

## **Khung quy trình hoà giải**

### **Một quy trình gồm 5 giai đoạn**

Khung quy trình nổi trội với 5 giai đoạn của hoà giải và được nêu dưới đây. Phần còn lại của chương này sẽ dành để trình bày chi tiết hơn các giai đoạn này.

### **Giai đoạn chuẩn bị**

#### **Yêu cầu ban đầu**

- Tham gia cùng với các bên hoặc cố vấn của họ
- Giải thích về quy trình
- Thuyết phục bên còn lưỡng lự

### **Hợp đồng hoà giải**

- Lựa chọn hoà giải viên
- Thống nhất về các quy tắc nền tảng cho hoà giải, bao gồm: việc giữ bí mật, chi phí, thẩm quyền, đại diện và ảnh hưởng của quy trình này tới lịch trình tại toà án hoặc trọng tài
- Đi tới một cam kết chính thức tiến hành hoà giải
- Thống nhất và chi trả tiền phí hoà giải

### **Tiếp cận ban đầu và chuẩn bị**

Hoà giải viên sẽ tiến hành tiếp xúc trước khi tiến hành hoà giải và thường là thông qua điện thoại với các nội dung:

- Tóm lược về quy trình
- Ai tham dự - và có kinh nghiệm về hoà giải trước đó hay chưa
- Địa chỉ sẽ được sử dụng – chính thức hoặc phi chính thức
- Ai sẽ khai mạc và trong thời gian bao lâu
- Có đàm phán giải quyết hoặc đề xuất đưa ra trước đó hay không
- Thông qua thoả thuận hoà giải
- Các thoả thuận về địa điểm, thời gian biểu và các thoả thuận mang tính thực tiễn khác
- Đôi khi có thể tổ chức các phiên họp trước khi hoà giải

- Các bên trao đổi và chuyển cho hoà giải viên văn bản tóm lược về vụ việc và cung cấp các tài liệu chứng minh, thường là với một số lượng do các bên thống nhất.

### **Giai đoạn chuẩn bị cho hoà giải**

Có ba khía cạnh để xem xét trong từng giai đoạn hoà giải – quan hệ với các bên, quy trình và xem xét xử lý nội dung của tranh chấp.

Việc lựa chọn hoà giải viên rất quan trọng. Các bên có thể lựa chọn hoà giải viên trên cơ sở hồ sơ bằng văn bản của họ hoặc thậm chí thông qua phỏng vấn. Các bên có thể yêu cầu hoà giải viên phải là chuyên gia trong lĩnh vực tranh chấp vì điều này có lợi thế là họ quen với các thuật ngữ và thủ tục chuyên ngành và có thể làm các bên thoải mái. Thay vào đó, họ cũng có thể yêu cầu hoà giải viên có kinh nghiệm rộng có thể đứng đằng sau vụ việc, xử lý các bên khó tính, mang lại triển vọng thương mại và không đưa ra quan điểm hoặc được yêu cầu đưa ra ý kiến.

Thường thì có rất nhiều việc hoà giải viên hoặc hoà giải viên và nhà cung cấp dịch vụ hoà giải phải làm trước khi diễn ra phiên hoà giải. Đôi khi, một hoặc cả hai bên không chắc chắn hoặc lưỡng lự mà hoà giải viên hoặc nhà quản lý có kỹ năng và kinh nghiệm thì có thể đưa ra những đảm bảo hoặc khuyến khích, thuyết phục đối với các bên đó.

### **Tiếp xúc ban đầu**

Tiếp xúc sớm với nhà cung cấp dịch vụ hoặc hoà giải viên cần phải mang lại cho các bên và cố vấn của họ cảm giác rằng họ được an toàn. Phong thái tự tin và vững vàng là điều cốt yếu.

Cần xác định các bên có người đại diện hay không hoặc có bên nào tham dự mà không có cố vấn không. Bên cạnh đó, điều quan trọng là phải xác định có thủ tục pháp lý nào đang diễn ra hay không và nếu có thì thủ tục đó có thể được tạm dừng hay không, có thời hạn được pháp luật quy định đối với quy trình đó hay không. Không nhất thiết phải dừng thủ tục tố tụng khác để tiến hành hoà giải mặc dù các bên thường đưa ra yêu cầu này.

Quá trình tiếp xúc cũng có thể thảo luận về các vấn đề như:

- Lựa chọn hoà giải viên (nếu hoà giải viên chưa được các bên chỉ định)
- Thời gian biểu cho hoà giải, một hay nhiều ngày
- Địa điểm hoà giải có thể được tất cả các bên chấp nhận
- Khẳng định về phí hoà giải và điều khoản thanh toán phí hoà giải
- Hoà giải viên phải tuân thủ bộ quy tắc ứng xử.

### **Thoả thuận tiến hành hoà giải**

Thoả thuận tiến hành hoà giải đặt ra các điều kiện mà hoà giải sẽ diễn ra, bao gồm cả tính bảo mật, thẩm quyền giải quyết, sự miễn trừ của hoà giải viên và đặc quyền.v.v..

Dự thảo thoả thuận tiến hành hoà giải thường được gửi đi trong giai đoạn đầu để các bên có thể cân nhắc và đàm phán nếu cần có thay đổi theo khuôn mẫu chuẩn. Thoả thuận này thường được ký và có hiệu lực kể từ ngày tiến hành hoà giải.

Cho dù việc trao đổi trước hoà giải diễn ra là gì, mục đích và điều khoản của việc tiếp xúc trước khi hoà giải cần phải rõ ràng. Lý tưởng nhất là thoả thuận tiến hành hoà giải hoặc các hình thức thoả thuận bí mật khác cần được ký kết ngay từ đầu để đảm bảo rằng trao đổi, thảo luận diễn ra theo những điều kiện như trong thoả thuận tiến hành hoà giải. Khi thoả thuận tiến hành hoà giải chưa được ký thì hoà giải viên sẽ điều hành hoạt động hoà giải trên cơ sở bí mật ngay từ tiếp xúc đầu tiên với các bên hoặc cố vấn của họ và tiếp xúc đó trong bất kỳ trường hợp nào cũng vẫn được coi là “không ảnh hưởng xấu” và ưu ái hơn so với những thông tin được đưa ra sau đó.

### **Thoả thuận về địa điểm và thực tế**

Các bên cần thống nhất về một địa điểm phù hợp. Một địa điểm trung lập có lẽ được các bên ưa thích mặc dù ngày càng có nhiều công ty luật có địa điểm phù hợp và các bên có thể sử dụng các địa điểm này cho phiên hoà giải. Phòng diễn ra phiên hoà giải cần phải tạo ra không khí thoải mái và tốt nhất là có ánh sáng tự nhiên. Mỗi bên cần có một phòng riêng giống nhau để có thể sử dụng làm căn cứ của mình và là nơi hoà giải viên sẽ gặp riêng với bên đó. Điều quan trọng là có thể sử dụng đến muộn trong trường hợp hoà giải kéo dài sau cả giờ làm việc.

Giải khát cũng quan trọng. Mỗi phòng cần có đồ uống, đồ ăn nhẹ để những người tham dự có thể duy trì được năng lượng ở mức độ cao. Một số hoà giải

viên thích ăn ở phòng riêng. Một số người khác thì thích ăn tự chọn tập trung nhằm khuyến khích các bên gặp không chính thức trong khi giải lao. Ngồi ăn cùng nhau đôi khi có thể phá vỡ rào cản và thậm chí phục hồi quan hệ. Trong phần lớn các cuộc hoà giải, thường không có thời gian giải lao chính thức để dùng bữa trưa và tiến hành liên tục ở dạng này hay dạng khác trong suốt ngày làm việc

### **Tóm lược cho các bên và giúp các bên chuẩn bị**

Sổ tay này mô tả tình huống thường xảy ra trong hoà giải tranh chấp thương mại trong đó có sự tham gia của luật sư. Sau khi đã được chỉ định, hoà giải viên sẽ tiếp xúc với các bên hoặc luật sư của họ. Hoà giải viên cần xây dựng mối quan hệ tin cậy, tin tưởng với các bên. Sổ tay cũng đề cập đến việc thu xếp tiến hành quy trình và có thể có một số khía cạnh về nội dung cũng sẽ được làm rõ.

Trước phiên hoà giải, hoà giải viên thường nói với luật sư qua điện thoại hoặc với các bên nếu không có luật sư tham gia. Sẽ rất hữu ích khi nói trực tiếp với các bên, và cũng đáng để gợi ý cho luật sư. Đôi khi các cuộc gặp trực tuyến qua điện thoại hoặc truyền hình cũng được sử dụng để thân chủ trao đổi với đội ngũ tư vấn và chuyên gia pháp luật. Một số bên hoặc hoà giải viên yêu cầu có các cuộc gặp trước khi hoà giải hoặc thăm thực địa. Các cuộc gặp trực tuyến hoặc gặp trước khi hoà giải có thể cho phép các bên tìm hiểu thông tin trước khi tiến hành hoà giải, khởi động quá trình một cách thuận lợi và tiết kiệm thời gian cho ngày hoà giải.

Tiếp xúc trước khi hoà giải tạo cơ hội để trao đổi một vài hoặc tất cả những vấn đề sau:

- Giới thiệu lẫn nhau và để hoà giải viên hình thành quan hệ
- Tìm hiểu xem các bên đã từng hoà giải chưa và kỳ vọng của các bên là gì
- Giải thích về quy trình, cách tiếp cận và phong cách của hoà giải viên; đưa ra khái lược về những gì sẽ diễn ra trong ngày hoà giải và giải thích những bản khoản của các bên
- Thảo luận về thẩm quyền, ai là người có đủ thẩm quyền tham dự và vai trò của người có quyền quyết định
- Tìm hiểu thông tin về mối quan hệ trong đội hình của một bên cũng như với bên kia

- Hiểu được cơ sở và điều kiện để tiến hành hoà giải; những thảo luận trong hoà giải và đề xuất trước đó, những điểm đặc biệt trong tranh chấp và có thể cái cản trở các bên đi đến giải quyết tranh chấp
- Đề nghị các bên chuẩn bị các thông tin về chi phí và tiến hành phân tích những rủi ro
- Thống nhất về các văn bản được sử dụng
- Nói cho các bên biết rằng hoà giải viên có thể kiểm tra vị trí của họ và các lựa chọn về vai trò của hoà giải viên
- Tư vấn và hướng dẫn các bên chuẩn bị cho hoà giải; tóm tắt về vụ việc, làm thế nào để họ sử dụng phiên họp chung một cách hiệu quả nhất, trao đổi về việc ai sẽ đưa ra trình bày khai mạc và kéo dài bao lâu.
- Khuyến nghị các bên đưa ra hoặc thậm chí trao đổi dự thảo thoả thuận hoà giải thành trong một khuôn mẫu phù hợp để có thể thảo luận trong ngày hoà giải.

