

ESSENTIAL SKILLS IN MEDIATION



“meditate NOT litigate”



COUNCIL OF JUSTICES OF THE PEACE
STATE OF PENANG

Essential Skills in Mediation

Essential Skills in Mediation

PART I ENGLISH LANGUAGE / 3-59

PART II BAHASA MALAYSIA / 63-125

PART III 中文 / 129-178

Contents

03 **FOREWORD**
The Right Honourable Chief Minister of Penang

05 **PREFACE**
The Honorary Secretary,
Council of Justices of the Peace, state of Penang

09 **UNIT 1**
Conflict, Approaches and Dispute Resolutions

22 **UNIT 2**
Mediation, Types and Mediation Process

37 **UNIT 3**
Mediator, Attributes and Communication
in Mediation

50 **UNIT 4**
Laws of Malaysia Act 749

Foreword

The Right Honourable
Chief Minister of Penang



Having been informed that the Council of Justices of the Peace in Penang had taken the initiative to develop a trilingual training module entitled 'Essential Skills in Mediation', I am most delighted to share a few words here with the Council's members as well as future readers and users of this first 'Learn & Train' manual.

Given that our beloved Malaysia has just celebrated her 65th Independence Day, I believe it becomes ever more important that our Tanahair remains a bedrock of social harmony and a safe haven for our multi-racial communities for generations to come. While it is inevitable that differences do exist and occasional discords may arise, it certainly does not mean that every dispute can only be resolved within the four walls of a court. Instead, members of the society may consider building and preserving harmonious relations through community mediation practices. In this regard, community leaders should be empowered to play a proactive role as mediators in reaching a solution that is a win-win for all, a middle ground that does not dictate who is right or wrong, and a cost-effective platform for parties involved. By having mediators within these communities, they are also empowering their leaders to manage their interests and well-being from within, apart from maintaining peace.

I must congratulate both the Council of Justices of the Peace in Penang and the author(s) for their effort to make mediation learning and training easily accessible with minimal cost. This publication could not have come at a better time as my administration strives to make Penang a state where every citizen participates to build a more inclusive and equitable society. I commend the Council of Justices of the Peace in Penang for their relentless effort in promoting community mediation, complementing the State Government's LovePENANG campaign as well as our Penang2030 vision.

I note that the 45-page module has been written in a simple yet comprehensive non-legalistic language covering essential topics for lay leaders without prior legal training to acquire the necessary knowledge and skills to serve as community mediators. I am also convinced that the publication of this well-presented module is a good shot in the arm for community mediation in Penang. In this regard, I wish to thank the Council of the Justices of the Peace in Penang for their commitment to distribute sufficient copies of the trilingual manual to the respective Majlis Pengurusan Komuniti Kampung (MPKK) while the community at large may download the free e-manual from the JP Mediation Bureau website (<https://www.mediation.my>).

YAB CHOW KON YEOW

Chief Minister of Penang

Preface

The Honorary Secretary,
Council of Justices of the Peace,
state of Penang



Mediation as a means to resolve disputes is not new. It originated as a mode to resolve communal disputes and has been practised in the ancient Greek and Roman civilizations. It was also commonly employed in Middle East, India, China and neighbouring Japan and Korea. Different words had been used to describe mediation and, in each area, local beliefs have had an influence on how it was carried out. In the East Asian region, for example, Confucianism had a strong influence.

Mediation was being used to resolve disputes in Peninsular Malaya prior to the introduction of laws and the judicial system by the British in 1807. Indeed, the Malays, Chinese and Indians who resided here have been practising it since at least the 15th century.

The Malays used *sulh* (which in Arabic means end of arguments or compromise, translated as conciliation). The mediators were local chiefs (imam, *penghulu* and *ketua kampung*), administrators of specific areas or jurisdictions. They were appointed by the local people and endorsed by the Sultan.

Panchayat, practised by the Indians, centred around a village council of elders (usually numbering five) who were acknowledged by the community as a governing body. Brought from India, the system facilitated decision-making with regard to the social issues confronted by the villagers.

As for the Chinese, *tiao jie*, which literally means mediation, was the primary mode of dispute settlement adopted by the early settlers. Used for thousands of years in traditional China, its theory and practice had been influenced by the Confucian philosophy. It was recorded in Penang, for example, MIN SIN SEAH, a century old social educational organisation had provided mediation services during its early incorporation.

The office of the Justices of the Peace (JP) in Penang, then a Straits Settlements state (1826-1948), was a British creation. Eminent persons of communities were appointed as JPs to assist the Crown in the preservation and maintenance of peace of their communities. Under the British administration prior to Independence, JPs were appointed to mitigate the shortage of magistrates then. In addition to their statutory roles, the JPs then also acted as mediators in community conflicts and disputes.

The Council of Justices of the Peace, state of Penang, was established in 1962 to provide a platform for Penang JPs to coordinate and pool their resources to serve the local community more effectively. It is a registered entity with the Registrar of Societies. With no new appointment since 1990, the membership stands at 53 comprising eminent community leaders including retired senior civil servants, industrialists, merchants, accountants, medical doctors, surveyors, planters, corporate directors and other trade practitioners.

Due to changes in certain statutes after Independence, the role of JPs in Penang has been greatly diminished. Although Sections 98 and 99 of the Subordinate Courts Act 1948 allowed for the appointment of JPs as “second class” magistrates, no JP has thus far been given the position. Recent developments in mediation, however, have raised the possibility of re-engaging these community

leaders, appointed by the state authorities, to act as mediators to resolve community disputes. They are ideal for the role. Penang JPs have been involved in mediation since the 19th century. One notable example was Foo Tye Sin JP who acted as mediator in local community conflicts and disputes during British rule.

Sometime in 2014, the JP Council received a paper entitled: “Transformation of the institution of Justices of the Peace of Penang” from High Court Judge Yang Arif Dato’ Lim Chong Fong, then an advocate and solicitor in private practice. Inspired by the ideas outlined and convinced after meeting the writer in person, the Council, at its 2016 annual general meeting, resolved to transform the office of the JP to include mediators. This is besides continuing with its limited statutory roles and functions. Consequently, the Council’s constitution was amended to include mediation as one of its objectives. As a mediation institution, JP mediators can be appointed as ad hoc mediators pursuant to Part III of the MA 2012.

Pursuant to Section 7(2)(a), MA 2012, a mediator shall “possess the relevant qualifications, special knowledge or experience in mediation through training or formal education”. To secure recognition, competency and practical experience for its members, the Council approached Ir Harbans Singh (currently a panelist of the Asian International Arbitration Centre or AIAC). He in turn pitched the Council’s proposal to the then Director of Kuala Lumpur Regional Centre for Arbitration (KLRCA), Professor Datuk Sundra Rajoo, for support and endorsement. KLRCA has been renamed AIAC. The first JP-KLRCA (AIAC) mediation skills course was held in August 2016. Our collaboration with AIAC to train community mediators continues till 2019.

In 2022, the Council collaborated with Asian Institute of Alternative Dispute Resolution (AIADR) to train the 5th batch of community mediators. Since 2016, the Council has trained 75 mediators, including 7 senior officials of the court. Of the 68 mediators, 30 are empaneled to serve when called upon.

In line with a broad community-based approach, trainees for community mediators are both JPs and non-JP community leaders from diverse background including those from sectors like medical, legal, engineering, construction, finance, trade, commerce and other industries. Apart from the ad hoc mediation, two JP mediators have also served in the Penang High Court annexed mediation in 2016.

As the mediation service involves non-JP mediators, the Council established a bureau to allow it to be semi-autonomously managed. With the tacit support of the state government, the JP Mediation Bureau was officially launched by His Excellency, the then Governor of the state of Penang, Tun Dato’ Seri Utama (Dr) Haji Abdul Rahman Bin Haji Abbas, on 20 July 2017.

The Bureau has a rented office located at the Caring Society Complex and has a panel consisting 30 JP and non-JP mediators (local community leaders) representing different strata of the community. Currently, the Bureau provides pro bono pre-action mediation services to the local community. Pursuant to Court Practice Direction 4/2016 paragraph 5c, the Council has offered to assist the courts in alleviating the burden of pending cases, particularly those related to community disputes.

Training community leaders as mediators is the primary goal of the JP Council. Community mediation serves as an important means to keep a community harmonious. Community leaders are empowered to manage their interests and well-being from within, apart from maintaining peace. Having mediators within their communities, conflicts or disputes — no matter how petty — can be amicably resolved before they develop into full-blown cases that eventually ended up in the courts. The JP Council’s idea of engaging local community leaders means that the people involved in the mediation processes are familiar with other on-the-ground issues that may help or hinder conflict resolution.

We are grateful to all the directors, past and present, of AIAC for their encouragement and support to train community mediators in Penang. The endorsement provided not only the necessary knowledge and skills but also a mark of recognition of their competency as mediators. We look forward to their continued support and bring the collaboration to the next level.

A Memorandum of Understanding was signed with AIADR on 6 August 2022. The objectives are multi-fold with emphasis on promoting community mediation as the preferred dispute resolution; professional advancement for community mediators with recognition as competent mediators and co-develop course modules for community mediation training.

This booklet is published as part of the JP Council’s outreach to the general community. It is designed and developed as a ‘self-guided’ learners pack for individual learning and as a ‘facilitation manual’ for group training.

The JP Council places on record our appreciation to all those who have supported and contributed in one way or another to reach this milestone. Special mention goes to the Right Honorable Chief Minister Tuan Chow Kon Yeow for his unwavering support since inception.

**Dato’ Ong Seng Huat, JP
Honorary Secretary,
Council of Justices of the Peace, state of Penang.**

1

Conflict, Approaches and Dispute Resolutions

LEARNING OUTCOMES

Upon completion of this topic, participants are expected to:

1. understand the meaning and causes of the various types of conflict
2. explain how conflict can be managed with the different approaches
3. apply the dispute resolution knowledge and modes to resolve conflicts

CONFLICT

The word 'conflict' is derived from two Latin words *con* (together) and *fligere* (to strike). The Concise Oxford English Dictionary defines conflict to mean a 'fight, struggle, collision'. Additionally, some of its synonyms include hostilities, clash, war, dissension, friction and dissent. In our daily lives, conflict occurs when there is clash of opinions, both individuals and groups inclusive. It also triggered when one party felt unjustly treated or receiving the unfair end of the bargain. In the social context, conflict emerges when there is perceived imbalance between individual rights and public interests and the list is not exhaustive.

Both cultural diversity and the rapid changes in the community environment have also contributed to the increase of conflicts. In organisations, the interdependence with differing perceptions and desired outcomes, adversely affect the relationship between individuals. Such conflicts not only disrupt the normal activities but also hinder the realisation of organisational goals and objectives. However, not all conflicts are bad or destructive. Instead, functional conflicts in organisations can bring positive results if detected, diffused and resolved early.

PERCEPTION

Perception in communication is all about how a message is organized, selected, processed, understood but interpreted differently by differently people. It is common knowledge that not everyone can see things in the same light. As people generally do not know the reasons behind the other person's action and behaviour, they become suspicious of what the other person's motives and intentions are.

Eventually, a breakdown in communication occurs and both parties start building their own defence mechanism to counter possible if not imaginary threats. Thus, conflict can be simply sparked by a disagreement through which either or both parties involved perceived a threat to their needs, interests or concerns.

Therefore, conflict is a fact of life we have to live with. It goes to show that individuals, organisations and even nations are uniquely different due to ideology, culture and personal values and faiths. Added to these are external factors, including economic and environmental interests of the diverse strata of the society. While conflict is inevitable, disputes can still be negated.

Disputes occur when the disputants are unable to mitigate or manage their conflict during the early stage. The human natural responses are to challenge, compete or force a solution, usually of the win-lose scenario in the battle fields of the respective sectors which ultimately ended up in the courts of law.

In most circumstances, compromise may be struck if both disputing parties are prepared to compromise and acknowledge the difference or the dispute referred to a third party to mediate with a chance to take a win-win solution. Thus, conflict need not be narrowly construed as certain conflicts do have positive consequences too.

Functional Conflict

Conflicts having positive consequences are known as functional conflict or constructive conflict. They can have positive effects on both individuals and groups within an organisation. Such conflict is not only common but also useful to solve problems that are related to individuals and groups in organisations. Functional conflict is an unavoidable component in the work process for desired performance as it helps to not only energise people but stimulates one to one's best in times of conflict. It brings out the best in them to realise their capabilities.

On the other hand, dysfunctional conflict or the destructive conflict, if not resolved immediately, is likely to be detrimental and disastrous. The negative effect of such conflict affects the morale of the working individuals and groups across all levels within the organisations. The consequences might hurt group cohesion, aggravate interpersonal hostilities and create an unproductive work environment.

Generally, conflict can be harnessed into a positive outcome if detected early and managed properly. If mismanaged or ignored, it can lead to negative consequences, destructive to relationships, work systems and institutional governance. Therefore, it is in the interest of nations, organisations

and associations that aspire to be well managed to develop systems and processes for conflict resolution. Institutionalised or structured, today such processes commonly involve negotiation, conciliation, mediation, adjudication and arbitration. Being alternatives to litigation in the courts, it is commonly called 'alternative dispute resolution' or abbreviated as 'ADR'.

Workplace conflict

Conflicts between employer/employees are common in the workplace. The settings may include between co-workers and between subordinates and superiors. It is common for employers to establish an Industrial Relations Department to maintain a harmonious work environment. Among the issues that turned to conflicts between employers and employees are, but not limited to the following:

- Claims of unfair dismissals
- Discrimination in discipline issues
- Enforcement of Collective Agreements

Family or Domestic conflict

Disagreement between spouses and family members are common, though the relationship may not come to an end. If not properly managed or resolved, the conflict may incur financial and emotional costs to every member in the dispute. Examples of family disputes include but not limited to the following:

- Divorce
- Custody of child
- Inheritance of property

Community conflict

Living in a safe and harmonious neighborhood is occupant's wish. In some communities, there exist self-organized associations to manage and promote happy atmosphere within the community. However, realities show that the stakes and challenges are not that simple. Among the most common conflicts may summed up, though not exhaustive, as below:

- Nuisance
- Invasion of privacy
- Rights to common areas

Commercial conflict

Commercial disputes, which every enterprise tries to avoid, stem from a variety of situations, from poorly drafted agreements to relationships turned sour between the contractual parties. To avoid huge cost and time taken, court proceedings will be the last resort if alternative dispute resolutions are available. Examples of commercial include but not limited to the following:

- Contract interpretation
- Intellectual property rights
- Implied terms

Industry conflict

The following industry sectors are examples of those industries that have their own establishments and mechanism to resolve conflicts within their own sectors. They are:

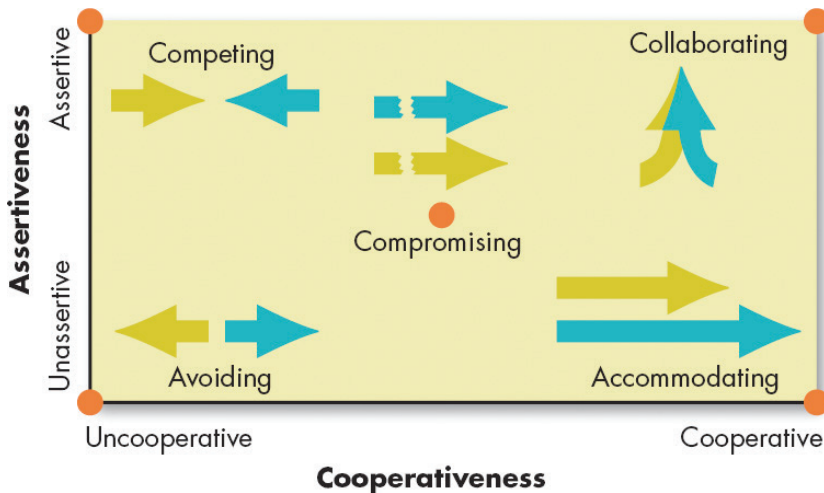
- Construction
- Banking
- Securities

CONFLICT APPROACHES

The Thomas-Kilmann conflict model, which was developed in the 1970s, derived its name after researchers Kenneth Thomas and Ralph Kilmann. According to this model, there are five major styles of conflict management, avoiding, competing, accommodating, collaborating and compromising. As there is no right or wrong style, each approach has its own benefits.

It is a fact that interpersonal conflict is unavoidable. It happens at home, at work and within the living community. While it is a fact of life, not all conflicts are bad for the human kind as it can also be a basis for transformational change for a better society generally.

The Thomas-Kilmann model acknowledges that everyone thinks and handles conflict differently and manages conflict. The five different approaches allow individuals to understand their own conflict styles and to appreciate other options. It guides them to focus and build their own strengths.



Source: 2017 Pearson Education – Organisational Behaviour 17th edition

Avoid

Characteristics: Those who choose this approach belong to be unassertive and uncooperative. The simple approach is diplomatically sidestepping an issue or stay clear from a threatening situation.

-There is no chance of satisfying the concerns or against a policy.

-The issue is trivial or when there are more important pressing issues.

-The potential damage of confronting a conflict outweighs the advantages of an immediate decision.

This approach is chosen when:

Collaborate

Characteristics: A combination of being assertive and cooperative, attempt to satisfy everyone's concerns.

This approach is preferred when:

- The goal is to seek commitment of the opposing party into a consensual decision.

- The objective is to appreciate opposing views and to merge insights from different perspectives on a problem.

- The need to work through personal feelings which have been interfering with the relationship.

Compete

Characteristics: Assertive and uncooperative, willing to pursue one's own goals at expense of the other.

This approach is appropriate when:

- Vital issues relating to law and safety requires immediate and decisive actions.

- The need to protect oneself against others who take advantage of one's non-competitive behavior.

- The action is required to enforce discipline and implement unpopular rules.

Accommodate

Characteristics: Opposite of competing, element of self-sacrifice when accommodating to satisfy others.

This approach is taken when:

- Continued competition would risk damaging the original cause.

- Preserving harmony is especially important and to use the goodwill for later issues which are more important.

- The issue is more important to the opposing party and by accommodating the party's needs as good gesture to maintain cooperation.

Compromise

Characteristics: Seeks to find mutually agreeable solutions that satisfy, albeit partially, both parties while maintaining some assertiveness and cooperativeness.

This approach is popular when:

- Competition and collaboration fails, a good back-up.

- Under time pressure to accept expedient solutions.

- Opposing party having equal power and strong commitment to mutually exclusive goals.

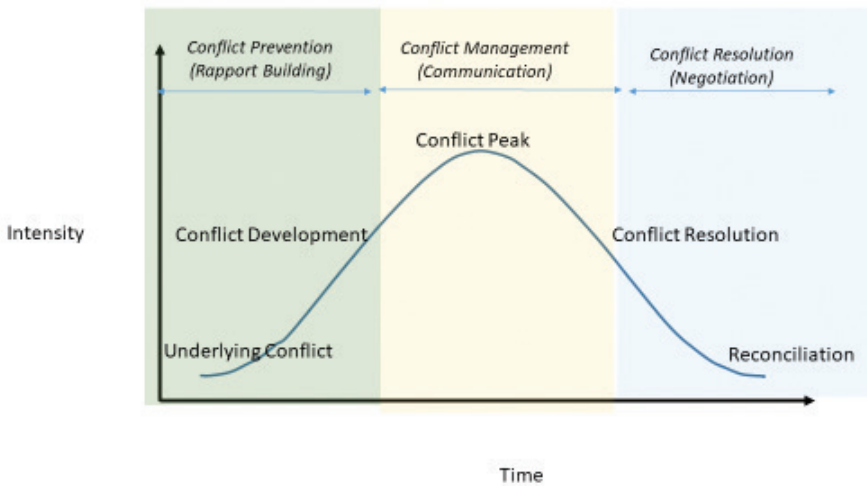
CONFLICT MANAGEMENT

The 3-phase conflict management framework

Conflict is a natural phenomenon in every ongoing relationship. As it is unavoidable, we not only have to live with it but also learn to manage it. On a positive note, it is a sign of need for change with opportunities for advancement.

The following framework is designed to improve relationship with the practice of different sets of communication at different phases of the relationship.

3-phase Conflict Management Framework



Source: JP Mediation Bureau

Building Rapport

Rapport is getting on well with another individual or group of individuals. Building rapport is to create a harmonious understanding with the identified individual or group that enables greater and easier communication. Acknowledging the presence of common goals, it also helps to build trust, respect, understanding and cooperation in a relationship.

Rapport helps to release unwanted tension and anxiety, feeling of being listened and be heard as well as respecting and caring for the one another. Rapport makes the communication process much easier and usually more effective.

Communication

Communication is the process by which information is exchanged by words, symbols, signs and body language. Communication skills require better understanding of the communication mode and process.

To be complete and effective, the message needs to be clear and concise, successfully conveyed and acknowledged, that is heard and correctly understood by the receiver.

To be an effective communicator, be prepared to appreciate the other's point of view, provide feedback based on facts and not opinion or emotion.

Negotiation

A negotiation is a strategic exchange that seek solution to an issue in a way that acceptable to both parties find acceptable. Negotiation will be difficult if not impossible, without the right skills and competencies.

In a conflict, when both parties try to get everything they want, the necessity for negotiation arises. Thus, all parties try to avoid arguing but agree to reach some form of compromise.

Acknowledging that concessions unavoidable, each party in the negotiation is required to willingly accept and adopt an attitude of preparedness that what they must get is also acceptable to the other as the best deal possible. The types of negotiations include human relations, business transactions and conflict resolutions.

Human Relations

Human relations or interpersonal relations deals with how people get along with other people both at work and socially. In short, it deals with getting along better with everyone.

It is not only about how to get along more effectively and harmoniously but being sensitive to the other person first and always. Developing 'people skills' is vital to establish long lasting harmony.

People skills are a combination of social and communication skills. Character and other personality traits, attitudes, mindsets, work attributes, emotional intelligence, among others, enable people to navigate their environment. Exceptional good human relations help to not only get along well with others, but collectively perform better by complementing each other to achieve goals with ease.

CONFLICT RESOLUTION

Conflict resolution is defined as a means for the disputing two or more parties to find an acceptable and peaceful settlement to the dispute between them. Alternative Dispute Resolution or ADR refers to the methods available to the disputing parties to settle their disputes without resorting to litigation in courts. For the ADR to succeed, the parties to the dispute must recognize that a problem exist and are desirous to address and settle the issue quickly and amicably with or without a third party intervention.

ADR by comparison is more flexible in its approach that can be both emotionally and financially advantageous to the disputants, in addition to facilitating an early settlement of disputes. The benefit of ADR is extended to mean that an existing relationship remains unchanged, and avoid the ruptured of relationship by the trauma of litigation.

The common ADR methods are negotiation, conciliation, arbitration, and mediation.

Negotiation

When a conflict arises, the first option and best course of action is negotiation to resolve the disagreement. However, negotiation will be difficult if not impossible, without the right skills and competencies. Negotiations involve some exchanges, which may end up with one party coming out having more out of the negotiation while the other may end up less without conceding it as a total loss, even though the concession is considerably nominal.

