

**CẨM NANG HƯỚNG DẪN  
SÁCH THAM KHẢO**

**MÔ HÌNH ĐỐI THOẠI  
ĐA CHỦ THỂ TRONG  
GIẢI QUYẾT KHIẾU KIỆN  
ĐẤT ĐAI Ở VIỆT NAM**

Được thực hiện bởi  
Công ty Tư vấn Quản lý và Chuyển đổi Tổ chức  
(T&C Consulting)  
với sự hợp tác của  
Hội Luật gia Việt Nam và Quỹ Châu Á



**The Asia Foundation**  
Improving Lives, Expanding Opportunities



**Australian Government**



**NHÀ XUẤT BẢN HỒNG ĐỨC**

Bản quyền © 2015 của Quý Châu Á.

Cuốn cẩm nang nằm trong Chương trình Hợp tác Chiến lược giữa Quý Châu Á và Bộ Ngoại giao và Thương mại của Chính phủ Australia (DFAT).

Những ý kiến dưới đây hoàn toàn thuộc về các tác giả và không nhất thiết phản ánh những suy nghĩ của Quý hay Bộ Ngoại giao và Thương mại của Chính phủ Australia (DFAT).

Mọi sự sao chép và lưu hành không được sự đồng ý của Quý Châu Á là vi phạm bản quyền.

# **CẨM NANG HƯỚNG DẪN MÔ HÌNH ĐỐI THOẠI ĐA CHỦ THỂ TRONG GIẢI QUYẾT KHIẾU KIỆN ĐẤT ĐAI Ở VIỆT NAM**

Được thực hiện bởi  
Công ty Tư vấn Quản lý và Chuyển đổi Tổ chức  
(T&C Consulting)  
với sự hợp tác của  
Hội Luật gia Việt Nam và Quỹ Châu Á



**The Asia Foundation**



**Australian Government**

# Mục Lục

<b>Lời mở đầu và Cảm ơn .....</b>	<b>1</b>
<b>Giới thiệu .....</b>	<b>2</b>
Mô hình đối thoại đa chủ thể.....	2
Cách hiểu về vụ việc trong Mô hình đối thoại đa chủ thể.....	2
Các giai đoạn trong quản lý đất đai có khả năng dẫn đến khiếu nại.....	2
Nhận diện vụ việc trong Mô hình đối thoại đa chủ thể.....	3
Năm bước trong Mô hình đối thoại đa chủ thể .....	5
<b>Bước 1. Nhập cuộc.....</b>	<b>7</b>
1. Bảng tổng hợp .....	7
2. Mục tiêu .....	7
3. Các kết quả cần đạt được .....	8
4. Các nhóm hoạt động chính.....	9
5. Các công cụ và kỹ năng (mềm) .....	10
<b>Bước 2. Phân tích vụ việc .....</b>	<b>14</b>
1. Bảng tổng hợp .....	14
2. Mục tiêu .....	14
3. Phân tích sự khác biệt giữa các chủ thể .....	15
4. Phân tích các bên liên quan.....	15
5. Một số lưu ý trong Bước 2.....	16
6. Các công cụ và kỹ năng.....	16
<b>Bước 3. Tạo thuận lợi cho các bên liên quan cùng giải quyết vấn đề .....</b>	<b>20</b>
1. Bảng tổng hợp .....	20
2. Mục tiêu .....	21
3. Nhận diện những khác biệt giữa các bên liên quan và nguyên nhân dẫn đến những khác biệt đó (CC3.1) ..	21
4. Tạo thuận lợi cho các chủ thể, các bên liên quan cùng làm việc (CC3.2) .....	24
<b>Bước 4. Đối thoại và Đàm phán .....</b>	<b>27</b>
1. Bảng tổng hợp .....	27
2. Chuẩn bị đối thoại và đàm phán .....	28
3. Tổ chức đối thoại .....	29
4. Các công cụ và kỹ năng.....	30
<b>Bước 5. Theo dõi thực hiện cam kết và kết thúc vụ việc .....</b>	<b>32</b>
1. Bảng tổng hợp.....	32
2. Theo dõi và đánh giá (M&E) .....	32
3. Các tiêu chí theo dõi và đánh giá .....	33
4. Các công cụ và kỹ năng.....	34
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>35</b>

# Lời mở đầu và Cảm ơn

Trong suốt hai thập kỷ vừa qua cải cách kinh tế và thể chế ở Việt Nam đã kích thích sự hình thành một thị trường đất ở năng động, thúc đẩy mạnh mẽ quá trình xây dựng đô thị và sự ra đời của một tầng lớp trung lưu mới nổi. Tuy nhiên các cải cách này cũng mở đường cho những làn sóng tranh chấp xung quanh vấn đề đất đai. “Các điểm nóng” về tranh chấp đất đai xuất hiện khi người dân tỏ ra bất hợp tác với các chính sách đất đai của nhà nước và các cán bộ công quyền. Tòa án và các cơ quan hành chính giải quyết tranh chấp đều đang nỗ lực tìm kiếm những giải pháp lâu dài cho các tranh chấp về đất đai.

Trong Chương trình Hợp tác Chiến lược với Bộ Ngoại giao và Thương mại của Chính phủ Australia (DFAT), Quỹ Châu Á đã hợp tác với các bên liên quan tại Việt Nam để giới thiệu các phương pháp hiệu quả giúp giảm bớt số lượng và mức độ nghiêm trọng của các vụ việc tranh chấp khiếu nại phát sinh từ việc giải tỏa và thu hồi đất (là các tranh chấp có sự tham gia của chính quyền). Kết quả đầu ra đầu tiên của mối quan hệ đối tác này là một nghiên cứu chi tiết về các cơ chế hòa giải hiện nay được quy định trong luật của Việt Nam với năm (5) nghiên cứu tình huống sâu cho tranh chấp khiếu kiện phát sinh từ việc giải tỏa và thu hồi đất ở Việt Nam từ quan điểm đa chủ thể. Kết quả của các nghiên cứu tình huống này có thể tham khảo thêm trên trang mạng [www.asiafoundation.org/publications](http://www.asiafoundation.org/publications). Các nghiên cứu này đã cho thấy số lượng và mức độ nghiêm trọng của các tranh chấp thường cao hơn khi có sự khác biệt lớn trong suy nghĩ và cảm nhận của các chủ thể - không chỉ về một giải pháp hợp lý mà còn về chính vấn đề tranh chấp. Thu hẹp khoảng cách về mặt nhận thức giữa các chủ thể, nếu có, chỉ xảy ra thông qua đối thoại giữa những người sử dụng đất với các cán bộ công quyền.

Nối tiếp nghiên cứu này, Quỹ Châu Á đã tiếp tục hợp tác với Hội Luật gia Việt Nam (VLA) để thực hiện thí điểm phương pháp trung gian hòa giải đa chủ thể trong tranh chấp đất đai. Công ty Tư vấn Quản lý và Chuyển đổi Tổ chức (T&C Consulting) đã làm việc với VLA để phát triển một cuốn cẩm nang hướng dẫn và tổ chức các buổi tập huấn về hòa giải đa chủ thể cho các thành viên VLA cũng như các cơ quan khác có quan tâm. Tiếp đó VLA đã thực hiện thí điểm thành công phương pháp này trong 11 tình huống thực tế tại ba tỉnh, đồng thời tiến hành vận động và tiếp cận các bên liên quan, chủ yếu để truyền đạt phương pháp và trình bày các kết quả thử nghiệm. Kết quả của hoạt động này là khung chính sách về hòa giải đa chủ thể đã được thiết lập và cho phép giải quyết các tranh chấp đất đai ở Việt Nam theo một cách thức nhanh chóng, trong hòa bình và công bằng giữa các bên.

Cuốn cẩm nang này là một sản phẩm đầu ra quan trọng trong quan hệ đối tác giữa Quỹ Châu Á và DFAT. Chúng tôi hy vọng nó sẽ hữu ích đối với những ai quan tâm đến phương pháp đối thoại đa chủ thể cũng như vận dụng phương pháp này trong giải quyết các tranh chấp đất đai. Bà Lê Thu Hiền là trưởng nhóm dẫn dắt sáng kiến này tại Quỹ Châu Á, cùng với sự hỗ trợ của bà Nguyễn Thu Hằng, dưới sự hướng dẫn của tiến sĩ Kim Ninh, ông William Taylor và bà Debra Ladner ở các giai đoạn khác nhau. T&C Consulting là tác giả chính của cuốn cẩm nang này, Thanh tra Chính phủ và VLA bổ sung những ý kiến đóng góp có giá trị. Tiến sĩ John Gillespie từ Khoa Kinh doanh và Kinh tế thuộc Trường Đại học Tổng hợp Monash đã tích cực tham gia hướng dẫn kỹ thuật trong quá trình thí điểm và nhận xét cho cẩm nang. Tiến sĩ Samuel Saunders từ Công ty Luật Sullivan & Cromwell cũng hỗ trợ kỹ thuật và đóng góp ý kiến cho quá trình xây dựng và hoàn thiện cuốn cẩm nang này. Quý xin gửi lời cảm ơn đến toàn bộ những người đã tham gia trong các khóa học của dự án và hoạt động hòa giải thí điểm vì những đóng góp quý báu về thời gian cũng như trí tuệ của họ.



Michael R. DiGregorio, PhD  
Trưởng Đại diện  
Quỹ Châu Á  
Hà Nội, Việt Nam  
Tháng 6 năm 2015

# Giới thiệu

Trong giai đoạn 2012 - 2013, với sự hỗ trợ về tài chính của Quỹ Châu Á (TAF) và hỗ trợ kỹ thuật của Giáo sư John Gillespie, nhóm nghiên cứu của Công ty Tư vấn Quản lý và Chuyển đổi Tổ chức (T&C Consulting) đã áp dụng phương pháp tiếp cận đa chủ thể để nghiên cứu 5 tình huống tranh chấp khiếu nại phát sinh từ việc giải tỏa và thu hồi đất (là các tranh chấp có sự tham gia của chính quyền) ở Việt Nam<sup>1</sup>. Nghiên cứu bước đầu cho thấy, các khiếu nại về đất đai phát sinh phần lớn là do có sự khác biệt trong tư duy về quá trình thu hồi đất giữa hai nhóm chủ thể chính là chính quyền địa phương và người dân trên ba (3) khía cạnh chính, bao gồm: *Tư duy thực dụng, Tư duy chuẩn tắc và Tư duy nhận thức*<sup>2</sup>. Do đó trong nhiều trường hợp, các đề xuất hoàn thiện luật và chính sách (chẳng hạn như bổ sung các quyền và lợi ích cho người bị thu hồi đất), các biện pháp kinh tế (như thay đổi mô hình đền bù), cũng như các hình thức “tuyên truyền” hoặc “thuyết phục” chưa thể giúp giải quyết được các vụ tranh chấp đất đai một cách thực sự bền vững. Trái lại, phương thức tiếp cận hài hòa lợi ích của các chủ thể và trao cơ hội cho người dân địa phương sớm nói lên được tiếng nói của mình trong quá trình đất đai bị thu hồi có thể giúp giảm thiểu nguy cơ phát sinh khiếu nại sau đó.

Xuất phát từ kết quả nghiên cứu trên đây, có thể thấy rằng việc xây dựng và tiến tới áp dụng mô hình đối thoại đa chủ thể là một giải pháp có khả năng giúp xử lý các tranh chấp khiếu nại phát sinh từ việc giải tỏa và thu hồi đất một cách hiệu quả. Do đó Quỹ Châu Á đã hợp tác với VLA để triển khai xây dựng và thí điểm mô hình đối thoại đa chủ thể, với sự hỗ trợ kỹ thuật từ T&C Consulting. Mục đích của hợp tác này là xây dựng và kiểm chứng mô hình; củng cố năng lực cho VLA các cấp từ trung ương đến tỉnh, cũng như tạo điều kiện cho các tổ chức xã hội khác có thể tham gia vào quá trình đối thoại; từ đó thúc đẩy sự tham gia của tất cả các chủ thể trong và ngoài khu vực nhà nước trong quá trình giải quyết tranh chấp phát sinh từ việc thu hồi đất ở Việt Nam.

## Mô hình đối thoại đa chủ thể

Mô hình đối thoại đa chủ thể đề xuất có sự tham gia của tất cả các bên trong tất cả các bước, các trình tự và quy trình thủ tục đối với mỗi vụ việc. Các chủ thể

1 T&C Consulting và Gillespie, J. (2014) “Tranh chấp đất đai tại Việt Nam: Phân tích đa chủ thể năm trường hợp nghiên cứu và so sánh với các nước Đông Nam Á” (S.E. Saunders, Ed.) Tài liệu nghiên cứu DFAT-TAF. Hà Nội, Việt Nam. Quỹ Châu Á.

2 Xem thêm Báo cáo tổng hợp đề xuất phương án thí điểm Mô hình đối thoại đa chủ thể do T&C Consulting thực hiện và hoàn thành vào tháng 1 năm 2014.

sẽ làm việc với nhau để cùng nhất trí về các giải pháp và đạt được đồng thuận thông qua việc áp dụng các cách tư duy thực dụng, chuẩn tắc và nhận thức. Một hoặc một vài cá nhân đóng vai trò trung gian hòa giải sẽ cùng tham gia để tạo thuận lợi cho quá trình.

Do vậy trong cuốn cẩm nang này chúng tôi định nghĩa Mô hình đối thoại đa chủ thể (trong bối cảnh Việt Nam) là các trình tự và quy trình được người dân bị ảnh hưởng, chính quyền địa phương, doanh nghiệp bị ảnh hưởng (nếu có) và các bên quan tâm khác như xã hội dân sự và các tổ chức quần chúng (gọi chung là các chủ thể) sử dụng nhằm phát hiện ra các giải pháp tiềm năng và đạt được đồng thuận về cách thức giải quyết thành công các tranh chấp khiếu nại phát sinh từ việc giải tỏa và thu hồi đất; các chủ thể thực hiện điều này thông qua làm việc cùng nhau để hiểu rõ sự khác biệt giữa họ và đi đến sự nhất trí theo các cách thức tư duy thực dụng, chuẩn tắc và nhận thức, trong đó VLA và các tổ chức xã hội đóng vai trò trung gian dẫn dắt và tạo thuận lợi cho quá trình.

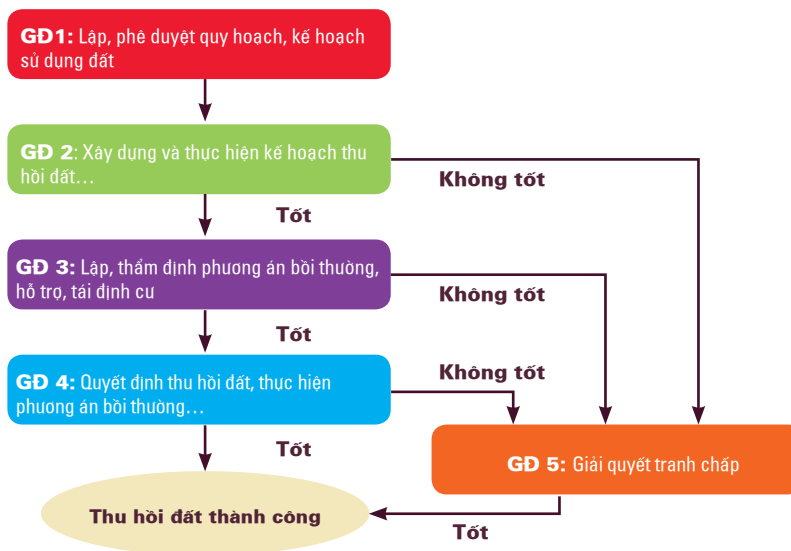
## Cách hiểu về vụ việc trong Mô hình đối thoại đa chủ thể

Vụ việc trong Mô hình đối thoại đa chủ thể được hiểu là một tình huống trong đó một hoặc một vài quan hệ giữa các chủ thể cho thấy khả năng phát sinh tranh chấp, xung đột hoặc mâu thuẫn về một hoặc một số nội dung liên quan đến quyền và nghĩa vụ của các bên. Các nội dung nói đến ở đây có thể là thu hồi đất, đền bù cho đất bị thu hồi, hỗ trợ, tái định cư, cưỡng chế thu hồi đất và giải quyết khiếu nại hành chính. Các vụ việc có thể được chia thành hai nhóm: 1) nhóm các vụ việc mới có các dấu hiệu phát sinh tranh chấp, xung đột hoặc mâu thuẫn; và 2) nhóm các vụ việc đã có tranh chấp hoặc xung đột xảy ra.

## Các giai đoạn trong quản lý đất đai có khả năng dẫn đến khiếu nại

Việc xác định rõ các giai đoạn trong quản lý đất đai có khả năng phát sinh khiếu nại (xem hình bên dưới) cho phép thiết kế các bước đi phù hợp, đưa ra các kết quả mong đợi và cách tiếp cận để xử lý các khiếu nại đó. Thêm vào đó điều này giúp phát triển các công cụ và kỹ năng liên quan để hỗ trợ, tạo thuận lợi cho đối thoại mang tính xây dựng giữa các chủ thể. Căn cứ vào quy định pháp luật và chính sách hiện hành, các giai đoạn trong quản lý đất đai có khả năng dẫn đến khiếu nại bao gồm:





**Các giai đoạn trong quản lý đất đai đưa đến thu hồi đất thành công**

- **Giai đoạn 1: Lập, phê duyệt quy hoạch chung, kế hoạch sử dụng đất hàng năm, đặc biệt ở cấp huyện.** Tranh chấp, xung đột giữa các chủ thể nhìn chung chưa phát sinh trực tiếp tại thời điểm này, tuy nhiên các nhân tố có khả năng gây ra xung đột và khiếu nại thì đã có thể thấy rõ trong quá trình xác định tình trạng sử dụng đất và xác định vị trí của thửa đất sẽ bị thu hồi cho mục đích an ninh quốc phòng hay phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia.
- **Giai đoạn 2: Triển khai thực hiện kế hoạch thu hồi đất, điều tra, khảo sát, đo đạc và kiểm đếm.** Những nhân tố có khả năng đưa đến xung đột và khiếu nại tại giai đoạn này bao gồm: không công bố công khai kế hoạch thu hồi đất cho các đối tượng liên quan; không tuân thủ chặt chẽ và chính xác các trình tự, thủ tục theo quy định; các kết quả đo đạc và kiểm đếm không khớp với số liệu ghi trong các giấy chứng nhận quyền sử dụng đất, hoặc phương pháp kiểm đếm tài sản trên đất không nhất quán (xem thêm ở hình dưới).
- **Giai đoạn 3: Lập và thẩm định phương án đền bù, hỗ trợ, tái định cư.** Giai đoạn này đóng vai trò rất quan trọng trong việc xác định loại đất, loại tài sản phải đền bù và khung giá đất - làm căn cứ để tính toán giá trị đền bù và thực hiện việc đền bù. Vì vậy trong giai đoạn này các nhân tố gây phát sinh xung đột và khiếu nại có thể bao gồm: không tuân thủ nghiêm ngặt về trình tự và thủ tục theo quy định; các phương án đền bù, hỗ trợ, tái định cư không minh bạch hoặc không được công bố công khai (người dân không đồng ý với phương án đền bù, hỗ trợ, tái định cư) (xem thêm ở hình dưới).
- **Giai đoạn 4: Quyết định thu hồi đất và thực hiện phương án đền bù, hỗ trợ, tái định cư.** Xung đột và khiếu nại ở giai đoạn này phát sinh

chủ yếu do người dân không đồng tình với việc thu hồi đất (như về thời gian, phương thức tiến hành) hoặc không đồng ý với một phương án đền bù, hỗ trợ, tái định cư cụ thể. Ngoài ra, khiếu nại cũng có thể thấy ở giai đoạn hậu tái định cư khi người dân không thích nghi được với nơi ở mới, phải thay đổi công việc hoặc nhận thấy có sự thiếu công bằng trong đền bù khi so sánh với những trường hợp tương tự khác (xem thêm ở hình dưới).

- **Giai đoạn 5: Giải quyết tranh chấp.** Xung đột và khiếu nại ở giai đoạn này thường là hệ quả của các bất đồng và tranh chấp tiềm ẩn trong các giai đoạn trước. Giải quyết tranh chấp trong các trường hợp này thường rất khó khăn do thực tế là xung đột giữa các chủ thể đã trở nên căng thẳng và việc điều chỉnh lại kế hoạch sử dụng đất đã phê duyệt cũng không dễ dàng, đặc biệt từ phía cán bộ chính quyền. Tuy nhiên nếu có sự can thiệp phù hợp thì tất cả các bên vẫn có thể tiến tới một giải pháp khả thi nhất có thể chấp nhận được (xem thêm ở hình dưới).