## Tài liệu

Mỗi bên thường tự mình chuẩn bị một báo cáo tóm tắt về vụ việc của mình và gửi cho hoà giải viên cũng như cho bên kia trước thời điểm đã thoả thuận trước khi tiến hành phiên hoà giải. Báo cáo tóm tắt này thường dài từ 2 đến 10 trang và thường là tài liệu có giá trị để tập trung các bên vào những vấn đề thực sự đang có tranh chấp. Thông thường, các bản tóm tắt này sẽ kèm theo là các tài liệu chứng minh. Một số bên tự đưa ra và một số hoà giải viên lựa chọn cách hỏi các tài liệu mật mà chỉ hoà giải viên được đọc.

Mỗi hoà giải viên cần phải tìm cách tạo sự cân bằng giữa chuẩn bị đầy đủ chi tiết để hiểu về tranh chấp và được coi là cập nhật thông tin, nhưng tránh chìm đắm trong các tiểu tiết. Mức độ đọc và chuẩn bị cho hoà giải là tùy thuộc vào lựa chọn của mỗi hoà giải viên và các bên trong từng vụ việc.

Một số hoà giải viên thấy việc tóm tắt tranh chấp vào trong một mặt giấy, sử dụng bản đồ tư duy hoặc các kỹ năng khác sẽ có ích. Một số hoà giải viên khác đề nghị các bên cung cấp danh mục các tài liệu cơ bản cần đọc, có thể là 8 hay 10 tài liệu trong rất nhiều tập tài liệu. Một ý tưởng khác cho công tác chuẩn bị đó là dành thời gian xác định những giả định của mình sau khi đã đọc tài liệu để rồi có thể nhận diện ra chúng và đặt chúng ra ngoài lề.

Việc hoà giải là công việc khó khăn và công tác chuẩn bị rất quan trọng. Thời gian đầu tư vào việc chuẩn bị của hoà giải viên và các bên sẽ khiến quy trình diễn ra thuận lợi và có thể đẩy nhanh con đường đi đến hoà giải thành.

Tuy nhiên, việc chuẩn bị quá kỹ có thể xen vào và ảnh hưởng đến việc hoạt động có hiệu quả với tư cách là một hoà giải viên; làm xáo trộn tư duy, cho phép các giả định đi vào hiểu biết và cản trở hoà giải viên tập trung hết sức vào những gì đang diễn ra.

Việc chuẩn bị tốt sẽ cho phép hoà giải viên thấy thoải mái và dành năng lượng cũng như sự quan tâm của mình vào quy trình và giúp các bên có được sự thoải mái đó.

### **Chuẩn bị cho ngày hoà giải**

Trong ngày hoà giải, phần lớn hoà giải viên đều muốn đến sớm, đi quanh toà nhà và bố trí phòng họp chính, sắp xếp chỗ ngồi và các yếu tố khác.

Khi có cán bộ hỗ trợ, hoà giải viên cần thống nhất nguyên tắc chung về việc trợ lý sẽ làm những công việc gì trong ngày hoà giải. Hoà giải viên cũng có thể làm cái gì đó mà anh ta/cô ta muốn tự mình làm, ví dụ như chào hỏi các bên viết lên bảng. Chương tiếp theo của Sổ tay sẽ đề cập đầy đủ hơn về vai trò của trợ lý cho hoà giải viên.

Hoà giải viên cần kiểm tra:

- Công tác chuẩn bị đón tiếp – các bên cần được hướng dẫn đến phòng riêng của mình
- Phòng hoà giải – địa điểm, tính riêng tư, nhiệt độ, sắp xếp chỗ ngồi, điện thoại, bảng ghi, bút
- Chuẩn bị đồ ăn/uống nhẹ cho ngày hoà giải
- Địa điểm nhà vệ sinh và khu vực hút thuốc.

Hoà giải viên cần có cảm giác sẵn sàng cho việc bắt đầu ngày làm việc.

### **Giai đoạn mở đầu hoà giải**

### **Gặp các bên**

Hòa giải viên sẽ gặp các bên ở khu vực lễ tân hoặc trong phòng riêng của họ. Nếu không tiếp xúc với các bên mà chỉ tiếp xúc với cố vấn của họ trước ngày hòa giải, thì việc giới thiệu đặc biệt quan trọng và việc sử dụng tên gọi cần phải được thống nhất. Hòa giải viên thường cung cấp thông tin tại giai đoạn này về họ dự kiến những gì diễn ra, cũng như kiểm tra các thông tin thực tế và nhu cầu của các bên; ví dụ như giải lao để hút thuốc hoặc thời gian để xử lý.

Các bên cần thời gian để ổn định và tập hợp người trong nhóm mình. Khi họ đã sẵn sàng, hòa giải viên sẽ gặp riêng từng bên và đảm bảo rằng tất cả các bên biết điều gì xảy ra và theo trình tự nào. Hòa giải viên cần biết nhu cầu cụ thể của từng bên, ví dụ như tạm ngừng để hút thuốc hoặc thời gian để trấn tĩnh hoặc giải quyết những khiếm khuyết. Hòa giải viên cần làm bất kỳ những gì cần thiết để các bên cảm thấy thuận tiện và thoải mái.

### **Các cuộc gặp riêng ban đầu**

Trong các cuộc gặp riêng ban đầu, hòa giải viên có thể trao đổi về việc ký thỏa thuận tiến hành hòa giải, xác định về thẩm quyền, tên gọi của những người tham gia và có giới hạn về thời gian hay không. Hòa giải viên cũng có thể đề xuất khả năng kết hợp các cuộc gặp một cách khác nhau, gặp chung và gặp riêng, và trao đổi về bất kỳ vấn đề gì mà các bên đưa ra.

Hòa giải viên cần thu xếp gặp các bên tham gia cuộc gặp chung đầu tiên, nếu có tổ chức, trong đó khẳng định bên nào sẽ đưa lời phát biểu trước và ai sẽ là người phát biểu mở đầu cho từng nhóm. Đôi khi, những cuộc gặp riêng như này rất ngắn trong nhiều trường hợp khác thì các cuộc gặp ban đầu thường kéo dài hơn; hoặc là hàng loạt các cuộc gặp riêng diễn ra trước khi các bên đi đến với nhau.

### **Phiên họp chung đầu tiên**

Trong quá trình chuẩn bị, hòa giải viên cần suy nghĩ về việc các bên sẽ ngồi ở đâu trong phiên họp đầu tiên, có thể sắp xếp chỗ ngồi theo hướng cho phép mỗi nhóm đều cảm thấy thoải mái, đồng thời để cho họ có thể nói với đúng người. Các bên ngồi cạnh nhau hay đối mặt với nhau, đối diện hay là ngồi hai bên của hòa giải viên? Điều này rất quan trọng. Phòng họp và bàn có thể cho thấy việc bố trí chỗ ngồi sẽ được sắp xếp như thế nào, nhưng hòa giải viên cần quyết định bố trí theo cách tốt nhất để khuyến khích sự trao đổi giữa các bên. Có thể phải quản lý rất nhiều người hoặc nhiều bên, nhưng hòa giải viên là người quyết định ai sẽ ngồi đâu.

Đôi khi, sau khi tham vấn với các bên, hòa giải viên có thể quyết định rằng không phải tất cả mọi người trong nhóm của mỗi bên đều tham gia vào phiên họp khai mạc; nhưng cũng có thể sử dụng cuộc gặp đó như là cơ hội để mọi người biết người mà mình sẽ làm việc cùng trong thời gian hòa giải.

Về cách thức mời người liên quan vào phòng họp chung, có thể tiến hành giới thiệu nhau không chính thức ngay từ cửa. Cũng rất hữu ích khi thay đổi chỗ ngồi cho những phiên họp chung tiếp theo để thay đổi sự năng động và mang lại cảm giác khác lạ cho cuộc gặp.

Những điểm khác cần cân nhắc ngay từ đầu là:

- Duy trì sự quản lý chặt chẽ hợp lý đối với thủ tục. Bạn là người hỗ trợ tiến hành quy trình được trao nhiệm vụ tạo môi trường có lợi cho việc tham gia và trao đổi. Các bên sẽ nhìn vào cách bạn thực hiện việc kiểm soát và điều hành một quy trình công bằng trong đó ý kiến trình bày của mọi người đều được lắng nghe. Cân bằng điều này với việc ai cũng có thể nói - người nào đó mà các bên có thể nói và muốn làm việc cùng.
- Sử dụng trực giác của bạn. Không ai có thể viết kịch bản cho cuộc hòa giải và tình huống phát sinh đòi hỏi sự khéo léo xử lý và tính sáng tạo. Hãy thể hiện sự linh hoạt và tính chính danh của mình.
- Giảm tối thiểu việc ghi chép. Ghi chép làm mất đi tiếp xúc trực giác và tập trung vào những gì người khác đang nói. Nếu cần, hãy dùng thời gian giữa các cuộc gặp để ghi chép lại thông tin.
- Hòa giải viên tạo ra bối cảnh và phong thái của ngày hòa giải.

## **Mở đầu của hòa giải viên**

Việc mở đầu của hòa giải viên có bốn mục đích chính:

- Tạo ra bầu không khí cho hòa giải nên cần sử dụng ngôn ngữ tích cực nhất có thể
- Xác định vai trò và thẩm quyền của hòa giải viên
- Nhấn mạnh căn cứ pháp lý cho việc hòa giải
- Để bắt đầu đối thoại giữa các bên.

Hòa giải viên thường chuẩn bị trước phát biểu mở đầu của mình. Hãy chuẩn bị danh mục các vấn đề cần nói trong phát biểu mở màn của mình, có thể bao gồm:



- Giới thiệu và cách xưng hô
- Vai trò của hòa giải viên – vô tư, hỗ trợ trao đổi và giúp các bên đàm phán
- Phiên hòa giải sẽ tiến hành như thế nào, thời gian việc sử dụng linh hoạt các phiên họp riêng và họp chung
- Các nguyên tắc mà mọi người đồng ý: bí mật, không định kiến; không có tính ràng buộc cho đến khi thỏa thuận được làm thành văn bản và được ký; các bên có quyền đi đến thỏa thuận hòa giải thành; các bên là người đưa ra quyết định.

Cho dù phát biểu mở đầu được chuẩn bị kỹ như thế nào đi chăng nữa thì hòa giải viên vẫn phải đủ linh hoạt để làm khác đi nếu thấy cần thiết. Việc mở đầu của hòa giải viên có thể kết thúc để có thời gian cho đối thoại và tất nhiên là để đưa ra các câu hỏi. Trong một số trường hợp, cuộc họp có thể cần tạm ngừng hoặc hủy bỏ và trong trường hợp khác thì có thể kéo dài hết buổi sáng. Khai mạc của hòa giải viên nên ngắn gọn, có thể chỉ là vài phút, nhưng cần tạo một môi trường có lợi cho việc trao đổi có hiệu quả và chính hòa giải viên là người dẫn dắt phiên họp. Việc khai mạc không tốt có thể có ảnh hưởng tiêu cực lâu dài đến các bên và cả quy trình. Nếu được trình bày hợp lý, khai mạc của hòa giải viên có thể giúp xua tan những nghi ngờ, nâng cao mức độ thoải mái của các bên và bắt đầu thúc đẩy bầu không khí hợp tác giữa các bên.