Either way, both would come to the negotiation table with their positions, Best Alternative to a Negotiated Agreement or BATNA. The term BATNA was first introduced in 1981 by Roger Fisher and William Ury in their book 'Getting to YES: Negotiating Without Giving In.'

The term BATNA suggests that it is the best alternative that a negotiating party can have when negotiation failed to reach the desired settlement. This technique is popular as a

negotiation tool and should always be acknowledged before commencement of the negotiation. The golden rule is to know one's 'Best Alternative' before entering into a negotiation.

Conciliation

Conciliation is an interest based process and is less formal. The parties seek to reach an amiable dispute settlement with the assistance of a third party intervener. As a mode of Alternative Dispute Resolution, conciliation process differs from mediation.

The Conciliator assumes the role of an intermediary or liaison whose primary task is to communicate with each disputant, relay settlement options and sometimes offer non-binding solution in an effort to influence both sides to reach an agreement.

Arbitration

Arbitration is a private and judicial determination of a dispute regulated by the Arbitration Act 2005. The appointment of an independent third party known as Arbitrator is provided for in section 13 AA 2005.

In arbitration, the proceeding is similar to court where the Arbitrator acted like a Judge and will decide the dispute outcome. The difference is that the parties can decide on the arbitrator's appointment together with the rules and procedures of the arbitration.

As the arbitration proceedings do not come within the purview of the Legal Profession Act 1976, the contesting parties have the options to be represented by anyone other than the practicing legal professionals.

In mediation process, the mediator guides the disputing parties in their negotiation to reach a settlement. Mediation as the preferred dispute resolution not only save time and money but it also eases the workload of the courts. Another significant advantage is that it is private and more often than not it maintains the existing relationship of the parties while the process is on-going. Other significant benefits of mediation include, but not limited to:

- Confidentiality
- Control
- Minimal Cost
- Faster outcome
- Preservation of relationship
- Neutral facilitator

The 3 three common types of mediation approaches are:

Facilitative - Mediator assist the parties to reach acceptable solution based on interest and understanding. The mediator holds joint and separate sessions with all parties to allow them to present their cases and encourages them to explore options for themselves so that in the end, the parties can take ownership of whatever decision reached.

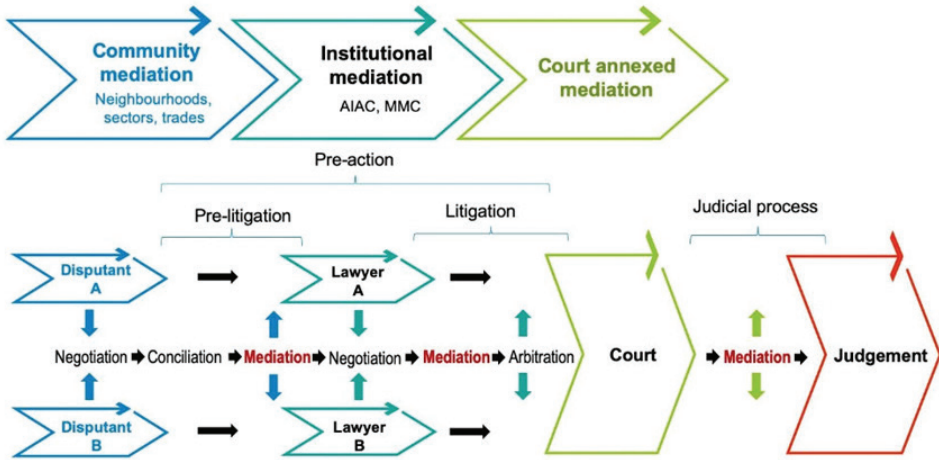
Evaluative - Mediator guides the parties in reaching a settlement by providing an assessment of the strengths and weaknesses of their cases, and what would be the likely outcome of a court of law if the alternative path is not chosen. Upon request, an evaluative mediator might make recommendations to the disputing parties.

Mediation

Transformative – Settlement focused mediation offers immediate solution to the dispute and provides no guarantee that it will not arise again. In transformative mediation the approach is people centric and not the immediate conflict. The benefit for transformative mediation is that their relationships may be transformed towards the end of the mediation.

The following chart illustrates the central role of mediation in the dispute resolution process.

Dispute resolution: Mediation’s central role



JP Mediation Bureau - Council of Justices of the Peace, State of Penang - www.mediation.my

Source: JP Mediation Bureau

As illustrated in the flow chart, mediation in Malaysia is no longer interpreted as an informal alternative dispute resolution process that is not binding by law. It is now enshrined as one of the processes of dispute resolutions in the Malaysian Legal System.

SUMMARY

Conflict involves a perceived threat to one's goals, needs, concerns or values. It is an ongoing impact and is generally experienced at both the interpersonal and internal personal levels as in thoughts and feelings. The common triggers include but not limited to misunderstanding, disagreement, bargaining power, personal factors and external influence.

Conflict is inevitable and pervasive. When properly recognized at early stage and well managed, conflicts can be minimized if not resolved. It is subjective and is rooted in perceptions, interpretations, expressions, intentions and feelings.

Most if not all, situations are not based on absolute truth. Often the way one behaves or reacts to conflict is in direct relations to their emotions and the impact of these which include the established patterns that are both conscious and unconscious.

Any conflict or dispute, no matter how petty, is to be speedily resolved before it develops into full blown cases that eventually end up in courts. Apart from negotiation, conciliation and mediations modes are not only cost effective but will also seek to maintain existing relationship of the disputing parties if successfully carried out.

The available Alternative Dispute Resolutions (ADR) available include Negotiation, Conciliation, Adjudication and Arbitration.

CASE STUDY

Background

Scenario 1

In year 2016, a private limited company (known as "Company ABC") had taken delivery of vacant possession for a commercial shop house in a mixed development project. The commercial shop house is unique in the sense that right above the shop house is the residential condos. After 4 years (In year 2020), Company ABC discovers water seepage in its unit and thereafter lodged a complaint against the Developer and to the Joint Management Body (JMB) pertaining to the water seepage.

The Developer refused to entertain Company ABC due to the defect liability period (DLP) has ended in year 2019. Left with no option, Company ABC has to pursue against Mr. A (the Owner of the residential condo right above Company ABC's shop house).

Issues

Mr. A refuted Company ABC’s allegations that it is his duty and obligation to rectify the water seepage flow from his balcony to the unit below, instead it should be of the Developer. Mr. A argued that it is due to the initial flaws that the Developer had failed to provide waterproofing to the balcony of his unit and as such the inadvertent water seepage is not attributed to Mr. A.

Mr. A also challenges Company ABC to initiate an action against the Developer first before the duty and obligation of Mr. A arises. In any event, Mr. A will not pay to rectify the water seepage caused to Company ABC’s shop house.

Self-test

Q1. Could the above disputes be avoided?
.....

Q2. Would you agree that the court is the right place to settle such complex matter?
.....

Q3. Which conflict approach would you take if you are in Mr. A’s position?
.....

Q4. As one of the occupants in the same condominium, what are your views?
.....

Q5. If you are a lawyer representing one of the parties, what would be your advice?
.....

Reference for case study
Strata Management Act 2013
Mediation Act 2012
Rukun Tetangga Act 2012

2

Mediation, Types and Mediation Process

LEARNING OUTCOMES

Upon completion of this topic, participants are expected to:

1. understand the philosophy of mediation as a preferred resolution mode
2. explain and distinguish the different types of mediation
3. apply the tools and techniques for a fair and effective mediation

MEDIATION

In mediation, a neutral third party assist the disputing parties in the negotiation process. It focuses not only on the law and facts but also the underlying interest of the disputing parties such as personal, family, community, social and commercial interests. The goal of mediation is to seek mutually acceptable settlement amicably that satisfy the needs, desires and interests of the parties. Though it is the neutral third party facilitating the parties' communication and negotiation, it is the disputing parties themselves who retain control over the outcome of the process ultimately.

It is voluntary and the right of self-determination is an essential element of the process. The parties retain the right to decide for themselves whether to settle the dispute or to accept the terms of settlement. In addition, any party may withdraw from the proceeding at any stage without giving any reason.

The neutral third party, called mediator, remains independent, impartial and objective throughout the whole process. The mediator is trained with specialized communication skills and negotiation techniques to facilitate a productive interaction between the parties to break barriers, identify common grounds and interests so that mutually agreeable solutions are available.

Being a private process, mediation is not open to the public. It is also confidential in nature as the statements made during mediation are marked 'without prejudice'. Therefore, mediation proceedings cannot be disclosed elsewhere or in civil proceeding, that is, any admission or concession made during mediation cannot be quoted in subsequent litigation if mediation fails. At the end of the process, all written notes are destroyed in the presence of the parties to maintain confidentiality of the process.

TYPES OF MEDIATION

Facilitative

Also known as 'interest-based', facilitative mediation encourages the parties to put forth their needs and interests. As a result, will provide more options for collaborative problem-solving and a wider range of amicable solutions. In facilitative meditation, the mediator guides the parties to assess their own situation and allowing them to mutually come up with their choice decisions.

The Interest-based mediation is guided by the following:

- A neutral third party facilitates, promotes understanding and assist the parties to focus on their interests.

- The mediator does not make recommendations to the parties nor predict as to the outcome of the case if it goes to court.

- The process encourages the disputing parties to evaluate their own position.

- The facilitator is only assisting in the process, while the parties take ownership of the outcome.

- Parties are guided to seek creative problem solving and solution outside the legal box to resolve their disputes.

- At an impasse, the parties may uncover several possible solutions to their conflict, and may also discover possible compatible or shared interests.

- Finality is to achieve a win-win settlement as a result of the self-determination of the parties assisted by a neutral third party.

Evaluative

In evaluative mediation, the mediator may provide an assessment of the strengths and weaknesses of the parties' disputes, including a prediction of the possible outcome of the case in the local court of law according to the mediator's profession and experience. Based on the mediator's expertise, the evaluative process draws on local law and industry norm. In addition, other authoritative sources also provide direction to the participants on the realistic grounds for an agreement. The more experience the mediator has, the stronger will be impact and influence.

Unlike 'interest-based' mediation which focus primarily on the underlying interests of the parties involved, evaluative mediators are more likely to be guided by the legal merits to assist parties of their arguments before deciding on the pragmatic approaches.

Evaluative mediation is generally used in court-annexed mediation, where the goals of such mediation are best achieved. Similarly, court annexed mediation is a process where a neutral third party would offer an evaluation of the legal merits of the case in dispute. In the local practice, the mediators are the Judicial Officials of the Court.

Transformative

Settlement directed mediation offers short-term solution to any conflict as new conflicts will inevitably arise in the future. Transformative mediation focuses on the parties as opposed to the issues of the conflict. Thus, the approach is people centric instead of the immediate problem.

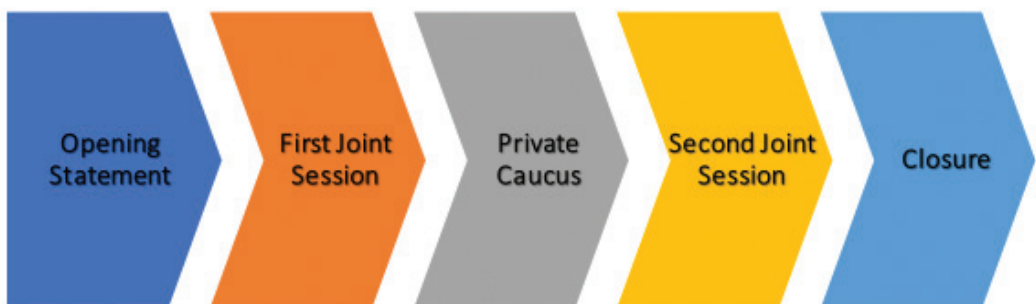
It also seeks the empowerment and mutual recognition of the disputing parties, thereby enable them to approach their current problem with a stronger and open view. The empowerment provides the disputing parties a better understanding of their goals and gain clarity about their needs, resources and options. The parties then work with the mediator to determine the appropriate resolution process for their conflict.

As parties to family conflict are not only seeking a resolution but also everlasting peace and harmony, transformative approach mediation is ideal for family disputes in particular.

MEDIATION PROCESS

5-Stage Model

Five Stage Mediation Process



Source: JP Mediation Bureau

Opening Statement

The mediation process begins with an opening statement by the Mediator. Akin to calling the meeting to order, the opening serves a number of useful purposes. It marks the mediator's authority to conduct the mediation process, instils confidence to the disputing parties present, who may otherwise feel intimidated or unnerved at the outset, to feel comfortable. It will also assist the mediator in establishing a positive environment to commence the mediation.

Confidence displayed by the mediator not only builds rapport with the parties, together, it also enhances the trust, ability and credibility of the mediator. In the process, it reinforces the mediator's role to take charge, to explain ground rules to the parties and encourages the parties to obtain information and seek clarification. Briefly, the opening statement will cover the following points:

- Introduce self, explain role of mediator and brief parties of the process
- Check whether agreement to mediate signed and the parties' authority to settle
- Establish ground rules, parties' availability to proceed with mediation
- Outline the stages of mediation process and stress on parties' ownership of outcome

To be effective, the statement shall be brief and stated in simple language yet comprehensive and explicit. Avoid referring to script, unfamiliar jargons, long monologue and never be apologetic for any issue especially the lack of experience or seeking parties for approval.

End with a transition statement to make an explicit connection between sessions or stages in the process with emphasis on the purpose of mediation. Transition statement refers to words, phrases or sentences that connect the order of business or agenda to a negotiation in a smooth way. In mediation, transition statements connect the stages of the process together. Scripted orderly, it provides the parties a clear itinerary of the session and reminder of what to do next. It can also be used with respectful interruption to keep the mediation process on track. To maintain control, the mediator should stick to the process to assist the parties towards a mutually acceptable resolution.

An effective statement is one that provides clear transition from one phase of the mediation process to the next with clear instructions to the parties about what they have to do and what outcome to achieve.

1st Joint session

Disputing parties will be invited to present their case in the 1st Joint Session. This is recorded as their opening statements. The mediator will determine who will start or ask 'who wish to start?'. The mediator encourages brief statement or chronology of the dispute from the individual party's point of view, highlighting issues or concerns that they seek to resolve. There should be no probing at this stage. The mediator's immediate role here is to help the disputing parties to hear each other and to acknowledge early the area of concern. It will also help to promote empathy and rapport. It is common that the parties tend to focus on what they want, that is their rights and positions. An experienced mediator would move them away to the underlying concerns particularly the actual needs and wants by identifying issues that touch common grounds and interest, that is the ultimate goals the parties can agree in principle.

Apart from exploring of issues, the parties would not only able to discuss and comment on each other's opening presentations but also seek clarification on the issues and facts presented before them. The mediator who controls the session would create an atmosphere to allow them to express their thoughts and feelings in a comfortable environment. The aim is to allow them to understand each other's underlying concerns and interests not previously known.

The skilled mediator is skilled in facilitating constructive communication and bridge the parties on their needs and interests by occasionally intercepting use of questions, re-framing and summarizing.

The combined list of issues brought up by both parties would be written down immediately after their presentation for all to view, preferably on a flip chart or white board. Before the mediator establish an agenda to proceed with the mediation, all parties would have agreed on the issues with the identified concerns, needs, positions and interest for discussion. The issues should be framed in positive, neutral language and be mutualized by the parties. The listed issues should not be numbered to give equal importance to each and only prioritized strictly for the purpose of deciding the order for the issues to be discussed.

The mediator then summarizes each identified issue with an established agenda designed to keep everyone on right track and guide parties to focus on agreed issues. The agreed agenda enhances the confidence of the disputing parties and it also assures the parties that the mediator has been listening actively. After the mediator summarises the parties opening statements into an agenda, end with a transition statement and stress on confidentiality of the process.

Private Caucus

A private caucus is meeting between the mediator and parties separately. Confidentiality is maintained throughout the mediation process, including whatever said or discussed in the private caucus. The mediator shall remind the parties of the same. The mediator is not to divulge anything discussed during the private caucus unless specifically with permission by the affected party to do so.

By holding separate caucus with each party, the mediator allows more open communication between mediator and party individually. It also provides opportunity for discussion of additional topics and information which may be deemed to be confidential to discuss during joint session. The private meeting allows full expression of feelings and emotions and signal a clearer and better understanding of the needs and interests of the parties.

Being private, it is less tense and defensive. The more flexible private caucus opens option to explore more in-depth for evaluating issues and encourages creativity to generate new ideas and solutions. As an assisted negotiating phase, the mediator will use the caucus sessions during this phase to explore and generate options and introduce reality-tests for these options. These approaches are used in anticipation of possible impasses in the negotiations with the finality to secure an agreement.

Reality testing in mediation is a technique to get the parties to adjust their perceptions of the claim. It is common that either party may overestimate the likelihood of success on the merits or the other's side ability or willingness to give in (pay). Examples of reality testing options are:

- Best alternative to a negotiated agreement (BATNA)
- Worst alternative to negotiated agreement (WATNA)
- Most likely alternative to negotiated agreement (MLATNA)

To be effective, the mediator would foster an open, creative and conducive atmosphere, encourages the parties to be non-judgemental before analysing or criticizing either's options or compulsion in making a commitment towards the end. Once the options are generated and known, the mediator would immediately get the parties to consider the available solutions and possible effects of these options available, that is, whether they can be implemented and are pragmatic and sustainable. The mediator would further encourage the parties to consider accepting the settlement 'in principle' to keep the negotiation moving.

The making of offers from both parties and any further or final bargain would be brought to the 2nd Joint session that follows as per agenda. To end with a transition statement and continue to assure on confidentiality of the private caucus.

2nd Joint session

From the previous phase, the parties would bring in their respective options or offer for a finality in the 2nd joint session or 4th stage of the mediation process. During this session, the parties will be asked to repeat any offer they are prepared to make directly to each other or through the mediator as agreed during the private caucus sessions. There may be further bargains or counter offers from either side, not discounting additional terms as part of the settlement agreement. The mediator's role at this stage is to continue to guide the parties to formulate their offers based on the selected options mentioned in the private caucus.

IMPASSE

At certain stage, the negotiation may come to a standstill or reached a deadlock. In mediation, this is termed as an impasse. Mediators need to anticipate for such possibility, the likely causes and be prepared with strategies for dealing with such when it arises. Before it turns into a full blown impasse, quickly act on the following:

- Focus on resolution, summarize positive achievements thus far
- Revisit their needs (parties' ultimate goals), interest (parties underlying concern, actual needs and wants) and common ground (matters of mutual concern to the parties)
- Regenerate and evaluate new range of settlement options
- Fine tune the reality tests and final settlement terms
- In a situation of an impasse, consider another private caucus or adjourn to keep room open
- Invite the parties to decide who to start

An impasse is a situation in which no progress is possible due failure to reach an agreement in negotiation, that is a standoff or deadlock. During a mediation, impasse occurs when parties are adamant in their position and leave no room for further negotiation. An impasse may occur at any stage of the mediation process, from the introduction to the closing. It is very common in when dealing with difficult negotiators.

With necessary experience and competency in communication skills, the role of the mediator is to break the impasse. To start with, identify the underlying cause or categorize the impasse. Approaching the different types of impasse call for different approaches and skills.

Common types of Impasse

Emotional impasse

Either party is emotional affected caused by mistrust, false pride, fear of losing face or personal animosity.

Substantial Impasse

Factors include monetary interest, lack of knowledge of facts and law, influenced by third parties, strong personalities and ignorance of realities if not clinging strongly on principles.

Procedural impasse

The causes of procedural impasses include the following; perception of either or both parties that the mediation process is unfair, presence of mistrust and power imbalance.

Breaking the impasse

- Take a break, adjourn the negotiation for a short recess in case of emotional impasse.
- Reminding each of the parties the reasons for being in the meeting, recap the benefits of mediation.
- Restate all the areas they have agreed to thus far.
- Apply role reversal technique.
- Questioning techniques, ask diagnostic open ended questions in case of procedural impasse to clear their doubts.

-Initiate a brainstorm session to create new options in case of a deadlock.

-Recommend a change of representative if the cause is due to the lack of authority of one party.

-Propose another private caucus if both parties are agreeable to reset their terms.

-Adjourn the mediation to another day, time and venue subject to their consent.

-Revisit reality testing for 'Best Alternative to a Negotiated Agreement' (BATNA), 'Worst Alternative to a Negotiated agreement' (WATNA) and 'Most Likely Alternative to a Negotiated Agreement' (MLATNA). if both parties are looking for a 'face saving' compromise. What will happen if this goes to court?

Additional approaches include, but not limited to, the following:

REALITY TESTING

It is not uncommon, that most parties are likely to overestimate their chances of success based on their perceived merits, or the other side’s perceived weakness and their willingness to give in or compensate. Either party may have an unrealistic assessment of his or her own alternatives to a settlement. Seen as an assisted evaluative process, reality testing is a technique of getting both parties to test their individual perceptions of their positions in the dispute.

The reality test is to analyze the alternatives available according to the chosen negotiation path, for example interest-based or position-based. If the disputants seem to be able to reach an interest-based resolution with little resistance, the mediator need not choose to introduce reality testing in the process. The reason to consider whether or not to introduce reality testing at this stage is that, the analysis can be seen as interfering into a negotiation that is proceeding smoothly.

However, the mediator should use this tool to ground the parties if an impasse is imminent. Acknowledging that the disputing parties may differ in views and values, couple with different risk tolerance in approaching decision making, explain to them how the analysis can assist both in choosing if a particular option suits their best interests or not. Knowledge of these interests will in turn help the parties to continue with the negotiation based on the better understanding of their interests and the expectation they placed upon them. Towards the end, it is the disputing parties who will be taking ownership of their choices after having considered the probable alternative outcomes from the analysis.

BATNA/WATNA Reality Testing Template Reality Testing Interest-based Approach

Reality Testing in Facilitative Mediation Interest-based Approach

Party	BATNA	Costs	WATNA	MLATNA
A	Expectations Probability %	- Pecuniary - Others	Probability %	Win-Win
B	Expectations Probability %	- Pecuniary - Others	Probability %	Win-Win

Source: JP Mediation Bureau

Reality Testing Alternative Path Approach

Reality Testing in Evaluative Mediation Alternative Path Approach

Party	BATNA	Costs	External Factors	WATNA
Claimant	Expectations Probability %	Pecuniary Non Pecuniary	Counter-claim Others	Probability % Win-Lose ?
Respondent	Expectations Probability %	Pecuniary Non Pecuniary	Judicial Process Others	Probability % Lose-Lose ?

Source: JP Mediation Bureau

Closure

The concluding phase may end with or without reaching a final agreement. In the Mediator’s closing statement, regardless of the outcome of the process, courtesy dictates that the mediator should end the mediation in a warm, friendly and positive manner, similar to the atmosphere in the beginning of the mediation. If an agreement is reached, commend the disputing parties for choosing the preferred mode and their conduct in going through the process. Remember to reassure the disputing parties regarding the confidentiality and act on the following:

- Prepare a settlement agreement
- Destroy all written notes
- Close with a handshake

If no settlement is reached, also commend the disputing parties for their efforts and encourage another process. Mediator to end the meeting with a positive note.