### **Nhận diện vụ việc trong Mô hình đối thoại đa chủ thể**

Nhận diện vụ việc trong Mô hình đối thoại đa chủ thể cho phép VLA và các tổ chức xã hội nghề nghiệp đánh giá được tình trạng của các vụ khiếu nại cũng như nguy cơ phát sinh khiếu nại mới từ quá trình thu hồi đất tại các địa phương. Do có sự khác biệt về quan điểm giữa các chủ thể về quyền và nghĩa vụ, bản chất và mức độ phức tạp của vụ việc tại mỗi giai đoạn là rất khác nhau. Vì vậy để nhận diện vụ việc cần có sự phân tích xem xét kỹ lưỡng từng giai đoạn quản lý đất đai. Cụ thể các câu hỏi trong bảng dưới đây cần được xem xét tại mỗi giai đoạn khi nhận diện vụ việc:

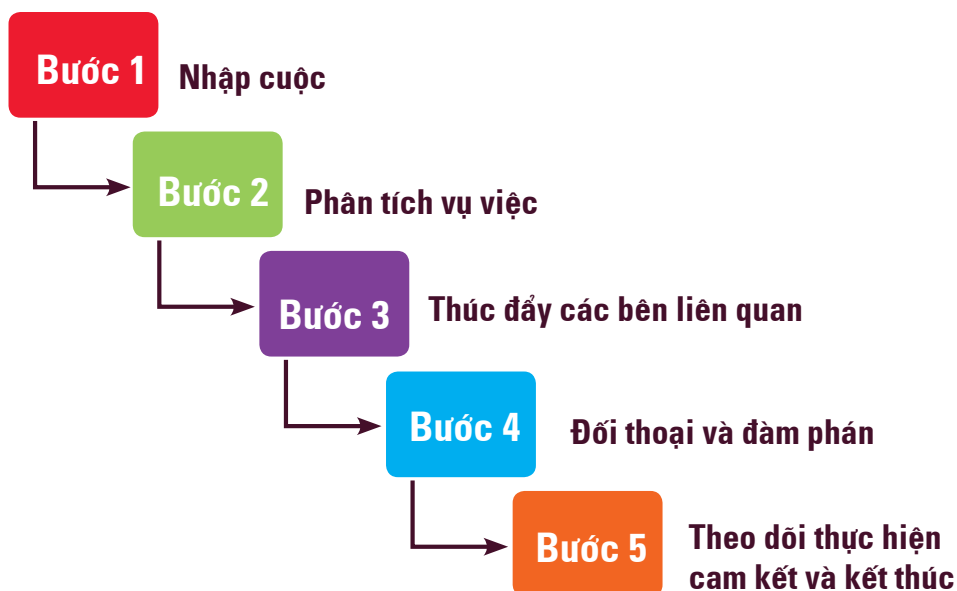
**Các câu hỏi cho mỗi giai đoạn quản lý đất đai giúp nhận diện vụ việc**

Các giai đoạn	Nhận diện vụ việc
<p><b>1. Lập và phê duyệt quy hoạch đất đai, kế hoạch sử dụng đất hàng năm, đặc biệt ở cấp huyện</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Có khu vực nào phải giải phóng mặt bằng không?</li> <li>✓ Nhóm bị ảnh hưởng là ai? Đặc điểm, trình độ kinh tế, văn hóa của họ như thế nào?</li> <li>✓ Nhóm bị ảnh hưởng có được thông tin không?</li> <li>✓ Đây là tác động của qui hoạch đất đai đến nhóm đối tượng bị ảnh hưởng (sinh kế, môi trường, tái định cư, v.v.)?</li> <li>✓ Quy hoạch đất đai gây tác động tâm lý đến nhóm bị ảnh hưởng như thế nào?</li> <li>✓ Qui trình lập và lên kế hoạch có tuân thủ đúng quy định của pháp luật không (cụ thể về quy trình tham vấn, đánh giá, thời gian, thuyết minh qui hoạch)?</li> <li>✓ Các kênh phản hồi ý kiến có hiệu quả không?</li> </ul>
<p><b>2. Triển khai thực hiện kế hoạch thu hồi đất, điều tra, khảo sát, đo đạc, kiểm đếm</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qui trình lập kế hoạch thu hồi đất có tuân thủ đúng theo quy định của pháp luật không (cụ thể về quy trình thẩm định, tham vấn, thời gian)?</li> <li>✓ Các kênh phản hồi ý kiến có hiệu quả không?</li> <li>✓ Trình tự thủ tục kiểm đếm có đúng theo qui định không (về các bước tiến hành, người tham gia, biên bản kiểm đếm)?</li> <li>✓ Kết quả đo đạc, kiểm đếm có chính xác không (theo qui định, theo thông lệ)?</li> <li>✓ Người dân có được tham gia vào quá trình kiểm đếm đất đai hay không?</li> <li>✓ Người dân bị ảnh hưởng có đồng ý với kết quả kiểm đếm và ký vào biên bản kiểm đếm không?</li> <li>✓ Thái độ tranh chấp đã thay đổi như thế nào kể từ giai đoạn 1?</li> <li>✓ Những nguồn lực nào đã được bố trí để thực hiện kế hoạch thu hồi đất?</li> </ul>
<p><b>3. Lập, thẩm định phương án đền bù, hỗ trợ, tái định cư</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qui trình lập, đánh giá phương án đền bù có tuân thủ đúng quy định của pháp luật không (về quy trình thẩm định, tham vấn, thời gian)?</li> <li>✓ Các kênh phản hồi ý kiến có hiệu quả không?</li> <li>✓ Nếu là đền bù bằng tiền, người dân có đồng ý với mức giá đền bù không? Có sự phối hợp/đồng thuận giữa sở tài chính và sở kế hoạch đầu tư không? Việc điều chỉnh giá chỉ mang tính thời điểm hay có tính đến các yếu tố khác lâu dài hơn như lạm phát và tỷ lệ tăng giá đất theo thời gian?</li> <li>✓ Trường hợp đền bù bằng đất thì loại đất được đền bù có tương đương không và có các điều kiện hỗ trợ đi kèm nào khác không?</li> <li>✓ Các yếu tố phi tài chính có được tính đến và đề cập cụ thể không? Phương án tái định cư có tạo điều kiện thuận lợi cho cuộc sống, sinh kế lâu dài của người dân, phù hợp với văn hóa cộng đồng hay không?</li> <li>✓ Tất cả các chủ thể có đều tham gia vào các cuộc họp và thảo luận về kế hoạch phương án đền bù hay không?</li> <li>✓ Giai đoạn này có tác động thế nào đến tâm lý của nhóm bị ảnh hưởng?</li> <li>✓ Thái độ tranh chấp đã thay đổi như thế nào kể từ giai đoạn 2?</li> </ul>



Các giai đoạn	Nhận diện vụ việc
<b>4. Quyết định thu hồi đất, phê duyệt và thực hiện phương án đền bù, hỗ trợ, tái định cư</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Các quyết định có hợp pháp và hợp lý không (về trình tự thủ tục ban hành, thời hạn ban hành quyết định từ khi việc kiểm đếm kết thúc, thời điểm quyết định có hiệu lực, tính cá biệt của các quyết định hành chính)</li> <li>✓ Có sự khác biệt nào giữa thực tế thực hiện với phương án đề xuất không (về thời gian, nội dung, phương thức triển khai)? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trong đền bù</li> <li>• Trong hỗ trợ</li> <li>• Trong quá trình tái định cư</li> </ul> </li> <li>✓ Người dân bị ảnh hưởng có tuân thủ quyết định không?</li> <li>✓ Người dân bị ảnh hưởng có tri hoãn hoặc không chịu di dời hay không?</li> <li>✓ Giai đoạn này có tác động thế nào đến tâm lý của nhóm bị ảnh hưởng?</li> <li>✓ Thái độ tranh chấp đã thay đổi như thế nào kể từ giai đoạn 3?</li> </ul>
<b>5. Giải quyết tranh chấp</b>	<p>Các loại tranh chấp:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Người dân không đồng ý với các quyết định, quá trình thực hiện và hành vi của các cơ quan hành chính: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Khiếu nại (trực tiếp hoặc gửi đơn)</li> <li>• Khiếu kiện (lên tòa án)</li> <li>• Tố cáo</li> </ul> </li> <li>✓ Người dân không đồng ý với quyết định giải quyết khiếu nại <ul style="list-style-type: none"> <li>• Khiếu nại (trực tiếp lên cơ quan hành chính cấp trên)</li> <li>• Khiếu kiện (lên tòa án)</li> <li>• Tiếp tục tố cáo</li> </ul> </li> </ul>

### Năm bước trong Mô hình đối thoại đa chủ thể



Các bước trong quá trình giải quyết các vụ việc tranh chấp đất đai có sử dụng Mô hình đối thoại đa chủ thể. Các bước trên được xây dựng dựa trên cách tiếp cận đa chủ thể tập trung vào hỗ trợ và khuyến khích vai trò của trung gian hòa giải (VLA và các tổ chức xã hội)

Mô hình đối thoại đa chủ thể bao gồm năm giai đoạn hay “Bước” như được minh họa ở hình trên. Các bước được mô tả ngắn gọn ở phần này và sẽ được mô tả chi tiết hơn trong các phần sau của Cẩm nang.

- Bước 1: Căn cứ vào các thông tin thu thập được từ tình có vụ việc phát sinh, vụ việc sẽ được phân tích sơ bộ nhằm đánh giá xem có thể áp dụng Mô hình đối thoại đa chủ thể ở đó hay không. Nếu vụ việc này là phù hợp thì có thể bắt đầu vào Bước 2.
- Bước 2: Các thông tin về vụ việc tiếp tục được thu thập và phải có thông tin về nguyên nhân chủ yếu gây ra khiếu nại cũng như những khác biệt giữa các chủ thể theo phương pháp tư duy thực dụng, chuẩn tắc và nhận thức (sẽ được làm rõ hơn trong phần sau của Cẩm nang). Các kết quả quan trọng nhất của bước này là xác định được động cơ và cảm xúc thực ẩn chứa bên trong các chủ thể liên quan. Các chủ thể thường cho rằng họ đã hiểu về động cơ của bên kia (như vì sao lại khiếu kiện) và việc hiểu sai có thể cản trở họ làm việc cùng nhau để giải quyết tranh chấp. Thông thường các tranh chấp cũng có thể tạo ra những cảm xúc mạnh cần được nhận biết và giảm nhẹ trước khi đối thoại thực sự diễn ra. Khi các động cơ và cảm xúc đã được nhận biết ở Bước 2 thì quá trình đối thoại có thể chuyển sang Bước 3.
- Bước 3: Mục đích của bước này là thuyết phục tất cả các chủ thể điều chỉnh ưu tiên của chính mình nhằm thỏa hiệp lẫn nhau theo phương pháp tư duy thực dụng, chuẩn tắc và nhận thức. Để đạt được mục đích đề ra, người trung gian hòa giải đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc thúc đẩy khuyến nghị các giải pháp có thể, làm cơ sở để đưa ra một giải pháp chung có thể được tất cả các bên chấp nhận trong các bước tiếp theo. Căn cứ vào kết quả đạt được ở Bước 3, các chủ thể sẽ bước vào Bước 4.

- Bước 4: Đây là bước quan trọng nhằm giúp mọi chủ thể tự thuyết phục các chủ thể còn lại về những mong muốn của mình và tự điều chỉnh nó đến mức chấp nhận được. Trong bước này, các chủ thể cũng đưa ra những cam kết của mình nhằm thực hiện các giải pháp chung đã được thống nhất. Những giải pháp, cam kết được thống nhất và đưa ra trong Bước 4 sẽ được đảm bảo thực hiện thông qua Bước 5.
- Bước 5: Trong bước này người trung gian hòa giải sẽ theo dõi và hướng dẫn việc thực hiện giải pháp đưa ra, bảo đảm rằng hành động của tất cả các chủ thể đều minh bạch, và nhắc nhở các chủ thể về cam kết mà họ đã đưa ra trong Bước 4 nếu cần thiết.

Phần Phụ lục của cuốn Cẩm nang này trình bày chi tiết về các kỹ thuật quản lý xung đột có thể được người trung gian hòa giải sử dụng suốt trong các bước kể trên, đặc biệt là ở Bước 3 và Bước 4. Các phần tiếp theo đây sẽ đưa ra những gợi ý và hướng dẫn chi tiết về quy trình và phương pháp tại mỗi bước trong quá trình trung gian hòa giải đối thoại đa chủ thể.

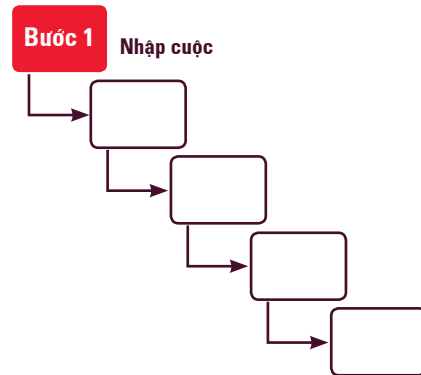
# Bước 1. Nhập cuộc

Trong Bước 1 các thông tin về vụ việc cần được thu thập để trả lời cho các câu hỏi sau:

i. Mô hình đối thoại đa chủ thể có phù hợp để áp dụng vào vụ việc này hay không?

ii. Các chủ thể liên quan có chấp nhận vai trò trung gian hòa giải và hỗ trợ của VLA và/hoặc các tổ chức xã hội khác hay không?

Bảng dưới đây sẽ tổng hợp Bước 1 và có thể được sử dụng như bản hướng dẫn khi nghiên cứu và thực hiện Nhập cuộc. Mỗi phần trong bảng được giải thích chi tiết hơn ở bên dưới.



## 1. Bảng tổng hợp

<b>Mục tiêu:</b> Xác lập vai trò chính thức của VLA hoặc các tổ chức xã hội khác là trung gian hòa giải có nhiệm vụ khởi xướng, tạo thuận lợi và hỗ trợ quá trình giải quyết vụ việc.		
<b>Kết quả cần đạt được:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Hiểu rõ bối cảnh và các thông tin liên quan đến vụ việc</li><li>✓ Nhận biết khả năng xảy ra xung đột, mức độ của xung đột đã xảy ra hoặc có thể xảy ra</li><li>✓ Thiết lập cơ chế tham gia vụ việc của tổ chức làm trung gian hòa giải</li></ul>		
<b>Hoạt động:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Thu thập các thông tin về vụ việc</li><li>✓ Phân tích sơ bộ vụ việc</li><li>✓ Thành lập nhóm trung gian hòa giải</li><li>✓ Xác định vai trò và vị thế của các trung gian hòa giải</li></ul>	<b>Người chịu trách nhiệm chính:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ VLA cấp tỉnh</li><li>✓ Nhóm trung gian hòa giải</li></ul>	<b>Người hỗ trợ:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ VLA cấp cơ sở</li><li>✓ Các cá nhân, tổ chức có liên quan</li></ul>
<b>Phương pháp triển khai:</b>		
<b>Công cụ:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ CC1.1. Mẫu thu thập thông tin vụ việc</li><li>✓ CC1.2. Phân tích cây vấn đề</li><li>✓ CC1.3. Kế hoạch triển khai và phân công nhiệm vụ</li></ul>	<b>Kỹ năng (mềm):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Kỹ năng giao tiếp, thu thập thông tin, tạo dựng quan hệ (CC1.4)</li></ul>	
<b>Các lưu ý khi triển khai (nếu có):</b> Trước khi bắt tay vào vụ việc cần cân nhắc xem việc áp dụng mô hình đối thoại đa chủ thể hay phương pháp hòa giải truyền thống là phù hợp hơn dựa trên tính chất và độ phức tạp của vụ việc.		

## 2. Mục tiêu

Mục tiêu chính của Bước 1 là xác lập vai trò chính thức của VLA hoặc các tổ chức xã hội khác như một tổ chức trung gian hòa giải có nhiệm vụ khởi xướng, tạo thuận lợi và hỗ trợ quá trình giải quyết vụ việc. Tuy nhiên trong các vụ việc cụ thể có thể có các yếu tố khác nhau tác động đến sự vào cuộc của trung gian hòa giải và do vậy một số mục tiêu phụ sẽ cần được đưa vào bước này. Cụ thể:

- Đối với các vụ việc mới và không có yêu cầu, việc xác lập vai trò rõ ràng cho VLA/các tổ chức xã hội trong quá trình giải quyết tranh chấp là khó khăn hơn do các chủ thể chưa biết đến VLA và các tổ chức xã hội. VLA/các tổ chức xã hội cần đặt mục tiêu thiết lập một vị thế chính thức cho phép họ có thể tham gia vào giải quyết tranh chấp. Để làm được điều này, VLA/các tổ chức xã hội có thể phải liên hệ trực tiếp với từng chủ thể và chính

quyền địa phương nhằm xây dựng lòng tin đối với năng lực và thiện chí của VLA. Sau khi các mối quan hệ được thiết lập việc Nhập cuộc có thể tiếp tục và quá trình có thể chuyển sang Bước 2.

- Đối với các vụ việc khi một trong các chủ thể liên quan chính thức đề nghị VLA và/hoặc một tổ chức xã hội khác hỗ trợ, vị thế và vai trò của VLA/tổ chức xã hội đó có thể được xác lập nhanh chóng hơn, với điều kiện VLA đã xác định vụ việc là phù hợp để họ tham gia.
- Đối với các vụ việc phức tạp, ngay tại Bước 1 đã cần phải thực hiện một phân tích thấu đáo nhằm tránh các vụ việc trong đó xung đột không xuất phát từ thu hồi đất mà từ các yếu tố bên ngoài không liên quan. Các xung đột phát sinh có thể do bất ổn chính trị, trong đó một số cá nhân đưa ra các cáo buộc giả nhằm mục đích tạo ra sự mất an ninh trật tự và mâu thuẫn giữa người dân địa phương và các cơ quan chính quyền. Nếu các xung đột phát sinh từ cả các lý do chính trị lẫn lý do hợp pháp và chính đáng, điều quan trọng là phải nhận biết được đâu là các lý do hợp pháp chính đáng nhằm đưa ra một cách tiếp cận phù hợp giúp giảm thiểu các rủi ro đối với tổ chức trung gian hòa giải sau khi đã nhập cuộc.

### **3. Các kết quả cần đạt được**

Để đưa ra quyết định “Nhập cuộc hay không” đối với vụ việc tại Bước 1, các việc sau đây cần phải được thực hiện:

#### **LẬP DANH MỤC CÁC VỤ VIỆC CÓ THỂ THAM GIA (SỬ DỤNG CÔNG CỤ CC1.1 – MẪU PHIẾU ĐIỀN THÔNG TIN CHO TỪNG VỤ VIỆC VÀ ĐÍNH KÈM VÀO DANH SÁCH)**

Các vụ việc được lựa chọn cần có đầy đủ thông tin cho nhận diện như đã được trình bày trong phần Giới thiệu ở trên. Ngoài ra các vụ việc được lựa chọn tốt nhất phải đáp ứng được các tiêu chí sau đây để bảo đảm phù hợp cho việc áp dụng Mô hình đối thoại đa chủ thể:

- **Về căn cứ phát sinh tranh chấp:** Chính quyền địa phương có quyết định hành chính hoặc có hành động/hành vi liên quan đến việc thu hồi đất hoặc đền bù, hỗ trợ, tái định cư các cá nhân hoặc hộ gia đình. Đồng thời, loại trừ các trường hợp tranh chấp hoặc xung đột phát sinh từ hành vi trái pháp luật của một trong các chủ thể như hành vi nhận hối lộ của công chức hoặc hành vi lấn chiếm đất công của người dân;
- **Về quá trình tranh chấp:** Trước mắt cần loại trừ các vụ việc chuyển từ tranh chấp dân sự sang tranh chấp hành chính. Chẳng hạn vụ việc trong đó các đồng thừa kế tranh chấp về phần tiền đền bù sau khi Nhà nước tiến hành thu hồi đất và có khiếu nại về việc chi trả tiền đền bù không theo

tỷ lệ hưởng di sản thừa kế sẽ là không phù hợp để áp dụng Mô hình đối thoại đa chủ thể.

- **Về chủ thể trong vụ việc:** Khuyến cáo hạn chế các vụ việc đã qua nhiều cấp giải quyết, bao gồm cả các cơ quan hành chính, tòa án và các cơ quan nhà nước khác do tính khả thi trong việc huy động sự tham gia của các chủ thể này trong quá trình đối thoại là rất thấp. Ưu tiên lựa chọn các vụ việc sắp hoặc đang trong thẩm quyền giải quyết của các cơ quan hành chính nhà nước.
- **Về yếu tố giới và các đối tượng dân cư dễ bị tổn thương khác:** Trong danh mục các vụ việc có thể tham gia, ưu tiên lựa chọn các vụ việc mà phụ nữ (cá nhân hoặc với tư cách là chủ hộ) bị tác động bởi quá trình thu hồi đất, đặc biệt là với các đối tượng có phương tiện sinh kế bị đe dọa, chẳng hạn khi họ buộc phải thay đổi tập quán sinh hoạt, lao động sản xuất và chuyển đến các khu tái định cư tập trung do đất sản xuất nông nghiệp của họ bị thu hồi.

#### **SỬ DỤNG CÔNG CỤ CC1.2 ĐỂ NHẬN DIỆN TRANH CHẤP VÀ NGUYÊN NHÂN CỦA VỤ VIỆC.**

Trong bước này việc nhận biết tranh chấp và nguyên nhân cơ bản trong mỗi vụ việc được thực hiện dựa trên các thông tin được thu thập ban đầu. Kết quả của Bước 1 Nhập cuộc giúp những người trung gian hòa giải lập một kế hoạch để tạo thuận lợi và khuyến khích các chủ thể đối thoại và giải quyết vụ việc. Thêm vào đó các thông tin này cũng sẽ giúp các chủ thể (hai bên đối thoại) hiểu biết nhau hơn. Cách tiếp cận này có hiệu quả bởi các chủ thể thường cởi mở hơn với những ý tưởng mới được trình bày ở bên ngoài diễn đàn giải quyết tranh chấp chính thức.

- **Nhận diện tranh chấp:** các vấn đề được nhận diện thường phản ánh tình trạng hoặc khả năng phát sinh tình trạng xung đột giữa các chủ thể với những biểu hiện cụ thể. Chẳng hạn: đơn khiếu nại gửi lên cấp tỉnh về quyết định thu hồi đất của 167 hộ gia đình có nguồn căn từ tranh chấp về việc thu hồi đất và trả tiền đền bù của cấp huyện. Các biểu hiện của nguy cơ xảy ra tranh chấp có thể nhận thấy thông qua hành vi hoặc thái độ của các chủ thể. Chẳng hạn họ có thể không chịu nhận tiền đền bù, không bàn giao mặt bằng, không chuyển vào ở các khu tái định cư; hoặc họ có thể không được đền bù tiền mặt hoặc đất tương ứng tại khu tái định cư. Các dạng hành động như vậy là dấu hiệu cho thấy tranh chấp chính thức có khả năng xảy ra. Các tranh chấp được nhận diện và đánh giá sơ bộ tại bước này sẽ giúp trung gian hòa giải hiểu rõ về tính chất và mức độ phức tạp của toàn bộ vụ việc.
- **Nhận diện nguyên nhân:** người trung gian hòa giải phải xác định được nguyên nhân dẫn đến các tranh chấp đã được nhận diện. Thông thường các

nguyên nhân được xác định dựa trên các biểu hiện và dấu hiệu của vấn đề. Trong mỗi vụ việc cụ thể, nguyên nhân có thể khác nhau, tuy nhiên có thể xếp chúng vào các nhóm như nguyên nhân về thể chế, chính sách; nguyên nhân về tổ chức thực hiện; nguyên nhân do thiếu thông tin; thái độ và hành vi cá nhân, v.v. Các nguyên nhân còn có thể được phân loại theo chủ thể liên quan trong vụ việc.