### **Tạo ra sắc thái cho phiên hòa giải**

Hòa giải viên có vai trò quan trọng trong việc tạo ra sắc thái cho phiên hòa giải trong đó khuyến khích sự tham gia, tôn trọng và tương tác hữu ích. Trong lý tưởng, hành vi của hòa giải viên sẽ trở thành hình mẫu để các bên và người khác trao đổi với nhau trong quá trình hòa giải. Những hành vi có tính bao quát như tiếp xúc bằng ánh mắt với những người ngồi quanh bàn, có phản hồi đối với những tín hiệu không lời, và đảm bảo rằng mọi người có cơ hội để kiểm chứng lại hiểu biết của mình về quy trình cũng như sử dụng một chút hài hước sẽ góp phần làm cho môi trường có lợi hơn cho việc hợp tác giữa các bên. Mức độ thư thái và năng lượng của hòa giải viên sẽ có tác động nhất định hình thành lên mục tiêu để đạt được những tiến triển trong hòa giải.

### **Xác định thẩm quyền và vai trò của hòa giải viên**

Thông thường, các bên sẽ chỉ định hòa giải viên cho nên không cần thiết phải giới thiệu chi tiết. Các bên cũng xác định trước rằng hòa giải viên không có

xung đột về lợi ích khi tham gia hòa giải. Nếu xuất hiện khả năng xung đột lợi ích trong khi hòa giải thì cần phải ngay lập tức thảo luận với các bên. Hòa giải viên không thể bỏ qua việc này với hy vọng rằng nó sẽ không bị phát hiện hoặc không có ảnh hưởng gì bởi xung đột lợi ích này có thể làm phá hủy danh tiếng của hòa giải viên cũng như niềm tin của các bên vào quy trình hòa giải.

Về vai trò của hòa giải viên, tốt nhất cần làm rõ rằng vấn đề thuộc về các bên và do các bên gánh chịu. Họ còn phải có trách nhiệm làm việc cùng với nhau để tìm ra một giải pháp. Một số hòa giải viên còn nêu rõ về vai trò của họ là đánh giá và kiểm tra vị thế, ý tưởng và các giải pháp. Thẩm quyền của hòa giải viên chủ yếu được hình thành qua việc thể hiện sự tự tin, sự sẵn sàng và nhuần nhuyễn với quy trình.

### **Nhấn mạnh các quy tắc nền tảng – các nguyên tắc**

Thông thường, có thể tóm tắt các quy tắc nền tảng như:

- Người có quyền quyết định cần đóng vai trò tích cực trong hòa giải và làm việc với hòa giải viên để tìm ra giải pháp; các bên có quyền kiểm soát đối với kết quả đầu ra
- Quy trình không tạo ra định kiến và những gì được nói ra hay nhìn thấy trong quy trình hòa giải mà không được phép công bố thì được coi là bí mật nếu tranh chấp được chuyển qua thủ tục tố tụng.
- Quy trình hòa giải phải bí mật dưới hai góc độ. Những gì xảy ra trong hòa giải là bí mật đối với các bên và hòa giải viên trừ trường hợp các bên có thỏa thuận khác. Các cuộc gặp riêng giữa hòa giải viên và từng bên là bí mật hoàn toàn, trừ trường hợp hòa giải viên được phép chuyển tiếp thông tin đó. Tất cả những người có mặt phải tuân thủ thỏa thuận. Họ sẽ tự mình ký vào thỏa thuận hoặc có đại diện thay mặt cho cả nhóm ký vào.
- Không cái gì được coi là cuối cùng hoặc có tính ràng buộc cho đến khi một thỏa thuận được làm thành văn bản và được ký. Điều này cho phép các bên tự do tìm kiếm ý tưởng và các lựa chọn mà không bị ràng buộc vào chúng. Nó đưa vào cách tiếp cận “cái gì xảy ra nếu...” vốn rất có giá trị trong hòa giải.
- Khẳng định rằng tất cả các bên đã tuyên bố họ có đủ thẩm quyền để giải quyết tranh chấp. Nếu vấn đề thẩm quyền phát sinh ở bất kỳ giai đoạn nào thì hòa giải viên cần phải trao đổi tính thực tế của nó, ví dụ như tiếp cận với bên kia ngoài thời gian hòa giải nếu cần thiết phải thay đổi cấp có thẩm quyền. Hòa giải viên có thể đề cập đến các thỏa thuận cụ thể trong

vụ việc đó về thẩm quyền khi khai mạc nếu được các bên liên quan cho phép.

### **Phác thảo hoạt động trong ngày hòa giải – quy trình**

Hòa giải viên có thể khuyến khích các bên tận dụng các cơ hội trong ngày hòa giải. Đây là cơ hội đặc biệt để kết thúc tranh chấp và các thủ tục có liên quan và thống nhất về những giải pháp mà không thể đạt được ở bất kỳ đâu. Điều quan trọng đối với hòa giải viên đôi khi là nắm và quản lý được kỳ vọng, ví dụ như, bằng việc nói rằng phiên hòa giải có thể khó khăn, căng thẳng và các bên có thể không đạt được tất cả những gì mình muốn, nhưng cần phải tìm ra một giải pháp mà các bên đều có thể chấp nhận được.

Cũng rất hữu ích khi vẽ ra một bức tranh về ngày hòa giải với những quy trình rất linh hoạt và không có thủ tục nào cứng nhắc, như dành thời gian trao đổi riêng trong nhóm mà không có hòa giải viên, trong phòng riêng với sự tham gia của hòa giải viên đi lại giữa hai bên, hoặc với sự tham gia của tất cả các bên quanh bàn, hay tổ chức các phiên họp với sự tham gia của các thành viên khác nhau trong các nhóm. Ví dụ, có thể là luật sư làm việc cùng với nhau về những vấn đề cụ thể trong khi đó những nhân vật khác dành thời gian trao đổi với nhau về những vấn đề khác. Bằng việc đưa ra những khả năng này, hòa giải viên thấy và quản lý được kỳ vọng của các bên và giảm thiểu những nhân tố bất ngờ cho các bên.

Ở các đoạn ngừng trong khi phát biểu khai mạc, hòa giải viên cần cho các bên cơ hội đặt ra câu hỏi để qua đó xác định được tầm quan trọng của sự rõ ràng và hiểu biết về quy trình.

Tóm lại, việc khai mạc của hòa giải viên cần tích cực và tự tin để các bên cảm thấy rằng họ đã trao cho đúng người.

### **Phát biểu khai mạc của các bên**

Sau phát biểu của hòa giải viên, mỗi bên thường đưa ra phát biểu khai mạc của mình. Hòa giải viên phải thống nhất với các bên trước về việc ai sẽ phát biểu trước – thông thường là người đưa ra yêu cầu – và người nào trong nhóm sẽ thực hiện phát biểu này.

Cho dù ai là người phát biểu thì hòa giải viên vẫn có thể:

- nhắc lại cho các bên biết về thời gian mà mỗi bên có cho phát biểu khai mạc của mình như đã được thống nhất trước
- đề nghị người nghe chú ý tập trung vào những gì sẽ nói và gợi ý rằng họ có thể ghi chép những ý tưởng và sẽ có thời gian để trao đổi sau khi kết thúc phần phát biểu khai mạc
- khuyến khích các bên nói trực tiếp với nhau
- mời các thành viên khác của nhóm bổ sung những gì đã trình bày.

Nếu thấy rằng các bên có những cảm xúc mạnh mẽ đối với tranh chấp, hòa giải viên có thể thừa nhận điều này một cách cởi mở. Hòa giải viên không nên sợ những cảm xúc mạnh mẽ đó, cơ hội để thể hiện và giải thích về cảm giác mãnh liệt đó có thể giúp ích cho các bên và cho quy trình hòa giải.

Trong khi các bên trình bày, hòa giải viên cần thể hiện sự quan tâm trực diện đến người nói. Điều này có nghĩa là ghi chép càng ít càng tốt và giữ tiếp xúc bằng mắt với người nói. Cũng rất có ích nếu hòa giải viên thỉnh thoảng lướt mắt quanh bàn - bởi ai đó có thể cần được ghi nhận bằng những cử chỉ phi ngôn ngữ, ngắn gọn rằng sự tức giận hoặc không đồng ý của họ đã được chú ý.

Hòa giải viên cần điều hành phần trình bày bằng việc lần lượt mời mỗi đội phát biểu, lắng nghe, giữ ánh mắt giao tiếp nhẹ nhàng đúng lúc và cảm ơn từng người đã trình bày.

Sau phần phát biểu khai mạc, hòa giải viên có thể khuyến khích các bên tiếp tục trao đổi và cho phép đối thoại giữa các bên được tiến hành miễn là nó có tính xây dựng. Cũng có thể hữu ích khi tạo ra một cái gọi là chương trình cho ngày hòa giải, có thể đơn giản là cùng với các bên lên danh sách về những lĩnh vực cần xử lý để đi đến một giải pháp. Đây có thể là bước đầu tiên để đi đến hợp tác giải quyết vấn đề. Quy trình linh hoạt, nên hòa giải viên có thể quyết định tiếp tục phần họp chung với các bên hoặc có thể tạm ngừng trước khi triệu tập họp lại hoặc để tổ chức các phiên họp riêng với từng bên.

Cuối phiên họp chung ban đầu, hòa giải viên có thể nhắc các bên về mức độ bí mật cao hơn trong các phiên họp riêng. Hòa giải viên cần quyết định ai là người mình sẽ gặp trước khi bắt đầu phiên họp riêng và công bố điều này một cách tự tin tại cuộc họp chung hoặc với từng bên trong phòng riêng của họ. Đôi khi, đặc biệt là trong hòa giải nhiều bên, thời gian biểu cho các cuộc họp riêng là rất cần thiết. Cho dù hòa giải viên quyết định như nào đi nữa thì các bên rời phiên họp

chung ban đầu cần phải có cảm giác tin tưởng rằng hòa giải viên sẽ điều hành ngày hòa giải một cách có hiệu quả.

### Giai đoạn tìm hiểu thông tin trong hòa giải

Giai đoạn tìm hiểu thông tin có thể bắt đầu sau khi kết thúc phiên khai mạc, trong đó hòa giải viên có thể thử xây dựng một chương trình làm việc cho cả ngày, có thể bằng việc sử dụng bảng viết. Một số điểm chung có thể được nêu ra cũng như những vấn đề còn tranh chấp và những vấn đề gì cần trao đổi để đạt được một thỏa thuận. Tuy nhiên, ngay cả khi các bên đã làm việc cùng với hòa giải viên theo cách này thì từng bên vẫn có thể muốn trao đổi với hòa giải viên về những vấn đề bí mật trong phòng riêng an toàn.