POST MEDIATION

Subject to the administrative policy of the mediation institution, post mediation work may involve the following:

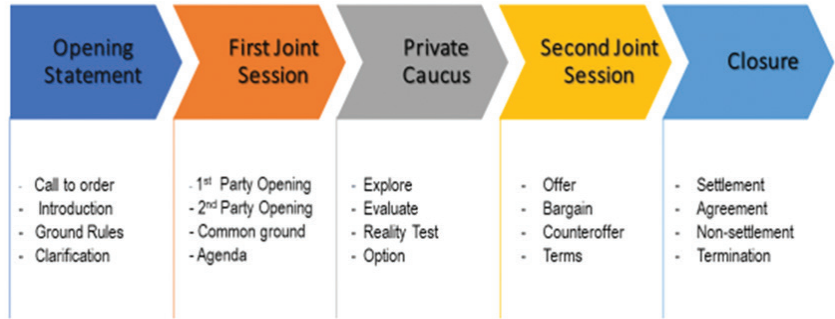
- Guiding the settlement agreement and its implementation
- Filing any necessary paperwork or report summary
- Conducting follow up reviews or to correct any issue
- Returning of funds once outstanding obligation has been fulfilled

-If no settlement is reached, leave the offer open for the parties to consider returning to mediation table

-At personal level, the mediator is encouraged to review, reflect and relearn from the experience.

SUMMARY 5- Stage Mediation Process

5-Stage Mediation Process



Source: JP Mediation Bureau

5-stage process in Facilitative Mediation

Facilitative mediation process goes through five stages. They are:

Stage 1 – The Opening Statement

The mediator explains the mediation process, ground rules and ensure the parties have signed the Agreement to Mediate. The parties may seek clarification of the ground rules and mediation process for assurance that the mediation will be conducted fairly and professionally.

Stage 2 - 1st Joint Session

Each party has equal time and opportunity and take turn to present his or her side of the dispute in question, how he or she has been affected by it and the resolution seek. When one party speaks, the other is encouraged to pay attention to pick up issues or recognize where misunderstandings may have originally occurred. It is also a chance for parties to share each and others' perspective and to feel heard. The mediator assists the parties to identify the issues to address in the mediation which will then be translated into an agenda for the mediation to proceed.

Stage 3 - Private Caucus

The parties take turn to present individually his or her case not previously disclosed during the 1st joint session. Here, the mediator encourages the individual party to identify and discuss the underlying reasons underlying reasons of the dispute and explore available options to reach a solution. When parties begin to talk about their needs and interests, the option begins to open for collaboration in solving problem with a wider range of possibilities. Upon identifying the concerns, the parties are encouraged to generate options for resolution. After exhausting

all possibilities for options, the parties would consider and evaluate each of them to determine which one is most preferred or desired. Each party will then present his or her own option at the 2nd Joint session for settlement or further negotiation.

Stage 4 - 2nd Joint Session

If the options presented are acceptable by both disputing parties, the mediator will record the agreement as they are made subject to any condition or term attached to it. On the other hand, if either party chooses not to agree wholly, then further negotiation continues at this session until they come to a mutual agreement. This flexibility provided either party to make trade-offs or to tweak certain conditions to meet their personal needs. In the event that no settlement is reached, the mediator may offer the parties for another round of private caucus or adjourn to another meeting if agreeable by both parties.

Stage 5 - The Closure

If the parties have accepted and resolved all the issues, the mediator drafts the settlement agreement for the parties' signatures. In the event of no agreement reached, the mediator shall sign off as 'No settlement' without having to give reasons. Courtesy dictates a warm parting handshake with everyone present.

CASE STUDY

Scenario 2

- Audio visual presentation of case study scenario 2 (30 minutes)
- <https://youtu.be/gDnGrijbNIWk>
- Participants to watch (compulsory)
- Trainer to lead the discussion



Background

Isabelle and Chan signed the agreement on September 20th, 2019. The agreement was for Isabelle to complete the work of this renovation on April 20th, 2020 but the renovation work unexpectedly faced a massive delay.

The Movement Control Order (MCO) began on 18 March 2020 until the end of May 2020, and not able to start work on 1st of June as the foreign workers had to go through the covid-19 test which means a further delay of another 14 days. In addition, there is a delay by suppliers for the raw materials. Finally, Isabelle managed to complete the job in early August.

At the start of the agreement Chan had already paid Isabelle RM200,000 out of the total agreed work valued at RM270,000. However, now Chan was not prepared to

release the balance because of the delay in the completion. Isabelle claimed to have completed 80% to 90% of the job, as per their understanding she could pass Chan the keys so that he could start to use the office immediately and would complete the remaining works after receiving the balance payment.

While Chan would not deny with the payment arrangement and the unfortunate delay due to the MCO. However, he noticed that there was a lot of discrepancy of what was promised and what Isabelle delivered, in particular, one of Chan's personal cabinet that he specifically requested for that specific measurement to accommodate his treasured trophies.

The delay also caused Chan to continue paying the rental of his old premise. The rental had to be continued because the equipment cannot move to the new office. That itself had already cost him RM10,500.00 being rental of RM3,500 per month for 3 months.

In addition, Chan claimed that his renovation deposit of RM5,000 had been forfeited because Isabelle failed to submit the renovation drawings to the management of which Isabelle countered that the responsibility should be on the owner to do so.

Issues

1. Isabelle was looking for the balance of payment of RM70,000 due.
2. Outstanding work to be completed was between 10% to 20%
3. Isabelle would complete that upon receiving the balance.
4. Chan wanted Isabelle to fix some of the defects too.
5. As a result of the delay, Chan had to continue to rent the old premises for 3 months at RM3,500 per month, in total is RM10,500 for 3 months.
6. Chan also disputed the responsibility of the deposit of RM5,000 which was forfeited by the management.
7. Chan persisted that the cabinet for his prized trophies was made not made according to given specification.

Self-test

Watch and discuss your observation in the following topics:



Topic 1. Opening statement

.....
.....

Topic 2. 1st joint session

.....
.....

Topic 3. Private caucus

.....
.....

Topic 4. 2nd joint session

.....
.....

Topic 5. Closure

.....
.....

3

Mediator, Attributes and Communication in Mediation

LEARNING OUTCOMES

Upon completion of this topic, participants are expected to:

1. understand the role and responsibilities of a mediator in mediation
2. explain the different essential skills necessary for effective communication
3. apply the communication techniques to facilitate the negotiation between the disputing parties in mediation

MEDIATOR

Act 749 states that mediation is a voluntary process in which a mediator facilitates communication and negotiation between parties to assist the parties in reaching an agreement regarding a dispute, and a mediator means the 'mediator' appointed by the parties. Being a voluntary process, the disputing parties will jointly appoint a person or persons as mediator or co-mediators for the proposed mediation. As individuals who command respect, they discharge their duty professionally and to remain independent and impartial at all times. During mediation, a mediator shall facilitate the process and assist the parties to achieve an amiable settlement of the dispute and may also advise on the available options if called upon.

Mediator's credibility gains instant respect. Punctuality and preparedness are hallmarks of credibility in mediation. Casting doubt in the first impression will be a major barrier for effective communication process.

Traits

The mediator must have the patience to build rapport with the parties and not seem to be pushing for a quick solution. In addition, a close and harmonious relationship will eventually win over the impatient parties and seem to be putting the interests of the parties before self. When there is an understanding of each other's feelings and ideas, communication flows smoothly.

Rapport makes it more comfortable to interact with someone. It builds a sense of trust and overcomes resistance to communication and helps understanding of others' perspectives. Rapport makes it smoother the path to reach an agreement. Being attentive to details and emotions expressed during the mediation will help eliminate falsehood and encourages the parties to genuinely recognize issues and working towards a common solution. Quick to adapt with difficult personalities and cultural diversities attract instant cooperation and confidence of the parties.

Individual differences

Acknowledging individual differences is showing respect to the parties. It is a vital part of establishing trust in the mediator. Respect both individual and cultural differences, especially regarding gender and appropriate behavior, for example, is it appropriate to shake hands, look someone in the eye, and use first name?

People have a right to make decisions based on their particular set of values, preferences and beliefs and should not be ignored in mediation. Preventing others to do so means holding the rights of others. Do ask parties to speak up and explain what they would like to achieve in mediation.

Awareness of cultural diversity is a prerequisite for an effective mediator. Approaches in mediation need to be flexible

if not adjusted to accommodate the cultural differences or sensitivities. Cultural diversity or multi culturalism refers to the different cultural perspective in a society. The term encompasses race, ethnicity, social groupings, language, belief and faith. Thus, being sensitive to the community diversity is a critical trait for a mediator in assuring the parties to feel comfortable. Building trust in the process, it smoothens work towards an acceptable settlement. In this instance, the mediator own awareness of how his or her own behavior can affect parties' interaction in mediation is paramount. The mediator needs to be aware of the phrases that need to be avoided, the words to use and to seek advice or clarification when in doubt.

Show empathy and acknowledge feelings. Establish and uphold ground rules to prevent verbal abuse, coercive behavior and disrespect for the process. Careful not to embarrass or humiliate parties. For sensitive issues, use private sessions for clarifications or questions so that the parties will not lose dignity. Accepting differences is a fundamental element of maintaining a non-judgmental approach

Being judgmental can be a bias and seen as favoring one party over the other. It can be intimidating for those who lacks confidence. It inhibits exploration of options and It can invalidate a person's legitimate point of view. Extra care to be taken when making comments that is directed in a personal way about someone's behavior, life choice, attitudes and so on.

Non-Judgmental

Do not compare and avoid personal agreement or disagreement 'I think ...', citing vague authorities to agree or disagree 'it is said', etc. Also refrain from evaluations like 'should' and 'must' as that will be seen as imposing the mediator's values on others, for example, pushing for benefits of an agreement in mediation over 'alternatives' like 'Best Alternative to a Negotiated Agreement' (BATNA) in a Reality Test.

Sympathy is strictly a 'no-no' for example avoid saying 'I'm so sorry', instead use empathy to acknowledge feelings for example, 'it looks like you're still feeling upset about that'. Do not assume, Instead, use clarifying questions and summaries to check your understanding and encourage the parties to do the same, for example, clarify words like 'you said...', it sounds like....'

Skills

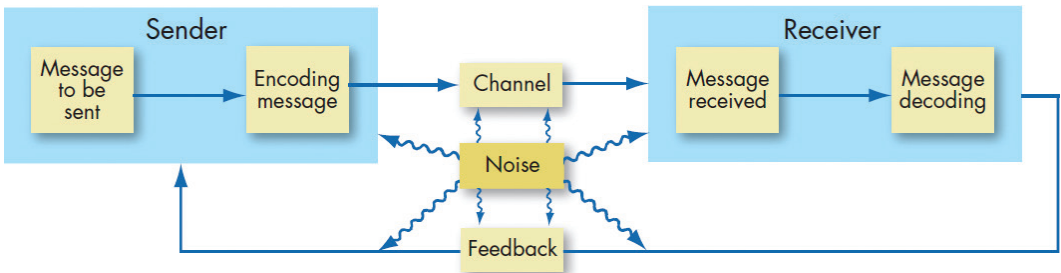
Effective mediators are those who possess exceptional communication skills, apart from being approachable, passionate and respectful. They appreciate, understand and manage emotions. Specially trained for the purpose, they discharged their duties professionally and are genuinely concerned with the matters before them.

COMMUNICATION

Communication is the act of conveying information from one person to another and it is considered complete when the receiver responds with a feedback. A feedback represents a response but not necessarily an agreement with the message received or what the sender expect due to poor transmission, wrong channel used, unidentified barriers or simply miscommunication.

As suggested by Wilbur Schramm who developed the interactional communication model in 1954, communication is a two-way process between two communicators who alternate positions as sender and receiver to send and receive messages. The shuttling process reinforces that communication is an on-going process. The Wilbur Schramm Interactional Model of communication illustrate the process of a communication or exchange of messages between two parties via a medium, example written or orally.

The message sent is encoded, for example using gestures or body language, by the sender and the receiver has to decode, to interpret the information, to understand the intention of the message. Along the way, noise or barrier, example cultural differences, may distort the meaning of the message transmitted.



Source: 2017 Pearson Education - Organisational Behaviour 17th edition

Similar to interactional communication process, the mediation setting involves two parties negotiating for their interests and positions before the mediator, a neutral third party, acting as facilitator.

During the negotiation process, messages are also encoded with multiple meaning. Information exchanged is of no use unless it is carefully decoded and understood by the receiving party. The role of

the mediator is to facilitate both the encoding and decoding process in addition to circumvent the noise or barrier.

The environment setting and medium of transmission add to the factors contributing to effective completion of the process. A well facilitated communication is the core of the successful mediation. Communication in mediation is about more than exchanging information. It is about understanding the emotion and intention behind the messages during the negotiations.

Emotions are biological states associated with all the nerve systems brought on by neurophysiological changes variously associated with thoughts, feelings, and behavioral responses. Currently, there is no scientific consensus on a definition. With a degree of pleasure and displeasure, it is often linked with personality, temperament, disposition, creativity, mood and motivation, emotions cannot be separated from conflict.

Emotions

It is inevitable that the mediator has to deal with not only his own emotions but also the emotions of the disputing parties. The ability to acknowledge and address the emotional state of the parties, will smoothen the mediation process. At the same time, when parties feel their emotions have been recognized they can confidently move forward.

Recognizing Emotions

Recognizing emotions involves understanding the emotions the mediator perceives the party or parties to be experiencing. Until and unless emotions are given its place in the mediation process, parties may not open up and remain skeptical to any proposals presented before them.

Moods and emotions are related words that are used interchangeably but do not mean the same thing. The difference between mood and emotion are seen in the expression. For example, if a person is sad, he or she cannot express it to anyone, whereas, if he or she is angry, he or she expresses his or her emotion towards someone.

Emotion is a barrier to be acknowledged and removed for a resolution to be achieved. Recognizing emotions does not necessarily mean agreeing with or sympathizing with a particular party's emotion or trying to "fix" a party's feelings. The experienced mediator should be able to recognize the emotions of the parties and not allow it to be prejudiced. Examples of acknowledgement of emotion include:

- Mediator's personal mood and emotion
- Distinguish between mood and emotions
- Competent Emotional Quotient skills

EMOTIONAL QUOTIENT

Emotional Quotient also known as Emotional Intelligence is defined as the ability to recognize own emotions and those of others; understand what they are telling you, and realise how your emotions affect people around you. Emotional intelligence also takes into account how you perceive the others, understand how they feel and allowing you to understand and manage the information more effectively.

Daniel Coleman, an American psychologist suggested that there are five key elements to Emotional Intelligence, namely Self-awareness, Self-regulation, Empathy, Social Skills and Motivation.

5-Elements of Emotional Intelligence



Illustration: Daniel Coleman's Five Elements of Emotional Intelligence

Self-awareness

-Those with high emotional intelligence are usually comfortable with their own thoughts and emotions.

-Being self-aware means knowing one's own state of emotions and how one's action and feelings can affect others.

-Understanding and acknowledging the way one feels is often the initial step to manage it.

-Acting rashly can not only lead to mistakes but often damage relationship with those around.

-Self-regulation is one's ability to regulate and manage one's own emotions and impulses.

-People who regulate themselves effectively rarely stereotype others, make emotional decisions, or compromise one's values.

Self-regulation

Empathy

-Empathy is the ability to understand how others are feeling and putting oneself in someone else's situation, identify with and understand their wants, needs, and views.

-Being empathetic means actively listening to those in need and giving constructive feedback.

-Appropriate response can resolve issues and go a long way to develop relationship.

Self-motivation

-Self-motivated people usually have a high degree of emotional intelligence.

-Self-motivation, a prerequisite to achieve goals, is having a passion to fulfill own inner needs.

-People who are self-motivated are most likely to set higher standards for the quality of their work.

Social skills

-People with social skills are usually easy to talk to and likeable. A sign of high emotional intelligence.

-Social skills are vital element of effective communication, to manage change and resolve conflicts.

-Social skills are more than just being able to interact with others as they create a healthy personal relationship beyond managing conflict.

Negotiation in mediation is a complex process that involves more than just cognitive and behavioral aspects of the disputing parties, but also the underlying emotional factors. The parties' uneasiness, whether due to apprehension, anger or other emotional factor needs to be comforted or managed as soon as mediation process commences.

With the acquired Emotional Quotient skills, the mediator can use it to 'manage' the behavior and 'build' relationships, particularly empathy and trust, with the parties during the mediation process. The relationship is not only essential for the collaboration during mediation, but also strengthens the rapport should the mediation be extended to another day or session.

QUESTIONING TECHNIQUES

Questioning serves many functions in mediation, but not limited to:

- seek or gather more information, for example documents, sample and references.
- clarify a point or understanding, for example a new subject matter.
- refocusing a wandering speaker for example when a party brings in irrelevant issue.
- stimulating the parties' thinking, for example open up a new idea or taking a new position
- close in or reinforce a decision, for example when both parties are moving towards common ground.

Are used to help gather information, and trigger a party to open up. Examples of open questions and statements as follows:

Open questions

- Q.“Please tell me more about this . . .”
- Q.“Explain how does this affect you?”
- Q.“What was your interpretation of the situation?”
- Q.“Please describe in detail . . .”

Open-ended questions/statements are used in the early stage of the mediation to obtain an understanding of the conflict and to allow the parties to clarify or build rapport.

Closed questions

Are used to get a quick response, check details, direct a party back to the key issue and to stay focus. Often the questions seek a “yes”, or a “no” answer. Some of the examples are:

- Q.Did you tell him . . . ?
- Q.Did you call her . . . ?
- Q.Where were you when it happens . . . ?

In summary, closed questions are important to re-focusing a wandering speaker, direct the party to the issue, to check for details and to get an immediate response.

ESSENTIAL SKILLS IN COMMUNICATION

Body Language

It is the unspoken part of communication that reveals one's true feelings which gives impact to the message. When gauging the emotional climate of the mediation process, look out for body language cues that reveal parties' emotional state. Nonverbal cues such as posture, gestures and tone of voice form part of a complete message in communication. The ability to read the signs provides better understanding of the message conveyed. Similarly, the mediator must be conscious with the ability to adjust accordingly his or her own body language to appear positive, approachable and engaging during mediation.

Empathy

It is also an important part of building rapport. Empathy means the ability to understand and share the feelings of another. In mediation, the mediator put themselves into the disputing parties' positions and see things from their perspective, to able to listen to each individual's views and understand their feelings or stand on the dispute. Apart from building understanding, empathy is an essential element of effective interpersonal communication. The opposite of empathy is disdain, indifference, misunderstanding and unfeeling.

An essential component of effective communication, active listening involves paying full attention to the conversation without interruption, and taking time to understand what has transpired. When one hears, he or she takes in sound. Listening is to hear what is not said. It processes the information received. The listening element include observing the non-verbal messages. In mediation, the mediator as an active listener avoids interrupting at all costs, summarizes and assures the speaker what has been heard and understood by repeating back with affirmation techniques. Active listening shows attention, respect and empathy.

Active listening

Mirroring

A simple form of reflecting and involves repeating almost exactly what the negotiating party said. It assures the speaker that the mediator heard and tried to understand what has been said. It also encourages the speaker to continue speaking without interruption by getting in rhythm with another person, coordinating verbal and non-verbal behavior. Postural mirroring means matching the tone of their body language and to use the same key word unless they are inflammatory.

Reflecting combines the content and feeling of the speaker to reflect the meaning of what was said. A skilled mediator will be able to reflect the speaker's feeling and emotional state from the speaker's body language, verbal message and tone of voice. After identifying the core issue to be explored in the process, an agenda is thus set for a possible resolution in the mediation.

Reflecting

Reframing

Reframing involves taking a statement or concern, then focusing on the specific behaviors for choices to be negotiated. It is a technique of changing the way one looks at something, for example, a negative event to be viewed in a positive way. In mediation, reframing is useful to acknowledge issues need to be resolved and identify common ground or concerns. In reframing, the mediator needs to ensure the reframe assists to clarify their perspective and identify the issue to be resolved.

Paraphrasing

It is an essential component of effective communication and helps parties to improve the flexibility of the communication process. Paraphrasing involves using other words to reflect what the speaker has said. It also assures the speaker that the mediator is paying attention and understood what has been said. It is important that the mediator stays impartial and non-judgemental in what has been heard.

When parties are upset or agitated, they might use inflammatory language. During mediation, the mediator must repeatedly remind the parties to refrain from using angry, blaming, adversarial or vulgar words and to control their emotions. Such behaviour should be predetermined in the ground rules before the commencement of mediation. When such toxic behaviour becomes unavoidable, the mediator is tasked with the job of neutralising the unsavoury words or exchanges. Neutralizing involves going around the unpleasant words to reach the feelings or reasons behind them. The mediator's neutralizing language allows the parties to move uninterrupted to a negotiable issue, including how each party would like to be treated.

Neutralizing

Clarifying

It is a necessary element of clearing up misunderstanding. Unless the messages and facts are understood no sustainable agreement can be reached. Admit if do not understand and ask questions to seek clarification. Do encourage the use of information sources for example, documents or other 'evidence' when objective facts are being dispute. Clarification is not interrogation. Be careful with the tone and choice of words.

When parties are upset or agitated, they might use inflammatory language. During mediation, the mediator must repeatedly remind the parties to refrain from using angry, blaming, adversarial or vulgar words and to control their emotions. Such behaviour should be predetermined in the ground rules before the commencement of mediation. When such toxic behaviour becomes unavoidable, the mediator is tasked with the job of neutralising the unsavoury words or exchanges. Neutralizing involves going around the unpleasant words to reach the feelings or reasons behind them. The mediator's neutralizing language allows the parties to move uninterrupted to a negotiable issue, including how each party would like to be treated.

Summarizing

SUMMARY

Effective mediators need to approach communication as a field worthy of analysis and practice. Having strong communication skills helps to understand a dispute connected to the parties. In addition, communication skills are essential to connect the parties in engaging a constructive exchange. In fact, poor facilitation of communication between the parties may aggravate the conflict.

Rapport helps to understand others' perspective. It builds a sense of trust and overcomes resistance to communication, that is, closing the gap for a harmonious relationship where the people or groups concerned are 'in sync' with each other. Translated to mean understanding each other's feelings or ideas and consequently communicate smoothly. Establishing rapport makes it more comfortable to interact with someone. It makes asking difficult questions, without feeling like interrogation, possible. Ultimately strong rapport makes it easier to reach an agreement.

The measure of the effectiveness of communication is the response. Often the disputing parties may not understand what is heard and most likely they are not saying it out. Thus, it is important to use familiar language to build trust and rapport. Unless the parties fully understand what is going on, the mediation may end up a tedious process. It is tactically wise to use simple, clear and unambiguous language minus unnecessary jargons.