- **Về lòng ghép giới:** cần nhìn nhận phụ nữ là nhóm yếu thế trong quan hệ với chính quyền địa phương liên quan đến thu hồi đất, đền bù, hỗ trợ, tái định cư. Vì vậy, người trung gian hòa giải cần quan tâm phát hiện những nguyên nhân liên quan đến giới trong mỗi vụ việc. Chủ hộ gia đình có phải là nữ hay không? Hoàn cảnh gia đình của họ như thế nào (đã kết hôn hay độc thân...)? Việc thu hồi đất có ảnh hưởng bất lợi cho họ hay không? Nhận thức của chính quyền về bình đẳng giới như thế nào? Quyền của phụ nữ có luôn được tôn trọng và bảo đảm đầy đủ hay không?

## XÂY DỰNG VÀ THỰC THI CƠ CHẾ THAM GIA CỦA VLA VÀ/HOẶC CÁC TỔ CHỨC XÃ HỘI KHÁC TRONG VAI TRÒ TRUNG GIAN HÒA GIẢI CÁC VỤ VIỆC TRANH CHẤP ĐẤT ĐAI

Nhìn chung VLA nên đóng vai trò trung gian hòa giải chính trong các vụ việc có tranh chấp phát sinh do thu hồi đất. Tuy nhiên trong các vụ việc cụ thể, VLA có thể tạo thuận lợi cho sự tham gia của một tổ chức xã hội khác như Hội Nông dân, Hội Phụ nữ, Hội Cựu chiến binh, v.v. VLA nên lôi kéo sự tham gia và đóng góp của các tổ chức trên trong các vụ việc sau:

- Thông thường chính quyền địa phương và người dân sẽ trực tiếp đề nghị một tổ chức xã hội hỗ trợ (riêng rẽ hoặc cùng với VLA) giải quyết vụ việc tranh chấp. Nghiên cứu thí điểm cho thấy chính quyền địa phương cũng thường yêu cầu có sự tham gia của các tổ chức xã hội ở những thời điểm cụ thể trong quá trình thu hồi đất, như giai đoạn lập kế hoạch thu hồi đất hay đền bù. Để có được sự phối hợp hiệu quả với VLA khi thực hiện theo Mô hình đối thoại đa chủ thể, hoặc thậm chí trong các trường hợp VLA không tham gia, các tổ chức xã hội cũng cần được chuẩn bị để sẵn sàng hỗ trợ tại mọi thời điểm của quá trình ngay khi được yêu cầu.
- Dựa trên chức năng nhiệm vụ của các tổ chức xã hội, một số tổ chức có thể phù hợp hơn các tổ chức khác để tham gia trong các vụ việc cụ thể. Chẳng hạn chúng tôi khuyến nghị các vụ việc liên quan trước hết đến các phụ nữ là chủ hộ nên để Hội Phụ nữ xử lý, các vụ việc chủ yếu liên quan đến thu hồi đất nông nghiệp nên để Hội Nông dân làm trung gian hòa giải. Thêm vào đó một số vụ việc có thể đòi hỏi tổ chức trung gian hòa giải chính tham vấn các tổ chức liên quan khác để lấy ý kiến đóng góp hoặc hỗ trợ khi cần thiết.

Căn cứ vào các quy định pháp luật hiện hành, sự tham gia của trung gian hòa giải chủ yếu phụ thuộc vào quyết định của các cấp chính quyền (cũng là một trong các chủ thể liên quan) và có thể chỉ được phép ở một số giai đoạn nhất định trong quá trình. Do vậy để thiết lập một cơ chế cho sự tham gia chủ động và ở mức độ hợp lý của VLA hoặc một tổ chức xã hội khác trong quá trình giải quyết tranh chấp, VLA cần vận động và khuyến khích chính quyền địa phương phê duyệt một khuôn khổ chung cho sự tham gia của mình trong các dự án có liên quan đến thu hồi đất, đền bù, hỗ trợ và tái định cư, cũng như các vụ việc có tranh chấp phát sinh do thu hồi đất. VLA và các tổ chức xã hội khác cũng có thể tham gia vào các hoạt động của các ban tư vấn giải quyết khiếu nại cấp tỉnh.

## 4. Các nhóm hoạt động chính

Xuất phát từ mục tiêu và các kết quả chính cần đạt được, Bước 1 Nhập cuộc sẽ bao gồm các hoạt động như sau:

### THÀNH LẬP BAN CHỈ ĐẠO Ở MỖI ĐỊA BÀN

Đây là phương án tối ưu làm cơ sở vững chắc cho việc xác lập cơ chế tham gia của VLA và các tổ chức xã hội khác trong giải quyết tranh chấp phát sinh từ thu hồi đất tại địa bàn đó. Ban này có thể dựa trên thành phần của Ban tư vấn giải quyết khiếu nại cấp tỉnh hoặc được thành lập mới với sự tham gia của đại diện Thanh tra cấp tỉnh, Sở Tài nguyên và Môi trường, Văn phòng UBND tỉnh, VLA, Hội Phụ nữ và Hội Nông dân cấp tỉnh.

### THÀNH LẬP NHÓM TRUNG GIAN HÒA GIẢI/ TỔ CÔNG TÁC DO VLA LÀM THƯỜNG TRỰC ĐỂ TRIỂN KHAI CÁC HOẠT ĐỘNG ĐỐI THOẠI.

Nhóm này gồm đại diện của VLA và các tổ chức xã hội khác và được cơ cấu theo yêu cầu về kiến thức và kỹ năng cho từng vị trí cụ thể. Ví dụ: 01 chuyên gia luật về các vấn đề đất đai, 01 chuyên gia có kiến thức và hiểu biết về người dân tộc thiểu số, 01 chuyên gia có kinh nghiệm trong giải phóng mặt bằng, đền bù, hỗ trợ, tái định cư; 01 cán bộ hỗ trợ hành chính để liên hệ hoặc thu thập thông tin.

### THU THẬP THÔNG TIN VỀ VỤ VIỆC (BAO GỒM CẢ CÁC THÔNG TIN VỀ CÁC BÊN LIÊN QUAN HOẶC GÓP PHẦN LÀM RÕ HƠN VỀ BẢN CHẤT VỤ VIỆC).

Trong bước Nhập cuộc, thông tin chủ yếu được thu thập từ các nguồn có sẵn bởi tại thời điểm đó thì việc liên hệ với các chủ thể liên quan trong vụ việc có thể khó khăn (do chưa có một cơ chế chính thức để VLA và các bên liên quan cùng tham gia). Các thông tin được thu thập theo Công cụ CC1.1 và các tài liệu đi kèm (nếu có). Cụ thể như sau:

- **Thông tin thu thập từ các nguồn có sẵn:** các nguồn thông tin có sẵn có thể bao gồm: hồ sơ vụ việc được lưu trữ tại các cơ quan nhà nước có thẩm quyền; hồ sơ vụ việc do các cơ quan truyền thông lập ra (nếu có); các văn bản quy phạm pháp luật hoặc chủ trương, chính sách, quyết định làm cơ sở pháp lý để giải quyết vụ việc. Khi tổng hợp thông tin từ các nguồn thứ cấp, cần bảo đảm nguyên tắc khách quan và trung thực, tránh đưa ra những nhận định chủ quan về vụ việc.
- **Thông tin thu thập qua tiếp xúc ban đầu với các chủ thể và cơ quan, tổ chức có liên quan:** trong bước này việc tiếp xúc với các chủ thể chủ yếu nhằm xác lập vai trò, vị thế chính thức của người trung gian hòa giải trong giải quyết tranh chấp. Việc thu thập thêm thông tin cũng chỉ nhằm khẳng định/củng cố thêm những thông tin đã tập hợp từ các nguồn có sẵn.
- Gặp riêng từng bên để thu thập thêm thông tin, tài liệu về vụ việc và tập trung vào nhóm thông tin, tài liệu là bằng chứng để các bên đưa ra quan điểm của họ trong vụ việc như giấy tờ chứng minh nguồn gốc đất, các quyết định mà người dân nhận được liên quan đến thu hồi đất, đền bù, hỗ trợ, tái định cư; hoặc đối với chính quyền địa phương là các biên bản làm việc, chính sách, các văn bản quy định của pháp luật.
- Gặp đồng thời các bên (nếu đã có được sự thống nhất của các chủ thể hoặc khi tham gia vào các cuộc đối thoại với người dân do chính quyền chủ động tổ chức) để nắm bắt được các lý lẽ, bằng chứng mà các bên đưa ra nhằm bảo vệ quan điểm của mình, cũng như hiểu được thái độ hợp tác và xây dựng của các chủ thể trong quá trình giải quyết vụ việc.

## PHÂN TÍCH VẤN ĐỀ, NGUYÊN NHÂN LÀM PHÁT SINH VỤ VIỆC.

Vấn đề và nguyên nhân của vụ việc có thể được nhận biết từ các suy nghĩ, cảm nhận khác nhau của các chủ thể. Tuy nhiên, ở bước này, người trung gian hòa giải cần tìm ra các vấn đề chung giữa các chủ thể. Đồng thời, khi xác định nguyên nhân, người trung gian cần làm rõ các quan điểm của từng chủ thể và các bên liên quan đối với vấn đề. Do mục tiêu cuối cùng là khuyến khích các chủ thể hiểu được vấn đề tranh chấp từ góc nhìn của các bên khác nên việc lôi kéo các chủ thể tham gia vào quá trình phân tích vấn đề sẽ rất hữu ích (xem thêm Công cụ CC1.2).

## Tiếp xúc với các chủ thể và các bên liên quan trong vụ việc

Bước tiếp theo sẽ là tìm hiểu và nhận diện nguyên nhân của vụ việc. Việc tiếp xúc với các chủ thể và các bên liên quan trong vụ việc có thể thông qua các phương thức sau:

## XÂY DỰNG KẾ HOẠCH ĐỂ TẠO THUẬN LỢI, THỨC ĐẨY CÁC BÊN GIẢI QUYẾT TRANH CHẤP

Căn cứ vào bản chất ban đầu của vụ việc, người trung gian hòa giải lập ra một kế hoạch để tạo thuận lợi và hỗ trợ tất cả các bên trong quá trình giải quyết tranh chấp. Kế hoạch này cần có các nội dung sau:

- Xác định mục đích, kết quả cần đạt được và các hoạt động cụ thể
- Xác định hạn cuối cho mỗi hoạt động
- Chỉ định người chịu trách nhiệm chính và người hỗ trợ thực hiện
- Xác định nguồn lực cần có để thực hiện các hoạt động
- Lập khung theo dõi và đánh giá.

## 5. Các công cụ và kỹ năng (mềm)

### CC1.1 Mẫu phiếu thu thập thông tin

STT	Các mục	Mô tả chi tiết
1	Tên vụ việc	Trong tên vụ việc phải có thông tin về loại vụ việc, tên các chủ thể có liên quan và nơi xảy ra vụ việc <sup>(1)</sup> .
2	Tóm tắt diễn biến vụ việc	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diễn biến của vụ việc theo thời gian (ghi rõ các mốc thời gian cụ thể, tên các chủ thể có liên quan);<sup>(2)</sup></li> <li>✓ Quá trình giải quyết vụ việc theo thời gian (ghi rõ các mốc thời gian có liên quan, tên chủ thể và kết quả);<sup>(3)</sup></li> <li>✓ Mô tả chi tiết tình trạng của vụ việc ở thời điểm mô tả (bao gồm các dấu hiệu phản ánh diễn biến của vụ việc nếu có)<sup>(4)</sup>.</li> </ul>



STT	Các mục	Mô tả chi tiết
3	<b>Quan điểm và mong muốn của các bên có liên quan trong vụ việc</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Xác định các chủ thể có liên quan trực tiếp đến vụ việc<sup>(5)</sup>;</li> <li>✓ Quan điểm, mong muốn và những biểu hiện cụ thể của tất cả các chủ thể làm cơ sở cho việc khiếu nại/tiếp tục khiếu nại và giải quyết tranh chấp<sup>(6)</sup></li> </ul>
4	<b>Các văn bản pháp luật, kế hoạch, chương trình của các cấp chính quyền từ Trung ương đến địa phương liên quan đến vụ việc</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liệt kê tất cả các văn bản quy phạm pháp luật, văn bản chỉ đạo, điều hành của các cấp chính quyền từ Trung ương đến địa phương có liên quan đến vụ việc;<sup>(7)</sup></li> <li>✓ Liệt kê tất cả các chương trình, quy hoạch, kế hoạch hoặc đề án của các cơ quan, tổ chức, cá nhân có thẩm quyền liên quan đến vụ việc<sup>(7)</sup></li> </ul>
5	<b>Các thông tin liên quan khác (nếu có)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hoàn cảnh kinh tế, gia đình, văn hóa, truyền thống, bối cảnh thể chế, chính sách hoặc các yếu tố khác chi phối quan điểm, nhận thức hoặc hành động của các chủ thể liên quan;<sup>(8)</sup></li> <li>✓ Khả năng tác động nhằm thay đổi quan điểm hoặc mong muốn của các bên có liên quan (bao gồm người có thể tác động; phương pháp tác động; nội dung tác động);<sup>(9)</sup></li> <li>✓ Các thông tin, dữ liệu hoặc bằng chứng khác có liên quan đến vụ việc.</li> </ul>

### Chú giải của bảng

<sup>(1)</sup> Ví dụ: Tranh chấp/ Khiếu nại của các hộ dân tại xã Y, huyện X về quyết định thu hồi đất của Ủy ban nhân dân huyện X để triển khai Dự án xây dựng Trung tâm thương mại tại huyện X.

<sup>(2)</sup> Ví dụ: Năm 2010, để thực hiện chính sách phát triển nông nghiệp, nông thôn tại huyện X, tỉnh Z, Ủy ban nhân dân huyện sau khi được phép của UBND tỉnh Z triển khai Dự án xây dựng khu chế biến sau thu hoạch nông sản trên địa bàn xã Y, huyện X, tỉnh Z. Để triển khai Dự án, Ủy ban nhân dân huyện đã có quyết định thu hồi đất đối với các hộ dân (ghi rõ số lượng hộ dân, ngày và số của quyết định ban hành) mà trước đó đã có kế hoạch thu hồi, kế hoạch đền bù, hỗ trợ, tái định cư và tiến hành việc đo đạc, kiểm đếm trên thực tế (ghi rõ ngày thực hiện, số của văn bản có liên quan) .... Tuy nhiên, các hộ dân (ghi rõ số hộ) đã không chấp hành quyết định và làm đơn khiếu nại đối với quyết định thu hồi đất gửi UBND huyện X (ghi rõ ngày làm đơn và tình trạng xử lý đơn) vì cho rằng giá đền bù không phù hợp với thực tế....

UBND huyện X đã thụ lý và giải quyết lần đầu (số và ngày ban hành quyết định giải quyết). Tuy nhiên, ngay sau đó, các hộ dân đã không chấp nhận (ghi rõ số hộ) và tiếp tục khiếu kiện lên UBND tỉnh Z vì cho rằng cấp huyện giải quyết không khách quan và hiện tại vụ việc vẫn đang tiếp tục được xem xét xử lý.

<sup>(3)</sup> Tùy vào tính chất của từng vụ mà thông tin này có thể gộp chung vào với thông tin về diễn biến vụ việc để tránh trùng lặp. Đồng thời cần lưu ý một số vấn đề như nội dung của phương án đền bù, hỗ trợ, tái định cư: nêu rõ nội dung và cách làm; quan điểm và kết quả giải quyết khiếu nại tại cấp huyện (nêu rõ phương án giải quyết cụ thể; quyền và lợi ích của tất cả các bên và các mốc thời gian - nếu có); kết quả giải quyết khiếu nại của các cấp có thẩm quyền tiếp theo: nêu rõ phương án giải quyết cụ thể; quyền và lợi ích của tất cả các bên và các mốc thời gian - nếu có).

<sup>(4)</sup> Nêu rõ hiện tại các bên mong muốn điều gì? Dự kiến trong thời gian tới họ sẽ tiếp tục làm gì và các mốc thời gian cụ thể - nếu có.

<sup>(5)</sup> Xác định rõ họ tên, địa chỉ và phân tích vai trò, vị thế của các chủ thể trong tranh chấp/khiếu kiện.

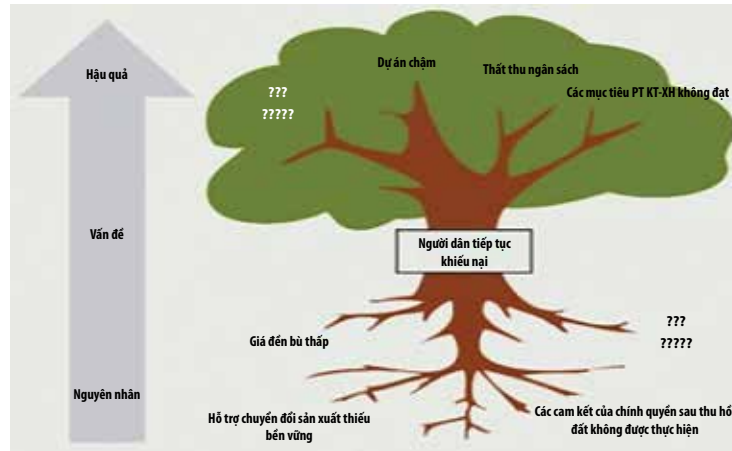
<sup>(6)</sup> Có thể sử dụng mô hình tư duy theo ba trụ cột: thực dụng, chuẩn tắc và nhân thức ở đây để mô tả quan điểm và mong muốn của các chủ thể làm cơ sở cho quá trình phân tích sâu về vụ việc, đặc biệt là những khác biệt sâu bên trong giữa các chủ thể. Đồng thời liệt kê rõ các chi tiết như: Yêu cầu tăng gấp 2 lần giá đất, thay đổi vị trí khu đất được đền bù; phải có quyền được lấy ý kiến khi tiến hành thu hồi đất hoặc thời gian thu hồi đất phải hợp lý hoặc phải có được cam kết trên văn bản, thì mới giao trả đất cho chính quyền...

<sup>(7)</sup> Ghi rõ số văn bản, tài liệu; ngày ban hành văn bản, tài liệu; cơ quan, tổ chức, cá nhân ban hành và các điều khoản hoặc nội dung cụ thể có liên quan đến vụ việc. Các văn bản, tài liệu có liên quan thông thường bao gồm: Luật; các nghị định, các thông tư, quyết định hoặc hướng dẫn thi hành hoặc tổ chức thực hiện của các cấp chính quyền, bộ/ngành; các chương trình, quy hoạch, kế hoạch có liên quan đến vụ việc.

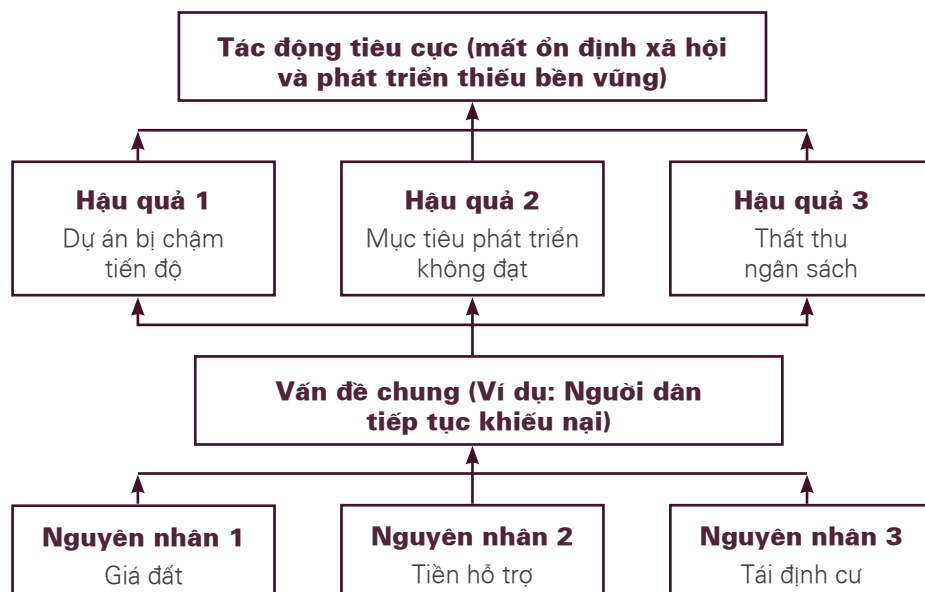
<sup>(8)</sup> Việc làm rõ hoàn cảnh cụ thể của tất cả các chủ thể có vai trò đặc biệt quan trọng như sinh kế của các hộ gia đình thuộc diện thu hồi đất; phong tục, tập quán canh tác, sinh sống của dân cư nơi tiến hành thu hồi đất; sự thay đổi về chính sách, pháp luật tác động đến các quyết định quản lý của các cấp chính quyền; các mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội của địa phương...

<sup>(9)</sup> Những thông tin để đánh giá khả năng điều chỉnh của các chủ thể có thể bao gồm: những vụ việc tương tự đã được giải quyết, các kế hoạch hoặc phương án do các chủ thể đưa ra hoặc tham khảo để bảo vệ quyền, lợi ích của mình...