Đôi khi, hòa giải viên có thể muốn đi thẳng từ phần mở đầu đến ngay phần mặc cả, đặc biệt là khi các bên hoặc cố vấn của họ muốn làm như vậy, hoặc khi vấn đề dường như đơn giản. Tuy nhiên, giai đoạn khám phá vẫn có những mục đích quan trọng, bao gồm cả việc xác định những lợi ích chính yếu sẽ cho biết quyết định của các bên về việc giải quyết tranh chấp.

Đàm phán đôi khi mới chỉ tiến hành sơ bộ trước khi hòa giải hoặc đã thất bại và các bên cần sự giúp đỡ của hòa giải viên để làm rõ những gì họ muốn đạt được và điểm tốt nhất mà họ có thể bắt đầu hoặc bắt đầu lại. Vai trò của hòa giải viên ở đây thường là bình thường hóa việc hòa giải đó và cho phép các bên tiếp cận vụ việc theo một cách khác.

Cơ bản, giai đoạn tìm hiểu này gồm một số cuộc gặp và tập trung vào:

- **trao đổi với từng bên và nhóm của họ:** về quá khứ, hiện tại và tương lai, về tình tiết mà họ thấy và cảm xúc của họ; về hàng loạt các vấn đề như: pháp lý, thương mại, cá nhân
- **tiếp tục xây dựng lòng tin:** hòa giải viên cần phải xây dựng và củng cố quan hệ đã có để có được sự tin tưởng của mỗi bên rằng hòa giải viên không thiên vị và có thể tin tưởng để cung cấp các thông tin mật, bao gồm cả việc trao đổi về những điểm yếu, mặc dù thông thường không phải ngay trong phiên họp đầu tiên

- **cơ hội để bộc lộ cảm xúc:** hòa giải viên xây dựng lòng tin bằng việc kiên trì ghi nhận và thừa nhận cảm xúc của các bên
- **xác định những vấn đề quan trọng:** các bên rất dễ dàng mất phương hướng về vấn đề thực chất là gì khi tranh chấp bao trùm và phức tạp; hòa giải viên cần cố gắng hiểu vấn đề thực sự còn vướng giữa các bên là gì
- **phân biệt giữa nhu cầu của mỗi bên với mong muốn và quyền họ yêu cầu:** hòa giải viên cần khuyến khích mỗi bên xem xét lại nhu cầu và lợi ích của mình, tưởng tượng và cân nhắc đến những gì mà phía bên kia cần. Xây dựng lên những viễn cảnh và giúp các bên làm như vậy là kỹ năng sống còn đối với hòa giải viên
- **kiểm tra chất lượng của việc trao đổi trước đây và cải thiện nó:** hòa giải viên có thể giúp các bên cung cấp thông tin cho nhau và có được một bức tranh rõ ràng hơn về cách mà mỗi bên nhìn nhận về sự việc
- **vén màn những chương trình giấu kín:** tìm ra động lực của một bên có ý nghĩa lớn đối với hòa giải viên - thậm chí cố vấn của một bên đôi khi cũng thấy bất ngờ về cái mà thân chủ mình đưa ra. Hòa giải viên cần phải được cảnh báo về những tín hiệu và manh mối có thể giúp họ tìm ra được nhu cầu thực sự và từ đó đi đến những trao đổi về cái gì có thể thực sự đáp ứng được những nhu cầu này.
- **Xây dựng chiến lược để đạt được thỏa thuận:** trong giai đoạn khám phá, hòa giải viên có thể bắt đầu làm việc với các bên để phác họa về hình dạng tổng thể của thỏa thuận giải quyết tranh chấp mà không đặt ra bất kỳ một chỉ số nào trong giai đoạn này và luôn để mở khả năng cho con đường khác để đi đến hòa giải. Sau đó, các chi tiết cụ thể của thỏa thuận có thể được hình thành ở những tốc độ khác nhau.
- **chuẩn bị cho phần kiểm tra thực tế và quay trở lại đánh giá rủi ro:** điều cơ bản đối với hòa giải viên là có sự hòa hợp tốt trước khi kiểm tra về những điểm yếu của một bên trong vụ việc hoặc trao đổi về việc đánh giá rủi ro ở mức độ chi tiết. Việc hòa giải giải quyết tranh chấp hầu như luôn bao gồm sự điều chỉnh về vị thế dựa trên nhận định mới về rủi ro. Nêu ra việc đánh giá thực tế như là một hoạt động trong giai đoạn sau của quy trình (có thể là trong giai đoạn mặc cả, nếu các bên sa lầy) có thể chính thức hóa nó và quản lý được kỳ vọng của các bên - mặc dù một số hoạt động hòa giải được tiến hành mà không có những trao đổi khó khăn bởi vì các bên đã đánh giá lại rủi ro của mình và đi đến thỏa thuận hòa giải thành với sự hỗ trợ của hòa giải viên theo những con đường khác.

## **Sử dụng các phiên họp chung và riêng**

Hòa giải viên cần định lượng lợi thế và bất lợi xảy ra khi quyết định khi nào thì làm việc chung và khi nào thì làm việc riêng. Không có một mẫu hình nào cố định. Hòa giải có thể bao gồm bất kỳ hình thức nào, từ việc tiến hành phiên họp chung kéo dài đến việc tổ chức hàng loạt các phiên họp riêng với các bên. Thông thường là sự kết hợp cả hai, nhưng việc cân bằng giữa hai hình thức này cần được điều chỉnh theo cách tiếp cận của các bên đối với tranh chấp và đối với nhau và không phải bởi vì cá nhân hòa giải viên thích làm theo cách này hay cách khác.

Mặc dù vẫn giữ trách nhiệm chung đối với quy trình, nhưng hòa giải viên cần sẵn sàng trao cho các bên quyền lựa chọn. Một bên có thể không thích gặp với đối thủ trong một cuộc họp chung bởi vì lịch sử phức tạp của tranh chấp. Hòa giải viên có thể khuyến khích bên đó rằng cuộc họp có thể đưa đến cơ hội để tiến triển bằng việc hứa rằng sẽ chủ trì phiên họp một cách chặt chẽ với các mục đích và quy trình rõ ràng. Cuối cùng, các bên là người quyết định đồng ý tham dự phiên họp chứ không phải là do hòa giải viên nài nỉ.

**Phiên họp chung** cho phép mọi người được nhìn và nghe thấy những gì đang diễn ra và lựa chọn cách thức góp phần giải quyết tranh chấp và vai trò trung lập của hòa giải viên đơn giản là lắng nghe và ghi nhận. Đối với hòa giải viên, phiên họp chung dường như rất rủi ro, những vấn đề không tính tới có thể xảy ra, do vậy cần phải có kỹ năng quản lý con người và quy trình. Thêm vào đó, các bên không dễ bộc lộ những điểm yếu trên bàn thảo luận và các cuộc thảo luận có thể dễ dàng bị sa lầy hoặc đổ vỡ, có thể nảy sinh tức giận hay nổi nóng. Nhưng, phiên họp chung thường là cách thức sử dụng có hiệu quả thời gian và là cách thức hiệu quả để truyền tải thông tin giữa các bên và hình thành lên những ý tưởng.

Hòa giải viên có thể khuyến khích các bên tổ chức hoặc tham gia vào phiên họp chung với nhiều mục đích. Phiên họp chung có thể mang đến cơ hội cho:

- mọi người được làm việc cùng nhau và cùng thể hiện cam kết của mình
- xây dựng quan hệ giữa các bên
- nhìn thấy tác động về từng ý tưởng và chủ đề cụ thể đối với bên kia
- tiết kiệm thời gian trong chia sẻ thông tin
- giải quyết được những vấn đề kỹ thuật hoặc thực tế
- chia sẻ mong muốn đạt được tiến triển

- làm rõ những gì đã thống nhất và những gì còn phải trao đổi.

**Phiên họp riêng** cho phép mỗi bên cơ hội để tự do xử lý những vấn đề nhạy cảm và khó khăn cùng với hòa giải viên mà họ tin tưởng. Nó cho phép hòa giải viên hiểu được nhu cầu và lợi ích cá nhân thông qua những trao đổi sâu và cho các bên thời gian để:

- phản ánh những gì đang diễn ra và những gì họ đã nghe được
- tái lập nhóm; tập hợp những suy tính của họ
- phục hồi sau phiên họp khó khăn hoặc đáng thất vọng; thư giãn
- nói thẳng với hòa giải viên và với nhau về mọi khía cạnh của vụ việc khi tin tưởng rằng hòa giải viên sẽ không mang những nội dung bí mật đó cho bên kia mà chưa có sự cho phép
- lên kế hoạch, chuẩn bị hoặc tập dượt hoặc nhận trợ giúp của hòa giải viên với tư cách như là người huấn luyện
- tham vấn với những người không tham gia vào hòa giải
- giữ thể diện bằng việc quyết định bí mật thay đổi quan điểm.

Tuy nhiên, sẽ là ngây thơ nếu hòa giải viên kỳ vọng các bên tiết lộ nhiều thông tin nhạy cảm trong phiên họp riêng đầu tiên. Các bên cũng như cố vấn của họ thường cần trọng trong giai đoạn này và thường tiếp tục khẳng định thể mạnh trong vị trí mở màn của mình khi bắt đầu phiên họp chung.

Hòa giải viên phải có được niềm tin của các bên. Thông qua ngôn từ và hành vi phù hợp, hòa giải viên phải để từng bên chắc chắn rằng họ sẽ an toàn khi trao niềm tin đó cho hòa giải viên. Sau đó các bên thường cởi mở dần và bộc trực và đôi khi thậm chí ngay trong phiên họp riêng đầu tiên.

Trong phiên họp riêng đầu tiên, hòa giải viên có thể nhắc các bên rằng đây là cuộc họp kín và sau đó đưa ra câu hỏi mở để bên đó nói về bất kỳ điều gì họ muốn. Trong các phiên họp tiếp theo, điều quan trọng đối với hòa giải viên chính là có được ý tưởng về cái đang thảo luận là gì, nhưng luôn cởi mở đón nhận những gì mà bên đó cho rằng cấp thiết. Các bên đưa ra chương trình và hòa giải viên phải linh hoạt để có thể đáp ứng được nhu cầu của các bên. Hướng tới hội thoại trao đổi chứ không phải là phỏng vấn; do vậy, một danh sách các câu hỏi chuẩn bị sẵn rất dễ gây ức chế thay vì giúp hòa giải viên tìm ra cái gì thực sự là vấn đề ở đây và cái gì có thể phù hợp.

Quản lý thời gian là yếu tố cần cân nhắc trong các cuộc gặp riêng, đặc biệt trong giai đoạn đầu của hòa giải. Một nhóm sẽ rời phiên họp chung mà tại đó nhóm



bên kia thường đưa ra tuyên bố mạnh mẽ về yêu cầu của họ nhưng sau đó phải dành thời gian chờ đợi khi mà hòa giải viên làm việc cùng với nhóm kia. Điều này có thể gây căng thẳng và hòa giải viên cần phải quản lý được vấn đề này, có thể bằng cách gửi cho họ tín hiệu về thời gian họ sẽ phải chờ đợi, có thể là xác định cho họ một nhiệm vụ hoặc có thể là đưa bên đó tới phòng của họ và giải thích về thời gian sẽ dành cho nhóm bên kia để kiểm tra những phản ứng tức thời nếu có.