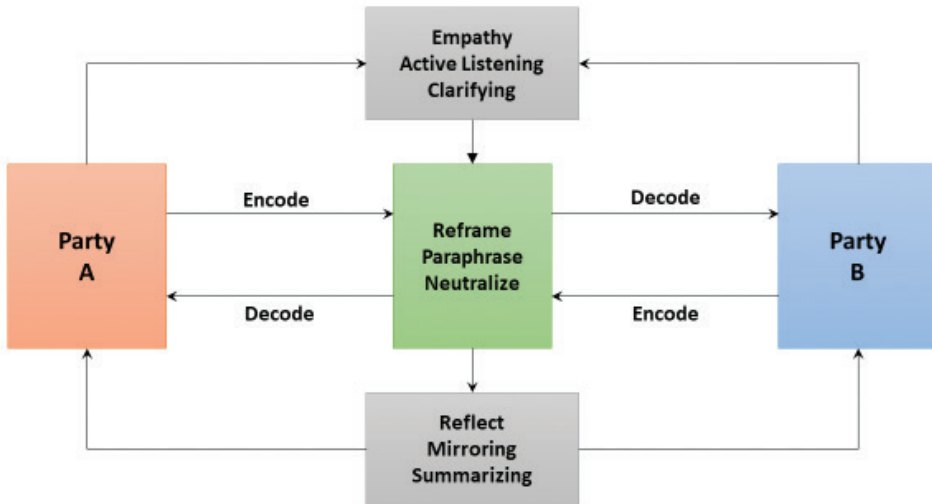
Effective communication means the transmission of a message calibrates with response received. To ensure understanding, always check or ask for the parties' response. Encourage the use of visuals and other aids. For example, pictures can transmit concepts, processes and other sequential or difficult to understand or remember information very effectively. Beware of cultural diversity and sensitivity in communication process.

In mediation, negotiation is continuous shuttling process between two parties and consist of 3 major elements, namely the sender, message and receiver. To circumvent the noise or barriers, it is important to consider the time, place and logistics of the meeting.

Assisted Negotiation in Mediation Process

Facilitative mediation is an assisted negotiation between disputing parties by a neutral third party.

Assisted Negotiation in Facilitative Mediation



Source: JP Mediation Bureau

CASE STUDY

Scenario 3

- Audio visual presentation of case study scenario 3 (30 minutes)
- <https://youtu.be/BTrLb-p6z6E>
- Participants to watch (compulsory)
- Trainer to lead the discussion



Background

Mr. Yeap bought a property from Ms. Lee's company Pulau Tikus Sdn. Bhd. The property is three-story shophouse in Bukit Jambul. Mr. Yeap bought it as an investment because the purchase price of RM1.6 million was really cheap to him. He paid RM160,00.00 being the 10% deposit.

After Mr. Yeap signed the Sales & Purchase agreement, he found out that the shophouse was built by another developer which had since gone bankrupt. Ms. Lee who represented Pulau Tikus Sdn. Bhd. explained that they took over from the previous company known as Pulau Kuching Sdn. Bhd. which got into some legal problem and was wound up by the court in 2005.

When Mr. Yeap purchased the property, he did not know about the previous developer. Otherwise, he would not have bought it. He thought he had bought a cheap deal, until he received a call asking him to pay RM5000.00, being administration fee, to the liquidator.

The developer explained that they had appointed a liquidator, Mufasa Sdn. Bhd. All sales must have a consent from the liquidator. Apparently, there were some charges involved when doing this kind of liquidation process. One of them was to pay an administration charges of RM5,000 to the liquidator. Mr. Yeap is supposed to pay this RM5,000 for the unit he purchased.

Mr. Yeap was angry because the information was not disclosed at the time of signing the S & P. Ms. Lee claimed that the company too was not aware of condition otherwise they would have added it in the S & P. After lapse of a four months, Mr. Yeap finally gave in and paid the sum. Later, Mr. Yeap was informed that his payment has late as the deadline of three months had expired and his 10% deposit had been forfeited as provided in the S & P. In addition, Ms. Lee added that while they were discussing over the 2 matters, the company's accountant advised that all purchases are subjected to the new GST ruling. Thus, Mr. Yeap was to pay 6% on the sales price if he continued with the purchase.

Issues

- RM5,000 administration charges imposed by the liquidator ended up paying.
- Forfeited deposit of RM160,000.00.
- 6% GST on purchase price

Questions

Observe and list down and explain 5 essential skills in the mediation

Answer 1:

.....

Answer 2:

.....

Answer 3:

.....

Answer 4:

.....

Answer 5:

.....

4

LAWS OF MALAYSIA ACT 749

MEDIATION ACT 2012

An Act to promote and encourage mediation as a method of alternative dispute resolution by providing for the process of mediation, thereby facilitating the parties in disputes to settle disputes in a fair, speedy and cost-effective manner and to provide for related matters.

Enacted by the parliament of Malaysia as follows:

Part I PRELIMINARY

Short title and commencement

1. (1) This Act may be cited as the Mediation Act 2012.

(2) This Act comes into operation on a date to be appointed by the Minister by notification in the Gazette.

Non-application

2. This Act shall not apply to —

(a) any dispute regarding matters specified in the Schedule;

(b) any mediation conducted by a judge, magistrate or officer of the court pursuant to any civil action that has been filed in court; and

(c) any mediation conducted by the Legal Aid Department.

Interpretation

3. In this Act, unless the context otherwise requires—

“non-party” means a person who participates in a mediation, other than a party or mediator, and includes counsels of each party, experts in the subject matter of a dispute and witnesses;

“institution” means a body or organisation that provides mediation services;

“mediation communication” means an oral or written statement made—

(a) during a mediation;

(b) in relation to a mediation; or

(c) for the purposes of considering, conducting, participating in, commencing, continuing, reconvening or concluding a mediation or retaining a mediator;

“Minister” means the Minister charged with the responsibility for legal affairs;

“mediator” means a mediator appointed by the parties under section 7;

“mediation” means a voluntary process in which a mediator facilitates communication and negotiation

between parties to assist the parties in reaching an agreement regarding a dispute;

“mediation agreement” means the agreement referred to in section 6;

“settlement agreement” means the agreement referred to in section 13;

“party” means a party to a mediation agreement and includes the Federal Government and a State Government;

“proceedings” means any proceedings of a civil nature and includes an application at any stage of proceedings.

Mediation does not prevent court action, arbitration, etc.

4. (1) Subject to section 2, any person may, before commencing any civil action in court or arbitration, initiate mediation.

(2) A mediation under this Act shall not prevent the commencement of any civil action in court or arbitration nor shall it act as a stay of, or extension of any proceedings, if the proceedings have been commenced.

Part II COMMENCEMENT OF MEDIATION

5. (1) A person may initiate mediation by sending to the person with whom he has a dispute, a written invitation regarding the mediation.

(2) The written invitation referred to in subsection (1) shall briefly specify the matters in dispute.

(3) Upon receipt of a written invitation sent by the person initiating the mediation under subsection (1), the person with whom he has a dispute may, in writing, accept the written invitation.

(4) A mediation shall be deemed to have been commenced upon the person initiating the mediation receiving the acceptance of the written invitation from the person with whom he has a dispute under subsection (3).

Commencement of mediation

(5) An invitation regarding a mediation under subsection (1) shall be deemed to have been rejected if the person initiating the mediation does not receive a reply from the person with whom he has a dispute, within fourteen days from the date he sends the person the written invitation or within such other period of time specified in the written invitation.

6. (1) Upon the commencement of a mediation as specified under subsection 5(4), the parties shall enter into a mediation agreement.

Mediation agreement

(2) A mediation agreement shall be in writing and signed by the parties.

(3) A mediation agreement shall contain an agreement by the parties to submit to mediation disputes which have arisen or which may arise between them, the appointment of a mediator, the costs to be borne by the parties and other matters the parties deem appropriate.

Part III MEDIATOR

Appointment of mediator

7. (1) The parties shall appoint a mediator to assist them in the mediation.

(2) A mediator appointed under this part shall—

(a) possess the relevant qualifications, special knowledge or experience in mediation through training or formal tertiary education; or

(b) satisfy the requirements of an institution in relation to a mediator.

(3) The parties may request for assistance from the institution to appoint a mediator or mediators on their behalf.

(4) The appointment of a mediator under subsection (1) shall be made by way of a mediation agreement under section 6 and there shall be one mediator for a mediation unless the parties agree otherwise.

(5) If there is more than one mediator, the mediators shall act jointly in the mediation.

(6) No appointment of any mediator shall be valid except with the prior written consent of the mediator.

(7) A mediator appointed under this part shall disclose, before accepting the appointment, any known facts that a reasonable person would consider likely to affect his impartiality as mediator, including a financial or personal interest in the outcome of the mediation.

(8) The mediator may be paid a fee or given any other consideration as agreed between the parties.

Termination of appointment of mediator

8. (1) If a mediator appointed under this part—

(a) no longer possesses the relevant qualifications, special knowledge or experience in mediation as required under paragraph 7(2)(a);

(b) no longer satisfies the requirement of an institution in relation to a mediator as required under paragraph 7(2)(b);

(c) is found to have financial or personal interest in the dispute;

(d) is found to have obtained his appointment by way of fraud; or

(e) is unable to serve as a mediator for the mediation, the parties may terminate the appointment of the mediator and appoint another mediator for the mediation or request the institution to appoint another mediator.

(2) Notwithstanding subsection (1), the parties may terminate the appointment of a mediator for any reason and shall inform the mediator the reason for the termination.

Part IV

MEDIATION PROCESS

9. (1) A mediator shall facilitate a mediation and determine the manner in which the mediation is to be conducted.

(2) A mediator may assist the parties to reach a satisfactory resolution of the dispute and suggest options for the settlement of the dispute.

(3) For the purposes of subsection (1), the mediator shall act independently and impartially.

Role of mediator

10. (1) A mediator may request each party to submit a statement setting out the brief facts of the dispute, supplemented by any documents that the party deems appropriate to submit.

(2) At any stage of a mediation, a mediator may request any party to submit any additional information or document as the mediator deems appropriate.

Submission of statements to mediator

11. (1) A mediator shall ensure that a mediation is privately conducted and he may meet with the parties together or with each party separately.

(2) Notwithstanding subsection (1)—

(a) a non-party of any party's choice may participate in a mediation to assist the party, subject to the consent of the mediator; and

(b) a non-party of a mediator's choice may participate in a mediation to assist the mediator during the mediation, subject to the consent of the parties.

(3) A mediator may end the mediation if, in his opinion, further efforts at mediation would not contribute to a satisfactory resolution of the dispute between the parties.

Conduct of mediation

Part V

CONCLUSION OF MEDIATION

Conclusion of mediation

12. A mediation shall conclude —

(a) upon the signing of a settlement agreement by the parties under section 13;

(b) upon the issuance of a written declaration by a mediator to the parties stating that further efforts at mediation would not contribute to a satisfactory resolution of the dispute;

(c) upon the issuance of a written declaration by the parties to a mediator stating that the mediation is terminated; or

(d) unless otherwise provided by mediation agreement referred to in section 6 —

(i) upon the issuance of a written declaration by a party to the other party and the mediator stating that the mediation is terminated;

(ii) upon the withdrawal from a mediation by any party; or

(iii) upon the death of any party or incapacity of any party.

Settlement agreement

13. (1) Upon the conclusion of a mediation and the reaching of an agreement by the parties regarding a dispute, the parties shall enter into a settlement agreement.

(2) The settlement agreement under subsection (1) shall be in writing and signed by the parties.

(3) The mediator shall authenticate the settlement agreement and furnish a copy of the agreement to the parties.

Effect of settlement agreement

14. (1) A settlement agreement shall be binding on the parties.

(2) If proceedings have been commenced in court, the settlement agreement may be recorded before the court as a consent judgment or judgement of the court.

Part VI CONFIDENTIALITY AND PRIVILEGE

15. (1) No person shall disclose any mediation communication.

(2) Notwithstanding subsection (1), mediation communication may be disclosed if—

(a) the disclosure is made with the consent of the parties;

(b) the disclosure is made with the consent of the person who gives the mediation communication;

(c) the disclosure is required under this Act or for the purpose of any civil or criminal proceedings under any written law; or

(d) the disclosure is required under any other written law for the purposes of implementation or enforcement of a settlement agreement.

16. (1) Any mediation communication is privileged and is not subject to discovery or be admissible in evidence in any proceedings.

(2) Notwithstanding subsection (1), the mediation communication is not privileged if—

(a) the privilege is expressly waived in writing by the parties, the mediator and the non-party;

(b) it is a public document by virtue of the Evidence Act 1950 [Act 56];

(c) it is a threat to inflict bodily injury or commit a crime;

(d) it is used or intended to be used to plan a crime, attempt to commit or commit a crime, or to conceal a crime or criminal activity or an ongoing crime or

Confidentiality

Privilege

ongoing criminal activity;

(e) it is sought or offered to prove or disprove a claim or complaint of professional misconduct or malpractice filed against a mediator; or

(f) it is sought or offered to prove or disprove a claim or complaint of professional misconduct or malpractice filed against a party, non-party, or representative of a party based on their conduct during any mediation session.

Part VII

MISCELLANEOUS

Costs

17. (1) The costs of a mediation shall be borne equally by the parties.

(2) Notwithstanding subsection (1), the parties may agree on the amount of costs to be borne by each party.

Power to amend Schedule

18. The Minister may, by order published in the Gazette, amend the Schedule.

Liability of a mediator

19. A mediator shall not be liable for any act or omission in respect of anything done or omitted to be done in the discharge of his functions as a mediator unless the act or omission is proved to have been fraudulent or involves wilful misconduct.

Regulations

20. The Minister may make regulations for the better carrying out of the objects and purposes of this Act.

SCHEDULE

[Paragraph 2(a)]

1. Proceedings involving a question which arises as to the effect of any provision of the Federal Constitution.
2. Suits involving prerogative writs, as set out in the Schedule to the Courts of Judicature Act 1964 [Act 91].
3. Proceedings involving the remedy of temporary or permanent injunctions.
4. Election petitions under the Election Offences Act 1954 [Act 5].
5. Proceedings under the Land Acquisition Act 1960 [Act 486].
6. Proceedings involving the exercise of the original jurisdiction of the Federal Court under Article 128 of the Federal Constitution.
7. Judicial review.
8. Appeals.
9. Revision.
10. Any proceedings before a native court.
11. Any criminal matter.

**NON-
APPLICATION**

Kemahiran Penting dalam Pengantaraan

PART I ENGLISH LANGUAGE / 3-59

PART II BAHASA MALAYSIA / 63-125

PART III 中文 / 129-178

Isi Kandungan

63 **PERUTUSAN**
Y.A.B. Ketua Menteri Pulau Pinang

65 **PRAKATA**
Setiausaha Kehormat, Majlis Jaksa-Jaksa
Pendamai, Negeri Pulau Pinang

69 **UNIT 1**
Penyelesaian Konflik, Pendekatan dan Pertikaian

82 **UNIT 2**
Pengantaraan, Jenis dan Proses Pengantaraan

99 **UNIT 3**
Pengantara, Atribut dan Komunikasi
dalam Pengantaraan

115 **UNIT 4**
Undang-Undang Malaysia Akta 749

Perutusan

Y.A.B. Ketua Menteri
Pulau Pinang



Setelah dimaklumkan bahawa Majlis Jaksa-Jaksa Pendamai Negeri Pulau Pinang mengambil inisiatif untuk membangunkan modul latihan tiga (3) bahasa bertajuk “Essential Skills in Mediation”, saya berbesar hati untuk berkongsi sepatah dua kata untuk tatapan bersama Ahli-Ahli Majlis, para pembaca dan pengguna berhubung manual ‘Belajar & Latih’ pertama ini.

Memandangkan negara Malaysia yang tercinta baru sahaja menyambut Hari Kebangsaan yang ke-65, saya percaya adalah amat penting untuk tanah air kita dikekalkan sebagai landasan keharmonian sosial dan selamat untuk masyarakat berbilang kaum bagi generasi akan datang khususnya. Walaupun tidak dapat dielakkan bahawa perbezaan dan perselisihan akan wujud sekali sekala, ia tidak bermakna setiap pertikaian hanya boleh diselesaikan di mahkamah. Sebaliknya, anggota masyarakat boleh mempertimbangkan untuk membina serta memelihara hubungan harmoni melalui mediasi komuniti. Dalam hal ini, pemimpin masyarakat harus diberi kuasa untuk memainkan peranan proaktif sebagai orang tengah dalam mencapai penyelesaian yang menguntungkan semua, mencari jalan tengah yang tidak memutuskan siapa yang betul ataupun salah, dan juga platform yang tidak membabitkan kos tinggi untuk pihak-pihak berkaitan. Menerusi mediasi komuniti tersebut, pihak-pihak berkenaan juga memperkasakan pemimpin dalam hal mengurus kepentingan dan kesejahteraan dari dalam, selain mengekalkan keamanan.

Saya ingin mengucapkan sekalung penghargaan kepada Majlis Jaksa-Jaksa Pendamai Negeri Pulau Pinang dan pengarang atas usaha menjadikan pembelajaran dan latihan mediasi ini mudah diakses dengan kos yang berpatutan. Penerbitan ini diterbitkan tepat pada masanya iaitu semasa Kerajaan Negeri berusaha untuk menjadikan Pulau Pinang sebuah negeri yang mana setiap rakyat mempunyai peranan penting untuk membina masyarakat yang lebih inklusif serta saksama. Serentak itu, saya juga ingin mengambil kesempatan ini mengucapkan tahniah kepada Majlis Jaksa-Jaksa Pendamai Negeri Pulau Pinang atas usaha mereka dalam menggalakkan mediasi komuniti, selari dengan Kempen LovePENANG dan Visi Penang2030.

Saya turut mengambil maklum bahawa modul yang mengandungi 45 halaman ditulis dalam bahasa yang ringkas dan juga komprehensif ini merangkumi semua topik penting tanpa menggunakan bahasa perundangan. Ianya sesuai untuk para pemimpin masyarakat tanpa perlu menghadiri sebarang latihan bagi memperoleh kemahiran sebagai ahli mediasi komuniti. Saya yakin bahawa penerbitan modul yang dibentangkan ini juga telah menjadi batu loncatan untuk mediasi komuniti di Pulau Pinang. Sehubungan itu, terima kasih atas komitmen mengedarkan salinan manual tiga (3) bahasa yang mencukupi kepada Majlis Pengurusan Komuniti Kampung (MPKK) dan pada masa sama umum juga boleh memuat turun e-manual percuma dari laman web Biro Mediasi JP, <https://www.mediation.my>.

YAB CHOW KON YEOW

Ketua Menteri Pulau Pinang

Prakata

Setiausaha Kehormat,
Majlis Jaksa-Jaksa Pendamai,
Negeri Pulau Pinang



Fungsi pengantaraan sebagai cara penyelesaian pertikaian bukannya sesuatu perkara baharu. Pada asalnya ia digunakan untuk menyelesaikan pertikaian komuniti dan telah diamalkan sejak Tamadun Yunani dan Rom Purba. Pengantaraan biasa digunakan di Timur Tengah, India, China dan negara jiran termasuk Jepun dan Korea. Perkataan yang berlainan telah digunakan untuk menerangkan pengantaraan dan kepercayaan tempatan mempunyai pengaruh terhadap caranya dijalankan di setiap kawasan. Contohnya di rantau Asia Timur, Konfusianisme mempunyai pengaruh yang kuat.

Pengantaraan digunakan untuk menyelesaikan pertikaian di Semenanjung Tanah Melayu sebelum pengenalan undang-undang dan sistem kehakiman oleh British pada tahun 1807. Sesungguhnya orang Melayu, Cina dan India yang tinggal di sini telah mengamalkannya sejak abad ke-15 atau lebih awal.

Orang Melayu menggunakan sulh (dalam bahasa Arab bermaksud berakhirnya hujah atau kompromi yang diterjemahkan sebagai pendamaian). Pengantara adalah ketua tempatan (imam, penghulu dan ketua kampung), pentadbir kawasan tertentu atau pihak berkuasa. Mereka dilantik oleh penduduk tempatan dan diperakui oleh Sultan.

Panchayat, amalan orang India yang berpusat di sekitar majlis kampung warga tua (biasanya berjumlah lima orang) diiktiraf oleh masyarakat sebagai badan pengelola. Sistem ini yang berasal dari India memudahkan penduduk kampung untuk membuat keputusan berkaitan isu sosial.

Dalam masyarakat Cina, tiao jie yang bermaksud pengantaraan, adalah kaedah utama penyelesaian pertikaian kepada peneroka awal. Kaedah ini telah diguna pakai selama beribu tahun dalam kaedah tradisional China, iaitu teori dan amalannya dipengaruhi oleh falsafah Confucian. Kaedah sama direkodkan di Pulau Pinang, contohnya MIN SIN SEAH, sebuah organisasi pendidikan sosial bersejarah lebih daripada satu abad telah menyediakan perkhidmatan pengantaraan semasa awal penubuhannya.

Pejabat Jaksa Pendamai (JP) di Pulau Pinang, adalah ciptaan British ketika Pulau Pinang masih digelar sebagai Negeri-negeri Selat (1826-1948). Tokoh masyarakat terkemuka telah dilantik sebagai JP untuk membantu British dalam memelihara dan mengekalkan keamanan komuniti. Di bawah pentadbiran British sebelum merdeka, JP dilantik untuk mengatasi kekurangan majistret pada ketika itu. Selain peranan berkanun mereka, JP kemudiannya juga bertindak sebagai orang tengah dalam konflik dan pertikaian masyarakat.

Majlis Jaksa-Jaksa Pendamai negeri Pulau Pinang telah ditubuhkan pada tahun 1962 untuk menyediakan platform bagi Jaksa Pendamai di Pulau Pinang supaya menyelaraskan dan menyatukan sumber mereka agar memberi perkhidmatan yang lebih efektif kepada masyarakat setempat. Majlis ini adalah entiti berdaftar dengan Pendaftar Pertubuhan, dengan tiada pelantikan baharu sejak 1990, keahlian berjumlah 53 orang terdiri daripada pemimpin masyarakat terkemuka termasuk pesara penjawat awam kanan, usahawan, peniaga, akauntan, doktor perubatan, juruukur, penanam, pengarah korporat dan pengamal perdagangan yang lain.

Disebabkan perubahan undang-undang tertentu selepas Kemerdekaan,

peranan JP di Pulau Pinang semakin berkurangan. Walaupun Seksyen 98 dan 99 Akta Mahkamah Rendah 1948 membenarkan pelantikan JP sebagai majistret “kelas kedua”, tetapi tiada JP yang diberi jawatan setakat ini. Selaras dengan perkembangan terkini dalam pengantaraan, wujud kemungkinan untuk melibatkan semula pemimpin masyarakat yang dilantik oleh pihak berkuasa negeri ini. Mereka adalah golongan yang sesuai untuk bertindak sebagai orang tengah bagi menyelesaikan pertikaian masyarakat. JP Pulau Pinang telah terlibat dalam pengantaraan sejak abad ke-19. Salah satu contoh yang terkenal ialah Foo Tye Sin JP yang bertindak sebagai orang tengah dalam konflik dan pertikaian masyarakat tempatan semasa pemerintahan British.