**CC1.2 Mẫu phân tích Cây vấn đề**



Phân tích Cây vấn đề ở trên có thể chuyển sang hình thức bảng như sau:



**CC1.3 Kế hoạch triển khai và phân công nhiệm vụ**

Các hoạt động	Thành phần tham gia	Đầu mối	Thời gian	Đầu ra cần đạt
<b>Thành lập Ban/Nhóm chỉ đạo</b>	Đại diện VLA và các cơ quan, tổ chức liên quan	Lãnh đạo VLA	Cụ thể	Quyết định thành lập
<b>Thành lập nhóm thúc đẩy</b>	Người cụ thể sẽ thúc đẩy vụ việc	Bộ phận giúp việc VLA	Cụ thể	Quyết định thành lập/giao nhiệm vụ
<b>Thu thập thông tin về vụ việc</b>	Nhóm thúc đẩy	Như trên	Cụ thể	Bản mô tả chi tiết thông tin, tài liệu về vụ việc
<b>Phân tích ban đầu về vụ việc</b>	Nhóm thúc đẩy, Ban/Nhóm chỉ đạo	Như trên	Cụ thể	Cây vấn đề vụ việc

Các hoạt động	Thành phần tham gia	Đầu mối	Thời gian	Đầu ra cần đạt
<b>Tiếp xúc các bên liên quan</b>	Nhóm thúc đẩy	Như trên	Cụ thể	Niềm tin được xây dựng; Báo cáo tiến độ
<b>Xây dựng kế hoạch triển khai các bước tiếp theo</b>	Nhóm thúc đẩy	Như trên	Cụ thể	Bản kế hoạch chi tiết triển khai các bước thúc đẩy

#### CC1.4 Các kỹ năng sử dụng trong Bước 1

Yêu cầu về kỹ năng giao tiếp

- Giữ thái độ “trung lập” trong giao tiếp nhưng bảo đảm sự cởi mở và thân thiện trong mối quan hệ giữa các chủ thể, đặc biệt là đối với người dân bị thu hồi đất;
- Tránh đưa ra những phân tích, đánh giá mang tính “quy chụp”, “áp đặt” và những nhận định chủ quan khi giao tiếp với các chủ thể;
- Sử dụng ngôn ngữ phổ thông, trong sáng, đơn giản, dễ hiểu, phù hợp với phong tục, tập quán và văn hóa vùng miền khi giao tiếp và trao đổi với người dân;
- Phản ánh đúng thực trạng tình hình (vụ việc), tránh tạo tâm lý tiêu cực hoặc quá lạc quan về kết quả giải quyết khi chưa có đủ thông tin hoặc chưa đạt được đồng thuận;

Yêu cầu về kỹ năng thu thập thông tin

- Nắm chắc quy trình lập hồ sơ giải quyết vụ việc để tìm kiếm thông tin hiệu quả, ví dụ biết rõ thông tin nào có thể lấy tại cơ quan thanh tra nhà nước hay cơ quan tài nguyên - môi trường;
- Dựa trên phương pháp phân tích Cây vấn đề để xác định và phân loại nhóm thông tin cần thu thập;
- Trong quá trình thu thập, lưu giữ, quản lý và sử dụng thông tin phải bảo đảm tính trung thực, khách quan và chính xác;

- Tận dụng tối đa các thiết bị công nghệ phù hợp trong quá trình thu thập và lưu giữ thông tin như máy tính, máy ảnh hoặc máy ghi âm, kết hợp với phương pháp ghi chép truyền thống;
- Ưu tiên thu thập những thông tin trọng yếu về vụ việc trước hết.
- Khi thấy có các thông tin đối lập nhau thì cần tiến hành biện pháp kiểm chứng phù hợp nhằm loại bỏ những thông tin thiếu chính xác.

Yêu cầu về kỹ năng tạo dựng quan hệ

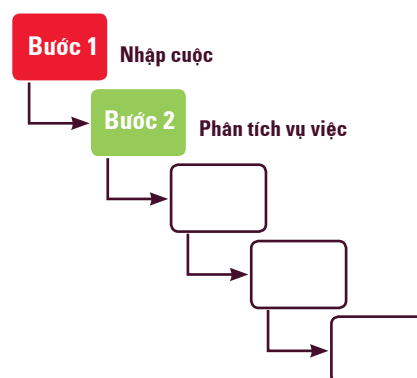
- Nhìn nhận quá trình giải quyết vụ việc dưới góc độ trách nhiệm chung của tất cả các chủ thể nhằm hài hòa giữa lợi ích cá nhân, lợi ích nhà nước và lợi ích xã hội;
- Lựa chọn cách tiếp cận phù hợp để chính quyền thay đổi nhận thức và tư duy về vai trò và vị thế của người trung gian hòa giải (để giúp nâng cao hiệu quả quản lý);
- Thúc đẩy sự tham gia của các tổ chức xã hội khác trong giải quyết tranh chấp nhằm tăng tính khách quan, thuyết phục trong các kế hoạch xúc tiến đối thoại và đề xuất phương án giải quyết chung.

# Bước 2. Phân tích vụ việc

Đây là bước xác định bản chất của vụ việc thông qua việc trả lời cho các câu hỏi cụ thể sau:

i. Đây là nguyên nhân sâu xa trong suy nghĩ của các chủ thể khác nhau dẫn đến nguy cơ/thực tế xảy ra tranh chấp về đất đai?

ii. Đây là điểm khởi đầu và các ưu tiên mấu chốt cần được xử lý để có thể giải quyết vụ việc?



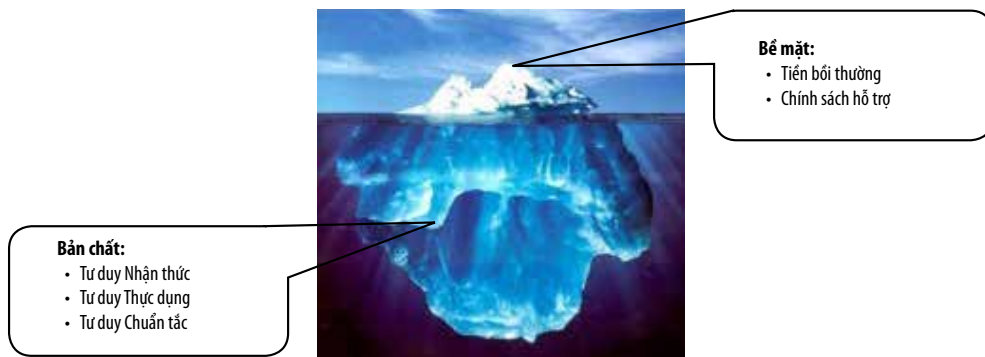
## 1. Bảng tổng hợp

<b>Mục tiêu:</b> Vụ việc được phân tích dựa trên Mô hình đối thoại đa chủ thể và các chủ thể hiểu được quan điểm của nhau trong vụ việc		
<b>Kết quả cần đạt được:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Xác định được nguyên nhân gốc rễ của vụ việc (nguyên nhân đến từ sự khác biệt về quan điểm của các chủ thể)</li><li>✓ Xác định được mối quan tâm, mức độ ảnh hưởng /tác động của mỗi chủ thể đến các giải pháp cho vụ việc</li><li>✓ Xác định được cách tiếp cận có thể tạo thuận lợi cho việc tìm kiếm giải pháp cho vụ việc</li></ul>		
<b>Hoạt động:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Phân tích sự khác biệt trong quan điểm của các chủ thể</li><li>✓ Phân tích vì sao quan điểm đã thay đổi theo thời gian</li><li>✓ Đối thoại với các chủ thể chính và các bên liên quan</li><li>✓ Thu thập bổ sung các thông tin sâu về vụ việc</li><li>✓ Tiến hành phân tích các bên liên quan trong vụ việc</li></ul>	<b>Người chịu trách nhiệm:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Nhóm trung gian hòa giải</li></ul>	<b>Người hỗ trợ:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ VLA cấp cơ sở</li><li>✓ Cá nhân liên quan và các chủ thể</li></ul>
<b>Phương pháp triển khai:</b>		
<b>Công cụ:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ CC2.1. Phân tích sự khác biệt giữa các chủ thể</li><li>✓ CC2.2. Phân tích các bên liên quan</li></ul>	<b>Kỹ năng (mềm):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Kỹ năng giao tiếp, thu thập thông tin, liên hệ cá nhân (CC2.3)</li></ul>	
<b>Lưu ý khi triển khai (nếu có):</b> Quá trình phân tích, nhất là phân tích các bên liên quan có thể nhạy cảm, vì vậy nên lôi kéo được sự tham gia của các bên liên quan khi phân tích.		

## 2. Mục tiêu

Mục tiêu của Bước 2 là xác định các nguyên nhân sâu xa bên trong của tranh chấp từ các quan điểm khác nhau của các chủ thể theo cách họ nhìn nhận vụ việc. Điều quan trọng là phải hiểu được cơ chế bên trong của tranh chấp, sự biến chuyển trong quan điểm,

cách nhìn của các bên và các yếu tố có khả năng tác động vào cơ chế và sự biến chuyển đó. Chính sự nhận biết này là điểm khác biệt giữa cách tiếp cận đa chủ thể với các cách tiếp cận truyền thống trong giải quyết tranh chấp.



Việc thực hiện Bước 2 sẽ giúp trả lời các câu hỏi quan trọng như: Tại sao các chủ thể đều tin rằng họ hiểu vấn đề và các nguyên nhân của nó mà vẫn không thể làm việc cùng nhau để đưa ra giải pháp cho vụ việc? Phải chăng bên trong mỗi chủ thể vẫn còn ẩn chứa những nguyên nhân khác chưa được làm rõ và các chủ thể chưa sẵn sàng chia sẻ về những điều đó? Liệu những cảm xúc như tức giận có ngăn cản họ hiểu đúng về vấn đề hay không? Quá trình thực hiện Bước 2 cũng giống như việc khám phá phần dưới của “tảng băng trôi” mà chúng ta chỉ có thể nhìn thấy phần nổi phía trên mặt nước như trong Hình vẽ dưới đây.

Như vậy mục tiêu chính của Bước 2 là áp dụng cách tiếp cận đa chủ thể vào phân tích các khác biệt về quan điểm giữa các chủ thể theo ba trụ cột tư duy là nhận thức, chuẩn tắc và thực dụng.

### 3. Phân tích sự khác biệt giữa các chủ thể

Phân tích sự khác biệt giữa các chủ thể cần đi theo trình tự cụ thể như sau (hướng dẫn chi tiết trong Công cụ CC2.1):

- Liệt kê tất cả các nguyên nhân đã được xác định trong Bước 1, sắp xếp lại chúng theo mức độ tác động của chúng đến vụ việc (nếu có thể dùng phương pháp Cây vấn đề để phân tích);
- Đề nghị các chủ thể chuẩn bị nội dung diễn giải bằng lời để giải thích họ hiểu vụ việc tranh chấp này như thế nào;
- Nêu các câu hỏi cụ thể cho các chủ thể trả lời trực tiếp hoặc điền vào bảng hỏi về mỗi nguyên nhân được liệt kê của vụ việc;
- Tổng hợp, phân tích, đánh giá mức độ khác biệt giữa các chủ thể thông qua ba trụ cột tư duy: thực dụng, chuẩn tắc và nhận thức;
- Đề nghị các chủ thể trả lời trên các nội dung diễn giải mà các bên khác trong tranh chấp đã chuẩn bị. Những nội dung chung nào có thể giúp các chủ thể xích lại gần nhau hơn?
- Thống nhất giữa người trung gian hòa giải và các chủ thể về những khác biệt chính;

- Việc tiếp xúc với các chủ thể và các bên liên quan cần được thực hiện nhiều lần cho đến khi nào hiểu đầy đủ về động cơ bên trong của từng bên liên quan trong vụ việc.

### 4. Phân tích các bên liên quan

Phân tích các bên liên quan nhằm hiểu được mức độ tác động của vụ việc lên từng bên bao gồm cả các chủ thể trực tiếp/chính và các tổ chức đại diện có quyền và lợi ích liên quan, cũng như vị thế /quyền hạn của họ trong việc quyết định giải pháp cho vụ việc. Kết quả thu được từ phân tích các bên liên quan giúp cho người trung gian hòa giải xây dựng chiến lược phù hợp trong các bước tiếp theo.

#### NHẬN BIẾT CÁC BÊN LIÊN QUAN:

- Chủ thể trực tiếp thông thường là người dân và cơ quan nhà nước có các hành vi hoặc ra các quyết định bị người dân khiếu nại hoặc không đồng tình.
- Cấp trên quản lý của các cơ quan nhà nước có hành vi hoặc quyết định bị khiếu nại cũng là một bên quan trọng bởi mặc dù họ không trực tiếp liên quan đến vụ việc, nhưng điều này lại liên quan đến hiệu quả quản lý nhà nước nói chung. Trong một vài trường hợp, các cơ quan chính quyền cấp cao hơn (như UBND tỉnh), các bộ và các sở ban ngành cấp tỉnh (như Bộ/Sở TNMT, Thanh tra Chính phủ) có thể chịu tác động và có quyền lợi liên quan trong tranh chấp.
- Chủ đầu tư, các hộ dân, cá nhân và các tổ chức khác - là những người chịu tác động từ vụ việc theo một cách khác như chậm tiến độ triển khai dự án hoặc chậm nhận tiền hỗ trợ do vẫn còn hộ gia đình khiếu nại...
- Các tổ chức quần chúng, xã hội dân sự và báo chí cũng có thể quan tâm hoặc có quyền lợi liên quan trong các vụ việc cụ thể, thông thường dưới sự ảnh hưởng của một hoặc một vài chủ thể trực tiếp.

## VỊ THẾ VÀ QUYỀN HẠN CỦA CÁC BÊN LIÊN QUAN:

- Vị thế của các bên liên quan được xác định dựa vào đánh giá khả năng gây ảnh hưởng của họ đến giải pháp cho vụ việc. Bên liên quan có vị thế quan trọng/ quyết định thường là các chủ thể trực tiếp của vụ việc (khi nguyên nhân phát sinh thuộc phạm vi giải quyết của họ); hoặc có thể là các cá nhân, tổ chức khác (khi nguyên nhân phát sinh vụ việc nằm ngoài phạm vi giải quyết của các chủ thể trực tiếp).
- Đối với các bên liên quan đang ở vị thế có thể quyết định giải pháp cho vụ việc, thì khả năng thuyết phục họ thay đổi những quan điểm trước đó đối với vụ việc đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong quá trình tìm kiếm giải pháp chung, ví dụ như tác động đến UBND cấp huyện để thay đổi cách xác định loại đất từ đó áp dụng khung giá đất phù hợp hơn.
- Đối với các bên liên quan có vai trò hỗ trợ, thì mấu chốt là gây ảnh hưởng để họ xây dựng các phương án hỗ trợ giúp cho những chủ thể ở vị thế quyết định trong việc tìm kiếm giải pháp cho vụ việc. Chẳng hạn có thể có các lựa chọn để thuyết phục nhà đầu tư hỗ trợ đào tạo nghề cho những người trong độ tuổi lao động ở các hộ gia đình bị thu hồi đất và phải di dời.

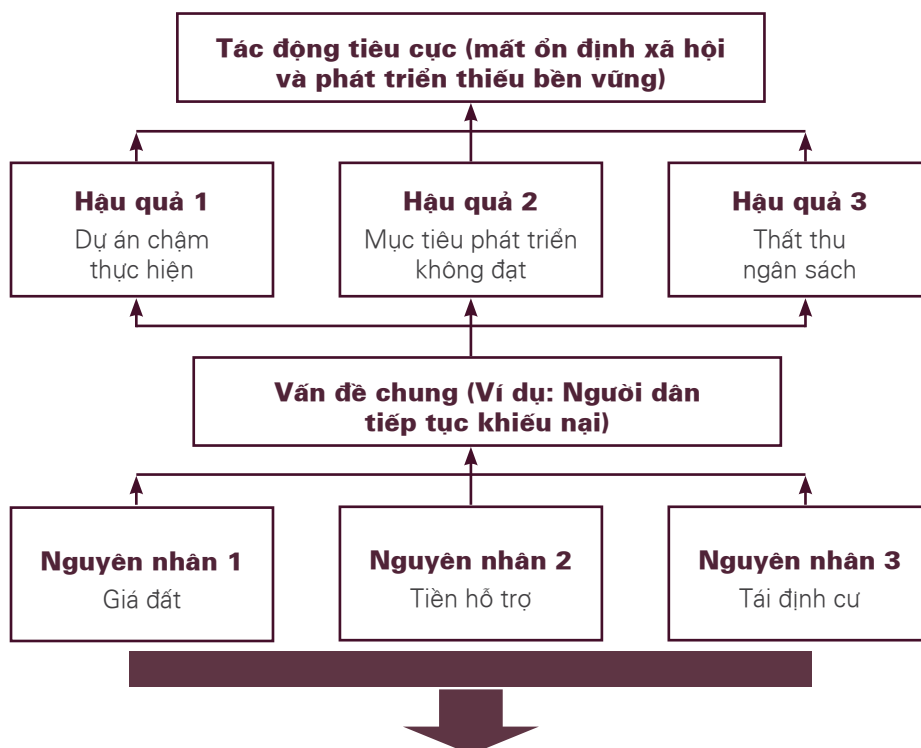
## 5. Một số lưu ý trong Bước 2

### VỀ VIỆC LỒNG GHÉP GIỚI:

- Như đã phân tích ở trên, phụ nữ luôn là nhóm đối tượng bị thiệt thòi trong các quyết định liên quan

## 6. Các công cụ và kỹ năng

### CC 2.1 Công cụ phân tích bản chất vụ việc



đến thu hồi đất, đền bù, hỗ trợ, tái định cư. Vì vậy, khi thực hiện phân tích các bên liên quan, việc phân tích vị thế của các chủ thể là nữ giới, làm rõ hoàn cảnh, tâm tư, nguyện vọng của họ cần phải được đặc biệt nhấn mạnh.

- Để bảo đảm các quyền hợp pháp của phụ nữ, trong bước này, rất cần huy động sự tham gia của Hội Phụ nữ hoặc/ và các tổ chức xã hội khác ở địa phương. Việc trao đổi, tiếp xúc với các chủ thể là nữ cần được thực hiện theo cách thức phù hợp với văn hóa, phong tục tập quán của địa phương nhằm khuyến khích họ cởi mở và thẳng thắn nói lên tâm tư, nguyện vọng của mình.

### VỀ THU THẬP THÔNG TIN TẠI BƯỚC NÀY:

- Thông tin thu thập trong bước này đòi hỏi làm sáng tỏ những biến chuyển của các yếu tố thúc đẩy bên trong các chủ thể trong quá trình tranh chấp, nên phương thức thu thập thông tin bổ sung chủ yếu là tiếp xúc trực tiếp, trao đổi, chia sẻ cởi mở để xác định và cấu trúc quan điểm cũng như nguyện vọng của các chủ thể theo Mô hình đối thoại đa chủ thể.
- Các thông tin bổ sung cũng cần tập trung vào xác định rõ quan điểm của các chủ thể trong quá trình vụ việc thay đổi. Do đó các nguồn thông tin phi chính thức như các hồ sơ ghi chép về vụ việc bao gồm các biên bản rà soát và các biên bản thảo luận là rất quan trọng.