Ngoài ra, khi làm việc riêng với một bên, hòa giải viên sẽ chịu rủi ro cho rằng họ là đồng minh của bên đó, thông qua những nhận định hoặc hành vi có tính đồng cảm, hoặc bị nhìn nhận như là đứng về quan điểm của bên kia khi phản ứng đối với những chủ đề không mấy thuận lợi đang phát sinh hoặc khi kiểm tra thực tiễn.

### **Làm thế nào để khám phá trong phiên họp riêng**

Khi di chuyển giữa các phòng, hãy cẩn trọng với những ghi chép của mình. Đây có thể là những thông tin mật và đặc biệt các số liệu có thể được đọc rất dễ dàng, thậm chí khi đã úp mặt giấy. Tương tự như vậy, cần đảm bảo chắc chắn rằng cửa sổ kính hoặc cửa đi kính trong phòng riêng không làm lọt thông tin trên bảng cho những người khác đi ngang qua.

- Tăng cường tính bí mật ngay từ đầu của các cuộc gặp riêng
- Sử dụng câu hỏi mở và dành đủ thời gian cũng như sự im lặng để đón nhận câu trả lời
- Cố gắng ngồi gần bên tranh chấp thay vì ngồi gần cố vấn của họ và đề nghị bên đó nói một cách tự do, thoải mái
- Mời luật sư tham gia và không cố ngăn cản họ lấn áp việc trao đổi
- Chú ý lắng nghe, quan sát nội dung cách truyền đạt, ngôn từ và ngôn ngữ cơ thể. Sự không nhất quán giữa chúng hay có thể rất quan trọng và đáng để nêu câu hỏi
- Đảm bảo cân bằng thời lượng cho phép các bên nói nhiều hơn là hòa giải viên
- Thăm dò một vài chủ đề, nhưng sẵn sàng để lại một vài vấn đề thảo luận sau. Hòa giải viên đôi khi thành công trong việc khoanh vùng toàn bộ vấn đề về trách nhiệm mà không cần phải quay lại xem xét nó lần nữa, điều này cho phép các bên đạt được thỏa thuận cuối cùng khi chỉ trao đổi về kết quả liên quan đến tiền tệ và những kết quả khác.

- Theo dõi thời gian và nhớ đến bên kia - bạn cũng có trách nhiệm đối với họ và có thể giải thích rằng mọi người cần có cảm giác là một phần của quy trình để có thể đi đến giải pháp hòa giải thành
- Tóm tắt nội dung cho đến cuối phiên họp và sử dụng bản tóm lược đó để củng cố tính bí mật và kiểm tra cái bạn có thể chuyển cho nhóm kia, nếu có.
- Nếu có một nhiệm vụ cụ thể và hữu dụng bên đó phải làm, hãy đề nghị họ làm điều đó, không phải chỉ nói là tôi muốn bạn nghĩ thêm về vụ việc của bạn bởi điều này khó có thể tạo ra những tiến bộ
- Đặt câu hỏi mở cuối cùng – Còn điều gì mà bạn muốn tôi biết thêm tại giai đoạn này không? Hay những câu hỏi tương tự. Nếu cấp bách và quan trọng thì tiếp tục hỏi, nhưng hãy sẵn sàng đồng ý khoanh vùng nó và di chuyển sang phòng khác nơi những cuộc hội thoại quan trọng tương ứng cũng đang chờ bạn
- Có dự kiến thời gian mà bạn sẽ quay trở lại.

### **Cách thức kiểm tra những thông tin nào là bảo mật**

Trong suốt quá trình hòa giải, con đường an toàn nhất cho những hòa giải viên ít kinh nghiệm đó là đối xử với mọi thứ theo chế độ mật, trừ trường hợp cụ thể được thông tin khác đi. Tuy nhiên, điều này cũng rất hãn hữu. Cũng có những trường hợp khi mà các bên cho phép bạn coi toàn bộ cuộc trao đổi là có thể tiết lộ; hòa giải viên cần khuyến cáo các bên về rủi ro của cách tiếp cận này bằng việc kiểm tra cụ thể những thông tin mang tính cá nhân, nhạy cảm hoặc quá sớm để công bố. Thường thường, hòa giải viên coi mọi thông tin đều là bí mật, nhưng cũng chủ động xác định thông tin có thể thúc đẩy tiến triển trong hòa giải – dù chỉ là một bước nhỏ - và đề nghị cho phép và cân nhắc sử dụng thông tin đó khi phù hợp.

Việc tìm hiểu đòi hỏi hòa giải viên phải kiên nhẫn, miễn cảm và liên tục. Giai đoạn khám phá ít khi kết thúc vào cuối của cuộc gặp riêng với một bên. Thường thì có nhiều nhu cầu được đưa ra và hòa giải viên cũng như các bên đều nắm được trước khi chuyển sang giai đoạn mặc cả.

### **Giai đoạn mặc cả của hòa giải**

Trong hòa giải, các bên cùng nhau hướng tới một thỏa thuận hòa giải với sự hỗ trợ của hòa giải viên. Ở một góc độ nào đó, hòa giải là việc đàm phán và đàm

phán diễn ra trong suốt quá trình hòa giải. Giai đoạn mặc cả của hòa giải bắt đầu khi các bên đã thảo luận về các điều khoản thỏa thuận khá là chi tiết. Những ý tưởng lớn và cấu trúc trở thành những giải pháp tiềm năng; các con số, những kết quả không phải liên quan đến tiền được phát triển thành những thỏa thuận thực tế. Việc đàm phán chi tiết được tiếp tục tiến hành cho đến giai đoạn kết thúc khi mà thỏa thuận hòa giải được lập thành văn bản hoặc giai đoạn tiếp theo được lên kế hoạch nếu một thỏa thuận đầy đủ khó đạt được trong ngày hòa giải.

Chẳng dễ gì để đưa ra hướng dẫn chính xác cho một hòa giải viên mới về việc khi nào giai đoạn mặc cả bắt đầu hoặc nên bắt đầu. Bên này hoặc bên kia có thể đưa ra những đề nghị; bước đi này có thể nhanh hơn; tất cả các bên có thể nói rằng về nguyên tắc họ đã thảo luận đủ; và việc đánh giá rủi ro có thể đã được điều chỉnh. Hòa giải viên có thể cảm nhận rằng các bên bây giờ cần trao đổi về những con số cụ thể và việc thay đổi bước đi là cần thiết và cần có thêm năng lượng cho việc thảo luận. Việc mặc cả phải bắt đầu tại một thời điểm nào đó và quy trình có thể gặp nhiều khó khăn khi bắt đầu quá muộn hoặc quá sớm.

### **Các bước của giai đoạn mặc cả**

Làm việc về nguyên tắc: nói về những thứ chung chung hoặc vẽ một bức tranh lớn trước khi bắt đầu đàm phán về chi tiết có thể giúp các bên vượt qua trở ngại để có những bước chuyển động ở những giai đoạn đầu. Nhưng cũng không dễ gì đưa ra được hướng dẫn về việc khi nào hoạt động mặc cả có thể tiến hành mà chỉ có thể đưa ra hướng dẫn về những bước khác nhau của giai đoạn mặc cả. Nhìn chung, giai đoạn này gồm:

- hình thành và truyền đi thông tin về những đề xuất đầu tiên
- quản lý các đề xuất và trao đổi thông tin một cách chiến thuật
- xử lý bế tắc: bế tắc có thể không mong muốn, có thể dự đoán được hoặc thậm chí xảy ra có chủ ý.

Mặc dù nhiều cuộc hòa giải tiến hành tương đối thông suốt và đi đến thỏa thuận hòa giải thành, nhiều cuộc hòa giải lại đi đến giai đoạn khó khăn hiện diện bế tắc. Việc này cần được bình thường hóa khi nó xảy ra hoặc có thể là trước đó, ngay cả khi nhận thấy khả năng này tại phiên khai mạc. Rất tiếc là khi xử lý một tình huống bế tắc mà bước đi đầu tiên là phá bỏ chúng có thể bị người khác hoặc bên sẵn sàng bước tiếp coi là yếu kém. Hòa giải viên có thể giúp giải quyết vấn đề này bằng việc hỗ trợ các bên hình thành và đặt những bước đi đầu tiên. Kết quả có được trong giai đoạn khám phá là để hiểu nhau - động lực, nhân

cách và áp lực. Thông thường, không phải chỉ là cái bạn làm với tư cách là hòa giải viên mà là bạn làm thế nào mới quan trọng. Trong giai đoạn mặc cả, hòa giải viên đóng rất nhiều vai tùy thuộc vào nhu cầu của các bên. Hòa giải viên có thể là:

- một người quan sát việc đàm phán hiệu quả giữa các bên với nhau
- một người hỗ trợ thu nhận các đề xuất và phản hồi đối với các đề xuất đó giữa các phòng với nhau
- một huấn luyện viên hướng dẫn về việc mặc cả có thể được tiến hành như thế nào là tốt nhất và mang lại tiến triển nhất
- một người môi giới năng động có tầm ảnh hưởng lớn đến đàm phán, mặc dù vẫn giữ vị thế vô tư.

Việc hòa giải viên sử dụng các kỹ năng đàm phán có hiệu quả để giúp các bên trong giai đoạn mặc cả sẽ được đề cập chi tiết hơn trong chương sau về “hòa giải viên sử dụng kỹ năng đàm phán”.

### **Sử dụng các phiên họp riêng và chung**

Cũng như trong tất cả các giai đoạn khác, hòa giải viên có thể lựa chọn quy trình và quyết định phải được đưa ra phù hợp với đối tượng, các bên, cố vấn của họ và mối quan hệ giữa các bên.

**Phiên họp riêng** thường được tổ chức và cho phép hòa giải viên chủ động làm việc để giúp mỗi bên tập trung vào việc thỏa thuận đáp ứng được lợi ích của mình. Đôi khi đây là một quá trình đấu tranh vật vả của các bên để đi từ cố thủ sang giải quyết được tranh chấp. Khi mà các quan điểm được nêu ra cứng nhắc trước hoặc trong phần đầu của hòa giải thì người ta có cảm giác mất mát vì bị bỏ rơi hoặc mất mát giữa các bên và ngay trong một đội.

