Bán hàng, đàm phán thỏa thuận thành công có thể tạo một nền tảng tốt để phát triển các mối quan hệ giúp công ty tiết kiệm thời gian tiền bạc và đạt kết quả tốt trong kinh doanh.

Vậy, tại sao chúng ta đàm phán? Đàm phán đem lại những lợi ích nào?

- Có cơ hội đưa ra những yêu cầu của mình

- Tìm được điều kiện yêu cầu tốt hơn cho cả hai bên

- Học được những điều tốt nhất trong cách đối xử với mọi người

- Đạt được sự cộng tác, thỏa thuận và đáp ứng mọi nhu cầu

- Thiết lập và cải thiện các mối quan hệ

- Tìm được những điều mà bạn tưởng như không cần thiết

Trước hết, đàm phán là một khoa học, khoa học về phân tích giải quyết vấn đề một cách hệ thống, theo phương châm tìm giải pháp tối ưu cho các bên lên quan. Tính phân tích nhằm giải quyết vấn đề trong đàm phán được thể hiện trong suốt quá trình đàm phán từ chuẩn bị cho đến kết thúc đàm phán. Tính hệ thống đòi hỏi phải có sự nhất quán trong toàn bộ quá trình đó.Và mối quan hệ giữa các yếu tố trong đàm phán có thể là mối quan hệ tuyến tính:

Mục đích

Mục tiêu

Nội dung

Phương pháp

Đánh giá

Trong đó mục đích chi phối các mục tiêu đàm phán; nội dung chi phối phương pháp đàm phán và phương pháp chi phối đánh giá kết quả đàm phán. Nhược điểm của mô hình đàm phán tuyến tính là tính áp đặt của các yếu tố đứng trước với các yếu tố đứng sau. Nhược điểm này trói buộc nhà đàm phán trong phát huy tính năng động sáng tạo.

Mô hình đàm phán tuyến tính xuất hiện từ rất lâu và phổ biến đến sau Đại chiến thế giới thứ II, vì mô hình này đảm bảo tính nhất quán cao giữa các yếu tố. Những cuộc đám phán thành công nhất là những cuộc đàm phán có kết quả trùng khớp với mục tiêu. Trong lý thuyết, mô hình tuyến tính còn được gọi là mô hình mục tiêu lý tính (rational objectivemodel). Đến thập kỷ 70 xuất hiện một mô hình mới đảm bảo tính năng động, sáng tạo và mềm dẻo của nhà đàm phán, đó là mô hình vòng tròn (cyclical model).

Nghiên cứu tình hình

Mục tiêu

Mục tiêu

Mục tiêu

Mục tiêu

Trong mô hình trên, các yếu tố đàm phán chi phối lẫn nhau, điều chỉnh lẫn nhau trong quá trình đàm phán. Mô hình này gạt bỏ tính cứng nhắc của mô hình tuyến tính nơi nhà đàm phán ít nhiều phải “tuân theo thánh chỉ” và làm việc chủ yếu như một xướng ngôn viên. Nó tạo cơ hội cho nhà đàm phán trở thành một đạo diễn thực sự để phát huy hết khả năng của mình và tìm ra giải pháp đưa đàm phán đến thỏa thuận. Song mô hình này cũng có những hạn chế của nó: Đó là sự thiếu chắc chắn của những quyết định tùy hứng do sự can thiệp của “cái tôi” của nhà đàm phán.

Tuy nhiên, trong thực tế tồn tại hai mô hình đàm phán, chưa nhà nghiên cứu nào khẳng định mô hình nào tốt hơn. Mô hình tuyến tính phù hợp với phép tư duy của những người xuất thân từ một nền văn hóa trọng tôn ti, tầng bậc như kiểu văn hóa Châu Á. Còn mô hình vòng tròn thích hợp với phương pháp tư duy rong một nền văn hóa trọng bình đẳng và cho phép con người tự do quyết định. Đôi lúc nó cũng tạo ra những lợi thế như cứu vãn bế tắc đàm phán theo phương châmđược ít nhiều cũng gọi là được, còn hơn không.***.*** Đàm phán là một nghệ thuật .Với tư cách là một nghệ thuật, đàm phán là một quá trình các thao tác ở mức nhuần nhụy các kỹ năng giao dịch, bao gồm khả năng thuyết phục và chấp nhận sự thuyết phục, khả năng sử dụng các tiểu xảo đàm phán, sự khôn khéo lựa chọn thời gian và cách thức thực hiện những tiểu xảo đó.