Pada tahun 2014, Majlis JP telah menerima kertas kerja bertajuk: “Transformasi Institusi Jaksa-Jaksa Pendamai Pulau Pinang” daripada Hakim Mahkamah Tinggi Yang Arif Dato’ Lim Chong Fong, yang kemudiannya menjadi seorang peguam bela dan peguam cara dalam amalan persendirian. Diilhamkan oleh idea-idea cadangan beliau, penulis telah diyakinkan olehnya selepas pertemuan peribadi. Maka Majlis Jaksa-Jaksa Pulau Pinang bulat hati untuk melakukan perubahan dengan menyertakan pengantara dalam Majlis pada mesyuarat agung tahunan 2016. Hal ini boleh meneruskan peranan dan fungsi berkanun Majlis yang terhad. Akibatnya, perlembagaan Majlis telah dipinda untuk memasukkan pengantaraan sebagai salah satu objektifnya. Sebagai institusi pengantaraan, pengantara JP boleh dilantik sebagai pengantara ad hoc menurut Bahagian III Akta Pengantaraan 2012.

Menurut Seksyen 7(2)(a), MA 2012, seorang pengantara hendaklah “memiliki kelayakan, pengetahuan khas atau pengalaman yang berkaitan dalam pengantaraan melalui latihan atau pendidikan formal”. Bagi mendapatkan pengiktirafan, kecekapan dan pengalaman praktikal untuk ahlinya, Majlis telah menghubungi Ir Harbans Singh (kini ahli panel Pusat Timbang Tara Antarabangsa Asia atau AIAC). Beliau seterusnya mengemukakan cadangan Majlis kepada Pengarah Pusat Timbang Tara Serantau Kuala Lumpur (KLRCA), Profesor Datuk Sundra Rajoo, untuk mendapatkan sokongan dan pengesahannya. KLRCA telah dinamakan semula sebagai AIAC. Kursus kemahiran pengantaraan JP-KLRCA (AIAC) yang pertama telah diadakan pada Ogos 2016. Kerjasama kami dengan AIAC untuk melatih pengantara komuniti berterusan sehingga 2019.

Pada tahun 2022, Majlis bekerjasama dengan Institut Penyelesaian Pertikaian Alternatif Asia (AIADR) untuk melatih pengantara komuniti kumpulan ke-5. Sejak 2016, Majlis telah melatih 75 orang pengantara, termasuk 7 pegawai kanan mahkamah dan daripada 68 orang pengantara, 30 daripadanya terikat untuk berkhidmat apabila dipanggil.

Selaras dengan pendekatan berasaskan komuniti yang luas, pelatih kepada pengantara komuniti adalah pemimpin-pemimpin komuniti JP dan bukan JP daripada pelbagai latar belakang, termasuk perubatan, undang-undang, kejuruteraan, pembinaan, kewangan, perdagangan, perniagaan dan industri lain. Selain pengantaraan ad hoc, dua orang pengantara JP telah berkhidmat di pengantaraan bantuan Mahkamah Tinggi Pulau Pinang pada 2016.

Memandangkan perkhidmatan pengantaraan melibatkan pengantara bukan JP, Majlis menubuhkan biro untuk menguruskannya secara separa autonomi. Melalui sokongan moral kerajaan negeri, Biro Pengantaraan JP telah

dilancarkan secara rasmi oleh Tuan Yang Terutama, Yang di-Pertua Negeri Pulau Pinang ketika itu, Tun Dato' Seri Utama (Dr.) Haji Abdul Rahman Bin Haji Abbas pada 20 Julai 2017.

Biro ini menyewa pejabat yang terletak di Kompleks Masyarakat Penyayang dan mempunyai panel sebanyak 30 orang pengantara JP dan bukan JP (ketua masyarakat tempatan) yang mewakili pelbagai lapisan masyarakat. Kini, Biro menyediakan perkhidmatan pengantaraan pra-tindakan pro bono kepada masyarakat setempat. Menurut Arahan Amalan Mahkamah 4/2016 perenggan 5c, Majlis telah menawarkan bantuan untuk meringankan beban kes mahkamah, khususnya yang berkaitan dengan pertikaian masyarakat.

Matlamat utama Majlis JP adalah melatih pemimpin masyarakat berkhidmat sebagai pengantara. Pengantaraan komuniti berfungsi sebagai satu cara penting untuk menjamin keharmonian komuniti. Selain mengekalkan keamanan, pemimpin masyarakat diberi kuasa untuk memelihara kepentingan dan kesejahteraan mereka. Kewujudan pengantara komuniti, konflik atau pertikaian — tidak kira betapa kecilnya — boleh diselesaikan secara baik sebelum menjadi kes besar yang akhirnya bersidang di mahkamah. Idea Majlis JP untuk melibatkan pemimpin masyarakat tempatan kerana mereka yang terlibat dalam proses pengantaraan adalah pemimpin yang sudah biasa dengan pelbagai isu akar umbi serta boleh membantu atau memudahkan penyelesaian konflik.

Kami berterima kasih kepada semua pengarah daripada AIAC, sama ada mantan ataupun terkini atas galakan dan sokongan mereka untuk melatih pengantara komuniti di Pulau Pinang. Pengesahan tersebut bukan sahaja menyalurkan pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan tetapi juga tanda pengiktirafan terhadap kecekapan mereka sebagai pengantara. Kami berharap AIAC dapat terus memberi sokongan padu dan menjalin kerjasama di peringkat seterusnya.

Memorandum Persefahaman telah ditandatangani bersama AIADR pada 6 Ogos 2022. Objektifnya tertumpu kepada beberapa penekanan, termasuk mempromosikan pengantaraan komuniti sebagai pilihan penyelesaian pertikaian; kemajuan profesional untuk pengantara komuniti dengan pengiktirafan sebagai pengantara yang cekap serta sama-sama mewujudkan modul kursus bagi latihan pengantaraan komuniti.

Buku ini diterbitkan sebagai sebahagian daripada jangkauan Majlis JP kepada masyarakat umum. Ia direka dan diringkaskan sebagai pek pelajar 'berpandu sendiri' untuk pembelajaran individu dan sebagai 'manual kemudahan' untuk latihan kumpulan.

Majlis JP merakamkan penghargaan kami kepada semua pihak yang telah menyokong dan menyumbang untuk mencapai kejayaan ini. Penghargaan khusus ditujukan kepada Yang Amat Berhormat Ketua Menteri Tuan Chow Kon Yeow atas sokongan beliau yang tidak berbelah bahagi sejak penubuhan.

Dato' Ong Seng Huat, JP
Setiausaha Kehormat,
Majlis Jaksa-Jaksa Pendamai, Negeri Pulau Pinang.

1

Penyelesaian Konflik, Pendekatan dan Pertikaian

HASIL PEMBELAJARAN

Setelah menghabiskan topik ini, peserta diharapkan dapat:

1. memahami maksud dan punca pelbagai jenis konflik
2. menerangkan bagaimana konflik boleh diuruskan dengan pendekatan yang berlainan
3. menggunakan pengetahuan dan kaedah penyelesaian pertikaian untuk menyelesaikan konflik

KONFLIK (CONFLICT)

Perkataan 'konflik' berasal daripada dua perkataan Latin iaitu con (bersama) dan fligere (pelanggaran). Kamus bahasa Inggeris The Concise Oxford mentakrifkan konflik bermaksud 'pergaduhan, pergelutan, pertembungan'. Selain itu, antara yang sinonim dengannya termasuk permusuhan, perselisihan, peperangan, pertelingkahan, pergeseran dan perbezaan pendapat. Dalam kehidupan seharian kita, konflik berlaku apabila terdapat perbezaan pendapat, sama ada melibatkan individu ataupun kumpulan. Konflik juga tercetus apabila satu pihak berasa dirinya dilayan dengan tidak adil atau menerima sesuatu keputusan yang dirasakan tidak adil. Dalam konteks sosial, konflik timbul apabila berlaku ketidakseimbangan yang dirasakan antara hak individu dan kepentingan awam.

Kepelbagaian budaya dan perubahan pesat dalam persekitaran masyarakat turut menyumbang kepada peningkatan konflik. Dalam sesebuah organisasi, kesalingbergantungan kepada persepsi yang berbeza dan hasil yang diinginkan, memberi kesan buruk kepada hubungan antara individu. Konflik sedemikian bukan sahaja mengganggu aktiviti-aktiviti biasa, malah membantutkan usaha merealisasikan sasaran dan objektif organisasi. Bagaimanapun, bukan semua konflik adalah buruk dan merosakkan. Sebaliknya, konflik fungsional dalam sesebuah organisasi mampu memberikan hasil positif sekiranya dapat dikesan, dikendalikan dan diselesaikan lebih awal.

Persepsi dalam komunikasi adalah mengenai bagaimana sesuatu mesej itu disusun, dipilih, diproses, difahami tetapi ditafsir secara berbeza oleh orang yang berbeza. Adalah menjadi pengetahuan umum bahawa bukan semua orang mampu melihat sesuatu dalam perspektif yang sama. Memandangkan kita biasanya tidak mengetahui sebab di sebalik tindakan dan tingkah laku seseorang, kita menjadi curiga dengan apa motif dan niat orang lain.

Persepsi (Perception)

Akibatnya, gangguan dalam komunikasi berlaku dan kedua-dua pihak mula membina mekanisme pertahanan mereka sendiri untuk menentang ancaman atau sekadar khayalan. Oleh itu, konflik mungkin tercetus disebabkan perselisihan faham di mana salah satu atau kedua-dua pihak yang terlibat menganggap ancaman berlaku terhadap keperluan, kepentingan atau kebimbangan mereka.

Maka, konflik adalah fakta kehidupan yang perlu kita hadapi. Hakikatnya individu, organisasi dan juga negara berbeza secara unik kerana masing-masing mempunyai ideologi, budaya, nilai dan kepercayaan peribadi. Tambahan pula, terdapat faktor luaran termasuk kepentingan ekonomi dan alam sekitar pelbagai lapisan masyarakat. Walaupun konflik tidak dapat dielakkan, tetapi pertikaian masih boleh dikekang.

Pertikaian berlaku apabila pihak yang bertikai tidak dapat mengurangkan atau menguruskan konflik mereka pada peringkat awal. Tindak balas semula jadi manusia adalah mencabar, bersaing atau memaksa suatu penyelesaian, dan biasanya senario menangkalah dalam medan pertempuran sektor masing-masing berakhir setelah dihadapkan ke mahkamah.

Dalam kebanyakan situasi, tolak ansur boleh berlaku apabila kedua-dua pihak yang bertikai sedia untuk berkompromi dan mengakui perbezaan, atau pertikaian itu dirujuk kepada pihak ketiga untuk menjadi pengantara dengan peluang penyelesaian menang-menang. Sehubungan itu, tidak perlu menafsirkan konflik secara sempit memandangkan konflik tertentu mempunyai kesan positif.

Konflik Fungsional

(Functional Conflict)

Konflik yang mempunyai akibat positif dikenali sebagai konflik fungsional atau konflik konstruktif boleh memberi kesan positif kepada kedua-dua individu dan kumpulan dalam organisasi. Konflik tersebut bukan sahaja biasa tetapi juga amat berguna untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan individu dan kumpulan dalam organisasi. Konflik fungsional adalah komponen yang tidak dapat dielakkan dalam proses kerja untuk mencapai prestasi yang diinginkan kerana ia bukan sahaja membantu untuk memberi tenaga kepada orang ramai tetapi merangsang seseorang pada masa yang terbaik semasa konflik. Ia dapat mencungkil bakat terbaik dalam diri mereka untuk merealisasikan keupayaan mereka.

Sebaliknya, jika tidak menyelesaikan konflik disfungsi (dysfunctional conflict) atau konflik destruktif dengan segera, berkemungkinan membawa kemudaratan dan matapetaka. Kesan negatif konflik tersebut menjejaskan

semangat individu dan kumpulan yang bekerja di semua peringkat dalam organisasi. Akibatnya mungkin menjejaskan perpaduan kumpulan, memburukkan lagi permusuhan sesama manusia dan mewujudkan persekitaran kerja yang tidak kondusif.

Secara umumnya, konflik boleh mendatangkan hasil yang positif jika dikesan awal dan diuruskan dengan betul. Jika salah urus atau diabaikan, ia boleh membawa akibat negatif, merosakkan hubungan, sistem kerja dan tadbir urus institusi. Oleh itu, sistem dan proses penyelesaian konflik perlu diwujudkan bagi menjamin kepentingan negara, organisasi dan persatuan. Sama ada secara diinstitusikan atau berstruktur, proses tersebut kini melibatkan rundingan, pendamaian, pengantaraan, penghakiman dan penimbangtaraan. Sebagai alternatif kepada litigasi di mahkamah, ia biasanya dipanggil 'penyelesaian pertikaian alternatif' atau disingkatkan sebagai 'ADR' (alternative dispute resolution).

Konflik tempat kerja

(Workplace conflict)

Konflik antara majikan/pekerja adalah perkara biasa di tempat kerja. Konflik mungkin berlaku di antara rakan sekerja dan antara bawahan dengan atasan. Adalah menjadi kebiasaan bagi majikan untuk menubuhkan Jabatan Perhubungan Perusahaan bagi mengekalkan persekitaran kerja yang harmoni. Antara isu yang bertukar kepada konflik antara majikan dan pekerja termasuk tetapi tidak terhad kepada perkara berikut:

- Tuntutan pemecatan yang tidak adil
- Diskriminasi dalam isu disiplin
- Penguatkuasaan Perjanjian Kolektif

Konflik keluarga atau rumah tangga

(Family or Domestic conflict)

Perselisihan faham antara pasangan dan ahli keluarga adalah perkara biasa, walaupun hubungan itu mungkin tidak akan berakhir. Jika tidak diuruskan atau diselesaikan dengan betul, konflik itu mungkin menimbulkan kos kewangan dan emosi kepada setiap ahli dalam pertikaian itu. Contoh pertikaian keluarga termasuk tetapi tidak terhad kepada perkara berikut:

- Penceraian
- Hak penjagaan anak
- Pewarisan harta

Konflik komuniti

(Community conflict)

Hidup dalam kejiwaan yang selamat dan harmoni adalah keinginan setiap penghuni. Dalam sesetengah komuniti, adanya persatuan yang

ditubuhkan oleh penghuni untuk mengurus dan menggalakkan suasana gembira dalam komuniti. Walau bagaimanapun, realiti menunjukkan bahawa pertarungan dan cabaran tidak semudah itu. Antara konflik yang paling biasa boleh disimpulkan, walaupun tidak menyeluruh, seperti di bawah:

- Gangguan
- Penceroohan privasi
- Hak Kawasan harta bersama

Konflik komersial

(Commercial conflict)

Pertikaian komersial, yang cuba dielakkan oleh setiap syarikat, berpunca daripada pelbagai situasi, termasuk perjanjian yang tidak digubal dengan baik, hubungan yang menjadi kemelut antara pihak berkontrak dan sebagainya. Untuk mengelakkan kos tinggi dan pembaziran masa, prosiding mahkamah akan menjadi pilihan terakhir jika wujudnya penyelesaian pertikaian alternatif. Contoh komersial termasuk tetapi tidak terhad kepada perkara berikut:

- Tafsiran kontrak
- Hak harta Intelek
- Istilah tersirat

Konflik industri

(Industry conflict)

Sektor industri berikut adalah contoh industri yang mempunyai penubuhan dan mekanisme tersendiri untuk menyelesaikan konflik dalam sektor mereka sendiri. Termasuk:

- Pembinaan
- Perbankan
- Sekuriti

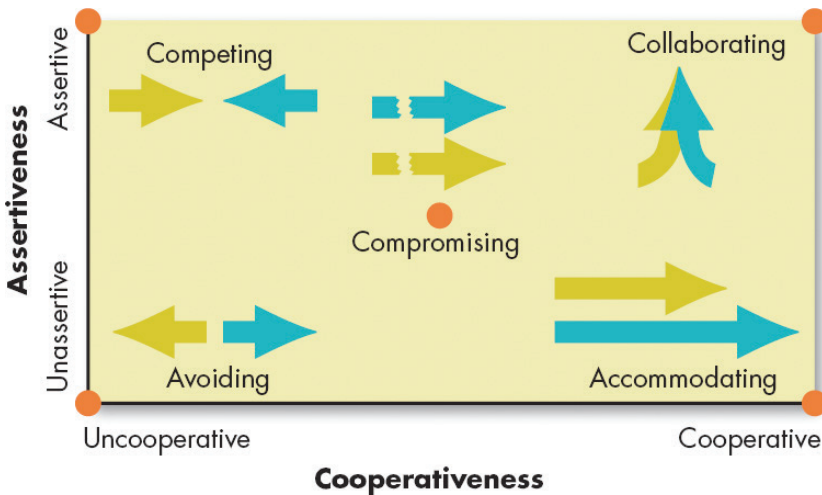
PENDEKATAN KONFLIK

(CONFLICT APPROACHES)

Model konflik Thomas-Kilmann, yang dibangunkan pada tahun 1970-an, memperoleh namanya daripada penyelidik Kenneth Thomas dan Ralph Kilmann. Model ini terdapat lima gaya utama pengurusan konflik: mengelak, bersaing, bertolak ansur, bekerjasama dan berkompromi. Setiap pendekatan mempunyai faedah tersendiri, maka tiada gaya yang betul atau salah.

Ia adalah fakta bahawa konflik interpersonal tidak dapat dielakkan. Ia berlaku di rumah, di tempat kerja dan dalam komuniti. Walaupun kewujudan konflik adalah fakta kehidupan, tetapi bukan semua konflik adalah buruk kerana secara amnya ia juga boleh menjadi asas kepada perubahan transformasi untuk mewujudkan masyarakat yang lebih baik.

Model Thomas-Kilmann mengakui bahawa setiap orang berfikir, mengendalikan dan menguruskan konflik secara berbeza. Lima pendekatan berbeza membolehkan individu memahami gaya konflik mereka sendiri dan menghargai pilihan lain. Ia membimbing mereka untuk fokus dan membina kekuatan mereka sendiri.



Sumber: 2017 Pearson Education – Organisational Behaviour 17th edition

Elak

(Avoid)

Ciri-ciri: Mereka yang memilih pendekatan ini tergolong sebagai tidak tegas dan tidak bekerjasama. Pendekatan mudah ialah mengetepikan isu secara diplomatik atau menjauhi situasi yang mengancam.

Pendekatan ini dipilih apabila:

- Tiada peluang untuk mengakhiri kebimbangan atau menentang sesuatu dasar.
- Isu itu remeh atau apabila terdapat isu mendesak yang lebih penting.
- Apabila potensi kerosakan konflik melebihi kelebihan sesuatu keputusan segera.

Bekerjasama

(Collaborate)

Ciri-ciri: Gabungan sikap tegas dan bekerjasama, cuba melegakan kebimbangan semua orang.

Pendekatan ini lebih diutamakan apabila:

-Matlamatnya adalah untuk mendapatkan komitmen pihak lawan terhadap keputusan yang dipersetujui.

-Objektifnya adalah untuk menghargai pandangan yang bertentangan dan menggabungkan pandangan daripada perspektif yang berbeza tentang sesuatu masalah.

-Keperluan untuk mengatasi perasaan peribadi yang telah mengganggu hubungan.

Bersaing

(Compete)

Ciri-ciri: Asertif dan tidak bekerjasama, bersedia untuk mengejar matlamat sendiri dengan mengorbankan yang lain.

Pendekatan ini sesuai apabila:

-Isu penting yang berkaitan dengan undang-undang dan keselamatan yang memerlukan tindakan segera dan tegas.

-Keperluan untuk melindungi diri daripada orang lain yang mengambil kesempatan daripada tingkah laku bukan persaingan.

-Tindakan itu diperlukan untuk melaksanakan disiplin dan peraturan yang tidak popular.

Bertolak ansur

(Accommodate)

Ciri-ciri: Berlawanan dengan persaingan, unsur pengorbanan diri apabila bertolak ansur untuk memuaskan hati orang lain.

Pendekatan ini digunakan apabila:

-Persaingan yang berterusan berisiko merosakkan punca asal.

-Memelihara keharmonian adalah amat penting dan menggunakan muhibah untuk isu-isu kemudian yang lebih penting.

-Isu itu lebih penting kepada parti lawan. Bertolak ansur merupakan isyarat yang baik bagi mengekalkan kerjasama.

Berkompromi

(Compromise)

Ciri-ciri: Berusaha mencari penyelesaian yang memuaskan dan dipersetujui bersama, walaupun sebahagiannya, tetapi kedua-dua pihak boleh mengekalkan ketegasan dan bekerjasama.

Pendekatan ini popular apabila:

-Persaingan dan kerjasama gagal, sandaran yang baik.

-Menghadapi tekanan masa untuk menerima penyelesaian.

-Pihak lawan mempunyai kuasa yang sama dan komitmen yang kuat kepada matlamat yang saling eksklusif.

PENGURUSAN KONFLIK

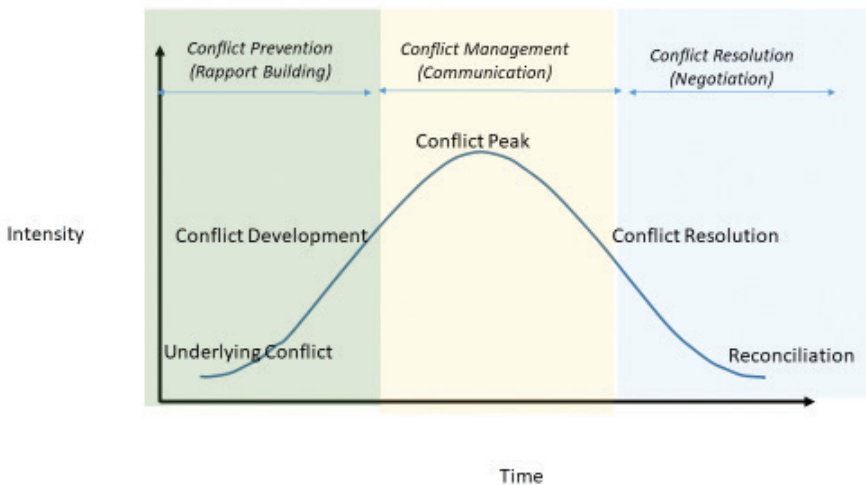
(CONFLICT MANAGEMENT)

Rangka kerja 3 fasa pengurusan konflik

Konflik adalah fenomena semula jadi dalam setiap hubungan yang berterusan. Memandangkan ia tidak boleh dielakkan, kita bukan sahaja perlu hidup dengannya, malah belajar untuk menguruskannya. Daripada perspektif positif, ia merupakan tanda kepada perlunya perubahan dengan peluang-peluang untuk kemajuan.

Rangka kerja berikut direka bentuk untuk memperbaiki hubungan dengan amalan set komunikasi yang berbeza pada fasa perhubungan yang berbeza.