Trong các cuộc gặp riêng trong giai đoạn mặc cả, hòa giải viên cần sử dụng hàng loạt các kỹ thuật, như:

- đưa ra triển vọng và hình thành lên các đề xuất đáp ứng nhu cầu của từng bên
- là một người thám thính khi các bên kiểm tra vị thế của nhau và bắt đầu nhận ra rằng họ không thể đạt được tất cả những gì họ mong muốn
- xếp thứ tự ưu tiên cho các quan tâm và mong muốn của các bên

- hiểu và kiểm tra các đề xuất, thử xem làm thế nào chúng có thể được tiếp nhận với những gì mà bên kia biết, thảo luận về các trình bày và đưa ra những khuyến nghị về thời gian
- xác định những yếu tố có giá trị khác nhau: một bên có thể coi nhẹ hoặc chịu ít chi phí đối với những hạng mục có thể được coi là quan trọng đối với bên kia, ví dụ như lời xin lỗi hoặc giải thích.
- kiểm tra các giải pháp tốt nhất cho thỏa thuận hòa giải thành (BATNA) so với đề xuất hòa giải thành
- khẳng định lại về chi phí nếu tiếp tục tranh tụng hoặc trọng tài
- kiểm tra tính thực tế: soi rọi lại quan điểm hoặc đề xuất của một bên và hỏi liệu tính thực tế của chúng ra sao
- quản lý những phản hồi đối với các đề xuất đáng thất vọng đã nhận được hoặc chuyển đi.

Hòa giải viên có thể giúp các bên giải quyết tranh chấp giữa họ mà không cần kiểm tra tính thực tế của nó, nhưng đây thường lại là chìa khóa để đạt được tiến triển. Các bên có thể bị che mắt và không thể nhận thấy được lợi thế của việc giải quyết bằng hòa giải ngay cả khi với những điều khoản không mấy thoải mái. Một bên thứ ba không vụ lợi có thể giúp làm rõ góc nhìn đó một cách khách quan và không có tính phán xử. Việc của hòa giải viên không phải là áp đặt một giải pháp hoặc một quan điểm cụ thể nào đó và các bên được tự do phản đối những quan điểm mới nếu muốn. Tuy nhiên, bằng việc chuyển từ góc độ một chiều và vì lợi ích riêng sang một bức tranh toàn cảnh với những rủi ro và lợi ích chung thì hòa giải viên có thể hoàn thành nhiệm vụ được tốt hơn.

Người ta cho rằng các bên chỉ muốn mặc cả thông qua ngoại giao con thoi của hòa giải viên và sử dụng trong các cuộc gặp riêng. Như thế họ cảm thấy an toàn hơn và để cho hòa giải viên thực tế kiểm soát được tình hình, đặc biệt là khi những đề xuất ở giai đoạn sớm thường tạo ra sự tức giận về sự không sẵn sàng của bên kia. Hòa giải viên có kinh nghiệm thường đưa các bên lại với nhau trong giai đoạn mặc cả mặc dù không nhất thiết là khi có những đề xuất đầu tiên. Bất lợi của việc chỉ làm việc qua các cuộc gặp riêng ở chỗ:

- các bên và cố vấn của họ cảm thấy mất kiểm soát đối với việc đàm phán
- việc mặc cả có thể kéo dài hơn so với khi nó được tiến hành trực tiếp
- hòa giải viên chỉ trở thành người đưa tin và thậm chí có thể bị sử dụng để chuyển đi những đề xuất mà các bên sẽ không sẵn sàng đưa trực tiếp cho nhau

- thông điệp quan trọng mất hiệu lực khi được hòa giải viên chuyển thay vì một bên chuyển trực tiếp
- các bên cảm thấy thất vọng vì bị chia tách và mất đi sự sẵn sàng cùng nhau làm việc như trong các giai đoạn trước đó của hòa giải
- hòa giải viên muốn chịu trách nhiệm chính cho việc đàm phán thành công
- hòa giải viên chỉ hành động như một trung gian trong hoạt động mua bán
- cơ hội cho các bên làm việc cùng nhau bị bỏ qua – điều này đặc biệt quan trọng khi muốn xây dựng quan hệ trong tương lai; các bên có thể cần làm việc cùng nhau trong hòa giải để định hình tương lai và kiểm tra xem nó có thể thành hiện thực không.

**Các phiên họp chung** trong giai đoạn mặc cả là cách thức để xử lý những bất lợi đó, nhưng chúng phải được chuẩn bị kỹ lưỡng và xử lý một cách cẩn trọng. Hòa giải viên có trách nhiệm điều hành quy trình và cần xác định trước với mỗi đội về mục đích của phiên họp chung và ai sẽ là người tham dự, định ra một chương trình rõ ràng và có thể là ngắn gọn để dành thời gian cần thiết cho việc chuẩn bị. Đôi khi, rất hữu ích khi thống nhất với các bên để họ có thể có thời gian cân nhắc về những gì họ nghe được tại phiên họp chung mà không yêu cầu họ đưa ra phản ứng ngay lập tức. Hòa giải viên cần thỏa thuận riêng với từng bên về việc ai sẽ tham dự và mục đích, hình dạng của phiên họp chung.

Tùy thuộc vào sự năng động của nhóm, có thể đưa cả nhóm hoặc chỉ là một nhóm công tác với một số người được lựa chọn trong đội, như là luật sư, chuyên gia, người đứng đầu có quyền ra quyết định, hoặc có thể là sự kết hợp những người hòa giải tốt nhất trong mỗi đội ngồi lại với nhau. Hòa giải viên sẽ chủ trì phiên họp chung, duy trì phiên họp khi nó còn có tính xây dựng và chấm dứt khi nó hoàn thành mục tiêu đã thỏa thuận hoặc nó không đạt được điều gì đó tốt hơn.

Khi sử dụng đúng, phiên họp chung có thể:

- tạo ra động lực
- cung cấp một bức chân dung trực tiếp về quan điểm của từng bên để tránh rủi ro về tính không chính xác hoặc nhấn mạnh sai
- vượt qua được sự bế tắc với việc cho phép các bên giải thích về những vấn đề cụ thể hoặc đưa ra lời trình bày trực tiếp về những điểm còn bất đồng
- không phải lo lắng hoặc tức giận về việc mất thời gian chờ đợi hòa giải viên

- cho phép người đứng đầu có thể đàm phán trực tiếp và cho phép họ cảm nhận được phản ứng của người kia trước những đề xuất của mình
- tiết kiệm thời gian.

### **Đóng góp của hòa giải viên vào giai đoạn mặc cả**

Có rất nhiều cách để hòa giải viên có thể góp phần vào giai đoạn hòa giải; bạn có thể:

- tiếp tục làm việc “về mặt nguyên tắc” đối với các điều khoản của thỏa thuận hòa giải thành mà không phải vội đi đến các số liệu chi tiết.
- Sử dụng câu hỏi giả định “điều gì sẽ xảy ra” và “giả sử” để tìm hiểu các điều khoản hòa giải thành có thể đạt được, nhưng cũng phải tránh đưa ra cảm nhận về việc trình bày ý kiến của bên nào
- giúp các bên tìm kiếm những khả năng “hai bên cùng thắng”, mở rộng “miếng bánh” thỏa thuận hòa giải để tìm ra một giải pháp hài lòng tất cả các bên - sẽ được trình bày thêm trong phần “hòa giải viên sử dụng kỹ năng đàm phán”. Nếu không thể thì trao đổi về những lợi thế của việc chia sẻ những vướng mắc
- thận trọng đối với ranh giới đáy: ranh giới này thường thay đổi, do vậy cố gắng không để một đề xuất nào đưa ra vi phạm ranh giới này, đặc biệt là trong phần đầu của giai đoạn mặc cả. Không nên tự hỏi mình ranh giới đáy là gì – hay trao đổi với các bên về chiến lược của họ và hỏi họ muốn đề xuất cái gì tiếp theo
- bình thường hóa sự thất vọng hoặc tức giận khi các bên đưa ra những đề xuất ban đầu - những đề xuất ban đầu thường được bên kia tiếp nhận với sự tức giận và đôi khi là sự thể hiện nghi ngờ về thiện ý của phía bên kia.
- đề nghị nhận các đề xuất của từng bên trong các cuộc gặp riêng nhưng chưa chuyển sang cho bên kia để qua đó với sự cho phép của các bên thì hòa giải viên có thể xác định được sự cách biệt giữa các bên mà không cần trao đổi về các con số (lớn, có thể hàn gắn v.v..) - Điều này có thể vượt qua được thử thách mặc cả đầu tiên.
- giúp một bên cân nhắc làm thế nào để một đề xuất mà bạn cho rằng có rủi ro lại có thể được nhóm bên kia tiếp nhận. Kiểm tra xem đề xuất đó có phù hợp với chiến lược của họ hay không và gửi đi thông điệp mà họ dự kiến. Kiểm tra người đưa ra đề xuất bằng việc hỏi xem họ có sẵn sàng đưa ra đề xuất trực tiếp và giải thích lý do đằng sau đó. Cuối cùng, các bên phải quyết định có bắt đầu đặt giá hay không

- đề nghị các bên cho phép tự quyết định khi nào tiến hành đặt giá để có thể tính toán thời gian hiệu quả
- sẵn sàng đưa ra “thông tin xấu” cũng như “tin tốt” và không che giấu những cách biệt nghiêm trọng nếu có
- giúp từng bên kiểm tra lại các đánh giá rủi ro của mình trên cơ sở những gì đã biết được trong quá trình hòa giải
- giúp các bên trao đổi các đề nghị của mình một cách trực tiếp nếu họ muốn.

Các con số về hòa giải có thể được tính toán và vì vậy có thể được căn chỉnh hoàn toàn khác với con số của từng bên. Việc xin lỗi đối với một bên có thể là cách thể hiện sự đáng tiếc của bên kia. Trong các yêu cầu với nhiều đầu mục thiệt hại, các bên có thể lựa chọn tính toán các con số theo cách khác nhau hoặc muốn tính tổng thể thay vì chỉ nhỏ các con số một cách chi tiết khi mà một thỏa thuận toàn bộ được các bên chấp nhận. Hòa giải viên có thể tận dụng sự khác biệt này, sáng tạo nhưng trung thực để giúp các bên nhìn nhận các lựa chọn một cách tích cực.

Hãy nhớ rằng các bên có thể đơn giản chỉ đạt được thỏa thuận để cho thanh toán, chắc chắn và thoát khỏi khả năng đi đến tranh tụng; chỉ có hòa giải viên hàng đầu mới có thể xác định được điều đó có giá trị như thế nào.

### **Một số vấn đề tiềm tàng và làm thế nào để phòng tránh**

- Một bên có thể cố gắng sử dụng quy trình hòa giải chỉ để tìm ra bên kia dễ bị tổn thương như thế nào sau đó từ chối đi đến thỏa thuận bằng hòa giải và đưa ra khởi kiện chính thức ngay sau đó. Nếu bạn nghi ngờ về động lực này của một bên, hãy đề nghị tổ chức phiên họp chung và để cho các bên tự đàm phán.
- Hãy đảm bảo rằng việc hòa giải thành là của các bên, thậm chí ngay cả khi bạn nghĩ rằng bạn biết cái gì là tốt nhất cho họ; các thỏa thuận hòa giải thành có hiệu quả là những thỏa thuận mà các bên tự mình đi đến và chọn cách đồng ý. Một trong những mục đích của hòa giải là để đưa ra một giải pháp thay thế cho một kết quả bắt các bên phải tuân. Thỏa thuận hòa giải thành cần phải thỏa mãn các bên chứ không phải là hòa giải viên khi họ có thể không được nói cho biết rằng tại sao một thỏa thuận cụ thể nào đó được đưa ra lại có thể chấp nhận được. Ngoài ra, nếu hòa giải viên đẩy các bên đến một giải pháp cụ thể, thì có rủi ro rằng bên sau đó từ chối



ký vào thỏa thuận sẽ nhìn hòa giải viên như là người tham gia đàm phán thay mặt cho bên kia.