	<b>Thực dụng<sup>(1)</sup></b>	<b>Chuẩn tắc<sup>(2)</sup></b>	<b>Nhận thức<sup>(3)</sup></b>
<b>Từ phía người dân</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Họ mong muốn gì từ vụ việc?</li> <li>✓ Họ nhận được những lợi ích gì từ vụ việc?</li> <li>✓ Có khác biệt gì giữa những thứ họ nhận được trên thực tế so với mong muốn?</li> <li>✓ Cái họ mất trong vụ việc này là gì?</li> <li>✓ Tương quan lợi ích/chi phí (được/mất) là như thế nào?</li> <li>✓ Quan điểm theo tu duy thực dụng đã thay đổi như thế nào, các yếu tố nào dẫn đến sự thay đổi đó?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Đây là các lý do họ đưa ra để bảo vệ quan điểm của mình?</li> <li>✓ Lý do đó dựa trên những căn cứ nào?</li> <li>✓ Có ai khác có cùng quan điểm, căn cứ như vậy không?</li> <li>✓ Trước đây đã có trường hợp nào tương tự xảy ra chưa?</li> <li>✓ Quan điểm theo tu duy chuẩn tắc đã thay đổi như thế nào? Các yếu tố nào dẫn đến sự thay đổi đó?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Họ có cảm nghĩ hay nhận xét gì về chính quyền, nhà đầu tư và các chủ thể khác?</li> <li>✓ Tại sao chính quyền, nhà đầu tư hoặc chủ thể khác lại đề xuất giải pháp như vậy?</li> <li>✓ Phản ứng về mặt cảm xúc đối với tranh chấp là như thế nào?</li> <li>✓ Quan điểm theo tu duy nhận thức đã thay đổi như thế nào? Các yếu tố nào dẫn đến sự thay đổi đó?</li> </ul>
<b>Từ phía cán bộ chính quyền</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mục tiêu họ mong muốn đạt được trong vụ việc này là gì (chung và cụ thể)?</li> <li>✓ Đây là các đóng góp vào hoặc tác động đến lợi ích của người dân bị thu hồi đất trong vụ việc này?</li> <li>✓ Đây là các tác động tiêu cực đối với chính quyền và người dân nếu mục tiêu trên không đạt được?</li> <li>✓ Quan điểm theo tu duy thực dụng đã thay đổi như thế nào, các yếu tố nào dẫn đến sự thay đổi đó?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Đây là cơ sở để thực hiện vụ việc này?</li> <li>✓ Đây là các căn cứ để đưa ra các phương án khác nhau cho các hộ dân?</li> <li>✓ Đã có vụ việc nào tương tự xảy ra trước đây chưa? Kết quả như thế nào?</li> <li>✓ Quan điểm theo tu duy chuẩn tắc đã thay đổi như thế nào? Các yếu tố nào dẫn đến sự thay đổi đó?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Họ đánh giá về những đòi hỏi/yêu cầu của người dân như thế nào?</li> <li>✓ Tại sao các hộ dân lại phản ứng như vậy?</li> <li>✓ Các giải pháp của chính quyền đã hợp lý hay chưa?</li> <li>✓ Phản ứng về mặt cảm xúc đối với tranh chấp là như thế nào?</li> <li>✓ Quan điểm theo tu duy nhận thức đã thay đổi như thế nào? Các yếu tố nào dẫn đến sự thay đổi đó?</li> </ul>
<b>Từ phía nhà đầu tư</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mục tiêu họ cần đạt được trong vụ việc này là gì?</li> <li>✓ Chi phí và lợi ích của họ từ vụ việc này là gì?</li> <li>✓ Đây là các lợi ích họ dự định sẽ mang lại cho các hộ dân?</li> <li>✓ Quan điểm theo tu duy thực dụng đã thay đổi như thế nào, các yếu tố nào dẫn đến sự thay đổi đó?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Đây là các căn cứ để họ tính toán lợi ích và chi phí từ vụ việc?</li> <li>✓ Đây là căn cứ để yêu cầu họ phải mang lại lợi ích cho các hộ dân?</li> <li>✓ Các lý lẽ biện hộ như vậy có hợp lý hay không?</li> <li>✓ Quan điểm theo tu duy chuẩn tắc đã thay đổi như thế nào? Các yếu tố nào dẫn đến sự thay đổi đó?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quan điểm của họ về đòi hỏi/yêu cầu của các hộ dân là như thế nào?</li> <li>✓ Tại sao người dân lại phản ứng như vậy?</li> <li>✓ Các giải pháp của chính quyền đã hợp lý chưa?</li> <li>✓ Phản ứng về mặt cảm xúc đối với tranh chấp là như thế nào?</li> <li>✓ Quan điểm theo tu duy nhận thức đã thay đổi như thế nào? Các yếu tố nào dẫn đến sự thay đổi đó?</li> </ul>

	<b>Thực dụng<sup>(1)</sup></b>	<b>Chuẩn tắc<sup>(2)</sup></b>	<b>Nhận thức<sup>(3)</sup></b>
<b>Chủ thể khác (nếu có)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mục tiêu họ mong muốn đạt được trong vụ việc này là gì?</li> <li>✓ Chi phí và lợi ích của họ từ vụ việc này là gì?</li> <li>✓ Đây là các lợi ích họ dự định sẽ mang lại cho các hộ dân?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Đây là các căn cứ để họ tính toán lợi ích và chi phí từ vụ việc?</li> <li>✓ Đây là căn cứ để yêu cầu họ phải mang lại lợi ích cho các hộ dân?</li> <li>✓ Các lý lẽ biện hộ như vậy có hợp lý hay không?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quan điểm/nhận xét của họ về đòi hỏi/yêu cầu của các hộ dân là như thế nào?</li> <li>✓ Tại sao người dân lại phản ứng như vậy?</li> <li>✓ Các giải pháp của chính quyền đã hợp lý chưa?</li> </ul>



	<b>Người dân</b>	<b>Chính quyền</b>	<b>Nhà đầu tư và các chủ thể khác</b>
<b>Thực dụng (Sự khác biệt)<sup>(4)</sup></b>	Hành động/phản ứng cụ thể trong vụ việc	Hành động/phản ứng cụ thể trong vụ việc	Hành động/phản ứng cụ thể trong vụ việc
<b>Chuẩn tắc<sup>(4)</sup> (Sự khác biệt)</b>	Căn cứ/cơ sở đối với các hành động/phản ứng đó	Căn cứ/cơ sở đối với các hành động/phản ứng đó	Căn cứ/cơ sở đối với các hành động/phản ứng đó
<b>Nhận thức<sup>(4)</sup> (Sự khác biệt)</b>	Quan điểm khi nhận định về các yếu tố đưa đến căn cứ/cơ sở đó	Quan điểm khi nhận định về các yếu tố đưa đến căn cứ/cơ sở đó	Quan điểm khi nhận định về các yếu tố đưa đến căn cứ/cơ sở đó

- Sự khác biệt giữa các chủ thể thay đổi theo thời gian như thế nào?
- Đây là các yếu tố dẫn dắt sự thay đổi đó?
- Có phải sự tương đồng hay khác biệt trong cách tư duy thực dụng, chuẩn tắc hoặc nhận thức đã dẫn dắt tranh chấp hay không?
- Nhận biết các điểm tương đồng trong các câu chuyện mà các chủ thể kể về vụ việc tranh chấp và tìm cách kết nối các câu chuyện đó.
- Xóa bỏ hoặc giảm nhẹ những khác biệt mang tính chuẩn tắc và nhận thức trong các câu chuyện.

**Chú giải cho các bảng trên:**

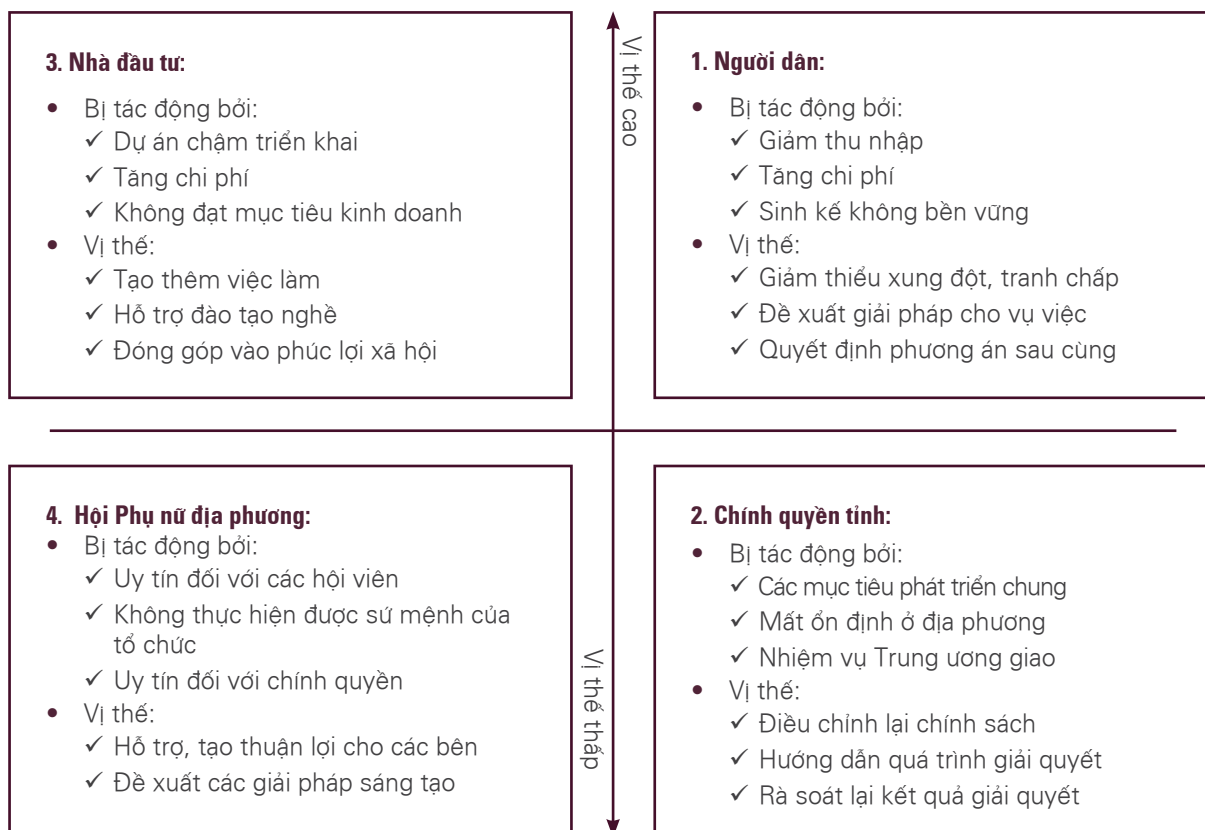
<sup>(1)</sup> Từ góc độ thực dụng, việc phân tích phải bảo đảm xem xét đầy đủ hoàn cảnh cụ thể của từng chủ thể và sử dụng những nguồn thông tin khách quan khác để tìm ra những toan tính thực sự của họ. Ví dụ: một số hộ dân không chịu nhận tiền đền bù bởi họ nhận thấy việc trì hoãn nhận tiền này có thể mang lại cho họ mức đền bù cao hơn. Mặc dù vậy khi đưa ra lập luận, họ có thể viện đến những lý do khác như việc xác định loại đất không chính xác hoặc trình tự, thủ tục khi tiến hành thu hồi đất không theo đúng luật định.

<sup>(2)</sup> Yếu tố chuẩn tắc được hiểu là tiêu chí để các chủ thể đánh giá các phương án lựa chọn khác nhau. Tiêu chí chuẩn tắc được hình thành dựa trên các quy định pháp luật, các quy tắc đạo đức, phong tục, tập quán và thói quen. Ví dụ: một số người có thể nói rằng họ không thể di dời vì (i) nơi ở mới quá xa nơi chôn cất cha mẹ, ông bà hoặc (ii) nơi định cư mới quá khác so với môi trường canh tác, sản xuất truyền thống của họ.

<sup>(3)</sup> Yếu tố nhận thức ở đây được hiểu là quan niệm, cảm nhận, tư duy về các yếu tố có liên quan đến vụ việc như về địa điểm, cuộc sống sinh hoạt, quan hệ giữa chính quyền và người dân (đặc biệt là cảm nhận về cách họ được đối xử); giữa chính quyền và nhà đầu tư; giữa nhà đầu tư và người dân. Ví dụ: một số người có thể nghi ngờ rằng chính quyền không có khả năng lo cho người dân, hoặc cảm thấy lợi ích của nhà đầu tư được ưu tiên hơn lợi ích của người dân.

<sup>(4)</sup> Dựa trên những toan tính bên trong của mỗi chủ thể, trong bảng này, các khác biệt chính giữa các chủ thể cần được nhận biết và cấu trúc theo ba trụ cột tư duy là Thực dụng, Chuẩn tắc và Nhận thức. Đây sẽ là căn cứ cốt yếu để tiến hành Bước 3.

## CC2.2 Công cụ phân tích các bên liên quan<sup>(5)</sup>



<sup>(5)</sup> Bảng trên minh họa một ví dụ về phân tích mức độ bị tác động và vị thế (quan điểm) của các bên liên quan. Phân tích này giúp lựa chọn chủ thể mục tiêu để tác động trong Bước 3.

## CC2.3 Các kỹ năng sử dụng trong Bước 2

### Yêu cầu về kỹ năng giao tiếp, thu thập thông tin, tạo dựng quan hệ

Xem bộ công cụ CC1.3

### Yêu cầu về kỹ năng phân tích, đánh giá

- Bảo đảm tính trung lập, chính xác và đáng tin cậy trong thu thập, tiếp nhận các thông tin đa chiều cũng như nhận diện bản chất vụ việc từ quan sát những biểu hiện bên ngoài của các chủ thể, các bên liên quan;
- Chủ động trong việc đưa ra các cách tiếp cận khác nhau để thích ứng với bối cảnh xung quanh bao gồm truyền thống địa phương, phong tục, tập quán, thói quen, lối sống... và nắm bắt được các yếu tố dẫn dắt vụ việc. Các cách tiếp cận này còn có thể bao gồm tham gia vào các hoạt động sinh hoạt cộng đồng tại thôn bản;
- Giữ thái độ trung lập, quan tâm, cảm thông và xây dựng trong đối thoại với các chủ thể và các bên liên quan để khuyến khích họ bộc lộ những mong muốn thực sự của mình trong vụ việc;
- Minh bạch và cởi mở trong quá trình chia sẻ thông tin giữa các chủ thể, các bên liên quan để giảm thiểu tâm lý e ngại, nghi kỵ lẫn nhau hoặc đối với người trung gian hòa giải;

- Xem xét vụ việc một cách toàn diện trên tất cả các khía cạnh có liên quan như chính trị, kinh tế, xã hội, pháp lý, văn hóa, phong tục, tập quán, yếu tố giới để đưa ra những phân tích, đánh giá chính xác về bản chất vụ việc;
- Sử dụng thành thạo các công cụ phân tích, đánh giá, bao gồm phân tích Cây vấn đề và phân tích các bên liên quan;
- Áp dụng cách tiếp cận có sự tham gia trong quá trình nhận diện, phân tích, đánh giá bản chất vụ việc nhằm đạt đến sự đồng thuận của các chủ thể, các bên liên quan về các vấn đề cần giải quyết.

### Yêu cầu đối với nhóm trung gian hòa giải và tham vấn chuyên gia trong Bước 2

Nhóm trung gian hòa giải cần được lựa chọn cẩn trọng để đạt hiệu quả tốt nhất. Căn cứ vào bản chất của từng vụ việc, các chuyên gia và những người giàu kinh nghiệm trong các lĩnh vực khác nhau sẽ được mời tham gia. Cụ thể, sự tham gia của những cá nhân sau đây là rất quan trọng:

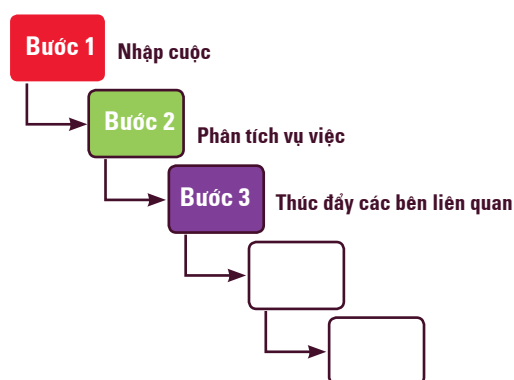
- Người am hiểu về bối cảnh, truyền thống, phong tục, tập quán, thói quen và văn hóa của địa phương;
- Người có nhiều kinh nghiệm làm việc hoặc có quan hệ tốt với các cơ quan, tổ chức có liên quan trong hệ thống chính trị và hành chính các cấp, thường là với chính quyền địa phương nơi xảy ra vụ việc;
- Người có kinh nghiệm thực tiễn trong lĩnh vực pháp luật, đặc biệt là khung pháp luật về đất đai để hiểu rõ và được cập nhật đầy đủ về các quy định và chính sách liên quan.

# Bước 3. Tạo thuận lợi cho các bên liên quan cùng giải quyết vấn đề

Đây là bước quan trọng nhằm thay đổi nhận thức của các chủ thể thông qua việc trả lời cho các câu hỏi cụ thể sau:

i. Thứ nhất, các chủ thể, các bên liên quan có khả năng tự thay đổi quan điểm, cách nhìn của họ về vụ việc không?

ii. Thứ hai, các chủ thể, các bên liên quan có chấp nhận những thay đổi của bên kia hay không?



## 1. Bảng tổng hợp

<p><b>Mục tiêu:</b> Các chủ thể được khuyến khích thay đổi tư duy, giảm bớt yếu tố tâm lý, thu hẹp khoảng cách và chuẩn bị các giải pháp cho quá trình đối thoại, đàm phán giải quyết vụ việc.</p>		
<p><b>Kết quả cần đạt được:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Đạt được sự đồng thuận giữa các chủ thể về những điểm khác biệt chính và nguyên nhân của các khác biệt đó.</li> <li>✓ Đạt được sự đồng thuận giữa các chủ thể về việc tự điều chỉnh nhằm thu hẹp khoảng cách và đưa ra một quan điểm/nhận thức nhất quán làm điểm tựa cho vụ việc.</li> <li>✓ Đạt được sự đồng thuận về kế hoạch và lộ trình để đề xuất các giải pháp cho quá trình đối thoại và đàm phán.</li> </ul>		
<p><b>Hoạt động:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiếp xúc, trao đổi và tạo sự đồng thuận giữa các bên liên quan về những điểm khác biệt chính và nguyên nhân của những khác biệt đó</li> <li>✓ Thu thập, phân tích thông tin có liên quan đến vụ việc và chia sẻ, thảo luận với các chủ thể, các bên liên quan</li> <li>✓ Tiếp xúc, trao đổi và tạo sự đồng thuận giữa các bên liên quan về những điều chỉnh chính nhằm thu hẹp các khác biệt</li> <li>✓ Khuyến khích các bên điều chỉnh quan điểm của mình để đáp lại quan điểm của bên kia</li> <li>✓ Tìm kiếm các nền tảng chung và giảm bớt các khác biệt trong tư duy chuẩn tắc và nhận thức</li> <li>✓ Đối thoại trao đổi với từng bên nhằm đưa ra một đề xuất có khả năng được các bên cùng đồng tình</li> <li>✓ Tổng hợp, đề xuất một chương trình làm việc được các bên nhất trí, dựa vào đó có thể lên kế hoạch và đặt ra lộ trình cho đàm phán, đối thoại chi tiết.</li> </ul>	<p><b>Người chịu trách nhiệm:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nhóm trung gian hòa giải đã được thành lập</li> </ul>	<p><b>Người hỗ trợ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ VLA cơ sở</li> <li>✓ Các cá nhân và chủ thể liên quan</li> </ul>

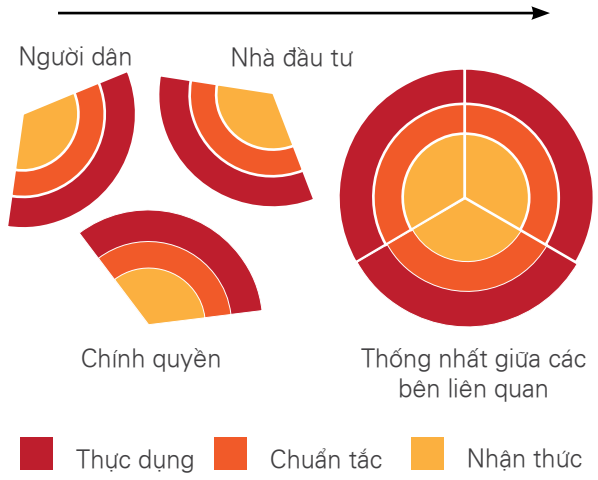
<b>Phương pháp triển khai:</b>	
<b>Công cụ:</b> ✓ CC3.1. Nhận diện những khác biệt giữa các bên liên quan và nguyên nhân dẫn đến những khác biệt đó ✓ CC3.2. Khuyến khích tạo đồng thuận giữa các bên liên quan	<b>Kỹ năng (mềm):</b> ✓ Kỹ năng dẫn dắt, tạo thuận lợi, lắng nghe, khai thác thông tin
<b>Các chú ý khi triển khai (nếu có):</b> Áp dụng hướng dẫn tại Bước 5 để đối thoại nhằm thu hẹp sự khác biệt.	

## 2. Mục tiêu

Trong khi Bước 1 và Bước 2 đều quan trọng thì Bước 3 chính là bước quyết định sự thành công cho giải quyết vụ việc. Đồng thời đây cũng là bước thể hiện rõ nét nhất vai trò của người trung gian hòa giải. Trong bước này người trung gian hòa giải được trông đợi sẽ tạo thuận lợi cho quá trình chuyển các vấn đề, nguyên nhân từ góc độ riêng của từng chủ thể sang vấn đề, nguyên nhân chung của vụ việc.

Mục tiêu của Bước 3 có thể được minh họa như trong hình vẽ dưới đây:

### Bước 3: Quá trình tạo thuận lợi cho các bên



Trên thực tế, trong Bước 3, người trung gian hòa giải sẽ tạo thuận lợi để các chủ thể, các bên liên quan có thể thống nhất về những khác biệt chính, từ đó cùng

#### Tư duy nhận thức

- ✓ Phải xem các vụ việc trước như thế nào đã.
- ✓ Theo thông lệ và quy ước chung thì vụ việc sẽ được xử lý ra sao?
- ✓ Có nên tin vào lời hứa của chính quyền không?
- ✓ “Phép Vua thua lệ làng”!



- ✓ Có ai thực hiện ngay đâu mà lo?
- ✓ Từ khi cha sinh, mẹ đẻ, chưa ai bước ra khỏi cái cổng làng này cả!
- ✓ Từ trước đến nay chính quyền có quan tâm gì đến dân đâu?
- ✓ Mấy hộ dân cố tình chây ỳ mà có bị phạt gì đâu?

**Ví dụ về nhận thức của người dân**

xác định nguyên nhân của những khác biệt đó. Đồng thời, người trung gian hòa giải cũng khuyến khích các bên thay đổi quan điểm của mình về vụ việc và đề xuất các giải pháp được các bên cùng đồng tình cho đối thoại và đàm phán trong Bước 4.

## 3. Nhận diện những khác biệt giữa các bên liên quan và nguyên nhân dẫn đến những khác biệt đó (CC3.1)

### NHẬN DIỆN NHỮNG KHÁC BIỆT CHÍNH GIỮA CÁC CHỦ THỂ

Nguyên nhân cốt lõi của vụ việc chính là khác biệt trong các khía cạnh tư duy thực dụng, chuẩn tắc và nhận thức giữa các chủ thể đã được xác định trong Bước 2. Chuyển sang Bước 3, người trung gian hòa giải, các chủ thể và các bên liên quan cần xác định được đâu là vấn đề/sự khác biệt chính dẫn đến phát sinh vụ việc. Sự khác biệt và nguyên nhân của nó có thể biến đổi theo thời gian và việc xác định đường đi của tranh chấp là rất quan trọng. Thông thường sự khác biệt chủ yếu đưa đến phát sinh vụ việc là khác biệt trong tư duy nhận thức (đặc biệt là những phản ứng về cảm xúc đối với tranh chấp như sự tức giận). Đây là sự khác biệt khó xóa nhất. Từ nhận thức riêng của mỗi người, mỗi chủ thể sẽ có những chuẩn mực và tính toán thực dụng khác nhau cho riêng mình.

Để xác định được những khác biệt chủ yếu giữa các chủ thể cần phân tích về các yếu tố góp phần vào hình thành tư duy nhận thức, chuẩn tắc và thực dụng của mỗi người. Các ví dụ cụ thể như sau:

Trong mỗi vụ việc các chủ thể có xu hướng đưa ra nhận định của mình dựa trên cảm nghĩ, sự hiểu biết hoặc kinh nghiệm cá nhân. Nhận thức của họ thường xuất phát từ quan niệm, cảm nghĩ của chính họ đối với các vấn đề sau:

**Quan niệm về các yếu tố gây phát sinh vụ việc:**

- Tại sao người ta lại làm như vậy (quyết định thu hồi đất của chính quyền)?
- Khi quyết định điều đó, người ta có quan tâm đến lợi ích của tôi không?
- Họ có tôn trọng tôi không?
- Có phải họ định khiêu khích và làm tổn thương tình cảm của tôi?