3-phase Conflict Management Framework



Sumber: Biro Pengantaraan JP

Membina Hubungan Baik

Hubungan yang baik bermaksud berbaik-baik dengan individu lain atau sekumpulan individu. Membina hubungan baik ialah dengan mewujudkan persefahaman yang harmoni dengan individu atau kumpulan yang dikenal pasti bagi membolehkan komunikasi yang lebih baik dan mudah. Selain mengenal pasti matlamat yang sama, ia juga membantu untuk membina kepercayaan, rasa hormat, persefahaman dan kerjasama dalam hubungan.

Hubungan baik membantu untuk meredakan ketegangan dan kebimbangan, rasa untuk mendengar dan didengari serta menghormati dan mengambil berat antara satu sama lain. Perhubungan baik menjadikan proses komunikasi lebih mudah dan kebiasaannya lebih efektif.

(Building Rapport)

Komunikasi (Communication)

Komunikasi merupakan proses pertukaran maklumat melalui perkataan, simbol, tanda dan bahasa badan. Kemahiran komunikasi memerlukan pemahaman yang lebih baik terhadap mod dan proses komunikasi.

Untuk menjadi lebih lengkap dan berkesan, mesej yang disampaikan perlu jelas, ringkas dan padat, berjaya disampaikan dan diperakui, dengan didengari dan difahami oleh penerima.

Untuk menjadi komunikator yang berkesan, haruslah bersedia untuk menghargai pandangan orang lain, memberikan maklum balas berdasarkan fakta dan bukan pendapat atau emosi.

Hubungan Sesama Manusia

(Human
Relations)

Hubungan manusia atau hubungan interpersonal berkaitan dengan cara pergaulan dengan orang lain sama ada di tempat kerja atau sosial. Pendek kata, ia berkaitan dengan hubungan yang lebih baik dengan semua orang.

Ia bukan sahaja berkaitan bagaimana untuk bergaul dengan lebih berkesan dan harmoni tetapi pada masa sama turut sensitif dengan pihak lain. Menguasai kemahiran perorangan (people skills) adalah penting untuk mewujudkan keharmonian yang berpanjangan.

Kemahiran perorangan merupakan kombinasi kemahiran sosial dan komunikasi. Perwatakan serta ciri-ciri personaliti lain, sikap, pemikiran, sifat kerja, kecerdasan emosi antara lain membolehkan seseorang mengawal persekitarannya. Hubungan sesama manusia yang luar biasa membantu untuk bukan sahaja bergaul baik dengan orang lain, malah secara kolektifnya berfungsi lebih baik dengan saling melengkapi untuk mencapai matlamat dengan mudah.

Rundingan (Negotiation)

Rundingan ialah pertukaran strategik yang mencari penyelesaian sesuatu isu dengan cara yang boleh diterima oleh kedua-dua pihak. Rundingan akan menjadi sukar tanpa kemahiran dan kecekapan yang betul.

Dalam sesuatu konflik, apabila kedua-dua pihak cuba mendapatkan semua yang mereka inginkan, keperluan untuk rundingan timbul. Justeru itu, semua pihak cuba mengelak daripada berbalah tetapi bersetuju untuk mencapai beberapa bentuk kompromi.

Mengakui bahawa tuntutan tidak dapat dielakkan, setiap pihak di dalam rundingan perlu dengan rela hati bersedia menerima apa jua tawaran yang terbaik. Jenis-jenis rundingan termasuklah hubungan dengan manusia, transaksi perniagaan dan penyelesaian konflik.

PENYELESAIAN KONFLIK

(CONFLICT RESOLUTION)

Penyelesaian konflik ditakrifkan sebagai satu cara untuk dua atau lebih pihak yang bertikai untuk mencari penyelesaian yang boleh diterima dan aman bagi pertikaian di antara mereka. Penyelesaian Pertikaian Alternatif atau ADR merujuk kepada kaedah yang tersedia kepada pihak yang bertikai untuk menyelesaikan pertikaian mereka tanpa menggunakan litigasi di mahkamah. Untuk menjayakan ADR, pihak yang bertikai mesti menyedari bahawa masalah wujud dan berhasrat untuk menangani dan menyelesaikan isu itu dengan cepat dan baik dengan atau tanpa campur tangan pihak ketiga.

ADR secara perbandingan adalah lebih fleksibel dalam pendekatannya yang boleh memberi kelebihan dari segi emosi dan kewangan kepada pihak yang bertikai, selain memudahkan penyelesaian awal pertikaian. ADR juga memanfaatkan pihak yang bertikai kerana hubungan sedia ada kekal tidak berubah, dan mengelakkan keretakan hubungan akibat trauma litigasi.

Kaedah ADR biasa ialah rundingan, perdamaian, timbang tara dan mediasi.

Rundingan

(Negotiation)

Apabila sesuatu konflik timbul, pilihan pertama dan tindakan terbaik ialah rundingan untuk menyelesaikan perselisihan. Walau bagaimanapun, rundingan akan menjadi sukar dan mustahil jika tanpa kemahiran dan kecekapan yang betul. Rundingan melibatkan beberapa pertukaran yang boleh berakhir dengan sebelah pihak mendapat lebih manfaat manakala sebelah pihak lagi mungkin mendapat kurang manfaat tanpa mengalami kerugian yang lebih besar, walaupun tuntutan itu agak kecil.

Dalam apa juga keadaan, keduanya akan ke meja rundingan dengan kedudukan mereka, Alternatif Terbaik untuk Perjanjian Rundingan atau *Best Alternative to a Negotiated Agreement* (BATNA). Istilah BATNA pertama kali diperkenalkan pada tahun 1981 oleh Roger Fisher dan William Ury dalam buku mereka 'Getting to YES:

Negotiating Without Giving In'.

BATNA merupakan alternatif terbaik kepada pihak yang berunding apabila rundingan gagal mencapai penyelesaian dimahukan. Teknik ini popular sebagai pendekatan rundingan dan sewajarnya diakui sebelum sesuatu rundingan dimulakan. Peraturan paling penting ialah untuk mengetahui alternatif terbaik sebelum memulakan rundingan.

Pendamaian

(Conciliation)

Pendamaian adalah proses berasaskan minat dan kurang formal. Pihak-pihak berusaha untuk mencapai penyelesaian pertikaian yang mesra dengan bantuan pencelah pihak ketiga. Sebagai cara Penyelesaian Pertikaian Alternatif, proses pendamaian berbeza daripada mediasi.

Pihak pendamai (Conciliator)

mengambil alih peranan sebagai perantara atau penghubung yang tugas utamanya adalah untuk berkomunikasi dengan pihak yang bertikai, menyampaikan pilihan penyelesaian dan kadang kala menawarkan penyelesaian yang tidak mengikat dalam usaha mempengaruhi kedua-dua belah pihak untuk mencapai persetujuan.

Timbang Tara (Arbitration)

Timbang tara merupakan penentuan peribadi dan kehakiman bagi pertikaian yang dikawal selia di bawah Akta Timbang Tara 2005. Pelantikan pihak ketiga yang bebas sebagai penimbang tara disediakan mengikut seksyen 13 Akta Timbang Tara 2005.

Dalam timbang tara, prosiding adalah serupa dengan mahkamah di mana Penimbang tara bertindak seperti Hakim dan akan memutuskan keputusan pertikaian. Perbezaannya ialah pihak-pihak yang bertikai boleh memutuskan pelantikan penimbang tara bersama-sama mengikut peraturan dan prosedur timbang tara.

Oleh kerana prosiding timbang tara tidak termasuk dalam bidang kuasa Akta Profesion Undang-undang 1976, pihak yang bertanding mempunyai pilihan untuk diwakili oleh sesiapa selain daripada pengamal profesional undang-undang.

Pengantaraan (Mediation)

Dalam proses pengantaraan, pengantara membimbing pihak yang bertikai dalam rundingan mereka untuk mencapai penyelesaian. Sebagai penyelesaian pertikaian

pilihan, pengantaraan bukan sahaja menjimatkan masa dan wang, malah ia juga meringankan beban kerja mahkamah. Satu lagi kelebihan penting ialah ia bersifat peribadi dan kebiasaannya tidak mengekalkan hubungan sedia ada dengan pihak-pihak bertikai semasa proses sedang berjalan. Manfaat penting pengantaraan yang lain termasuk, tetapi tidak terhad kepada:

- Kerahsiaan
- Kawalan
- Kos Minimum
- Hasil lebih cepat
- Pemeliharaan hubungan
- Fasilitator neutral

Tiga jenis pendekatan pengantaraan yang biasa ialah:

Pemudah cara (Facilitative) – Perantara akan membantu pihak-pihak terlibat untuk mencapai penyelesaian yang boleh dipersetujui berdasarkan kepentingan dan persefahaman. Perantara mengadakan sesi secara bersama dan berasingan dengan semua pihak terlibat untuk membolehkan mereka menerangkan kes masing-masing dan menggalakkan mereka meneroka pilihan untuk diri masing-masing supaya pada akhirnya, pihak-pihak terlibat boleh menerima apa sahaja keputusan yang telah dicapai.

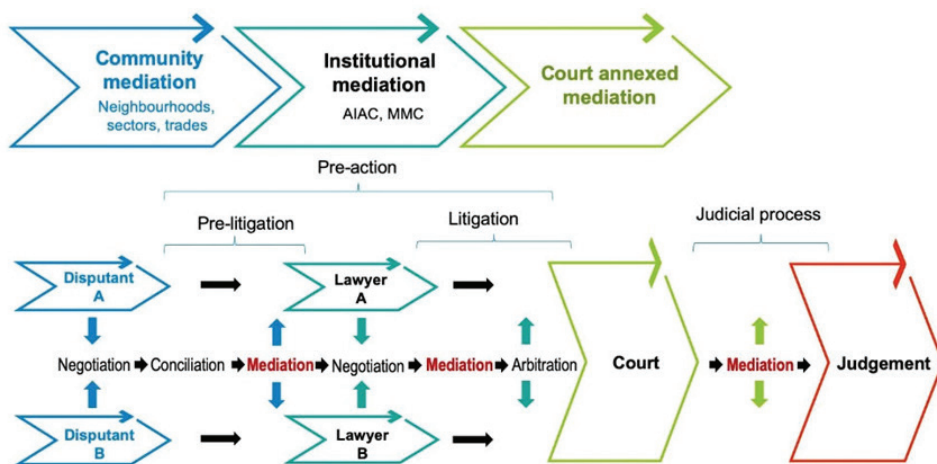
Penilaian (Evaluative) - Perantara membimbing pihak-pihak terlibat dalam mencapai penyelesaian dengan menyediakan penilaian kepada kekuatan dan kelemahan kes masing-masing, serta kemungkinan keputusan yang akan dibuat mahkamah sekiranya pilihan alternatif tidak dipilih. Atas permintaan, perantara yang membuat penilaian boleh memberi cadangan kepada pihak-pihak yang bertikai.

Transformatif (Transformative) – Pengantaraan yang memfokus kepada penyelesaian menawarkan

penyelesaian segera kepada pihak yang bertikai, namun tidak memberi jaminan bahawa pertikaian tidak akan berlaku lagi. Dalam pengantaraan transformatif, pendekatan yang digunakan berorientasikan orang dan bukan konflik. Manfaat pengantaraan transformatif ialah hubungan pihak bertikai mungkin berubah pada akhir proses.

Carta berikut menggambarkan peranan utama pengantaraan dalam proses penyelesaian pertikaian.

Dispute resolution: Mediation's central role



JP Mediation Bureau • Council of Justices of the Peace, State of Penang • www.mediation.my

Sumber: Biro Pengantaraan JP

Seperti yang digambarkan dalam carta aliran, pengantaraan di Malaysia tidak lagi ditafsirkan sebagai proses penyelesaian pertikaian alternatif tidak formal yang tidak terikat dengan undang-undang. Ia kini termaktub sebagai salah satu proses penyelesaian pertikaian dalam Sistem Perundangan Malaysia.

RINGKASAN

Konflik melibatkan ancaman kepada matlamat, keperluan, kebimbangan atau nilai seseorang. Ia merupakan impak berterusan dan biasanya dialami pada peringkat antara perseorangan dan dalaman peribadi seseorang seperti pemikiran dan perasaan. Perkara yang menjadi pencetus biasanya (tetapi tidak terhad) melibatkan salah faham, tiada persetujuan, kuasa tawar-menawar, faktor peribadi dan pengaruh luaran.

Konflik tidak dapat dielakkan dan boleh merebak. Namun, apabila ia dapat dikenal pasti pada peringkat awal dan diuruskan dengan baik, konflik boleh diminimumkan sekiranya tidak dapat diselesaikan. Ia adalah sesuatu yang subjektif dan berakar umbi daripada persepsi, tafsiran, ekspresi, niat dan perasaan.

Walaupun bukan semua, namun kebanyakan situasi adalah tidak berdasarkan kebenaran mutlak. Kebiasaannya tingkah laku atau reaksi seseorang kepada konflik adalah berkaitan dengan emosi sama ada sedar atau tidak dengan kesannya.

Mana-mana konflik dan pertikaian, tidak kira sekecil mana pun ia, perlu diselesaikan dengan segera sebelum merebak menjadi kes lebih besar yang berakhir di mahkamah. Selain perundingan, kaedah pendamaian dan pengantaraan bukan sahaja lebih menjimatkan, malah dapat mengekalkan hubungan yang sedia terjalin antara pihak bertikai sekiranya ia berjaya diselesaikan.

Penyelesaian Pertikaian Alternatif (ADR) yang tersedia termasuk Rundingan, Pendamaian, Adjudikasi dan Timbang Tara.

KAJIAN KES

Latar belakang

Senario 1

Pada tahun 2016, sebuah syarikat sendirian berhad (dikenali sebagai Syarikat ABC) telah membeli unit rumah kedai komersial di sebuah projek pembangunan bercampur. Unit komersial berkenaan dilihat sebagai unik memandangkan di atasnya menempatkan unit kondominium penduduk. Selepas empat tahun (pada tahun 2020), Syarikat ABC mendapati terdapat kesan peresapan air dalam unit mereka dan telah membuat aduan kepada pihak pemaju dan Badan Pengurusan Bersama (JMB) berkaitan perkara itu.

Pihak pemaju enggan melayan aduan Syarikat ABC memandangkan tempoh tanggungjawab kecacatan (DLP) telah berakhir pada tahun 2019. Disebabkan tiada pilihan lain, Syarikat ABC telah membuat tuntutan kepada En. A (pemilik kediaman di atas unit rumah kedai Syarikat ABC).

En. A menafikan dakwaan Syarikat ABC bahawa menjadi tanggungjawab serta kewajipannya untuk memperbaiki kesan aliran penyerapan air daripada balkoni kediamannya ke unit di bawah, sebaliknya ia merupakan tanggungjawab pihak pemaju. Hujah En. A, ia merupakan kelemahan awal pihak pemaju yang tidak melakukan pengalisan air di balkoni unit kediamannya, maka kesan penyerapan air itu bukanlah kesilapan dia.

En. A mencabar Syarikat ABC untuk mengambil tindakan terhadap pihak pemaju terlebih dahulu sebelum menuding jari kepada dia. Dalam apa keadaan pun, En. A tidak akan membayar untuk memperbaiki kesan penyerapan air kepada rumah kedai Syarikat ABC.

Ujian sendiri

S1. Bolehkah pertikaian di atas dielakkan?
.....

S2. Adakah anda bersetuju bahawa mahkamah adalah tempat yang sesuai untuk menyelesaikan perkara yang rumit sebegini?
.....

S3. Pendekatan konflik manakah yang akan anda ambil jika anda berada dalam keadaan Encik A?
.....

S4. Sebagai salah seorang penghuni di kondominium yang sama, apakah pandangan anda?
.....

S5. Jika anda seorang peguam yang mewakili salah satu pihak, apakah nasihat anda?
.....

Rujukan untuk kajian kes

- Akta Pengurusan Strata 2013*
- Akta Pengantaraan 2012*
- Akta Rukun Tetangga 2012*

2

Pengantaraan, Jenis dan Proses Pengantaraan

HASIL PEMBELAJARAN

Setelah menghabiskan topik ini, peserta diharapkan dapat:

- 1.memahami falsafah pengantaraan sebagai mod penyelesaian keutamaan
- 2.menerangkan dan membezakan pelbagai jenis pengantaraan
- 3.menggunakan alat dan teknik untuk menjalankan pengantaraan yang adil dan berkesan

PENGANTARAAN (*MEDIATION*)

Dalam proses pengantaraan, pihak ketiga yang berkecuali akan membantu pihak-pihak bertikai dalam proses rundingan. Ia memfokus bukan sahaja kepada undang-undang dan fakta malah kepentingan tersembunyi pihak-pihak yang bertikai seperti kepentingan peribadi, keluarga, komuniti, sosial dan komersial. Matlamat proses pengantaraan ialah untuk mencari penyelesaian yang boleh diterima bersama yang memenuhi keperluan, kehendak dan kepentingan pihak-pihak terlibat. Walaupun pihak ketiga yang berkecuali mengendalikan komunikasi dan rundingan, tetapi pihak-pihak yang bertikai sendiri akan menentukan hasil kepada proses.

Ia adalah secara sukarela dan hak untuk menentukan nasib sendiri merupakan elemen yang penting dalam proses pengantaraan. Pihak-pihak terlibat mempunyai hak untuk menentukan sama ada untuk menyelesaikan pertikaian atau menerima terma-terma penyelesaian. Selain itu, mana-mana pihak boleh menarik diri daripada prosiding pada mana-mana peringkat tanpa memberi sebarang sebab.

Pihak ketiga yang berkecuali, digelar perantara, kekal bebas, tidak berpihak dan objektif sepanjang proses berjalan. Pihak perantara dilatih dengan kemahiran komunikasi dan teknik rundingan khusus untuk mengendalikan interaksi yang produktif antara pihak-pihak bertikai untuk mengatasi halangan, mengenal pasti isu-isu serta kepentingan yang biasa timbul supaya penyelesaian yang dipersetujui bersama dapat dicari.

Oleh kerana pengantaraan merupakan proses peribadi, ia tidak terbuka kepada orang ramai. Ia juga bersifat sulit kerana kenyataan yang dibuat semasa pengantaraan ditanda sebagai 'tanpa prejudis'. Oleh itu, prosiding pengantaraan tidak boleh didedahkan di tempat lain atau dalam prosiding sivil, iaitu sebarang pengakuan atau konsesi yang dibuat semasa pengantaraan tidak boleh disebut dalam litigasi berikutnya jika pengantaraan gagal. Pada akhir proses, semua nota bertulis akan dimusnahkan di depan pihak-pihak berkenaan untuk mengekalkan kerahsiaan proses.

JENIS PENGANTARAAN

(Types of Mediation)

Pemudah cara

(Functional Conflict)

Juga dikenali sebagai 'berasaskan kepentingan', pemudah cara proses pengantaraan menggalakkan pihak-pihak bertikai untuk mengemukakan keperluan dan kepentingan masing-masing. Ia akan memberikan lebih banyak pilihan untuk penyelesaian masalah secara bersama dan baik. Menerusi proses ini, perantara akan membimbing pihak-pihak bertikai untuk menilai situasi masing-masing dan membenarkan mereka untuk mengemukakan pilihan keputusan secara bersama.

Perkara berikut menjadi panduan kepada pengantaraan berasaskan kepentingan:

- Pihak ketiga yang neutral memudahkan dan menggalakkan persefahaman, membantu pihak-pihak untuk memberi tumpuan kepada kepentingan mereka.

- Pengantara tidak membuat cadangan kepada pihak-pihak atau meramalkan keputusan kes jika ia dirujuk ke mahkamah.

- Proses tersebut menggalakkan pihak yang bertikai menilai kedudukan mereka sendiri.

- Fasilitator hanya membantu dalam proses tersebut, manakala pihak-pihak yang bertikai mengambil pemilikan terhadap hasilnya.

- Pihak-pihak dibimbing untuk mencari penyelesaian masalah kreatif dan penyelesaian di luar rangka undang-undang untuk menyelesaikan pertikaian mereka.

- Semasa kebuntuan, pihak-pihak mungkin mendedahkan beberapa kemungkinan penyelesaian kepada konflik mereka, dan mungkin juga menemui kemungkinan kepentingan yang serasi atau berkongsi.

- Muktamad adalah untuk mencapai penyelesaian menang-menang di mana pihak-pihak bertikai menentukan nasib mereka sendiri dengan bantuan pihak ketiga berkecuali.

Penilaian

(Evaluative)

Menerusi proses penilaian pengantaraan, perantara boleh memberikan penilaian kepada kekuatan dan kelemahan pertikaian pihak-pihak terlibat, termasuklah jangkaan kemungkinan hasil yang diperoleh dalam mahkamah mengikut pengalaman perantara. Proses penilaian menggunakan undang-

undang tempatan dan norma industri berdasarkan kepakaran perantara. Sebagai tambahan, sumber berwibawa lain juga memberikan hala tuju kepada pihak-pihak terlibat mengikut asas-asas yang realistik untuk perjanjian. Lebih berpengalaman seseorang perantara, lebih besar kesan dan pengaruhnya.

Berlainanan dengan pengantaraan 'berasaskan kepentingan' yang menumpukan kepentingan asas pihak-pihak yang terlibat, pengantara penilaian lebih berkemungkinan menjadikan merit undang-undang sebagai panduan untuk membantu pihak-pihak yang bertikai sebelum memutuskan pendekatan pragmatik.

Biasanya pengantaraan penilaian digunakan dalam pengantaraan bantuan mahkamah (court-annexed mediation), di mana pengantaraan sebegini paling berkesan untuk mencapai matlamat. Pengantaraan bantuan mahkamah ialah proses di mana pihak ketiga berkecuali akan menawarkan penilaian ke atas merit undang-undang kes yang dipertikaikan. Dalam amalan tempatan, pengantara adalah Pegawai Kehakiman Mahkamah.

Transformatif

(Transformative)

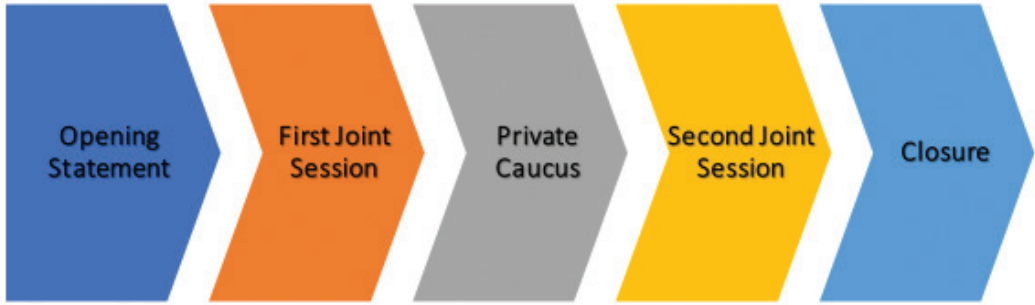
Proses penyelesaian pengantaraan secara terus menawarkan penyelesaian jangka pendek kepada mana-mana konflik dengan tiada jaminan konflik baharu tidak akan timbul pada masa hadapan. Proses pengantaraan transformatif memfokus kepada pihak-pihak bertikai berdasarkan isu-isu yang menimbulkan konflik. Sehubungan itu, pendekatan yang diambil ialah berpusatkan kepada orang dan bukannya yang berkaitan dengan masalah.