- Tôn trọng bí mật; hãy đảm bảo rằng bạn được phép mới tiết lộ các tình tiết hoặc các đề xuất. Các bên cần phải đưa ra thông tin thì đàm phán mới tiến triển và nếu bạn cảm thấy rằng thông tin cụ thể nào đó phải được chia sẻ để đạt được tiến bộ thì hãy đề nghị cho phép công bố và tôn trọng quyết định của họ nếu.
- Một thỏa thuận hòa giải chuẩn đòi hỏi người có mặt phải có toàn quyền giải quyết. Mặc dù vậy, luôn phát sinh vấn đề cấp độ thẩm quyền. Việc xử lý vi phạm rõ ràng đối với thỏa thuận hòa giải một cách nhạy bén, kín đáo là thách thức đối với vấn đề uy tín của các bên. Hãy khuyến khích trao đổi điện thoại với người nào đó có thẩm quyền cao hơn. Tuy nhiên, bạn có thể cần phải thẳng thắn bởi vì nếu vấn đề không được giải quyết thì nó có thể bị bên kia coi là bất kính nghiêm trọng và có thể cản trở khả năng đạt được thỏa thuận.
- Nhiều cuộc hòa giải đạt được đến điểm tương chừng không thể đi tiếp được. Hòa giải viên có thể quay trở lại thảo luận về quy trình thay vì tiếp tục thực hiện quy trình về mặt nội dung, bằng việc nói rằng – *chúng ta sẽ làm gì bây giờ? hay Ngày mai sẽ như thế nào nhỉ?* Hãy tập trung vào quy trình và cho dù điều gì xảy ra hãy giữ sức, sự sáng tạo và động lực để đi tiếp. Thỏa thuận hòa giải thành thường xuất hiện khi mà chỉ một vài giờ trước đó quy trình dường như không có tiến triển gì.
- sự hoang mang để đạt được thỏa thuận hòa giải thành có thể xảy ra ở cuối quá trình hòa giải một tranh chấp lâu dài cũng giống như khi thỏa thuận đó trở thành hiện thực. Bạn cần phải làm việc với từng bên về việc họ sẽ xử lý khoảng trống mà thỏa thuận hòa giải thành để lại trong cuộc sống của họ như thế nào, giúp họ tạo lên bức tranh về một tương lai có thể chấp nhận được mà không có tranh chấp.

### Giai đoạn cuối cùng của hòa giải

Mục tiêu của hòa giải thường là đạt được thỏa thuận hòa giải thành, nhưng không phải bằng mọi giá, và tất nhiên là không phải vì lợi ích của hòa giải viên. Hòa giải không phải là để giữ nguyên tỉ lệ hòa giải thành của hòa giải viên đó. Ngoài việc đạt được thỏa thuận hòa giải thành, mục tiêu của hòa giải viên còn là

đảm bảo rằng có sự cải thiện đáng kể trong hiểu biết giữa các bên và thỏa thuận hòa giải thành đó có tính thực tế và bền vững.

Vì vậy, mọi thỏa thuận hòa giải thành cần đáp ứng được các tiêu chí sau:

- nó làm hài lòng các bên
- nó giải quyết các vấn đề trong tranh chấp, trừ trường hợp các bên thỏa thuận tách một số vấn đề đó ra để giải quyết
- theo một trình tự thủ tục khác
- có thể chấp nhận và thực thi
- hạn chế khả năng tranh chấp trong tương lai.

Để giúp các bên trong suốt quy trình này, hòa giải viên cần có nghị lực, có tư duy trong sáng và sáng tạo trong những giờ cuối của quá trình hòa giải như là khi bắt đầu.

### **Các điều khoản thỏa thuận**

Đôi khi, một thỏa thuận xuất hiện mà hòa giải viên cũng bất ngờ, thậm chí có thể với những điều khoản không công bằng cho một bên. Tuy nhiên, hòa giải viên sẽ không bao giờ biết toàn bộ câu chuyện và sẽ hiếm khi tìm ra được mọi điều dẫn các bên đến thỏa thuận hòa giải thành.

Hòa giải viên không quan tâm đến sự công bằng hay động lực đi đến thỏa thuận hòa giải thành mà chỉ quan tâm rằng thỏa thuận đó hài lòng các bên, có thể chấp nhận được và sẽ kết thúc. Tuy nhiên, khi một hoặc nhiều bên không có mặt hoặc không có cố vấn hoặc có dấu hiệu cho thấy sự không chắc chắn từ bất kỳ bên nào thì hòa giải viên cần phải kiểm tra với cả hai bên rằng họ vui vẻ hoàn tất thỏa thuận mà không có phản ánh gì thêm. Những hướng dẫn về làm việc với các bên không có mặt sẽ được trình bày trong chương sau về “vai trò của hòa giải viên và những người khác” và trong phần về đạo đức và mất cân bằng về quyền lực trong chương cuối cùng.

Rất hiếm khi hòa giải viên cảm thấy rằng thỏa thuận đạt được là không trung thực hay phi pháp. Điều này thể hiện một phạm trù đạo đức hoàn toàn khác biệt với vấn đề công bằng. Vấn đề đạo đức sẽ được trao đổi thêm trong chương cuối cùng.

### **Các giải pháp thực tế và có thể thực thi**

Một thỏa thuận về số tiền một bên phải trả cho bên kia dường như đơn giản nhưng vẫn phải cẩn trọng để xem xem có sự khấu trừ hoặc bổ sung ngầm hay không. Con số đó đã bao gồm lãi suất hoặc thuế chưa? Khi nào thì có thể chi trả? Điều gì xảy ra khi nó bị tuyên vô hiệu? Chi phí pháp lý như thế nào? Khoản bồi thường có bị đánh thuế như thu nhập trong tay của người nhận hay không? Có thể có những câu hỏi quan trọng mang tính thực tế khác, ví dụ như nếu thủ tục tại Tòa án đã bắt đầu thì làm thế nào để chấm dứt nó? Hòa giải viên không phải trả lời những câu hỏi này nhưng với vai trò của hòa giải viên thì họ phải đặt câu hỏi để khuyến khích các bên và cố vấn của họ để đảm bảo rằng mọi thứ cần thiết cho một thỏa thuận khả thi đều được trao đổi.

Do vậy, khi một thỏa thuận gần đạt được, sẽ rất có ích nếu:

- trao đổi với các bên về những trở ngại có thể có để thỏa thuận có thể thực thi
- rút ra những bài học có được từ tranh chấp có thể giúp các bên tránh những vấn đề xảy ra trong tương lai, đặc biệt là trong quan hệ đang có
- tóm tắt các điều khoản, có thể là trong cuộc họp chung với các cố vấn để đảm bảo rằng các điều khoản có tính bao trùm và bao hàm các vấn đề đã được thảo luận
- cảnh giác với thời gian biểu, việc vô hiệu của thỏa thuận, chi phí, thủ tục tố tụng tại tòa, vấn đề thuế và các khía cạnh khác mặc dù cố vấn pháp lý của họ là người làm tất cả các công việc liên quan này.
- xây dựng kế hoạch hòa giải tiếp theo trong trường hợp gặp khó khăn
- kiểm tra xem có cần hòa giải viên giúp làm gì sau khi đạt được thỏa thuận hay không, mặc dù điều này hiếm khi cần khi mà thỏa thuận đã đạt được, đã được lập thành văn bản và được ký.

### **Mục đích của thỏa thuận hòa giải thành**

Thỏa thuận hòa giải thành cần phải là văn bản ghi nhận rõ ràng và đầy đủ một cách hợp lý những gì đã được thống nhất, được các bên hoặc người nhân danh các bên ký (luật sư thường ký với tư cách là đại diện cho một bên). Nếu một thỏa thuận chi tiết hơn được hình thành (ví dụ như thỏa thuận về nhượng quyền), thì mô hình của nó cũng phải được đề cập đến và cần phải có tham chiếu đến một thỏa thuận mẫu chuẩn. Các cố vấn sẽ cẩn trọng trong việc soạn thảo để tránh đưa ra dự thảo chỉ là “thỏa thuận để thống nhất” vốn không thể thực thi được bằng pháp luật.

Thông thường, thỏa thuận hòa giải thành giống như là hợp đồng tức là có thể cưỡng chế nếu có vi phạm. Nó có thể hoặc không thay thế hoàn toàn những hợp đồng trước đó và các bên cần quyết định ý chí của mình về việc này. Trong trường hợp thủ tục tố tụng đã được bắt đầu, nó phải được chính thức dừng và thường là bằng quyết định đồng thuận do tất cả các bên ký. Ở nhiều nước, thỏa thuận hòa giải thành có thể ngay lập tức được chuyển thành quyết định của Tòa án bằng việc ra quyết định đồng thuận ngay trong quá trình hòa giải. Hiệu lực của quyết định đồng thuận này là giúp các bên thực thi các điều khoản hòa giải thành trong trường hợp có vi phạm mà không phải tiến hành một thủ tục mới.

Ở những nước khác, cần phải qua những thủ tục nhất định trước khi quyết định này có thể được ban hành, ví dụ như thỏa thuận phải được công chứng hoặc thỏa thuận đó cần phải quay trở lại Tòa án để thẩm phán phê chuẩn trước khi nó được thực thi.

Khi một bên là trẻ em hoặc người lớn không có năng lực hành vi, thỏa thuận có thể chỉ là tạm thời và phải có sự phê chuẩn của Tòa án mới có hiệu lực.

Đôi khi các bên không muốn các điều khoản thỏa thuận có hiệu lực pháp lý dưới góc độ là nó được thực thi bằng một quyết định của Tòa án. Trong một số tranh chấp gia đình, lao động hoặc hợp tác mà vấn đề chỉ là hành vi trong tương lai và quản lý mối quan hệ thì điều quan trọng là ghi nhận những gì đã thống nhất như là điểm để viện dẫn hoặc là kế hoạch hành động ngay cả khi nó không được thực thi bằng pháp luật.

Khi mục đích là để thực thi, thỏa thuận hòa giải thành có thể được chuyển cho Tòa án và một thủ tục sau đó có thể xem xét việc vi phạm ngay cả khi thỏa thuận đó là kết quả của một quy trình bí mật và không thiên vị.

### **Nội dung của thỏa thuận hòa giải thành**

Các thỏa thuận hòa giải thành đều khác nhau và không có một danh mục chuẩn nào các nội dung phải được bao hàm trong thỏa thuận. Thêm vào đó, các nước có các yêu cầu pháp lý riêng đối với hình thức phù hợp của thỏa thuận đó. Do vậy, thỏa thuận hòa giải không phải đương nhiên bị thay thế bằng thỏa thuận hòa giải thành, do vậy các quy định về việc không được triệu tập hòa giải viên làm nhân chứng và về tính bảo mật vẫn có hiệu lực ràng buộc đối với các bên và hòa giải viên, trừ trường hợp thỏa thuận hòa giải thành sau đó có quy định khác. Các bên có thể quyết định lặp lại những quy định này để gộp chung trong một văn bản.

