

# **MEDIATOR**

**Kuay Shiau Lan  
Pegawai Psikologi  
Kementerian Pengangkutan**

Tel : 03-8886 6266  
email : [shiaulan@mot.gov.my](mailto:shiaulan@mot.gov.my)

# KAJIAN KES: SYARIKAT XYZ

Daud telah berkhidmat sebagai Pengurus Kanan sebuah syarikat perabot besar XYZ selama 8 tahun. Selama ini beliau telah berjaya mengelak berlakunya konflik dengan cara 'mematahkan' percubaan individu-individu yang cuba membantah keputusan dan rancangan beliau. Syarikat ini mengalami perubahan staf (turnover) yang tinggi. Semasa temuduga berhenti kerja Helena (Pengurus Junior), berkata Daud tidak dapat menerima orang-orang yang tidak setuju dengan pandangannya (Daud) – samada ide untuk promosi pemasaran, polisi syarikat, dan projek perkembangan. Helena berkata beliau tidak dapat bekerja dalam suasana di mana setiap pendapat atau cadangan kepada Pengurus Kanan ditolak atau dilihat sebagai serangan peribadi.

Tugasan Individu (10 minit)

1. Apakah masalah yang berlaku dalam Syarikat Perabot XYZ?
2. Cadangkan bagaimana caranya anda boleh membantu masalah syarikat tersebut.

# PENGENALAN

“Discourage litigation. Persuade your neighbours to compromise whenever you can. Point out to them how the nominal winner is often the real loser...in fees, expenses and waste of time.”

*Abraham Lincoln 1850*

# MEDIASI?

“... a process in which a trained neutral facilitator assists the disputing parties in communicating their issues and exploring solutions” (The mediator does not render a decision or provide any evaluation of the case to the parties.) *[Robicheaux, W.]*

# MEDIASI?

Prosedur di mana seorang individu terlatih & berkecuali memudahcara komunikasi antara dua pihak yg bertelagah dan meneroka pilihan-pilihan untuk menggalak perdamaian, kefahaman & penyelesaian

- ✚ Penyelesaian
- ✚ Perdamaian – hubungan yg lebih praktikal
- ✚ Sukarela
- ✚ Tidak mengancam

# FAEDAH

- **Kemampuan - percuma/tidak mahal**
- **Masa – cepat**
- **Mudah diurus – berbanding perundangan**
- **Mudah difahami – mediator sbg fasilitator**
- **Sulit – di bilik khas**
- **Keberkesanan - 75% to 90% berjaya**
- **Kepuasan – tinggi – kedua pihak mencari penyelesaian bersama**

# FALSAFAH MEDIASI

- Utilitarianism – parties' self-interest
- Essential Needs – eg freedom, shelter, peace, dignity
- Resolution – dispute resolution
- Natural Law – harmonize with how it 'should be'
- Intervention – in pursuit of greater fairness
- Justice – focuses on reducing costs
- Restorative Justice – healing harm caused by criminal breaches of civil contract

# PERANAN MEDIATOR

- Fasilitator berkecuali (neutral)
- Merumus, menyatakan semula, menyusun keutamaan tanpa menghakim
- Bantu menjana & menjelaskan pilihan penyelesaian masalah
- Menilai pilihan & kemungkinan kesan/akibat
- Menguatkuasa peraturan/etika
- Mengenalpasti kepentingan bersama



# **MEDIATION MODEL**

## **A Multi-staged Process**

WARREN ROBICHEAUX

- ◆ **Preliminary Arrangements**
- ◆ **Introductory Statement**
- ◆ **Initial Statements**
- ◆ **Two-Way Exchange**
- ◆ **Issues and Problem Clarification**
- ◆ **Generating Options**
- ◆ **Agreement Writing**
- ◆ **Closure**

# MODEL MEDIASI

## Fasa 1: Persiapan Awal

- Kenalpasti
  - jenis pertikaian (dispute)
  - hubungan antara 2 pihak yg bertelingkah
  - siapa perlu di panggil utk perundingan
- Perancangan dpt mengelak kekeliruan
- Maklumkan pihak berkaitan mereka terlibat dlm proses berstruktur
- Selaraskan masa, tarikh, tempat & kedudukan tempat duduk

# MODEL MEDIASI

## Fasa 2: Pernyataan Permulaan

- Bina peraturan asas/struktur
- Galakkan kedua pihak menerima pendekatan 'tidak bermusuhan'
- Minta persetujuan utk berkecuali
- Menekankan 'masa kini'
- Menjelaskan proses mediasi
- Menjelaskan penggunaan teknik temuduga individu (caucus)
- Menjelaskan pentingnya kerahsiaan/sulit

# MODEL MEDIASI

## Fasa 3: Pernyataan Awal

- Beri peluang kedua-dua pihak meluahkan isi hati tanpa gangguan
- Satu pihak digalakkan mendengar dgn teliti apa yg diluahkan oleh pihak lain (membuat catatan isu penting)
- Mediator dengar peluahan kedua-dua pihak
- Mediator menguatkuasa peraturan “jangan menyampuk” & lain-lain etika berkaitan

# MODEL MEDIASI

## Fasa 4: Pertukaran 2- Hala

- Peluang kedua-dua pihak meluahkan perasaan & emosi secara produktif & positif
- Peluang kedua-dua pihak menyoal & menjawab soalan
- Mengisi jurang maklumat – utk penyelesaian masalah
- Peluang mediator mendapat gambaran sebenar kedua-dua pihak