**Quan niệm về quyền và nghĩa vụ phát sinh từ vụ việc:**

- Đây là các quyền phát sinh từ vụ việc? Tôi nên thực hiện các quyền đó như thế nào?

- Đây là các nghĩa vụ phát sinh từ vụ việc? Tôi phải thực hiện các nghĩa vụ đó như thế nào?

**Quan niệm về hậu quả của việc thực hiện hoặc không thực hiện quyền và nghĩa vụ:**

- Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi không thực hiện quyền/ nghĩa vụ đó?
- Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi thực hiện các quyền và nghĩa vụ đó?

**Quan niệm về các yếu tố ảnh hưởng đến vụ việc:**

- Thông lệ và thói quen địa phương có ảnh hưởng như thế nào đến lựa chọn các hành động đáp trả?
- Các vấn đề về giới có ảnh hưởng thế nào đến lựa chọn hành động đáp trả?

**Tư duy chuẩn tắc**

- ✓ Tôi có nhất thiết phải tuân thủ đúng theo các yêu cầu đưa ra không?
- ✓ Tốt nhất là tìm cách nào đó để không phải di dời
- ✓ Tôi có nên không nghe theo chính quyền hay không? Có nên hành động ngược lại không?
- ✓ Cứ đưa ra những yêu sách có lợi cho mình trước đã



- ✓ Bằng mọi giá phải đòi có sự bảo đảm chắc chắn về các điều kiện sống sau thu hồi đất
- ✓ Tôi không thể thiệt hơn so với những người đã bị thu hồi đất trước đó
- ✓ Phải có cách để ràng buộc trách nhiệm của chính quyền
- ✓ Tôi sẽ tiếp tục khiếu nại nếu vụ việc không được giải quyết

**Ví dụ về tư duy chuẩn tắc của người dân**

Chuẩn tắc là tiêu chí hoặc yếu tố dựa trên giá trị mà theo đó chủ thể hành xử trong một vụ việc cụ thể. Tư duy chuẩn tắc thường nhất quán và được dẫn dắt bởi nhận thức. Ví dụ về tư duy chuẩn tắc như sau:

**Về trình tự, thủ tục giải quyết vụ việc:**

- Tôi có nên tuân theo hay không?
- Nếu có thì sẽ như thế nào?

**Về quyền, nghĩa vụ phát sinh từ vụ việc:**

- Đây là cách tốt nhất để xử lý vụ việc?
- Tôi có nên chấp nhận cách giải quyết vụ việc đó không?
- Giải pháp đó có công bằng không khi so sánh với các vụ việc tương tự?
- Nếu có thì với các điều kiện nào?

**Về hậu quả của việc thực hiện hoặc không thực hiện quyền, nghĩa vụ:**

- Bằng cách nào để tối ưu hóa lợi ích có được?
- Bằng cách nào để giảm thiểu chi phí/tác động tiêu cực?

**Về các yếu tố tác động đến vụ việc:**

- Đây là ảnh hưởng của thông lệ, phong tục tập quán lên vụ việc?
- Đây là ảnh hưởng của các yếu tố giới lên vụ việc?



## Tư duy thực dụng

- ✓ Không nên tuân thủ quyết định thu hồi đất và từ chối nhận tiền đền bù
- ✓ Cố gắng kiên quyết không di dời
- ✓ Phải yêu cầu giá đất tương đương với giá đất đô thị
- ✓ Yêu cầu trả toàn bộ tiền đền bù sau khi phương án đền bù được phê duyệt



- ✓ Tôi phải được có ý kiến về phương án tái định cư và giám sát quá trình chuẩn bị
- ✓ Chỉ di dời khi khu tái định cư mới có đủ điều kiện hạ tầng
- ✓ Chính quyền phải ký cam đoan giải quyết các vấn đề phát sinh hậu thu hồi đất

### Ví dụ về tư duy thực dụng của người dân

Các suy xét thực dụng là lựa chọn hành vi cụ thể của mỗi chủ thể trong một vụ việc cho trước. Các suy xét thực dụng này thường nhất quán, được dẫn dắt bởi các chuẩn mực và được tính toán bằng cách so sánh chi phí của việc tuân thủ với các lợi ích mong đợi.

Thông thường, trong một vụ việc liên quan đến thu hồi đất, các chủ thể sẽ suy xét một cách thực dụng về những khía cạnh sau đây:

#### 1. Về phương thức và giá trị đền bù:

- Đền bù bằng tiền hay bằng hiện vật?
- Khung giá đất nào được dùng để tính? Mức trợ cấp được tính toán như thế nào?
- Phương pháp kỹ thuật nào dùng để xác định loại đất, đo đạc, kiểm đếm?
- Tổng giá trị đền bù là bao nhiêu?

#### 2. Về hỗ trợ tái định cư:

- Phạm vi hỗ trợ (hỗ trợ cái gì)?
- Phương thức hỗ trợ (hỗ trợ như thế nào)?
- Thời điểm hỗ trợ (hỗ trợ khi nào)?
- Địa điểm tái định cư?
- Các yêu cầu đối với khu tái định cư?

#### 3. Về các yếu tố bảo đảm:

- Ai chịu trách nhiệm thực hiện?
- Hình phạt nào áp dụng cho việc bất tuân theo?
- Có các biện pháp nào nhằm khắc phục những ảnh hưởng tiêu cực lên vấn đề giới, thông lệ, phong tục tập quán?

### NGUYÊN NHÂN GỐC RỄ CỦA CÁC KHÁC BIỆT

Dựa trên những khác biệt chính giữa các chủ thể đã được xác định, người trung gian hòa giải tiếp tục hỗ trợ để họ nhận ra nguyên nhân của các khác biệt đó và tìm kiếm một mặt bằng chung làm cầu nối giữa chúng. Nhìn chung nguyên nhân gốc rễ của các khác biệt cũng thường được xác định bằng mô hình đối thoại đa chủ thể. Cụ thể:

#### 1. Nguyên nhân của những khác biệt trong tư duy nhận thức:

- Thiếu thông tin để hiểu đúng, hiểu đầy đủ về nguyên nhân phát sinh vụ việc, những lợi ích có được từ vụ việc - nếu có; hoặc về các phương án giải quyết vụ việc.
- Không rõ về căn cứ giải quyết vụ việc, đặc biệt là trong những vụ việc phức tạp, kéo dài qua nhiều năm và khó xác định chính xác các văn bản pháp luật nào được áp dụng trong giải quyết vụ việc.
- Do có các cách hiểu khác nhau mang tính tư tưởng hệ hoặc theo phong tục tập quán về việc ai có quyền tiếp cận đối với đất đai và với các điều kiện gì.
- Thiếu sự chia sẻ, trao đổi, giải thích giữa các chủ thể, các bên liên quan trong vụ việc, đặc biệt quan trọng là thiếu sự tin cậy lẫn nhau, dẫn đến hiểu sai, suy diễn sai, thậm chí cư xử thiếu thiện chí với nhau.
- Sự tức giận về cách các chủ thể bị đối xử, hay vì bị buộc phải thay đổi lối sống.
- Thiếu công khai, minh bạch trong hoạt động quản lý về đất đai và trong quá trình giải quyết các vụ việc về đất đai dẫn đến các quan niệm thiếu chính xác về chính sách đất đai, thu hồi đất, đền bù, hỗ trợ, tái định cư...
- Mỗi chủ thể chưa hiểu hết về điều kiện, hoàn cảnh cụ thể của các chủ thể còn lại và vì vậy chưa tính hết các tình huống phát sinh trong vụ việc để có giải pháp thích hợp.

## 2. Nguyên nhân của sự khác biệt theo tư duy chuẩn tắc:

- Các chủ thể, các bên liên quan hiểu chưa đầy đủ, chưa chính xác về căn cứ giải quyết vụ việc, do vậy đưa ra các tiêu chí, giá trị khác nhau gắn với mỗi lựa chọn hành vi một cách thiếu nhất quán.
- Luật pháp và các quy định chi phối vụ việc mâu thuẫn với nhau hoặc không đồng bộ dẫn đến cách các chủ thể, các bên liên quan chọn các phương án hành xử khác nhau.
- Việc áp dụng luật không nhất quán trong các vụ việc tương tự nhau, dẫn đến việc các chủ thể đưa ra các tiêu chí hoặc giá trị khác nhau để lựa chọn phương án hành xử.
- Luật và quy định áp dụng không phù hợp với thực tiễn, dẫn đến việc các chủ thể có xu hướng lựa chọn phương án hành xử dựa trên các chuẩn mực đạo đức, phong tục, tập quán hoặc thực tiễn để bảo vệ quyền và lợi ích của mình.

## 3. Nguyên nhân của sự khác biệt trong tư duy thực dụng:

- Chính sách, pháp luật liên tục thay đổi có tác động trực tiếp đến quyền và nghĩa vụ của các chủ thể. Vì vậy, họ tính toán các thời điểm để áp dụng các cơ chế thực hiện quyền và nghĩa vụ khác nhau sao cho có lợi hơn cho từng chủ thể.
- Kết quả giải quyết các vụ việc tương tự cho thấy một số chủ thể luôn bị thiệt thòi, đặc biệt là người dân. Vì vậy, họ có xu hướng đi theo các tính toán riêng của mình để bảo vệ lợi ích của mình trong vụ việc.
- Các chủ thể, các bên liên quan thiếu tính cam kết trong thực hiện quyền, nghĩa vụ phát sinh từ vụ việc. Do đó, họ có xu hướng đưa ra và lựa chọn các phương án hành xử có lợi nhất cho họ.
- Quá trình giải quyết vụ việc không có sự tham gia của các bên liên quan chủ chốt, đặc biệt là các tổ chức hỗ trợ người dân. Vì vậy, các chủ thể có vị thế yếu hơn thường đi theo những tính toán riêng để bảo vệ quyền lợi của họ từ vụ việc.

## **4. Tạo thuận lợi cho các chủ thể, các bên liên quan cùng làm việc (CC3.2)**

### XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ ĐỂ TẠO THUẬN LỢI/THỨC ĐẨY

Căn cứ vào các nguyên nhân dẫn đến sự khác biệt làm phát sinh hoặc có nguy cơ phát sinh vụ việc tranh chấp, các vấn đề cần tạo thuận lợi được chia thành 02 nhóm chính như sau (sử dụng thêm công cụ CC5.2):

### **Các vấn đề được thúc đẩy thông qua biện pháp can thiệp trực tiếp (khi nguyên nhân chính là do thiếu thông tin):**

- Khác biệt cơ bản, nền tảng trong cách hiểu mang tính chuẩn tắc và nhận thức về ai có thể tiếp cận với đất đai và với các điều kiện nào.
- Khác biệt do thiếu thông tin hoặc chưa hiểu, hiểu chưa đúng về nguyên nhân phát sinh vụ việc, diễn biến vụ việc hoặc các căn cứ giải quyết vụ việc (như hiểu sai về luật áp dụng, hoặc hiểu sai về quyền, lợi ích của mình trong vụ việc).
- Cảm xúc tâm lý ngăn cản sự thỏa hiệp (chẳng hạn sự tức giận hay oán hận do cách đối xử của bên kia).
- Khác biệt do thiếu kinh nghiệm hoặc chưa có tiền lệ ở các vụ việc tương tự để tham chiếu trong quá trình giải quyết vụ việc nên các bên không thể tự đưa ra giải pháp để giải quyết vụ việc.
- Không có sự chia sẻ, trao đổi, giải thích giữa các chủ thể, các bên liên quan trong vụ việc, đặc biệt là thiếu sự tin cậy lẫn nhau dẫn đến hiểu sai, suy diễn sai, thậm chí cư xử thiếu thiện chí với nhau.

### **Các vấn đề được tạo thuận lợi/thúc đẩy thông qua đối thoại, đàm phán (khi nguyên nhân chính là do những khác biệt chủ quan giữa các chủ thể hoặc nguyên nhân khách quan nhưng từng chủ thể không thể tự giải quyết):**

- Có sự khác biệt trong quan điểm của các chủ thể về căn cứ, cơ sở, cách giải thích và/hoặc việc áp dụng các điều khoản luật vào giải quyết vụ việc. Ngoài ra, thực tiễn áp dụng luật vẫn còn có nhiều mâu thuẫn.
- Các chính sách, quy định pháp luật áp dụng trong vụ việc không phù hợp với thực tiễn, dẫn đến việc các chủ thể có xu hướng lựa chọn giải pháp dựa trên các chuẩn mực đạo đức, phong tục, tập quán, thực tiễn hoặc tiền lệ để tự bảo vệ mình.
- Chính sách, pháp luật liên tục thay đổi có tác động trực tiếp đến quyền, lợi ích hợp pháp của các chủ thể và vì vậy, mỗi chủ thể đều lựa chọn cho mình giải pháp có lợi cho riêng mình và vì vậy đối lập với các chủ thể khác.
- Các chủ thể, các bên liên quan thiếu tính cam kết trong thực hiện quyền, nghĩa vụ phát sinh từ vụ việc và do đó, các chủ thể có xu hướng đưa ra các giải pháp và cách hành xử khác nhau.

## LỰA CHỌN PHƯƠNG THỨC ĐỂ TẠO THUẬN LỢI/ THỨC ĐẨY

Căn cứ vào vấn đề đã được xác định, việc thúc đẩy các bên sẽ được thực hiện thông qua các phương thức sau đây (trong mỗi vụ việc cụ thể có thể lựa chọn sử dụng 1 phương thức hoặc kết hợp một vài phương thức):

### Đối với các vấn đề được tạo thuận lợi qua tác động trực tiếp:

- Lựa chọn người tạo thuận lợi/thúc đẩy có uy tín với các bên để dễ dàng tìm hiểu thông tin về mối quan tâm của các bên liên quan, hoặc về điều kiện, hoàn cảnh của các bên và chia sẻ với bên còn lại nhằm khuyến khích sự hiểu biết thông cảm lẫn nhau giữa các chủ thể.
- Khuyến khích các chủ thể tự diễn giải về vụ việc tranh chấp.
- Tìm hiểu về các vụ việc tương tự, đặc biệt là các tiền lệ để chia sẻ thông tin với các chủ thể, thông tin về các giải pháp và phân tích “ưu điểm”, “hạn chế” của từng giải pháp cụ thể.
- Tạo tình huống giả định hoặc trên thực tế để các chủ thể trải nghiệm về hoàn cảnh của nhau, qua đó thúc đẩy sự thấu hiểu lẫn nhau hoặc tạo dựng niềm tin giữa các bên liên quan.
- Thiết lập cơ chế chia sẻ, trao đổi thông tin, liên hệ thường xuyên, cởi mở, tin cậy và minh bạch với các chủ thể và giữa các chủ thể với nhau.

### Đối với các vấn đề được tạo thuận lợi qua đối thoại, đàm phán:

- Lựa chọn tổ chức có thẩm quyền quyết định về chính sách, pháp luật hoặc tổ chức thực hiện chính sách, pháp luật để tham gia vào đối thoại, đàm phán nhằm tạo đồng thuận về phương án giải quyết vụ việc.
- Lựa chọn người tạo thuận lợi/thúc đẩy có hiểu biết chuyên môn sâu về chính sách, pháp luật liên quan đến vấn đề khiếu nại, đặc biệt là về đất đai; có kinh nghiệm và kiến thức thực tiễn để dẫn hướng cho các bên đưa ra được những giải pháp mang tính sáng tạo.
- Huy động sự tham gia của các bên liên quan, đặc biệt là các bên có ưu thế về nguồn lực hoặc vị trí xã hội để đề xuất ra các giải pháp khác biệt trong những trường hợp khó tìm được một giải pháp trong khuôn khổ quy định pháp luật hiện hành.
- Khuyến khích các chủ thể tìm ra các điểm tương đồng và mối liên hệ trong các câu chuyện họ kể lại về vụ việc tranh chấp.

- Khuyến khích các chủ thể tự đề xuất các giải pháp có tính đến các lời kể trong câu chuyện của các chủ thể khác trong tranh chấp (các giải pháp dựa trên bối cảnh rộng hơn chứ không chỉ trên cơ sở lợi ích của riêng họ).
- Ghi nhận yêu cầu của các bên và tìm những giải pháp mang tính thỏa hiệp hoặc thay thế nhằm hạn chế phát sinh thiệt hại hoặc giảm thiểu mức độ thiệt hại mà các chủ thể có thể phải gánh chịu từ vụ việc.
- Tạo thuận lợi, hướng dẫn để các chủ thể tự nhận biết về điểm mạnh cũng như điểm yếu của từng giải pháp; có thể kết hợp các giải pháp để có phương án tối ưu; trên cơ sở đó hướng cho các chủ thể tự thảo luận, thống nhất về các bước đi cụ thể, thời gian biểu, cách thức thực hiện và cơ chế theo dõi, kiểm điểm, đánh giá.

## LƯU Ý VỀ QUÁ TRÌNH THỨC ĐẨY VÀ KẾT QUẢ ĐẠT ĐƯỢC

Dựa trên Ma trận theo dõi tiến triển giải quyết vụ việc (CC5.2), người thúc đẩy quyết định chuyển sang Bước 4 (Đối thoại và đàm phán) hoặc tiếp tục thúc đẩy thông qua đàm phán với từng bên hoặc với các bên. Để chuyển sang Bước 4, kết quả thúc đẩy phải đạt được như sau:

- Kịch bản 1: Khi các bên không đạt được đồng thuận hoàn toàn về cả 03 khía cạnh, gồm: Tư duy thực dụng, Tư duy chuẩn tắc, và Tư duy nhận thức nhưng đều có bước tiến trong cách nhìn nhận về vụ việc và muốn ghi nhận điều đó như là một cam kết không làm phức tạp thêm tình hình.

*Ví dụ: Chính quyền và người dân đều cho rằng quan điểm (trên cả 03 khía cạnh) của bên kia chưa thực sự giống như những gì họ mong muốn nhưng chính quyền ghi nhận người dân có thiệt thòi (mặc dù không giúp cải thiện được), người dân cho rằng chính quyền cũng đã nỗ lực trong thẩm quyền (mặc dù không đưa ra được giải pháp cụ thể) và họ có thể thống nhất không tiếp tục tìm giải pháp nữa, người dân cũng không khiếu kiện nữa.*

- Kịch bản 2: Khi các bên không thể đạt được đồng thuận về Tư duy nhận thức, nhưng họ đạt đồng thuận về Tư duy chuẩn tắc hoặc/và Tư duy thực dụng và thống nhất dựa trên những đồng thuận đó cùng xây dựng một khuôn khổ chung về giải quyết vụ việc.

*Ví dụ: Mặc dù chính quyền cho rằng người dân chưa chia sẻ với chính quyền và yêu sách quyền lợi cho mình; người dân thì cho rằng chính quyền chưa làm hết sức, nhưng họ vẫn chấp nhận phương án hỗ trợ chuyển đổi nghề nghiệp do chính quyền địa phương đưa ra, thì có thể cân nhắc tổ chức đối thoại và đàm phán để thống nhất phương án cụ thể và cam kết của các bên nhằm giải quyết vụ việc.*

- Kịch bản 3: Khi các bên đồng thuận về Tư duy nhận thức nhưng chưa đồng thuận hoặc hoàn toàn đồng thuận về Tư duy nhận thức hoặc/và Tư duy thực dụng; có phương án để giải quyết những vấn đề tồn tại và thống nhất tổ chức đối thoại, đàm phán để đưa ra phương án giải quyết cụ thể.
- Kịch bản 4: Khi các bên đồng thuận về Tư duy nhận thức, Tư duy chuẩn tắc và Tư duy thực dụng; có phương án để giải quyết những vấn đề tồn tại, nhưng chưa cụ thể về cam kết, cách thức thực hiện và thống nhất tổ chức đối thoại, đàm phán để chính thức thể hiện điều đó.

*Ví dụ: Chính quyền cho rằng người dân thiệt thòi và khiếu kiện đúng 3 nội dung trong 4 nội dung; người dân cũng cho rằng chính quyền công nhận như vậy là sự nỗ lực lớn và chấp nhận với 3 nội dung mà chính quyền đưa ra. Hai bên muốn làm rõ cách thức giải quyết 3 nội dung đó như các bước giải quyết; nội dung của từng bước; người giải quyết và thời gian giải quyết. Khi đó, quá trình thúc đẩy chỉ kết thúc khi cả hai bên đã chuẩn bị những phương án cụ thể và cơ bản thống nhất với phương án của nhau.*

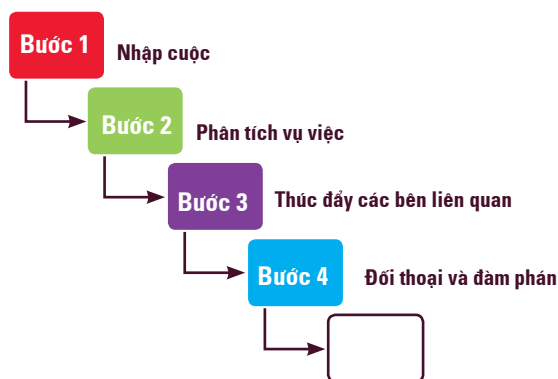
*Ví dụ: Chính quyền cho rằng người dân thiệt thòi và khiếu kiện đúng 3 nội dung trong 4 nội dung; người dân cũng cho rằng chính quyền công nhận như vậy là sự nỗ lực lớn và chấp nhận với 3 nội dung mà chính quyền đưa ra. Hai bên đã chuẩn bị những phương án cụ thể và cơ bản thống nhất với phương án của nhau. Tuy nhiên, người dân chưa biết chính quyền dự định cam kết như thế nào? Lộ trình thực hiện ra sao? Các mức tính toán cụ thể như thế nào? Chính quyền thì chưa rõ thái độ, phản ứng của người dân như thế nào về các bước và phương án giải quyết cụ thể của chính quyền.*

# Bước 4. Đối thoại và Đàm phán

Đây là bước quan trọng nhằm giúp các chủ thể đưa ra và thống nhất về một giải pháp cụ thể để xử lý vụ việc và trả lời cho các câu hỏi cụ thể sau:

i. Thứ nhất, các chủ thể, các bên liên quan thống nhất giải pháp nào cho vụ việc?

ii. Thứ hai, các chủ thể đưa ra những cam kết gì để thực hiện giải pháp đã thống nhất ở trên? Kế hoạch cụ thể như thế nào?