Ia juga menuntut pemerksaan dan pengiktirafan bersama pihak-pihak yang bertikai, supaya membolehkan mereka melihat masalah semasa dengan pandangan yang lebih terbuka. Pemerksaan ini membolehkan pihak-pihak bertikai memahami dengan lebih baik matlamat mereka dan mendapat penjelasan mengenai keperluan, sumber dan pilihan mereka. Pihak-pihak terlibat kemudiannya akan bekerjasama dengan perantara untuk menentukan proses penyelesaian sewajarnya kepada konflik mereka.

Oleh kerana pihak-pihak dalam konflik keluarga bukan sahaja mencari penyelesaian, tetapi juga mengharapkan keamanan dan keharmonian yang berkekalan, maka mediasi pendekatan transformatif adalah ideal khususnya kepada pertikaian keluarga.

**PROSES
PENGANTARAAN** (MEDIATION PROCESS)
Model Lima Peringkat

Five Stage Mediation Process



Sumber: Biro Pengantaraan Majlis JP

Kenyataan Pembukaan

(Opening
Statement)

Proses pengantaraan bermula dengan kenyataan pembukaan oleh perantara. Kenyataan itu membawa kepada beberapa cadangan yang berguna. Ia menunjukkan kuasa perantara untuk mengendalikan proses pengantaraan, menyuntik keyakinan kepada pihak-pihak bertikai, yang mungkin berasa bimbang dan takut. Ia juga akan membantu perantara dalam mewujudkan suasana yang positif untuk memulakan proses pengantaraan.

Keyakinan yang ditunjukkan oleh perantara bukan sahaja membina hubungan baik dengan pihak-pihak terlibat, malah ia juga meningkatkan kepercayaan, keupayaan dan kewibawaan perantara. Dalam proses itu, ia mengukuhkan peranan perantara untuk mengambil tanggungjawab, menerangkan peraturan-peraturan asas kepada pihak-pihak terlibat dan menggalakkan mereka untuk memperoleh maklumat dan mendapatkan pengesahan. Secara ringkasnya, Kenyataan pembukaan akan merangkumi perkara-perkara berikut:

- Perkenalkan diri, terangkan peranan pengantara dan taklimat tentang pihak-pihak dalam proses.
- Semak sama ada perjanjian pengantaraan ditandatangani dan kuasa pihak-pihak untuk menyelesaikannya.
- Wujudkan peraturan asas, ketersediaan pihak-pihak untuk meneruskan pengantaraan.

-Senaraikan tahap proses pengantaraan dan tekanan pihak-pihak yang bertikai ke atas pemilikan hasil pihak.

Kenyataan yang berkesan hendaklah ringkas dan dinyatakan dalam bahasa yang mudah tetapi komprehensif dan eksplisit. Elakkan merujuk kepada skrip, jargon yang tidak dikenali, monolog yang panjang dan jangan sekali-kali memohon maaf atas sebarang isu, terutamanya kekurangan pengalaman atau untuk mendapatkan kelulusan pihak-pihak berkenaan.

Tamatkan dengan kenyataan peralihan untuk mewujudkan hubungan yang jelas antara sesi atau peringkat dalam proses pengantaraan dengan penekanan terhadap tujuan pengantaraan. Kenyataan peralihan merujuk kepada perkataan, frasa atau ayat yang menghubungkan susunan urusan atau agenda kepada rundingan dengan cara yang lancar. Semasa pengantaraan dijalankan, kenyataan peralihan menghubungkan peringkat proses bersama-sama. Skrip teratur menyediakan jadual perjalanan yang jelas kepada pihak mengenai sesi dan peringatan tentang perkara yang perlu dilakukan seterusnya. Ia juga boleh digunakan dengan gangguan hormat untuk memastikan proses pengantaraan berjalan dengan lancar. Pengantara seharusnya mengawal keadaan dengan mengikut proses untuk membantu pihak-pihak yang bertikai ke arah penyelesaian yang boleh diterima bersama.

Kenyataan yang efektif ialah kenyataan yang menyediakan peralihan jelas dari satu fasa proses media ke fasa seterusnya dengan arahan jelas kepada pihak-pihak yang bertikai tentang apa yang perlu mereka lakukan dan apakah hasil yang perlu dicapai.

Pihak-pihak bertikai akan diminta untuk membentangkan kes masing-masing pada sesi bersama yang pertama. Ini direkodkan sebagai kenyataan pembukaan mereka. Perantara akan menentukan siapa yang akan memulakan atau bertanya 'siapa berhajat untuk bermula?'. Perantara menggalakkan kenyataan atau kronologi ringkas pertikaian daripada pandangan pihak terlibat, mengetengahkan isu-isu atau kebimbangan yang cuba diselesaikan mereka. Tidak ada sebarang siasatan pada peringkat ini. Peranan segera perantara di sini ialah untuk membantu pihak-pihak bertikai mendengar sesama mereka dan untuk mengenal pasti lebih awal perkara berbangkit. Ia juga akan membantu mempromosikan empati dan hubungan baik. Menjadi kebiasaan pihak-pihak terlibat untuk fokus kepada apa yang mereka mahukan, itu

**Sesi
Bersama
Pertama**

**(1st Joint
session)**

adalah hak mereka. Perantara yang berpengalaman akan terus memfokus kepada kebimbangan asas terutamanya keperluan dan kehendak sebenar dengan mengenal pasti perkara-perkara yang menyentuh isu dan kepentingan asas. Itu merupakan objektif utama pihak-pihak terlibat boleh bersetuju secara prinsip.

Selain menerokai isu-isu berbangkit, pihak-pihak terlibat bukan sahaja boleh berbincang atau memberi komen terhadap pembentangan pembukaan masing-masing, malah mendapatkan penjelasan mengenai isu-isu berkenaan dan fakta-fakta yang dibentangkan kepada mereka. Perantara yang mengawal sesi tersebut akan mewujudkan suasana yang membolehkan mereka untuk menyatakan pendapat dan perasaan masing-masing dalam persekitaran yang selesa. Matlamatnya ialah untuk membolehkan mereka memahami kekhuatiran dan kepentingan asas yang tidak diketahui sebelum ini.

Perantara mempunyai kemahiran dalam mengendalikan komunikasi yang membina dan menghubungkan pihak-pihak bertikai kepada kehendak dan kepentingan mereka dengan sekali sekala bertanyakan soalan, merangka semula dan meringkaskannya.

Senarai gabungan isu yang kedua-dua pihak kemukakan akan ditulis serta-merta selepas pembentangan mereka untuk dibaca, sebaik-baiknya pada carta selak atau papan putih. Sebelum pengantara mewujudkan agenda untuk meneruskan pengantaraan, semua pihak akan bersetuju mengenai isu-isu tentang kebimbangan, keperluan, kedudukan dan kepentingan yang dikenal pasti untuk dibincangkan. Isu-isu itu harus dirangka dalam bahasa yang positif, neutral dan dipersetujui oleh pihak-pihak yang bertikai. Isu-isu yang tersenarai tidak boleh diberi nombor untuk memberi kepentingan sama kepada setiap satu dan hanya diutamakan mengikut susunan isu-isu yang akan dibincangkan.

Perantara kemudiannya meringkaskan setiap isu yang dikenal pasti dengan agenda yang telah ditetapkan bagi memastikan setiap pihak berada di landasan yang betul dan membimbing mereka untuk fokus kepada isu-isu yang dipersetujui. Agenda yang dipersetujui akan meningkatkan keyakinan pihak-pihak bertikai dan ia juga memberi jaminan kepada mereka bahawa perantara mendengar apa yang disampaikan dengan baik. Selepas perantara membuat ringkasan kenyataan pembukaan pihak-pihak bertikai dan memasukkannya ke dalam agenda, sesi akan diakhiri dengan kenyataan peralihan dan menekankan mengenai kerahsiaan proses.

Kaukus Persendirian

(Private
Caucus)

Kaukus persendirian merupakan perbincangan antara perantara dengan pihak-pihak bertikai secara berasingan. Kerahsiaan dikekalkan sepanjang proses pengantaraan, termasuk apa sahaja yang dikatakan atau dibincangkan dalam sesi kaukus persendirian itu. Perantara akan mengingatkan perkara yang sama kepada pihak-pihak bertikai. Perantara tidak boleh mendedahkan sebarang perkara yang dibincangkan dalam sesi kaukus persendirian itu melainkan dengan kebenaran pihak terlibat.

Dengan mengadakan kaukus berasingan dengan pihak-pihak terlibat, ia membolehkan lebih banyak komunikasi secara terbuka antara perantara dengan pihak bertikai secara peribadi. Ia juga memberi peluang untuk perbincangan topik dan maklumat tambahan yang mungkin disifatkan sebagai sulit untuk dibincangkan ketika sesi bersama. Perbincangan tertutup itu membolehkan pihak terlibat meluahkan apa yang dirasakan dan memberi pemahaman yang lebih jelas mengenai keperluan dan kepentingan pihak berkenaan.

Disebabkan ia secara tertutup, maka perbincangan itu kurang ketegangan. Sesi kokus peribadi yang lebih fleksibel akan membuka lebih banyak pilihan untuk diterokai bagi menilai isu-isu dan menggalakkan kreativiti untuk menjana idea serta penyelesaian baharu. Ketika fasa bantuan perundingan, perantara akan menggunakan sesi kokus untuk menerokai dan menjana pilihan-pilihan penyelesaian dengan melihat kepada situasi realiti. Pendekatan ini diguna untuk menjangkakan sebarang kemungkinan atau kebuntuan dalam rundingan untuk mencapai persetujuan.

Ujian realiti dalam proses pengantaraan merupakan teknik untuk menyesuaikan pihak-pihak terlibat terhadap persepsi tuntutan. Menjadi kebiasaan untuk mana-mana pihak membuat jangkaan yang berlebihan mengenai kejayaan berdasarkan merit atau kesanggupan pihak yang satu lagi untuk mengalah (membayar). Contoh pilihan ujian realiti termasuk:

- Alternatif terbaik untuk Perjanjian Rundingan / *Best Alternative to a Negotiated Agreement* (BATNA)
- Alternatif terteruk untuk Perjanjian Rundingan / *Worst alternative to negotiated agreement* (WATNA)
- Alternatif kemungkinan besar untuk Perjanjian Rundingan / *Most likely alternative to negotiated agreement* (MLATNA)

Untuk lebih efektif, perantara akan mewujudkan persekitaran yang terbuka, kreatif dan kondusif bagi

menggalakkan pihak-pihak terlibat tidak bersikap menghakimi sebelum menganalisis atau mengkritik pilihan masing-masing atau pemaksaan untuk memberikan komitmen sehingga selesai. Apabila pilihan-pilihan penyelesaian telah dikenal pasti, perantara akan segera mendapatkan pihak-pihak bertikai untuk mempertimbangkan penyelesaian yang ada dan kesan yang daripadanya, iaitu sama ada ia boleh dilaksanakan dan berifat praktikal dan mampan. Perantara akan menggalakkan kedua-dua pihak mempertimbangkan untuk menerima penyelesaian secara prinsip bagi memastikan rundingan terus berjalan.

Proses membuat tawaran daripada kedua-dua pihak dan lanjutan tawar-menawar akan dibawa ke sesi bersama kedua seperti yang ditetapkan mengikut agenda. Ia akan diakhiri dengan kenyataan peralihan dan akan terus memastikan kerahsiaan sesi kaukus persendirian berkenaan.

Daripada fasa sebelumnya, pihak-pihak terlibat akan mengemukakan pilihan dan tawaran masing-masing untuk diputuskan dalam sesi bersama kedua atau peringkat keempat dalam proses pengantaraan. Ketika sesi ini, pihak-pihak tersebut akan diminta untuk mengulangi tawaran yang mereka sediakan antara satu sama lain atau melalui perantara seperti dipersetujui sewaktu sesi kaukus tertutup. Mungkin akan ada tawaran lanjutan atau tawaran balas daripada kedua-dua belah pihak, tidak menolak juga kemungkinan tambahan syarat sebagai sebahagian daripada perjanjian penyelesaian. Peranan perantara pada peringkat ini ialah untuk terus membimbing pihak-pihak terlibat merumuskan tawaran masing-masing berdasarkan pilihan yang telah ditetapkan dalam sesi kaukus tertutup.

Sesi Bersama Kedua

(2nd Joint
session)

KEBUNTUAN

(*Impasse*)

Pada peringkat tertentu, rundingan mungkin terhenti dan menemui jalan buntu. Dalam proses pengantaraan, ini diistilahkan sebagai kebuntuan. Perantara perlu menjangkakan kemungkinan berlaku kebuntuan, sebab-sebabnya dan bersedia dengan strategi-strategi untuk berdepan dengannya sekiranya berlaku. Sebelum ia bertukar menjadi kebuntuan penuh, cepat bertindak ke atas perkara berikut:

-Tumpu pada penyelesaian, rumuskan pencapaian positif setakat ini.

-Meninjau semula keperluan mereka (matlamat akhir pihak-pihak bertikai), minat (keimbangan, keperluan dan kehendak sebenar pihak-pihak yang bertikai) dan titik persamaan (perkara yang membimbangkan kedua-dua pihak).

-Menjana semula dan menilai pelbagai pilihan penyelesaian baharu.

-Memperhalusi ujian realiti dan syarat penyelesaian akhir.

-Semasa kebuntuan, pertimbangkan kaukus persendirian yang lain atau tangguhkan untuk memastikan ruang terbuka.

-Menjemput pihak-pihak yang bertikai untuk memutuskan siapa yang akan bermula.

Kebuntuan merupakan situasi di mana tidak ada kemajuan disebabkan kegagalan untuk mencapai persetujuan dalam perjanjian. Ketika proses pengantaraan, kebuntuan berlaku apabila pihak-pihak terlibat tidak mahu berganjak daripada pendirian masing-masing sehingga menyebabkan tiada ruang untuk berunding. Kebuntuan boleh berlaku pada mana-mana peringkat dalam proses pengantaraan, daripada permulaan hingga penutup. Ia sebenarnya adalah perkara biasa apabila berhadapan dengan perunding yang sukar.

Peranan perantara adalah untuk mengatasi kebuntuan ini menggunakan pengalaman dan kecekapan dalam kemahiran komunikasi. Sebagai permulaan, kenal pasti sebab asas dan kategorikan kebuntuan. Mengendalikan pelbagai jenis kebuntuan memerlukan pendekatan dan kemahiran yang berbeza.

Jenis kebuntuan yang biasa

(Common types of impasse)

Kebuntuan emosi

(*Emotional Impasse*)

Ketidakpercayaan, kebanggaan palsu, ketakutan kehilangan air muka atau permusuhan peribadi menjejaskan emosi mana-mana pihak.

Kebuntuan substantial

(*Substantial Impasse*)

Faktor-faktor termasuk kewangan, kekurangan pengetahuan tentang fakta dan undang-undang, pengaruhi pihak ketiga, personaliti yang kuat dan kejahilan tentang realiti jika tidak berpegang teguh pada prinsip.

Kebuntuan prosedur

(*Procedural Impasse*)

Punca kebuntuan prosedur termasuk berikut; persepsi salah satu atau kedua-dua pihak bahawa proses pengantaraan adalah tidak adil, wujud ketidakpercayaan dan ketidakseimbangan kuasa.

Mengatasi kebuntuan

(*Breaking the impasse*)

-Rehat, tangguhkan rundingan untuk rehat yang singkat sekiranya berlaku kebuntuan emosi.

-Meningatkan setiap pihak tentang sebab-sebab menghadiri mesyuarat, ulang semula kebaikan pengantaraan.

-Nyatakan semula semua kandungan yang telah mereka setujui setakat ini.

-Gunakan teknik pertukaran peranan.

-Teknik menyoal, tanya soalan diagnostik terbuka sekiranya terdapat kebuntuan prosedur untuk menghilangkan keraguan mereka.

-Mulakan sesi brainstorming untuk mencipta pilihan baharu sekiranya berlaku kebuntuan.

-Mengesyorkan pertukaran wakil jika puncanya adalah kerana tiada kuasa satu pihak.

-Cadangkan kaukus persendirian lain jika kedua-dua pihak bersetuju untuk menetapkan semula syarat mereka.

-Tangguhkan pengantaraan ke hari, masa dan tempat lain tertakluk kepada persetujuan mereka.

-Ulangi ujian realiti bagi 'Alternatif Terbaik untuk Perjanjian Rundingan' / '*Best Alternative to a Negotiated Agreement*' (BATNA), 'Alternatif Terburuk untuk perjanjian Rundingan' / '*Worst alternative to negotiated agreement*' (WATNA) dan 'Alternatif Kemungkinan Besar untuk Perjanjian Rundingan' / '*Most likely alternative to negotiated agreement*' (MLATNA). Jika kedua-dua pihak enggan berganjak untuk 'menjaga air muka', apa yang akan berlaku jika dibawa ke mahkamah?

UJIAN REALITI

(*Reality Testing*)

Bukan sesuatu yang luar biasa apabila kebanyakan pihak terlibat terlalu berkeyakinan peluang mereka untuk berjaya berdasarkan kualiti yang mereka ada, atau kelemahan daripada pihak yang satu lagi dan kesanggupan mereka untuk mengalah dan mengganti rugi. Mana-mana pihak mungkin mempunyai penilaian yang tidak realistik mengenai penyelesaian alternatif masing-masing. Dilihat sebagai proses bantuan penilaian, ujian realiti merupakan teknik untuk memastikan kedua-dua pihak menguji persepsi masing-masing mengenai kedudukan mereka dalam pertikaian.

Ujian realiti ini adalah untuk menganalisis alternatif-alternatif yang ada berdasarkan kepada hala tuju rundingan yang telah dipilih, seperti berdasarkan kepentingan atau

Pendekatan tambahan termasuk, tetapi tidak terhad kepada yang berikut:

berdasarkan kedudukan. Sekiranya pihak bertikai dilihat boleh mencapai penyelesaian berdasarkan kepentingan dengan sedikit rintangan, perantara tidak perlu memilih untuk melakukan ujian realiti. Antara alasan untuk mempertimbangkan sama ada ujian realiti perlu dilakukan atau tidak pada peringkat ini ialah analisis yang dibuat dilihat mencampuri rundingan yang sedang berjalan dengan lancar.

Bagaimanapun, perantara sewajarnya menggunakan kaedah ini untuk membantu pihak-pihak bertikai sekiranya menemui jalan buntu. Sambil mengakui bahawa pihak-pihak terlibat mungkin berbeza daripada sudut pandangan dan nilai, ditambah pula dengan risiko toleransi yang berbeza dalam pendekatan membuat keputusan, terangkan kepada mereka bagaimana analisis yang dibuat boleh membantu mereka dalam memilih sama ada pilihan tertentu sesuai dengan kepentingan mereka atau tidak. Pengetahuan tentang kepentingan ini akan membantu pihak-pihak terlibat untuk meneruskan rundingan berdasarkan pemahaman yang lebih baik terhadap kepentingan dan jangkaan masing-masing. Pada akhirnya, pihak-pihak bertikai yang akan menentukan pilihan masing-masing selepas menilai alternatif-alternatif penyelesaian yang ada daripada analisis yang dilakukan.

Templat Ujian Realiti BATNA/WATNA

Ujian Realiti Pendekatan berasaskan kepentingan

Reality Testing in Facilitative Mediation Interest-based Approach

Party	BATNA	Costs	WATNA	MLATNA
A	Expectations Probability %	- Pecuniary - Others	Probability %	Win-Win
B	Expectations Probability %	- Pecuniary - Others	Probability %	Win-Win

Sumber: Biro Pengantaraan JP

Ujian Realiti Pendekatan Laluan Alternatif

Reality Testing in Evaluative Mediation Alternative Path Approach

Party	BATNA	Costs	External Factors	WATNA
Claimant	Expectations Probability %	Pecuniary Non Pecuniary	Counter-claim Others	Probability % Win-Lose ?
Respondent	Expectations Probability %	Pecuniary Non Pecuniary	Judicial Process Others	Probability % Lose-Lose ?

Sumber: Biro Pengantaraan JP

Penutupan

(Closure)

Fasa penutupan mungkin berakhir dengan atau tanpa mencapai persetujuan muktamad. Dalam kenyataan penutupan pengantara, pengantara hendak menamatkan pengantaraan dengan cara yang ramah, mesra dan positif tanpa mengira hasil prosesnya, iaitu sama seperti suasana pada permulaan pengantaraan atas budi bicara. Jika persetujuan dicapai, puji pihak yang bertikai kerana memilih mod pilihan dan kelakuan mereka sepanjang proses ini. Ingat untuk meyakinkan pihak-pihak yang bertikai mengenai kerahsiaan dan bertindak seperti berikut:

- Sediakan perjanjian penyelesaian.
- Musnahkan semua nota bertulis.
- Akhiri dengan berjabat tangan.

Jika tiada penyelesaian dicapai, puji juga pihak-pihak yang bertikai atas usaha mereka dan galakkan proses lain. Pengantara hendak mengakhiri mesyuarat dengan ucapan positif.

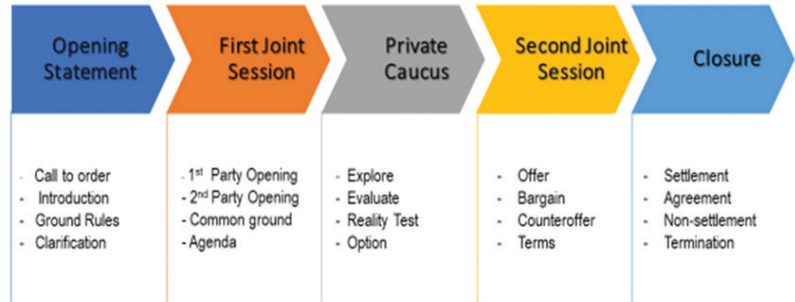
PASCA PENGANTARAAN (POST MEDIATION)

Tertakluk kepada dasar pentadbiran institusi pengantaraan, kerja pasca pengantaraan mungkin melibatkan perkara berikut:

- Membimbing perjanjian penyelesaian dan pelaksanaannya.
- Memfailkan sebarang kertas kerja atau ringkasan laporan yang diperlukan.
- Menjalankan semakan susulan atau membetulkan sebarang isu.
- Pemulangan dana setelah obligasi tertunggak telah diselesaikan.
- Jika tiada penyelesaian dicapai, biarkan tawaran terbuka kepada para pihak mempertimbangkan kemungkinan untuk kembali ke meja pengantaraan.
- Pada peringkat peribadi, pengantara digalakkan untuk menyemak, merenung dan belajar semula daripada pengalaman.