# MODEL MEDIASI

## Fasa 5: Isu & Penjelasan

- Peluang kedua-dua pihak & mediator mengenalpasti kepentingan setiap perkara
- Bantu kedua-dua pihak “menjelaskan isu”
- Kenalpasti “hidden agenda”
- Bantu kedua-dua pihak & mediator mengenalpasti kepentingan bersama utk tujuan perundingan & kompromi
- Peluang mediator mempasti isu

# MODEL MEDIASI

## Fasa 6: Mengenalpasti Pilihan

- Peluang kedua-dua pihak meneroka pilihan yg boleh diterima pakai bersama
- Peluang kedua-dua pihak sumbangsaran cara-cara penyelesaian masalah
- Peluang kedua-dua pihak mengawal keadaan & galakkan perasaan 'mengakui' ide
- Peluang kedua-dua pihak utk mengenenepikan pendirian asal & fokus kpd penyelesaian masalah

# MODEL MEDIASI

## Fasa 6: Temuduga Individu/Caucus

- Temuduga individu/caucus - teknik opsional utk mendapat maklumat tentang pendirian setiap pihak & mengenalpasti ruang utk kompromi – bertujuan menggalak komunikasi langsung antara kedua pihak
- Boleh jadi sangat berkesan dlm meleraikan kebuntuan, mengurangkan tekanan, membincang akibat & menyelamatkan keadaan



# MODEL MEDIASI

## Stage 7 : Perjanjian Penyelesaian Masalah

- Tidak semua mediasi memerlukan perjanjian bertulis
- Kejayaan mediasi kadangkala tidak memerlukan perjanjian bertulis
- Perjanjian bertulis mesti khusus: SIAPA, APA, BILA, DI MANA, BAGAIMANA
- Buat percubaan tentang perjanjian bertulis

# MODEL MEDIASI

## Fasa 8 : Pentup dgn Perjanjian

- Ucapkan tahniah kpd kedua-dua pihak kerana berjaya melibatkan diri dlm proses mediasi & mencapai persetujuan bersama
- Galakkan proses mediasi sbg satu teknik menyelesaikan pertikaian di masa depan
- Galakkan kedua-dua pihak mencari pilihan lain utk menyelesaikan pertikaian

# MODEL MEDIASI

## Fasa 8 : Penutup Tanpa Perjanjian

- Ucap tahniah kpd kedua-dua pihak kerana mencuba mencari penyelesaian pertikaian melalui mediasi
- Bincang keputusan positif atau membina hasil dpd proses mediasi
- Semak dgn kedua-dua pihak akibat tidak mencapai persetujuan

# THE ART OF WAR

Sun Tze (Chinese General of Chou Dynasty, 480 – 221 BC):

5 Principles:

- ✚ Awareness – set aside prejudice
- ✚ Nature – accept individual differences
- ✚ Situation – attention to details & observing predicaments
- ✚ Leadership – intelligence, credibility, courage, sincerity, strength, compassion, guidance
- ✚ Art – flexibility & freedom

# NEGOTIATION STYLES

*(Marsh, S.R. 2000)*

1. Attack or fight - aggressive
2. Appease or convert - cooperative
3. Flee or evade problem - distractor
4. Displace or analyze problem – analyst
5. Truth seeking - idealist

# BARRIERS TO RESOLUTION

1. Selective perception in making evaluation
2. Wrong baselines
3. Reactive devaluation
4. Failure to communicate
5. Gaps in information
6. Insufficient focus upon underlying interests
7. Inability to align client's interests
8. Disconnects between attorney & client
9. Anger & embarrassment
10. Behaviour of parties & counsel
11. Poor negotiating skills
12. Inappropriate reliance on experts
13. Preoccupation with winning
14. Inability to break impasse
15. Process barriers

# SUMMARY OF ETHICAL GUIDELINES FOR MEDIATORS

- The mediator should protect the integrity and confidentiality of the process.
- The mediator should not use information obtained in the process for personal gain or advantage.
- The mediator should not solicit a specific case or matter.
- The mediator should make full disclosure of any relationship with either party and should not serve if either party makes an objection based upon a conflict of interest or perceived conflict.

# SUMMARY OF ETHICAL GUIDELINES FOR MEDIATORS

- A mediator should not permit recordings or transcripts of the proceedings.
- If a mediator or the parties find that the mediator's impartiality has been compromised, the mediator should offer to withdraw from the process.
- A mediator should not give legal or other professional advice to the parties.
- The mediator should terminate the process if the mediator determines that one of the parties is unwilling or unable to participate in good faith in the process.



# SUMMARY OF ETHICAL GUIDELINES FOR MEDIATORS

- The mediator should not coerce or unfairly influence a party into a settlement agreement.
- The mediator should assist the parties in examining the advantages or disadvantages of all options suggested, but should not advocate a particular solution.
- The mediator should not disclose to any party information given in confidence, either in caucus or joint session, except as expressly authorized by the disclosing party or as required by law.

## RUJUKAN

- Adler, P.S. (2002). The Making of a Mediator: Sun Tze and the Art of War. <http://www.mediate.com/articles/adler2.cfm>
- Marsh, S.R. (2002). Negotiation Styles in Mediation. <http://adr.com/smarsh/>
- Marsh, D.C. & Marsh, S.R. (2002). Philosophies of Mediation. <http://adr.com/adr2/pom001.htm>
- Noble, C. (2002). Conflict Management Through Coaching. <http://www.mediate.com/articles/noble.cfm>
- Picker, B.G. (2002). How to Best Aid Negotiation by Breaking Down Barriers. <http://www.mediate.com/articles/picker.cfm>
- Marsh.S. (1998). Robicheaux's Models of Mediation. <http://adr.com/smarsh>