Khác với khía cạnh khoa học của đàm phán là khía cạnh mới được phát triển trong thế kỷ XX, nghệ thuật đàm phán có bề dày lịch sử phát triển khá đầy đặn, có thể nói từ thời tiền trung cổ khi các bộ lạc người xuất hiện nhu cầu giao lưu và trao đổi hàng hóa theo phương thức hàng đổi hàng hóa. Trong các nguồn tư liệu về đàm phán, các công trình nghiên cứu về nghệ thuật đàm phán cũng chiếm một tỷ lệ lớn. Trong khi đề cập đến đàm phán với tư cách là một nghệ thuật, các nhà lý thuyết đàm phán phân biệt ba phương pháp đàm phán cơ bản.

*Phương pháp được phát triển đầy đủ nhất là phương pháp lý thuyết trò chơi (game theory).* Phương pháp lý thuyết trò chơi là phương pháp ra quyết định dựa trên những phân tích toán học về cạnh tranh nhằm lựa chọn phương thức hành động tối ưu cho bên tham gia trò chơi. Dựa trên phương pháp lý thuyết trò chơi, Roger Fisher & Willam Ủy (1991) có những nghiên cứu thuyết phục về phong cách đàm phán (đàm phán cứng, đàm phán mềm) cho sự lựa chon luật chơi cua nha đàm phán (đàm phán lập trường, đàm phán quyền lợi)

Theo hai ông, trò chơi đàm phán diễn ra theo hai cấp độ: cấp độ về chất (liên quan đến các điều khoản cần thỏa thuận, ví dụ về giá cả, điều khoản thanh toán, điều khoản giao hàng...) và cấp độ tổ chức luật chơi ( liên quan đến phương thức đàm phán nội dung các vấn đề). Cấp độ thứ hai của trò chơi này được gọi là trò chơi lớn, trò chơi của / hoặc về một trò chơi. Mỗi động thái của nhà đàm phán trong trò chơi với đối phương không chỉ có tác động giải quyết các vấn đề thuộc nội dung đàm phán mà còn là biểu hiện của sự lựa chọn luật chơi theo những tính toán nhằm tạo ra một hiệu qua tối ưu.

Cấp độ thứ hai của trò chơi này được gọi là trò chơi lớn, trò chơi của/ hoặc về một trò chơi. Mỗi động thái của nhà đàm phán trong trò chơi với đối phương không chỉ có tác động giải quyết các vấn đề thuộc về nội dung đàm phán mà còn là biểu hiện của sự lựa chọn luật chơi theo những tính toán nhằm tạo ra một hiệu quả tối ưu**.** Động thái đó có thể là sự tiếp tục của một luật chơi cũng có thể là biểu hiện của sự thay đổi luật chơi, theo kiểu “tiến công, phòng thủ nhanh như chớp” (thơ Hồ Chủ Tịch), cương nhu tuỳ chỗ, tuỳ lúc.

Chương trình đàm phán của Harvard (Harvard Negotiation Project) dựa trên cơ sở lý thuyết trò chơi, *đã đưa ra khái niệm “đàm phán có nguyên tắc” (Principled Negotiation)* để hướng dẫn sự lựa chọn luật chơi cho bất kỳ tình huống đàm phán nào, bao gồm 4 (bốn) điểm:

- Về con người: Tách con người ra khỏi vấn đề, nói cách khác không đồng nhất, nhầm lẫn giữa con người với vấn đề.

- Lợi ích: Tập trung vào lợi ích, không vào lập trường.