## 1. Bảng tổng hợp

<p><b>Mục tiêu:</b> Thống nhất về một giải pháp được các bên chấp nhận (bao gồm cả các cam kết); Thống nhất cơ chế giám sát và thúc đẩy/tạo thuận lợi với sự tham gia của nhóm trung gian hòa giải</p>		
<p><b>Kết quả cần đạt được:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Có được một kế hoạch đối thoại chi tiết và hợp lý</li> <li>✓ Có sự sẵn sàng tham gia của các bên liên quan</li> <li>✓ Thống nhất về giải pháp chung</li> <li>✓ Thống nhất cơ chế giám sát và thúc đẩy tuân thủ</li> <li>✓ Thống nhất cơ chế giải quyết các bất đồng phát sinh sau đó</li> </ul>		
<p><b>Hoạt động:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lên kế hoạch</li> <li>✓ Tổng hợp quan điểm giữa các bên</li> <li>✓ Chuẩn bị tài liệu</li> <li>✓ Tạo thuận lợi cho quá trình hợp nhất giải pháp và đạt được sự thống nhất trên các cam kết</li> <li>✓ Thiết lập cơ chế giám sát và giải quyết tranh chấp phát sinh sau đó</li> </ul>	<p><b>Người chịu trách nhiệm:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nhóm trung gian thúc đẩy</li> </ul>	<p><b>Người hỗ trợ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ VLA cơ sở</li> <li>✓ Các cá nhân liên quan và các chủ thể</li> </ul>
<p><b>Phương pháp triển khai:</b></p>		
<p><b>Công cụ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ CC4.1. Một số lưu ý</li> <li>✓ CC4.2. Mẫu biên bản đối thoại và đàm phán</li> </ul>	<p><b>Kỹ năng (mềm):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kỹ năng điều hành (cuộc họp)/ tạo thuận lợi</li> </ul>	
<p><b>Các chú ý khi triển khai (nếu có):</b> Việc tổ chức đối thoại theo Bước này có thể phải thực hiện nhiều lần trong Bước 3 và khi đạt được kết quả thúc đẩy tại Mục 4 của Bước 3 thì mới tiến hành đối thoại và đàm phán lần cuối để thống nhất phương án giải quyết vụ việc.</p>		

## 2. Chuẩn bị đối thoại và đàm phán

### MỤC ĐÍCH

Chuẩn bị các điều kiện cần thiết cho việc tổ chức đối thoại và đàm phán trên cơ sở xác định rõ thời gian, địa điểm, thành phần tham gia, nội dung, vai trò và phương thức tham gia của các chủ thể, các bên có liên quan.

Về cơ bản, để thực hiện được bước này, các chủ thể cần phải đạt được sự thống nhất về “tư duy” và “tiêu chuẩn” hoặc thỏa mãn yêu cầu về kết quả thúc đẩy (đề cập tại Mục 3 của Bước 3), tiếp đó là “chấp nhận nhau” và “ngồi lại với nhau” để tiếp tục trao đổi, chia sẻ và thống nhất các yêu cầu và kế hoạch cụ thể. Do đó, trong quá trình chuẩn bị, người trung gian hòa giải cần hỗ trợ các chủ thể chuẩn bị thật kỹ các giải pháp đề xuất của mình, đặc biệt là các phương án tính toán cụ thể trước khi bước vào đối thoại và đàm phán chính thức.

### CÁC HOẠT ĐỘNG CỤ THỂ

- Lập kế hoạch đối thoại trên cơ sở tham vấn ý kiến với các bên tham gia chủ chốt, bao gồm các nội dung: mục đích và sự cần thiết của đối thoại; nội dung đối thoại; thành phần tham gia; chương trình đối thoại dự kiến; thời gian và địa điểm tổ chức đối thoại.
- Chuẩn bị nội dung đối thoại, bao gồm: Bảng tổng hợp các nguyên nhân và giải pháp theo ý kiến của các chủ thể, các yếu tố dẫn dắt thay đổi trong tranh chấp, các giải pháp đề xuất đối với vụ việc từ phía người trung gian hòa giải dựa trên phân tích vấn đề, nguyên nhân và giải pháp đưa ra từ phía các chủ thể.
- Chuẩn bị kịch bản đối thoại trên cơ sở tham vấn ý kiến với các bên tham gia chủ chốt (đặc biệt là các bài trình bày của các chủ thể chính), bao gồm: các bước tổ chức đối thoại (được sắp xếp theo trình tự thời gian), chủ đề và nội dung của từng bước, vai trò và nội dung tham gia của các bên, chủ trì đối thoại.
- Mời các chuyên gia độc lập giải quyết tranh chấp về các khía cạnh thực tế (như giá đất hay khả năng đào tạo lại lao động).
- Mời các đối tượng liên quan tham dự; chuẩn bị tài liệu, thiết bị hỗ trợ và các công tác hậu cần khác nhằm phục vụ đối thoại, bao gồm cả kế hoạch phân công công việc trong nội bộ của tổ chức trung gian hòa giải.

### CÁC KỸ THUẬT THỰC HIỆN

- Về kế hoạch đối thoại: việc lập kế hoạch đối thoại cần đảm bảo linh hoạt cả về tên gọi, nội dung và hình thức cho phù hợp với điều kiện và bối cảnh thực tế của tranh chấp. Cụ thể như sau:

- Trong trường hợp VLA chủ động tổ chức và chủ trì đối thoại với sự tham gia của các chủ thể và các bên liên quan, bao gồm cả cơ quan nhà nước, thì việc lập kế hoạch được thực hiện theo các nội dung ở trên.
- Trong trường hợp VLA được mời tham gia vào đối thoại do các cấp chính quyền tổ chức, thì cần xây dựng kế hoạch tham gia đối thoại cho chính VLA. Nội dung và hình thức sẽ cần điều chỉnh tương ứng cho phù hợp. Trong trường hợp này, kế hoạch tham gia đối thoại chủ yếu là vạch ra các bước để chuẩn bị nội dung tham gia và cân nhắc khả năng cùng tham gia đối thoại của các tổ chức xã hội khác.
- Về nội dung đối thoại: Tùy thuộc vào giai đoạn của vụ việc, nội dung đối thoại được chuẩn bị dựa trên các kết quả có được ở các bước ở trên, cụ thể như sau:
  - Nhưng vấn đề phát sinh giữa các bên liên quan trong vụ việc (diễn biến của vụ việc có phát sinh vấn đề và những biểu hiện cụ thể). Ví dụ: người dân không đồng ý với phương án đền bù, hỗ trợ, tái định cư đã được phê duyệt và không tuân thủ; hoặc người dân không đồng tình với chính sách và kế hoạch thu hồi đất của chính quyền và không hợp tác trong kiểm đếm đất; người dân khiếu nại toàn bộ các quyết định hành chính, hành vi hành chính của chính quyền trong quá trình thực hiện quyết định thu hồi đất, đền bù, hỗ trợ, tái định cư.
  - Nguyên nhân của vấn đề phát sinh từ phía các chủ thể; khả năng điều chỉnh hoặc thay đổi từ phía mỗi chủ thể và các giải pháp họ đề xuất (bao gồm nội dung giải pháp và các điều kiện đảm bảo thực hiện). Các nội dung này chủ yếu được rút ra từ kết quả của Bước 2 và Bước 3.
  - Những phương án giải quyết vụ việc được đề xuất từ phía VLA cần dựa trên các giải pháp do chính các chủ thể đưa ra và các tiền lệ tốt trong giải quyết các vụ việc tương tự (kết quả có được ở Bước 3). Trong mỗi phương án đưa ra cần làm rõ về nội dung; cơ sở đề xuất; điểm mạnh, điểm yếu và các điều kiện đảm bảo thực hiện (nếu có).
- Về kịch bản đối thoại: Dựa trên vai trò của VLA trong quá trình đối thoại (chủ trì hoặc tham gia), kịch bản đối thoại được chuẩn bị theo một trong hai phương án sau:
  - Phương án 1: Khi VLA đóng vai trò chủ trì, thì kịch bản đối thoại cần làm rõ một số nội dung cụ thể sau:
    - Người chủ trì (hoặc người đồng chủ trì - do VLA lựa chọn): chịu trách nhiệm mở đầu, điều hành/dẫn dắt và kết thúc đối thoại.



- Người thúc đẩy (do VLA lựa chọn): chịu trách nhiệm gợi ý các vấn đề cần thảo luận, đặc biệt là các giải pháp có nhiều khả năng làm thỏa mãn các bên đối thoại.
  - Các bên đối thoại (đại diện có thẩm quyền của các chủ thể và các bên liên quan): trình bày vụ việc, khả năng điều chỉnh, thay đổi ưu tiên và quan điểm về phương án đề xuất để giải quyết vụ việc.
  - Người chủ trì (hoặc đồng chủ trì - do VLA lựa chọn): kết luận về hướng giải quyết đã được đồng thuận.
- Phương án 2: Khi VLA chỉ tham gia với vai trò là một trong các bên đối thoại, thì kịch bản tham gia cần làm rõ một số nội dung cụ thể sau:
    - Các giai đoạn tham gia: VLA có thể giữ vai trò bảo vệ quyền, lợi ích của một trong các bên liên quan, vì vậy có thể tham gia vào bước trình bày quan điểm và thảo luận vụ việc.
    - Các nội dung tham gia: tập trung vào vấn đề còn tồn tại giữa các bên, nguyên nhân và các phương án đề xuất để giải quyết vụ việc; phân tích điểm mạnh và điểm yếu của các phương án; đề xuất phương án cuối cùng để giải quyết vụ việc.
    - Phương thức tham gia: ngoài việc cử đại diện tham gia đối thoại, VLA có thể cân nhắc việc huy động thêm đại diện của một số tổ chức xã hội khác nhằm tăng thêm “tiếng nói” trong việc bảo vệ quyền và quyền lợi của nhóm người dân, như Hội nông dân, Hội phụ nữ, Hội cựu chiến binh...
  - Về việc huy động sự tham gia của các bên trong quá trình chuẩn bị đối thoại: Để đối thoại thực sự trở thành diễn đàn cho các bên tìm kiếm giải pháp cho những vấn đề còn tồn tại, quá trình chuẩn bị đối thoại phải đảm bảo có sự tham gia ý kiến của tất cả các bên, đặc biệt là các chủ thể chính như chính quyền và người dân. Vì vậy, VLA có thể tổ chức các cuộc họp bàn với các bên hoặc tìm kiếm sự đồng thuận của từng bên trước khi hoàn tất các công việc chuẩn bị cần thiết cho đối thoại.

### KẾT QUẢ CẦN ĐẠT ĐƯỢC

Kết quả cần đạt được ở bước này là hoàn tất việc chuẩn bị các điều kiện cần thiết cho đối thoại và các bên dự kiến tham gia đối thoại xác nhận sự tham gia của mình. Như vậy, ngoài việc hoàn tất các điều kiện cần thiết cho đối thoại như nội dung đối thoại, kế hoạch đối thoại, kịch bản đối thoại và các tài liệu phục vụ đối thoại, thì sự cam kết tham gia của các bên liên quan có vai trò quyết định đến sự thành công của đối thoại. Do vậy, ngoài việc xác lập vị thế “trung gian”, “tạo thuận lợi” hoặc “hỗ trợ” trong giải quyết vụ việc, thì VLA cũng cần có các cuộc “đối thoại không chính thức” với từng bên, đặc biệt là với bên chính quyền để họ thấy được vai trò của “đối thoại thực sự” trong tìm kiếm các giải pháp mang tính bền vững.

## 3. Tổ chức đối thoại

### MỤC ĐÍCH

Giúp các chủ thể, các bên liên quan bày tỏ quan điểm của mình, qua đó thống nhất phương án cụ thể để giải quyết vụ việc; đưa ra cam kết cũng như các biện pháp nhằm bảo đảm việc thực hiện cam kết của các chủ thể, các bên liên quan.

### CÁC HOẠT ĐỘNG CỤ THỂ

Việc tổ chức đối thoại có thể tiến hành bằng các phương thức khác nhau, theo đó các hoạt động cụ thể sẽ tiếp tục được làm rõ. Tuy nhiên, dù được thực hiện bởi bất kỳ phương thức nào, thì đối thoại vẫn bao gồm các hoạt động chính sau:

- Mở đầu đối thoại: giới thiệu về mục đích, thành phần tham gia, những kết quả mong đợi sẽ đạt được thông qua đối thoại giữa các bên có liên quan; thống nhất về chương trình đối thoại;
- Trình bày quan điểm: các bên liên quan bày tỏ quan điểm về vụ việc, đặc biệt là các quan điểm có sự khác biệt và là nguyên nhân chính dẫn đến khiếu nại;
- Thảo luận và thống nhất: quá trình phản hồi qua lại giữa của các bên nhằm giảm thiểu sự khác biệt trong quan điểm về giải quyết vụ việc và tìm kiếm giải pháp đạt được sự đồng thuận chung;
- Kết thúc đối thoại: kết luận về các hoạt động của các bên liên quan nhằm thực hiện các giải pháp đã đạt được sự đồng thuận chung và các biện pháp đảm bảo thực hiện.

### CÁC KỸ THUẬT THỰC HIỆN

- Nguyên tắc đối thoại: Quá trình đối thoại phải bảo đảm nguyên tắc bình đẳng, tự nguyện, khách quan và công khai:
  - Nguyên tắc bình đẳng: khi tham gia đối thoại, các bên liên quan, bao gồm cả chính quyền, có trách nhiệm lắng nghe và tôn trọng ý kiến của các bên khác trong đối thoại; đảm bảo đủ thời gian để các bên bày tỏ quan điểm của mình.
  - Nguyên tắc tự nguyện: để các giải pháp đạt được qua đối thoại mang tính bền vững, thì các bên tham gia đối thoại phải được “tự do” về ý chí khi bày tỏ quan điểm của mình, không bị “tác động” hoặc “áp đặt” bởi bất kỳ chủ thể nào.
  - Nguyên tắc khách quan: các giải pháp đạt được qua đối thoại phải dựa trên các tình tiết hoặc bằng chứng khách quan về vụ việc và dựa trên kết quả đối thoại công khai giữa các chủ thể, không mang tính “phiến diện” hoặc “chủ quan”.

- Nguyên tắc công khai: việc đối thoại công khai sẽ giúp các bên tham gia có trách nhiệm hơn đối với những lựa chọn của mình và tăng cường giám sát xã hội đối với việc thực hiện cam kết của các bên có liên quan.
- Mở đầu đối thoại: Ở giai đoạn này, “Người chủ trì đối thoại” cần cung cấp thông tin ngắn gọn về vụ việc cho các bên liên quan (quá trình xảy ra vụ việc và những vấn đề còn tồn tại); qua đó nêu rõ mục đích, yêu cầu của đối thoại; giới thiệu các bên tham gia và thống nhất chương trình đối thoại.
- Trình bày quan điểm: Đây là một trong các hoạt động quan trọng của đối thoại, qua đó tạo cơ sở chính thức để các bên tham gia thảo luận và tìm kiếm các giải pháp chung. Do quan điểm của các bên đã được thể hiện bước đầu trong tài liệu được gửi trước khi tổ chức đối thoại, nên tại buổi đối thoại, các bên nên tập trung vào một số nội dung sau:
  - Tóm tắt về vụ việc;
  - Nêu những điểm chưa được thể hiện hoặc thể hiện chưa rõ trong tài liệu đã được gửi đến cho các bên tham gia đối thoại;
  - Những tình tiết hoặc thông tin mới về vụ việc chưa được cập nhật trong tài liệu đã được gửi đến cho các bên tham gia đối thoại.
- Thảo luận và thống nhất: Quá trình thảo luận để tìm kiếm những giải pháp chung cho vụ việc nhấn mạnh đến vai trò của “người trung gian hòa giải”, “người điều hành/tạo thuận lợi”, “người hỗ trợ”. Ở giai đoạn này, “người điều hành/tạo thuận lợi” nên đề xuất các giải pháp mang tính sáng tạo và kiểm nghiệm các giải pháp này thông qua ý kiến phản hồi của các bên chủ thể, từ đó thúc đẩy các bên thống nhất về một phương án khả thi nhất. Để đạt được điều đó, “người điều hành/tạo thuận lợi” cần lưu ý một số vấn đề sau đây:
  - Các giải pháp đưa ra phải dựa trên các giải pháp do chính các bên đối thoại đề xuất (theo hướng dẫn tại Bước 4);
  - Các giải pháp đưa ra không được thể hiện ý chí “chủ quan” của người trung gian hòa giải;
  - Các giải pháp đưa ra cần mang tính gợi mở và sơ bộ bước đầu để các bên đối thoại thảo luận và tự thống nhất về giải pháp cuối cùng thông qua việc phân tích điểm mạnh và điểm yếu của từng giải pháp.
  - Trên cơ sở giải pháp cuối cùng được thống nhất, các bên liên quan tự đưa ra cam kết về các hành động cụ thể tiếp theo.
- Kết thúc đối thoại: Là giai đoạn cuối cùng của quá trình đối thoại nhưng có ý nghĩa đặc biệt quan trọng giúp các bên liên quan xác nhận lại quan điểm của họ về vụ việc, bao gồm nguyên nhân của các vấn đề còn tồn tại và các giải pháp, đặc biệt là giải pháp chung của các bên hướng tới giải quyết dứt điểm vụ việc. Vì vậy, người chủ trì đối thoại phải nêu được những nội dung dưới đây khi kết thúc đối thoại:
  - Tóm tắt quan điểm của các bên về vụ việc;
  - Tóm tắt quá trình đối thoại về các giải pháp cho vụ việc;
  - Nội dung của giải pháp chung được các bên thống nhất qua đối thoại;
  - Hành động cụ thể của các bên nhằm thực hiện giải pháp chung nói trên, trong đó có vai trò của VLA;
  - Các biện pháp đảm bảo thực hiện;
  - Các biện pháp giải quyết bất đồng phát sinh sau vụ việc nếu có, liên quan đến cách hiểu và thực hiện.

## KẾT QUẢ CẦN ĐẠT ĐƯỢC

Kết quả cần đạt được tại bước này phải được thể hiện trong biên bản đối thoại giữa các bên phản ánh trung thực các nội dung đã được các bên thống nhất. Biên bản đối thoại sẽ được gửi cho từng bên tham gia để lưu và tham chiếu trong quá trình thực hiện.

## 4. Các công cụ và kỹ năng

### CC4.1 Một số lưu ý

- Quá trình đàm phán, đối thoại có thể được bắt đầu sớm hơn trong cả Bước 2, 3 và có thể lặp lại trong Bước 5 do việc áp dụng Mô hình đối thoại đa chủ thể luôn tạo ra “cơ hội” để các chủ thể và bên liên quan trao đổi, nói ra quan điểm của mình và tự thống nhất phương án giải quyết vụ việc. Trong Bước 2, quá trình phân tích vụ việc và để giúp các bên nói hết ra những suy nghĩ bên trong của mình, thì việc đưa ra các phương án, chiến lược giải quyết vụ việc và thăm dò quan điểm của các bên cũng có thể được tiến hành để phân tích đúng đắn hơn về bản chất vụ việc.
- Căn cứ theo Bước 5 trong quy trình đối thoại đa chủ thể, thì người thúc đẩy cần lựa chọn thời điểm tiến hành cho phù hợp sau khi quá trình thúc đẩy đạt được kết quả theo các kịch bản đề cập tại Mục 4 của Bước 3. Khi đó, bước này chỉ được hiểu là sự ghi nhận, cụ thể hóa và thống nhất về các phương án giải quyết vụ việc, bao gồm cả trường hợp Kiểm soát xung đột (Conflict Management) khi các bên không thể đạt được đồng thuận về quan điểm giải quyết triệt để khiếu kiện hoặc Giải quyết vụ việc (Dispute Resolution) khi các bên cơ bản đạt được đồng thuận.

**CC4.2 Biên bản đối thoại**

**Chủ đề đối thoại:**

**Thời gian:**

**Ngày..... tháng..... năm 201...**

**Địa điểm:**

**Thành phần:**

STT	Họ và tên	Cơ quan/Địa chỉ	Vị thế trong vụ việc	Giới tính	
				Nam	Nữ
	...				

**Nội dung đối thoại:**

1. Ý kiến 1: Ông/bà....
2. Ý kiến 2: Ông/bà....
3. Ý kiến 3: Ông/bà...
4. ....

**Kết luận của cuộc họp:**

1. Về nội dung thảo luận:
2. Về giải pháp và cam kết của các bên: (*ghi rõ giải pháp, thời hạn, người chịu trách nhiệm thực hiện, theo dõi*).
3. Về các vấn đề khác (nếu có)

**Cuộc đối thoại** bắt đầu hồi .....

kết thúc hồi.....

..... ngày..... tháng..... năm 201....

**Thu ký cuộc đối thoại**

*(ký và ghi rõ họ tên)*

**Chủ trì cuộc đối thoại**

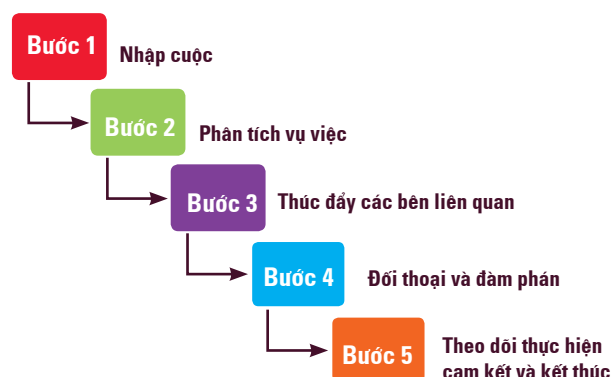
*(ký và ghi rõ họ tên)*

# Bước 5. Theo dõi thực hiện cam kết và kết thúc vụ việc

Đây là bước cuối cùng nhưng rất quan trọng để đảm bảo tất cả cam kết và kế hoạch của các chủ thể, các bên liên quan sẽ được thực hiện. Bước này trả lời cho các câu hỏi cụ thể sau:

i. Các chủ thể, các bên liên quan có nghiêm túc trong việc thực hiện các cam kết và kế hoạch đã thống nhất không?

ii. Đây là các biện pháp nhằm thúc đẩy các chủ thể, các bên liên quan thực hiện các cam kết và kế hoạch đã đề ra?