Những điểm sau có thể có nhưng không nhất thiết phải luôn áp dụng:

- **Các bên:** tên của các bên có thể cần làm rõ – ví dụ, liệu công ty mẹ hoặc công ty con có thanh toán hay không hoặc tên nào sẽ được đưa vào trong các văn bản của Tòa án. Khẳng định địa vị của đại diện công ty có thể cần thiết, thậm chí có thể có cả bảo đảm để xác định đúng thẩm quyền giải quyết vụ việc của người đó. Quyền được khởi kiện theo thỏa thuận đó có thể được chuyển giao cho người thứ ba không phải là một bên trong thỏa thuận, nếu các bên có dự kiến như vậy thì điều này cũng phải được nêu rõ ràng.
- **Phần tường thuật lại vụ việc** mô tả chi tiết tình huống mà thỏa thuận đạt được, tường thuật về tranh chấp, thủ tục tố tụng có liên quan và bối cảnh hòa giải. Nó có thể nêu chi tiết các tình tiết mà thỏa thuận dùng làm căn cứ để đảm bảo tính trung thực và lý giải cho việc căn cứ vào đó, từ đó hạn chế rủi ro có sự hiểu nhầm xảy ra.
- **Tiêu đề của thỏa thuận** đặt nền tảng cho các điều khoản trung tâm của thỏa thuận, ví dụ như “A thỏa thuận trả B y đô la trong vòng 14 ngày”, hoặc “công ty C thỏa thuận chấp nhận z £ trong thỏa thuận cuối cùng về yêu cầu được nêu trong vụ kiện số 12345 tại Tòa án cấp cao”. Các điều khoản có thể đơn giản hoặc phức tạp tùy thuộc vào tranh chấp. Đôi khi, cổ vấn đòi mỗi đoạn phải đề cập đến một thỏa thuận nhất định và chuẩn chung cho sửa đổi cũng được nêu ở đoạn riêng.
- **Bảo mật:** đôi khi các bên thống nhất bổ sung hoặc thay đổi tính bảo mật đã nêu trong thỏa thuận hòa giải nhằm tránh việc tiết lộ trong những vụ việc phức tạp và nhạy cảm về thị trường. Đôi khi các bên lại có thỏa thuận tích cực về việc công bố kết quả hòa giải.
- **Những thỏa thuận về chi phí** về tranh tụng và đôi khi là phí hòa giải (xem dưới đây trong chương này về phân chi phí).
- **Hòa giải viên không được triệu tập làm nhân chứng:** quy định này được nêu trong thỏa thuận hòa giải nhằm ngăn cản việc một bên yêu cầu hòa giải viên làm chứng về điều khoản thỏa thuận hòa giải hoặc những gì diễn ra trong quá trình hòa giải.
- **Văn bản viết thể hiện chính xác những điều khoản đã thống nhất:** Tòa án thường giả định rằng điều này là đúng nhưng điều này được củng cố thêm khi cổ vấn cho các bên cũng thấy rằng nó cần thiết. Cũng có thể ghi nhận rằng thỏa thuận hòa giải thành thay thế tất cả các thỏa thuận trước đó nếu phù hợp (nhớ rằng điều này bao gồm cả điều khoản trong

thỏa thuận tiến hành hòa giải, về tính bảo mật và bảo vệ hòa giải viên không bị yêu cầu đưa ra bằng chứng).

- **Các quy trình giải quyết tranh chấp trong tương lai** cũng có thể được nêu, ví dụ như việc trở lại hòa giải trước khi khởi kiện hoặc tiến hành thủ tục thực thi trong trường hợp có khó khăn trong việc thi hành điều khoản đã thỏa thuận.
- **Chữ ký và ngày lập** cùng với năng lực ký kết của người ký phải được đảm bảo (ví dụ như giám đốc điều hành của công ty TNHH X).

### **Soạn thảo thỏa thuận hòa giải thành**

Việc soạn thảo thỏa thuận hòa giải thành, mà ở Việt Nam phải được làm bằng văn bản theo Nghị định năm 2017 về hòa giải, thường là trách nhiệm của luật sư của các bên. Hòa giải viên giữ vai trò và góp phần kiểm tra tất cả những điểm đã được thảo luận. Những vấn đề mới luôn phát sinh trong giai đoạn này. Có những vấn đề tưởng chừng nhỏ có thể xử lý ngay lập tức lại có tầm quan trọng lớn và khó giải quyết. Điều này đòi hỏi phải tiến hành mặc cả tiếp hoặc thậm chí phải tìm hiểu thêm và vì vậy hòa giải viên phải làm việc tiếp với từng bên hoặc cùng với các bên. Soạn thảo thỏa thuận hòa giải thành có thể mất nhiều giờ trong những vụ việc phức tạp. Do vậy, các thiết bị phục vụ soạn thảo, in ấn, phô tô cần phải sẵn sàng tại nơi tiến hành hòa giải.

Nói rộng ra, không luật nào đòi hỏi rằng thỏa thuận phải được làm thành văn bản – nhưng thỏa thuận hòa giải thành chuẩn đòi hỏi nó phải được lập theo hình thức này. Thỏa thuận bằng văn bản sẽ cho thấy rõ về những gì đã thỏa thuận và vì vậy nó củng cố thêm tính an toàn của quy trình hòa giải. Soạn thảo thỏa thuận hòa giải thành có thể là nhiệm vụ nan nhất khi ở cuối của ngày làm việc dài. Người viết có xu hướng bung bít, bỏ qua các chi tiết và giả định rằng đã có thỏa thuận ở một số điểm nhất định, nhưng luật sư sẽ biết rằng việc khái quát hóa và không rõ ràng có thể gây khó khăn cho giai đoạn sau và có thậm chí có thể là nguyên nhân của tranh chấp trước đó. Hòa giải viên phải giữ vai trò, giữ vững động lực và năng lượng trong giai đoạn cuối cùng này.

Các bên có thể chỉ chờ đợi trong khi luật sư cùng làm việc để soạn thảo thỏa thuận bởi vậy họ cần được biết khi nào thì bản cuối cùng của dự thảo sẵn sàng để kiểm tra trước khi ký. Cần lưu ý đến sự thoải mái của các bên trong thời gian này; đồ ăn nhẹ hoặc giải lao ngoài địa điểm hòa giải hoặc các cuộc hội thoại thư thái giữa các bên hoặc với hòa giải viên có thể giúp ích cho việc bớt thời gian.

Các bên cần được trao đổi thường xuyên về điều khoản thỏa thuận và một số dự thảo các bên có thể làm với hòa giải viên, ví dụ như thư khuyến nghị trong các vụ án về tuyển dụng lao động hoặc thư gửi khách hàng khi cổ đông đồng ý rời bỏ công ty.

Trong các vụ việc phức tạp hoặc khi cần có mẫu thỏa thuận cụ thể nào đó thì hòa giải viên có thể kiến nghị rằng cổ vấn của các bên phải chuẩn bị và thậm chí trao đổi cho nhau dự thảo thỏa thuận hòa giải thành trước đó và để phần chi tiết điền thêm vào khi có thỏa thuận hoặc các cổ vấn có thể kiến nghị với nhau về việc này. Điều này sẽ giúp tiết kiệm thời gian và đảm bảo rằng những điểm phức tạp không bị xem nhẹ khi mọi người đã mệt mỏi cũng như khuyến khích sự nhất trí thỏa thuận về tư tưởng trước. Công việc soạn thảo thỏa thuận hòa giải thành có thể được tiến hành tách rời hoặc cùng với việc hòa giải ngay trong ngày hòa giải.

### **Chi phí tranh tụng và chi trả**

Khi thủ tục tranh tụng đã bắt đầu trước khi hòa giải và chi phí của vụ kiện cần phải xem xét tại nước đó thì thỏa thuận hòa giải thành phải giải quyết cả chi phí pháp lý cho những thủ tục này. Các bên thường được yêu cầu cung cấp chi tiết về các chi phí phát sinh đến thời điểm hòa giải và dự tính chi phí đến phiên tòa để thông tin về những phân tích rủi ro và đánh giá rủi ro của mình trong quá trình hòa giải.

### **Khi thỏa thuận hòa giải thành không đạt được**

Các tranh chấp không phải lúc nào cũng hòa giải được. Nếu vụ việc không hòa giải thành, hòa giải viên có thể cảm thấy mất nhuệ khí hoặc thất vọng cũng như mệt mỏi sau một ngày dài. Hãy tự nhủ mình rằng:

- Các bên có quyền và lựa chọn có tiến tới hòa giải thành hay không
- Đàm phán có thể tiếp tục sau khi hòa giải và bạn có thể đề nghị trợ giúp các bên
- phần lớn các cuộc hòa giải không đạt được thỏa thuận hòa giải thành trong ngày hòa giải nhưng lại giải quyết xong sớm ngay sau đó.

Tùy thuộc vào độ mạnh của cảm xúc khi kết thúc hòa giải mà không đạt được thỏa thuận hòa giải thành, thường sẽ rất tốt khi đưa các bên ngồi lại với nhau trong cuộc họp chung để đánh giá lại những tiến bộ đạt được, xác định những

vấn đề đã đạt được và những vấn đề gì còn chưa giải quyết cũng như trao đổi về những bước tiếp theo. Đôi khi, sự nhượng bộ hoặc các động thái khác được đưa ra ngay tại cuộc gặp này và dẫn tới những thảo luận tiếp theo và hòa giải thành công.

Điều quan trọng là phải tiến hành hòa giải ở một cách thức nào đó bằng việc gợi ý một số vấn đề sau:

- hòa giải mới chỉ tạm dừng
- hòa giải viên sẽ liên lạc với các bên sau vài ngày để trao đổi sự việc sẽ như thế nào
- các cuộc gặp riêng rẽ theo hẹn với từng bên
- các bên xác định một chương trình hành động, yêu cầu các thông tin cụ thể hoặc lấy ý kiến chuyên gia về lĩnh vực còn bất đồng
- đàm phán sẽ tiếp tục đối với những vấn đề cụ thể
- tiếp tục hòa giải hoặc thậm chí thay đổi hòa giải viên
- một quy trình giải quyết tranh chấp khác, ví dụ như đánh giá trung gian về các khía cạnh của tranh chấp hoặc nguyên tắc.

Ngay cả khi các bên không đồng ý với bất kỳ lựa chọn nào thì điều quan trọng vẫn là liên lạc với từng bên hoặc luật sư của họ ngay sau phiên hòa giải. Hòa giải viên có vai trò tích cực trong việc hỗ trợ các bên trong việc đàm phán tiếp theo và tìm ra con đường mới để giải quyết tranh chấp.