- Các phương án: Đưa ra các phương án khác nhau trước khi quyết định.

- Tiêu chuẩn: Phải đánh giá kết quả trên cơ sở những tiêu chí khách quan đã định sẵn chứ không phải trên cơ sở chủ quan đôi khi mang tính cảm tính.

Điểm thứ nhất dựa trên quan điểm nhà đàm phán trước hết là một con người mà con người thì không phải là máy tính mà là sinh vật có lý trí mạnh, có cảm xúc manh, có nhận thức có khi trái ngược nhau, và có những khó khăn trong trao đổi thông tin chính xác và trong giao tiếp.

Điểm thứ hai được xây dựng để tránh tập trung vào lập trường mà các bên đưa ra trong khi mục đích của đàm phán là giải quyết lợi ích của các bên nằm sau lập trường đó. Nói theo cách nghĩ của một nhà lãnh đạo Trung Quốc, không nên tập trung vào màu lông của con mèo mà nên tập trung vào lợi ích của con mèo có thể đưa lại (bắt được chuột).

Điểm thứ ba giải quyết khó khăn của việc tìm lợi ích tối ưu trong khi chịu sức ép. Khi có mặt đối phương, ít ai có thể tìm được tức thì giải pháp tối ưu. Nói một cách hình ảnh, như người bác sỹ đứng bên bàn mổ cần đầy đủ đồ nghề vì chỉ cần chậm trễ vài phút là con bệnh chết, nhà đàm phán cũng phải có sẵn giải pháp để cứu đàm phán ở những giây phút quyết định.

Điểm cơ bản thứ tư dựa trên tính khoa học của đàm phán, vì không có nhà đàm phán nào có quyền uy của Chúa để chỉ cần lấy đất sét là nặn thành con người. Đất sét là đất sét và có giá của đất sét. Thị trường có mặt bằng giá của nó cho từng loại hàng; các mặt hàng lại có những biểu hiện tiêu chuẩn được xác minh bởi chuyên gia; rồi còn những tồn tại khách quan nữa như luật pháp của các nước, tất cả đề không phụ thuộc vào ý muốn chủ quan của nhà đàm phán. Không nhà đàm phán nào có thể tự ý mình thay đổi được thực tế khách quan đó. Vậy, kết quả đàm phán phải dựa trên các tiêu chuẩn khách quan, chư không phải dựa trên điều các bên muốn hay không muốn.

*Một phương pháp đàm phán khác là đàm phán cùng có lợi (integrative negotiating).* Phương pháp này được thiết kế nhằm tối đa hóa lợi nhuận cho các bên tham gia đàm phán mà không làm phương hại đến quan hệ giữa các bên. Để có thể áp dụng được phương pháp này, các nhà đàm phán của các bên nhất trí với nhau về mục tiêu chung, không giấu giếm thông tin về nhau và áp dụng phong cách đàm phán nhu đạo (soft style)

Kết quả thu được là các bên tham gia đàm phán cùng thu được lợi nhuận, cùng “thắng”. Chính vì thế, phương pháp này còn được gọi là phương pháp “chiến thắng trên chiến thắng” (win/win approach)

Đối lập với phương pháp “chiến thắng trên chiến thắng” của đối phương là phương pháp đàm phán cạnh tranh (competitive negotiating) qua mặc cả cứng rắn, kiên định về lập trường. Nếu ở phương pháp “chiến thắng trên chiến thắng” của đối phương, các đối phương xác định được mục tiêu chung thì trong đàm phán cạnh tranh các đối phương có những mục tiêu khác nhau không thể chia sẻ nhưng lại phụ thuộc lẫn nhau. Xung đột về quyền lợi gắt gao, các bên ra sức tìm cách tối đa hóa lợi nhuận bất kể hậu quả về đối phương sẽ ra sao. Bởi vậy, phương pháp đàm phán cạnh tranh còn được gọi là phương pháp “chiến thắng trên thất bại” của đối phương (win/lose approach)