## 1. Bảng tổng hợp

<b>Mục tiêu:</b> Theo dõi quá trình thực hiện các cam kết đã thống nhất		
<b>Kết quả cần đạt được:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Thống nhất về kế hoạch theo dõi quá trình thực hiện cam kết</li> <li>✓ Vụ việc được giải quyết dứt điểm và bền vững</li> </ul>		
<b>Hoạt động:</b>	<b>Người chịu trách nhiệm:</b>	<b>Người hỗ trợ:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Xây dựng kế hoạch và cách thức theo dõi thực hiện cam kết</li> <li>✓ Thống nhất giữa các bên về kế hoạch và cách thức theo dõi thực hiện cam kết</li> <li>✓ Thúc đẩy/tạo thuận lợi cho quá trình thực hiện cam kết của các chủ thể</li> <li>✓ Lập một diễn đàn để các chủ thể thảo luận các vấn đề có thể phát sinh tiếp sau khi vụ việc đã được giải quyết.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nhóm trung gian thúc đẩy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ VLA cơ sở</li> <li>✓ Các cá nhân liên quan và các chủ thể</li> </ul>
<b>Phương pháp triển khai:</b>		
<b>Công cụ:</b>	<b>Kỹ năng (mềm):</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ CC5.1. Kế hoạch theo dõi và đánh giá</li> <li>✓ CC5.2. Ma trận theo dõi tiến triển giải quyết vụ việc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kỹ năng điều hành/tạo thuận lợi/thúc đẩy</li> </ul>	

## 2. Theo dõi và đánh giá (M&E)

### MỤC ĐÍCH

Mục đích của việc theo dõi và đánh giá là giúp cho tổ chức trung gian hòa giải chính và các chủ thể nắm bắt được tình hình thực hiện các giải pháp chung đã được

các bên nhất trí qua đối thoại và có những hành động cần thiết để thúc đẩy quá trình thực hiện. Theo dõi và đánh giá được hiểu là một quá trình liên tục nhằm thu thập dữ liệu theo các tiêu chí khác nhau một cách có hệ thống, dựa vào đó đưa ra những chỉ dẫn, định hướng để thực hiện tốt hơn hoặc để hiện thực hóa các kết quả mong đợi. Thực tế có sự khác biệt trong cách

hiều khi giải quyết các vụ việc phức tạp là khá phổ biến và vì vậy nên lập ra một diễn đàn để các chủ thể có thể cùng giải quyết các bất đồng phát sinh.

## CÁC KỸ THUẬT THỰC HIỆN

- Phương pháp theo dõi và đánh giá: Theo dõi tình hình thực hiện các giải pháp đã thống nhất qua đối thoại được tiến hành theo hai hình thức chính: theo dõi quá trình và theo dõi kết quả.
  - Theo dõi quá trình: Là việc thường xuyên tiến hành thu thập thông tin về tiến độ của các hoạt động cụ thể đã được các bên cam kết thực hiện qua đối thoại. Hình thức theo dõi này chủ yếu dựa trên các thông tin do các chủ thể cung cấp hoặc qua các nguồn thông tin khác đề cập đến tiến độ triển khai (chậm, đúng tiến độ hoặc sớm hơn so với kế hoạch), tình trạng triển khai (chưa triển khai, đang triển khai hoặc đã triển khai).
  - Theo dõi kết quả: Là việc thu thập thông tin về kết quả cuối cùng của việc thực hiện các giải pháp đã cam kết. Hình thức theo dõi này cũng chủ yếu dựa trên thông tin do các chủ thể cung cấp hoặc qua các nguồn tin khác. Theo dõi kết quả giúp làm rõ liệu các hoạt động có được thực hiện theo đúng cam kết và đạt được các giải pháp chung của đối thoại hay không.
- Về căn cứ để theo dõi: Việc theo dõi được tiến hành dựa trên kế hoạch thực hiện cam kết của các bên tham gia đối thoại và thông tin về tình hình thực hiện các kế hoạch đó.
  - Kế hoạch thực hiện cam kết: Tùy từng trường hợp hoặc thông qua một thỏa thuận giữa tất cả các bên liên quan, tổ chức trung gian hòa giải chính có thể hỗ trợ các bên xây dựng một kế hoạch thực hiện chung hoặc từng bên tham gia xây dựng kế hoạch thực hiện riêng dựa trên các cam kết đã được thể hiện trong biên bản đối thoại. Kế hoạch cần làm rõ các việc cụ thể cần phải làm, thời hạn hoàn thành và các tiêu chí để đánh giá mức độ hoàn thành.
  - Thông tin về tình hình thực hiện: Việc cung cấp thông tin về tình hình thực hiện có thể được các bên thỏa thuận trong quá trình đối thoại và thể hiện trong biên bản đối thoại, đặc biệt về thời gian cung cấp thông tin, đầu mối tiếp nhận và tổng hợp thông tin. Ngoài ra, tổ chức trung gian hòa giải chính có thể yêu cầu thông tin từ các bên liên quan về tình hình thực hiện các giải pháp đã được thống nhất qua đối thoại.
  - Thiết lập một diễn đàn hoặc một tiến trình cho phép các chủ thể thảo luận về các bất đồng trong cách hiểu và thực hiện.

## CÁC CÂU HỎI ĐÁNH GIÁ CHÍNH

Các đánh giá sẽ tập trung vào trả lời một số câu hỏi cụ thể sau:

- Các bên liên quan có thực hiện theo đúng cam kết đã đưa ra trong đối thoại hay không (về nội dung và thời gian thực hiện)?
- Các chủ thể có cơ chế giải quyết các bất đồng phát sinh hậu vụ việc hay không?
- Việc thực hiện cam kết có giúp các bên đạt được các giải pháp chung đã được thống nhất qua đối thoại hay không?
- Có cần thay đổi gì trong các kế hoạch thực hiện để đạt được các giải pháp chung đã được thống nhất qua đối thoại không?

## KẾT QUẢ CẦN ĐẠT ĐƯỢC

Kết quả theo dõi và đánh giá có thể được thể hiện trong các báo cáo định kỳ. Báo cáo sẽ trình bày các kết quả theo dõi với các nội dung được xác định trước. Căn cứ vào thỏa thuận giữa các bên, báo cáo theo dõi có thể được lập hàng tháng, hàng quý hay nửa năm một lần và được gửi cho tất cả các bên liên quan. Bên cạnh việc đánh giá về kết quả thực hiện cam kết của các bên, báo cáo cần làm rõ các vấn đề nếu có và đề xuất các biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện các giải pháp đã được thống nhất trong quá trình đối thoại.

## **3. Các tiêu chí theo dõi và đánh giá**

Tiêu chí theo dõi và đánh giá được xây dựng để đo lường mức độ thành công của việc thực hiện các giải pháp đã thống nhất qua đối thoại. Cụ thể như sau:

- Các chủ thể và các bên liên quan đều ban hành kế hoạch cụ thể nhằm thực hiện các cam kết đã đưa ra trong đối thoại;
- Các bên duy trì cơ chế tham vấn và trao đổi thông tin về tình hình tiến độ thực hiện;
- Các bên liên quan sử dụng diễn đàn để thảo luận và giải quyết các bất đồng trong cách hiểu và/hoặc thực hiện.
- Các giải pháp đã thống nhất qua đối thoại được từng bước phản ánh trong các quyết định, hành vi cụ thể của các chủ thể hoặc các bên có liên quan;
- Các quyết định, hành vi của mỗi chủ thể, bên có liên quan đều hướng đến hiện thực hóa các giải pháp chung đã được các bên thống nhất và tổ chức thực hiện.

## 4. Các công cụ và kỹ năng

### CC5.1 Kế hoạch theo dõi và đánh giá

Các kết quả dự kiến	Các hoạt động	Chỉ số đánh giá	Nguồn số liệu	Tiêu chí đánh giá	Người chịu trách nhiệm	Tần suất/Thời gian thực hiện

### CC5.2 Ma trận theo dõi tiến triển giải quyết vụ việc

Các bên	Trước khi áp dụng mô hình đối thoại	Sau khi thúc đẩy trực tiếp	Sau khi đối thoại đa chủ thể	Sau khi áp dụng mô hình đối thoại
<b>Chính quyền</b>	Khác biệt cái gì? Tại sao? Quan điểm?	Khác biệt cái gì? Tại sao? Thay đổi về Quan điểm?	Khác biệt cái gì? Tại sao? Thay đổi về Quan điểm?	Khác biệt cái gì? Tại sao? Thay đổi về Quan điểm?
<b>Người dân</b>	Khác biệt cái gì? Tại sao? Quan điểm?	Khác biệt cái gì? Tại sao? Thay đổi về Quan điểm?	Khác biệt cái gì? Tại sao? Thay đổi về Quan điểm?	Khác biệt cái gì? Tại sao? Thay đổi về Quan điểm?
<b>Nhà đầu tư (chủ thể khác)</b>	Khác biệt cái gì? Tại sao? Quan điểm?	Khác biệt cái gì? Tại sao? Thay đổi về Quan điểm?	Khác biệt cái gì? Tại sao? Thay đổi về Quan điểm?	Khác biệt cái gì? Tại sao? Thay đổi về Quan điểm?
<b>Những điểm chính đã đồng thuận và chưa đồng thuận</b>		Tại sao lại có những điểm/yếu tố thay đổi?	Tại sao lại có những điểm/yếu tố thay đổi?	Tại sao lại có những điểm/yếu tố thay đổi?
<b>Thái độ về quá trình giải quyết vụ việc và về người thúc đẩy</b>		- Có tin tưởng người thúc đẩy không?  - Có tin là sẽ thay đổi (có chuyển biến) không?	- Đã tin người thúc đẩy chưa?  - Tại sao có hoặc chưa?	- Đã tin người thúc đẩy chưa?  - Tại sao có hoặc chưa?



# PHỤ LỤC

## Các kỹ thuật quản lý xung đột

### NGUYÊN NHÂN LÀM PHÁT SINH XUNG ĐỘT

Mọi thứ đều có nguyên nhân của nó. Để giải quyết xung đột bạn cần hiểu nguyên nhân cơ bản của xung đột đó, điều này đòi hỏi phải hiểu cả những vấn đề chung của mọi xung đột cũng như mọi cơ hội. Các nghiên cứu cho thấy mặc dù có nhiều nguyên nhân khác nhau có thể gây ra xung đột, các nguyên nhân đó đều nằm trong ba loại chính như sau:

- Khác biệt trong truyền đạt
- Khác biệt về tổ chức
- Khác biệt cá nhân

**Khác biệt trong truyền đạt** là bất đồng nảy sinh do khó khăn về ngôn ngữ, hiểu nhầm, và lẫn lộn trong quá trình truyền đạt. Người ta thường nhanh chóng giả định rằng mọi vấn đề đều do truyền đạt thông tin kém hiệu quả mà ra. Vấn đề là ở chỗ mọi người cho rằng truyền đạt thông tin có hiệu quả hàm ý người khác đồng ý với ý kiến của họ. Điều này có nghĩa là mọi người giả định rằng nếu người khác không chấp nhận quan điểm của họ, đó là do truyền đạt thông tin kém hiệu quả. Nhiều vấn đề mới thoạt nhìn tưởng là do thiếu sự chia sẻ thông tin thực ra là vì có bất đồng trong chức năng nhiệm vụ, mục tiêu, tính cách cá nhân, hệ tư tưởng hay các nhân tố tương tự.

**Khác biệt về tổ chức** tạo ra các vấn đề về tính nhất quán. Khi làm việc với đồng nghiệp không thuộc cơ quan, tổ chức của bạn, những giả định dựa trên kinh nghiệm của bạn có thể không còn đúng. Các cá nhân bất đồng về mục tiêu, giải pháp, tiêu chuẩn, và kỳ vọng. Những xung đột đó không nhất thiết do truyền đạt thông tin kém hay tính cách cá nhân. Chúng nảy sinh do có sự khác biệt về tổ chức (cơ cấu, văn hóa, giá trị của tổ chức).

**Khác biệt cá nhân** cũng có thể làm nảy sinh xung đột. Đây là lý do một số người rất khó hợp tác với người khác. Nhưng yếu tố như chuyên môn, học vấn, kinh nghiệm phát triển các cá nhân với tính cách và chuẩn mực giá trị khác nhau. Kết quả là một số người có thể bị người khác cho là không nhạy cảm, không đáng tin cậy, hoặc khó hiểu.

### LỰA CHỌN PHONG CÁCH GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT

Các vấn đề nêu ở trên là những rào cản đối với quá trình truyền đạt thông tin. Nỗ lực giải quyết những vấn đề thuộc về cá tính, văn hoá và mục tiêu chỉ bằng phong cách ưa thích của bạn thì khó thành công. Có ít nhất là năm phong cách để giải quyết xung đột như sau:

**Phong cách Thúc ép (Cạnh tranh)** là khi bạn kháng kháng với quan điểm của mình mà không đếm xỉa đến quan điểm ngược lại. Đây là phong cách quyết đoán cao nhưng hợp tác thấp.

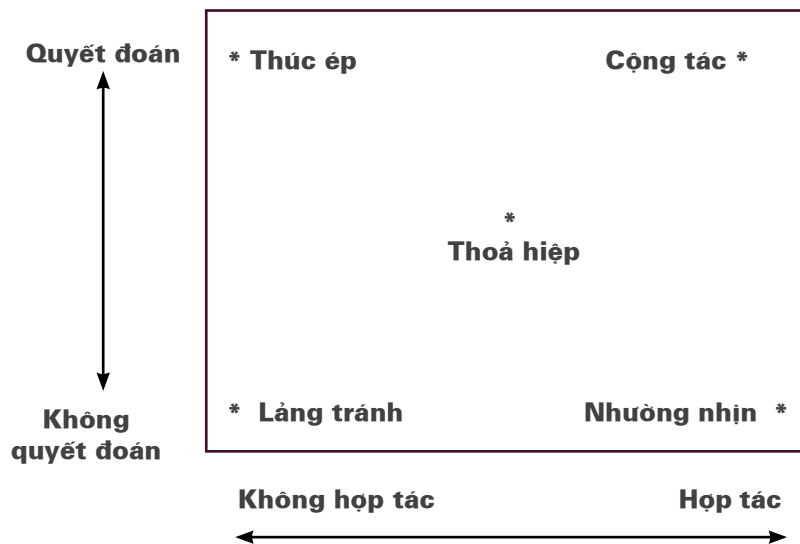
**Phong cách Cộng tác** là khi mọi người quan tâm đến việc làm hài lòng cả hai bên. Đây là phong cách có sự quyết đoán cao và tính hợp tác cũng ở mức cao. Mục tiêu ở đây là tìm ra giải pháp "cùng thắng".

**Phong cách Lảng tránh** là khi một bên vừa không hợp tác vừa không quyết đoán. Mục tiêu không được thể hiện rõ ràng và vấn đề cần thảo luận bị trì hoãn nhiều lần.

**Phong cách Nhường nhịn** là phong cách có tính hợp tác cao và tính quyết đoán thấp. Đây là phong cách đáp ứng những mối quan tâm của người khác trước các mối quan tâm của chính mình.

**Thỏa hiệp** là chiến lược ở giữa tính hợp tác và tính quyết đoán. Đây là phong cách tìm kiếm một giải pháp khôn khéo có thể được tất cả các bên chấp nhận, trong đó mỗi bên đều thoả mãn được một phần.

Kết hợp năm phong cách lại, chúng thể hiện sự khác biệt theo hai khía cạnh quan trọng: Quyết đoán/ Không quyết đoán và Hợp tác/ Không hợp tác:



Việc sử dụng các phong cách giải quyết xung đột khác nhau tùy vào mỗi tình huống hoặc vụ việc cụ thể. Sự di chuyển từ phong cách Cộng tác sang các phong cách khác có thể áp dụng được cho bất kỳ ai. Sự khác

biệt không nằm ở chỗ bạn phải thay đổi phong cách từ Cộng tác sang Thúc ép hay Lảng tránh, mà ở cách bạn thể hiện trong cử chỉ, lời nói, giọng nói và thời điểm, tùy thuộc vào người mà bạn làm việc cùng.

## CỘNG TÁC

Để có một định hướng chung cho cải thiện hiệu quả làm việc với các đối tác khác nhau, chúng tôi đã phát triển một danh mục các ưu điểm cơ bản của phong cách cộng tác:

### Sử dụng phong cách cộng tác

1. Để tìm kiếm một giải pháp tích hợp khi mục tiêu của hai bên đều rất quan trọng và không thể thoả hiệp.
2. Khi mục tiêu của bạn là để học hỏi – ví dụ, bạn muốn kiểm tra giả định của bạn, hoặc để hiểu quan điểm của người khác.
3. Để sát nhập ý tưởng của những người đứng ở các góc nhìn khác nhau đối với một vấn đề.
4. Để có sự cam kết bằng cách lồng ghép nội dung của người khác vào một quyết định đồng thuận.
5. Để phát triển mối quan hệ giữa hai bên.

## THỨC ÉP

Nói chung, phong cách Thúc ép thường hữu dụng khi bạn gặp phải các tình huống sau:

### Sử dụng phong cách thúc ép

1. Khi phải quyết định nhanh, dứt khoát – ví dụ như trong tình huống khẩn cấp.
2. Khi phải giải quyết một vấn đề quan trọng mà cần tới các động thái bất thường – ví dụ cắt giảm chi phí, áp đặt một quy định/kỳ luật bất thường.
3. Khi phải giải quyết một vấn đề mang tính sống còn mà bạn biết chắc là bạn đúng.
4. Khi phải bảo vệ chính mình trước những người có thể sử dụng hành vi phi cạnh tranh.

## LÀNG TRÁNH

### Sử dụng phong cách lảng tránh

1. Khi vấn đề là nhỏ, không quan trọng, hoặc khi bạn đang có vấn đề khác quan trọng hơn cần giải quyết.
2. Khi bạn cảm thấy không có cơ hội để thỏa mãn các mối quan tâm của mình.
3. Khi tổn thất tiềm tàng của việc đối mặt với xung đột có thể lớn hơn lợi ích có được khi giải quyết xung đột đó.
4. Để mọi người bình tâm trở lại – giảm sự căng thẳng tới mức vừa phải để có thể tiếp tục nhìn nhận vấn đề một cách điềm tĩnh và tỉnh táo.
5. Khi việc thu thập thêm thông tin quan trọng hơn việc giải quyết vấn đề ngay lập tức.
6. Khi người khác có thể giải quyết vấn đề này hiệu quả hơn.
7. Khi vấn đề đưa ra có vẻ là tiếp điểm hoặc biểu hiện của một vấn đề khác mang tính nền tảng cơ bản hơn.

## NHƯỜNG NHỊN

### Sử dụng phong cách nhường nhịn

1. Khi bạn nhận ra là bạn sai - để có thêm giải pháp tốt hơn, để học từ người khác, và để tỏ ra bạn là người hợp lý.
2. Khi vấn đề là quan trọng đối với người khác hơn là đối với chính bạn - để thỏa mãn nhu cầu của người khác, tạo cơ hội chỉ thiện chí giúp duy trì quan hệ hợp tác.
3. Để tạo sự tin nhiệm cho các công việc quan trọng hơn đối với bạn về sau.
4. Khi tiếp tục cạnh tranh/thúc ép sẽ chỉ làm tổn hại đến bạn – bởi bạn đang yếu thế hơn bên kia và đang phải gánh chịu tổn thất.
5. Khi việc giữ gìn sự hài hòa và tránh bất đồng là cực kỳ quan trọng.

## THỎA HIỆP

### Sử dụng phong cách thỏa hiệp

1. Khi mục tiêu tương đối quan trọng, nhưng không đáng để áp dụng các phương thức quyết đoán hơn.
2. Khi cả hai bên đều có quyền lực ngang nhau và đều quyết tâm đạt được mục tiêu của mình - trái ngược với mục tiêu của bên kia.
3. Để đạt sự thống nhất tạm thời cho một vấn đề phức tạp.
4. Để có một giải pháp chấp nhận được khi không còn nhiều thời gian.
5. Là phong cách dự phòng khi phong cách cộng tác hoặc thúc ép không thể thành công.

# HỘI LUẬT GIA VIỆT NAM NHÀ XUẤT BẢN HỒNG ĐỨC

Địa chỉ: 65 Tràng Thi - Quận Hoàn Kiếm - Hà Nội

Email: nhaxuatbanhongduc@yahoo.com

Điện thoại: 04.3 9260024 Fax: 04.3 9260031

## Chịu trách nhiệm xuất bản

Giám đốc  
**BÙI VIỆT BẮC**

## Chịu trách nhiệm nội dung

Tổng biên tập  
**LÝ BÁ TOÀN**

Biên tập viên  
**NGUYỄN THẾ VINH**

**Trình bày, minh họa:** LUCK HOUSE Graphics

**Sửa bản in:** LUCK HOUSE Graphics

Tel: (84-4) 6266 1523 \* Email: contact@luckhouse-graphics.com

In 500 cuốn tiếng Việt và 300 cuốn tiếng Anh, khổ 20.5 cm x 29.5 cm

Tại Công ty TNHH L.U.C.K H.O.U.S.E;

Địa chỉ: 276 đường Láng, Quận Đống Đa, TP. Hà Nội

Số xác nhận đăng ký xuất bản: 1467 -2015 /CXBIPH/10 - 33/HĐ

Số quyết định xuất bản: 192/QĐ-NXBHĐ, cấp ngày 20/10/2015

In xong và nộp lưu chiểu

Mã số sách tiêu chuẩn quốc tế (ISBN): 978-604-86-6145-8