RINGKASAN *Lima Peringkat Proses Pengantaraan*

5-Stage Mediation Process



Sumber: Biro Pengantaraan JP

Proses Lima Peringkat dalam Pengantaraan Pemudah Cara

Proses pengantaraan pemudah cara melalui lima peringkat, termasuk:

Peringkat 1 – Kenyataan Pembukaan

Pengantara menerangkan proses pengantaraan, peraturan asas dan memastikan pihak-pihak yang bertikai telah menandatangani Perjanjian Pengantaraan. Pihak-pihak yang bertikai boleh mendapatkan penjelasan mengenai peraturan asas dan proses pengantaraan dengan jaminan bahawa pengantaraan akan dijalankan secara adil dan profesional.

Peringkat 2 – Sesi Bersama Pertama

Setiap pihak mempunyai masa dan peluang yang sama dan bergilir-gilir untuk membentangkan persoalan mereka, pengaruh pertikaian kepada mereka dan cadangan penyelesaian. Apabila satu pihak bercakap, pihak yang lain digalakkan untuk memberi perhatian dengan mencatatkan isu atau mengenali di mana salah faham yang mungkin berlaku pada asalnya. Ia juga memberi peluang kepada pihak-pihak yang bertikai untuk berkongsi perspektif masing-masing dan didengari. Pengantara membantu pihak-pihak yang bertikai untuk mengenal pasti isu-isu yang perlu ditangani dalam pengantaraan dan kemudiannya akan diterjemahkan ke dalam agenda untuk meneruskan pengantaraan.

Peringkat 3 - Kaukus Persendirian

Pihak-pihak yang bertikai bergilir-gilir untuk membentangkan secara individu tentang kandungan kesnya yang tidak didedahkan sebelum ini semasa sesi bersama

pertama. Di sini, pengantara akan menggalakkan pihak individu untuk mengenal pasti dan membincangkan sebab asas yang menjadi punca pertikaian dan menerokai pilihan yang ada untuk mencapai penyelesaian. Apabila pihak-pihak yang bertikai mula bercakap tentang keperluan dan kepentingan mereka, pilihan untuk kerjasama dalam menyelesaikan masalah mula wujud dengan pelbagai kemungkinan yang lebih meluas. Setelah mengenal pasti kebimbangan, pihak-pihak yang bertikai digalakkan untuk menjana pilihan bagi penyelesaian. Selepas semua kemungkinan pilihan dicadangkan, pihak-pihak yang bertikai akan mempertimbangkan dan menilai setiap pilihan dalam senarai untuk menentukan yang mana satu paling digemari atau dikehendaki. Setiap pihak kemudiannya akan membentangkan pilihan mereka sendiri pada sesi bersama kedua untuk penyelesaian atau rundingan selanjutnya.

Peringkat 4 – Sesi Bersama Kedua

Jika kedua-dua pihak boleh menerima pilihan yang dikemukakan, pengantara akan mencatatkan perjanjian kerana ia tertakluk kepada sebarang syarat atau terma yang dilampirkan padanya. Sebaliknya, jika mana-mana pihak tidak bersetuju sepenuhnya, maka rundingan selanjutnya diteruskan pada sesi ini dan sehingga mereka mencapai persetujuan bersama. Kelenturan ini memberi ruang kepada mana-mana pihak untuk membuat pertukaran atau mengubah syarat tertentu bagi memenuhi keperluan peribadi mereka. Sekiranya tiada penyelesaian dicapai, pengantara boleh menawarkan kepada pihak-pihak bertikai untuk menjalani satu lagi kaukus persendirian atau menanggungkan mesyuarat lain sekiranya kedua-dua pihak bersetuju.

Peringkat 5 - Penutupan

Jika pihak-pihak telah menerima dan menyelesaikan semua isu, pengantara hendak merangka perjanjian penyelesaian untuk ditandatangani kedua-dua pihak. Sekiranya tiada persetujuan dicapai, pengantara hendaklah menandatangani 'Tiada penyelesaian' tanpa memberi alasan. Atas budi bicara, berjabat tangan dengan semua orang yang hadir sebelum sesi bersurai.

KAJIAN KES

Senario 2

- Persembahan audio visual bagi senario kajian kes 2 (30 minit)
- <https://youtu.be/gDnGrjbNIWk>
- Tontonan peserta (wajib)
- Trainer mengetuai perbincangan



Isabelle dan Chan menandatangani perjanjian pada 20 September 2019. Berdasarkan perjanjian itu, Isabelle perlu menyiapkan kerja pengubahsuaian pada 20 April 2020, namun kerja-kerja pengubahsuaian itu berhadapan dengan kelewatan.

Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) bermula pada 18 Mac 2020 hingga akhir Mei 2020, namun pekerjaan masih belum boleh dimulakan memandangkan pekerja-pekerja asing perlu melakukan ujian saringan COVID-19, bermakna berlaku kelewatan untuk 14 hari lagi. Selain itu, terdapat kelewatan daripada pembekal bahan-bahan digunakan untuk pengubahsuaian. Bagaimanapun, akhirnya Isabelle berjaya menyiapkan kerja-kerja tersebut pada awal Ogos.

Di awal perjanjian, Chan telah membayar Isabelle RM200,000 daripada keseluruhan kos RM270,000 yang telah dipersetujui. Bagaimanapun, Chan kini tidak mahu membayar bakinya kerana kelewatan menyiapkan kerja-kerja pengubahsuaian itu. Isabelle mendakwa dia telah menyiapkan 80% hingga 90% kerja-kerja berkenaan, sebagaimana persetujuan kedua-duanya dia boleh menyerahkan kunci kepada Chan supaya boleh menggunakan pejabat tersebut secepat mungkin dan akan menyiapkan kerja-kerja pengubahsuaian selebihnya selepas menerima baki bayaran.

Chan tidak menafikan perjanjian pembayaran itu dan kelewatan yang tidak disangka disebabkan oleh PKP. Bagaimanapun, dia mendapati terdapat banyak percanggahan daripada apa yang telah dijanjikan dengan apa yang telah Isabelle laksanakan, terutamanya, salah satu kabinet peribadi Chan yang dia secara spesifik meminta menggunakan ukuran yang khusus untuk memuatkan trofi-trofi berharganya.

Kelewatan itu turut menyebabkan Chan menanggung pembayaran sewa premis lamanya. Bayaran sewa perlu diteruskan kerana barangan serta peralatannya tidak boleh dipindahkan ke pejabat baharu. Itu sahaja telah menelan belanja RM10,500 untuk sewaan, iaitu RM3,500 sebulan selama tiga bulan.

Selain itu, Chan mendakwa deposit pengubahsuaian sebanyak RM5,000 tidak dikembalikan kerana Isabelle gagal untuk menyerahkan lakaran pengubahsuaian kepada pihak pengurusan yang mana Isabelle membalas bahawa tanggungjawab melakukannya terletak kepada pemilik.

Isu

1. Isabelle ingin menuntut baki bayaran RM70,000.
2. Baki kerja yang perlu disiapkan adalah antara 10% hingga 20%.
3. Isabelle akan melengkapkannya setelah menerima baki bayaran.
4. Chan juga mahu Isabelle memperbaiki beberapa kecacatan.
5. Akibat kelewatan itu, Chan terpaksa terus menyewa premis lama selama tiga bulan dengan harga RM3,500 sebulan, iaitu jumlah keseluruhannya RM10,500.
6. Chan juga mempertikaikan tanggungjawab deposit RM5,000 yang telah pihak pengurusan lucuthaknya.
7. Chan menegaskan bahawa kabinet untuk meletak trofi berharganya tidak dibuat mengikut spesifikasi yang diberikan.

Arahan

Tonton dan bincangkan pemerhatian anda dalam topik berikut:

Topik 1. Kenyataan Pembukaan

.....
.....

Topik 2. Sesi Bersama Pertama

.....
.....

Topik 3. Kaukus persendirian

.....
.....

Topik 4. Sesi Bersama Kedua

.....
.....

Topik 5. Penutupan

.....
.....

3

Pengantara, Atribut dan Komunikasi dalam Pengantaraan

HASIL PEMBELAJARAN

Setelah menghabiskan topik ini, peserta diharapkan dapat:

- 1.memahami peranan dan tanggungjawab seorang pengantara dalam pengantaraan
- 2.menerangkan pelbagai kemahiran penting yang diperlukan untuk komunikasi yang berkesan
- 3.mengaplikasikan teknik komunikasi untuk memudahkan rundingan antara pihak-pihak yang bertikai semasa pengantaraan

PENGANTARA (MEDIATOR)

Akta 749 menyatakan proses pengantaraan merupakan proses sukarela dengan seorang perantara mengendalikan komunikasi dan rundingan antara pihak-pihak bertikai untuk membantu mereka mencapai persetujuan berhubung pertikaian yang berlaku. Perantara ialah orang tengah yang dilantik oleh pihak-pihak bertikai. Memandangkan ia proses sukarela, maka pihak-pihak bertikai akan secara bersama melantik seorang atau beberapa individu sebagai perantara atau pembantu perantara untuk proses pengantaraan. Sebagai individu yang dihormati, perantara akan melaksanakan tugasnya dengan profesional dan kekal bebas serta tidak berpihak sepanjang proses. Ketika proses pengantaraan, seorang perantara hendaklah memudahkan dan membantu pihak-pihak terlibat untuk mencapai penyelesaian kepada pertikaian dan boleh memberi nasihat mengenai pilihan yang ada jika diminta berbuat demikian.

Kredibiliti perantara sentiasa dihormati. Ketepatan dan kesediaan merupakan antara elemen penting kepada kebolehpercayaan dalam proses pengantaraan. Keraguan yang timbul pada tanggapan pertama akan menjadi halangan utama kepada proses komunikasi yang efektif.

Sifat (Traits)

Perantara perlu mempunyai kesabaran dalam membina hubungan baik dengan pihak-pihak bertikai dan tidak dilihat mendesak untuk penyelesaian segera. Selain itu, hubungan yang rapat dan harmoni pada akhirnya akan memenangi pihak-pihak yang tidak sabar dan dilihat meletakkan kepentingan pihak terlibat berbanding diri sendiri. Apabila terdapat persefahaman terhadap perasaan dan idea antara satu sama lain, komunikasi akan berjalan dengan lancar.

Hubungan yang baik akan membuatkan interaksi dengan seseorang lebih selesa. Ia membina rasa kepercayaan dan mengatasi rintangan komunikasi serta membantu untuk memahami perspektif pihak lain. Hubungan yang baik melancarkan hala tuju untuk mencapai persetujuan. Beri perhatian kepada butiran-butiran dan ekspresi emosi ketika proses pengantaraan akan membantu menyingkirkan perkara yang palsu dan menggalakkan pihak-pihak berkait mengenal pasti isu-isu berbangkit serta berusaha ke arah penyelesaian bersama. Cepat untuk menyesuaikan diri dengan personaliti yang sukar dan kepelbagaian budaya membantu membentuk kerjasama segera dan membina keyakinan pihak-pihak bertikai.

Perbezaan keperibadian

(*Individual differences*)

Mengakui perbezaan keperibadian ialah dengan menunjukkan rasa hormat kepada pihak-pihak terlibat. Ia merupakan aspek yang penting dalam membina kepercayaan terhadap perantara. Hormat keperibadian kedua-dua belah pihak dan perbezaan kebudayaan, terutamanya berkaitan jantina dan tingkah laku, contohnya adakah sesuai untuk bersalaman, melihat ke arah matanya dan menggunakan nama pertamanya?

Setiap individu mempunyai hak untuk membuat keputusan berdasarkan nilai-nilai tertentu, keutamaan dan kepercayaan yang tidak wajar diabaikan dalam proses pengantaraan. Menghalang pihak lain melakukannya bermakna menyekat hak mereka. Minta pihak-pihak terlibat untuk suarakan dan terangkan apa yang mereka mahu capai daripada proses pengantaraan.

Kesedaran mengenai kepelbagaian kebudayaan merupakan prasyarat kepada proses pengantaraan yang efektif. Pendekatan dalam proses berkenaan perlu fleksibel jika tidak disesuaikan dengan perbezaan kebudayaan dan sensitiviti. Kepelbagaian kebudayaan merujuk kepada perspektif budaya yang berbeza dalam masyarakat. Istilah ini merangkumi bangsa, etnik, kumpulan sosial, bahasa, kepercayaan. Oleh sebab itu, peka kepada kepelbagaian komuniti merupakan sifat yang kritikal kepada seorang perantara dalam memastikan pihak-pihak bertikai berasa selesa. Membina kepercayaan dalam proses, melancarkan kerja-kerja ke arah penyelesaian yang boleh diterima. Dalam situasi ini, kesedaran perantara mengenai bagaimana tingkah lakunya boleh mempengaruhi interaksi pihak-pihak bertikai dalam proses pengantaraan adalah penting. Perantara perlu sedar mengenai frasa-frasa yang perlu dielakkan, perkataan yang digunakan dan mendapatkan nasihat atau pengesahan apabila ragu-ragu

Tunjukkan empati dan memahami perasaan. Wujudkan dan berpegang kepada peraturan asas untuk menghalang salah guna secara verbal, tingkah laku yang memaksa dan tidak hormat kepada proses pengantaraan. Berhati-hati supaya tidak memalukan atau mengaibkan pihak-pihak bertikai. Untuk isu-isu sensitif, gunakan sesi secara peribadi untuk pengesahan atau bertanyakan soalan supaya pihak-pihak berkenaan tidak berasa kehilangan maruah. Menerima perbezaan merupakan elemen yang penting kepada mengekalkan pendekatan tidak menghakimi.

Sikap mudah menghakimi boleh menyebabkan berat sebelah dan dilihat memihak kepada sebelah pihak. Ia boleh memberi kesan kepada mereka yang mempunyai kurang keyakinan. Ia menyekat pandangan munasabah seseorang. Perlu lebih berhati-hati ketika membuat sebarang komen yang ditujukan secara peribadi mengenai tingkah laku seseorang, pilihan hidup, sikap dan sebagainya.

Tidak menghakimi

(Non-Judgmental)

Jangan bandingkan dan elakkan persetujuan atau ketidaksetujuan peribadi seperti 'saya fikir...', memetik pihak-pihak yang tidak jelas untuk bersetuju atau tidak bersetuju 'ia dikatakan', dan sebagainya. Elakkan juga daripada membuat penilaian seperti 'sepatutnya' dan 'mesti' kerana ia akan dilihat mengganggu penilaian perantara terhadap pihak lain, sebagai contoh, mendesak untuk manfaat daripada perjanjian dalam proses pengantaraan berbanding 'alternatif' seperti 'Alternatif Terbaik kepada Perjanjian Rundangan (BATNA) dalam ujian realiti.

Simpati adalah dilarang sama sekali, contohnya elakkan berkata 'saya bersimpati', sebaliknya gunakan empati untuk menzahirkan apa yang dirasakan sebagai contoh, 'awak seperti masih sedih mengenai perkara itu'. Jangan membuat andaian, sebaliknya, gunakan soalan dan rumusan penjelasan untuk menyemak pemahaman anda dan menggalakkan pihak-pihak terlibat melakukan perkara serupa, sebagai contoh, gunakan kata-kata yang 'awak kata...', 'ia kedengaran seperti...'

Kemahiran

(Skills)

Perantara yang efektif adalah mereka yang mempunyai kemahiran komunikasi luar biasa, selain mudah untuk didekati, bersemangat dan dihormati. Mereka menghargai, memahami dan menguruskan emosi. Mereka dilatih secara khusus untuk tujuan itu, mereka melaksanakan tugas dengan profesional dan benar-benar prihatin terhadap perkara-perkara yang dipertanggungjawabkan.

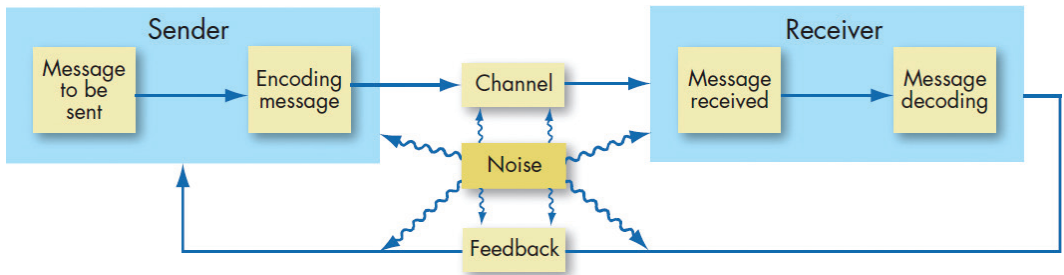
Komunikasi ialah tindakan untuk menyampaikan maklumat daripada satu pihak kepada pihak yang lain dan ia dianggap lengkap apabila penerima memberi maklum balas. Maklum balas mewakili respons tetapi tidak semestinya bersetuju dengan mesej yang diterima atau apa yang diharapkan pihak yang menghantar mesej kerana penyampaian yang lemah, kesilapan penggunaan saluran, halangan yang tidak dikenal pasti atau salah faham komunikasi.

KOMUNIKASI *(COMMUNICATION)*

Seperti cadangan Wilbur Schramm yang membangunkan model komunikasi saling bertindak pada

1954, komunikasi merupakan proses dua hala antara dua pihak yang terdiri daripada penghantar dan penerima mesej. Proses berbalik ini mengukuhkan bahawa komunikasi adalah proses yang berterusan. Model komunikasi saling bertindak Wilbur Schramm memberi gambaran bahawa proses komunikasi atau pertukaran mesej antara dua pihak adalah menerusi satu saluran, contohnya secara bertulis atau lisan.

Mesej yang dihantar menggunakan kod, sebagai contoh, menggunakan isyarat dan bahasa badan, oleh pengirim dan penerima perlu menyahkod, menafsir maklumat yang disampaikan untuk memahami maksud mesej. Sepanjang proses ini, sebarang halangan, contohnya perbezaan budaya, mungkin boleh memesongkan maksud sebenar mesej yang dihantar.



Sumber: 2017 Pearson Education - Organisational Behaviour 17th edition

Sama seperti proses komunikasi saling bertindak, proses pengantaraan melibatkan dua pihak yang berunding untuk kepentingan dan kedudukan mereka di hadapan perantara, pihak ketiga yang neutral, berperanan sebagai fasilitator.

Semasa proses rundingan, mesej-mesej yang disampaikan juga membawa pelbagai maksud. Pertukaran maklumat tidak berguna melainkan ia ditafsir dengan berhati-hati dan difahami oleh penerima. Peranan perantara ialah untuk memudahkan proses menghantar dan menafsir kod selain mengelakkan gangguan atau halangan.

Situasi persekitaran dan medium penghantaran menambah faktor-faktor menyumbang kepada penyelesaian lengkap proses. Komunikasi yang dikendalikan dengan baik merupakan asas kepada kejayaan proses pengantaraan. Komunikasi dalam proses pengantaraan adalah lebih daripada sekadar bertukar maklumat. Ia merupakan memahami emosi dan niat di sebalik mesej yang dihantar ketika proses rundingan.

Emosi (*Emotions*)

Emosi adalah keadaan biologi yang dikaitkan dengan semua sistem saraf disebabkan perubahan neurofisiologi yang pelbagai yang berhubung kait dengan tindak balas pemikiran, perasaan dan tingkah laku. Ketika ini, tidak ada konsensus saintifik mengenai definisinya. Dengan pelbagai tahap emosi, ia sering dikaitkan dengan personaliti, perangai, pembawaan, kreativiti, mood dan motivasi. Emosi tidak boleh dipisahkan daripada konflik.

Tidak dapat dielakkan apabila perantara bukan sahaja perlu menguruskan emosi sendiri malah emosi pihak-pihak yang bertikai. Kebolehan untuk mengenal pasti dan menangani keadaan emosi pihak-pihak terlibat, akan melancarkan proses pengantaraan. Pada masa sama, apabila pihak-pihak berkenaan berasa emosi mereka diakui, mereka lebih yakin untuk bergerak ke hadapan.

Mengenal emosi melibatkan pemahaman perantara terhadap emosi yang sedang dialami oleh pihak-pihak bertikai. Melainkan emosi diberikan tempat dalam proses pengantaraan, pihak-pihak bertikai tidak boleh bersikap terbuka dan perlu kekal skeptikal terhadap sebarang cadangan yang dikemukakan kepada mereka.

Mengenal Emosi

(*Recognizing Emotions*)

Mood dan emosi adalah perkataan berkaitan yang digunakan secara bergantian tetapi tidak membawa maksud yang sama. Perbezaan antara mood dan emosi dapat dilihat daripada ekspresi. Sebagai contoh, sekiranya seseorang itu berasa sedih, dia tidak boleh meluapkannya kepada sesiapa, sebaliknya, jika dia berasa marah, dia akan menunjukkan emosinya kepada seseorang.

Emosi merupakan penghalang yang perlu dikenal pasti dan diketepikan untuk mencapai penyelesaian. Mengiktiraf emosi tidak semestinya bermaksud bersetuju atau bersimpati dengan emosi pihak tertentu atau cuba untuk 'memperbetulkan' perasaan sesuatu pihak. Perantara yang berpengalaman sepatutnya mampu untuk mengenal pasti emosi pihak-pihak bertikai dan tidak membenarkan ia menjadi prejudis. Contoh pengiktirafan emosi termasuk:

- Mood dan emosi peribadi pengantara.
- Membezakan antara mood dan emosi.
- Kemahiran Kompeten Kecerdasan Emosi (EQ).

KECERDASAN EMOSI

(EMOTIONAL QUOTIENT)

Darjah kecerdasan emosi, yang turut dikenali sebagai kepintaran emosi ditakrifkan sebagai kebolehan untuk mengenal pasti emosi sendiri dan pihak lain, memahami apa yang mereka beritahu kepada anda, dan menyedari bagaimana emosi anda memberi kesan kepada orang sekeliling. Kepintaran emosi juga mengambil kira cara anda melihat orang lain, memahami bagaimana perasaan mereka dan membolehkan anda memahami serta menguruskan maklumat dengan lebih efektif.

Seorang ahli psikologi Amerika Syarikat, Daniel Coleman memberitahu terdapat lima elemen utama kepada kepintaran emosi, iaitu kesedaran sendiri, kawalan sendiri, empati, kemahiran sosial dan motivasi sendiri.

5-Elements of Emotional Intelligence



Ilustrasi: Lima Elemen Kecerdasan Emosi Daniel Coleman

Kesedaran diri

(Self-awareness)

-Mereka yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi biasanya selesa dengan pemikiran dan emosi mereka sendiri.

-Kesedaran diri bermakna mengetahui keadaan emosi sendiri dan bagaimana tindakan dan perasaan seseorang boleh mempengaruhi orang lain.

-Memahami dan mengakui perasaan seseorang selalunya merupakan langkah awal untuk menguruskannya.

-Bertindak terburu-buru bukan sahaja boleh membawa kesilapan tetapi sering merosakkan hubungan dengan orang di sekitar.

-Regulasi sendiri ialah keupayaan seseorang untuk mengawal dan menguruskan emosi dan dorongan sendiri.

-Orang yang dapat mengawal diri mereka jarang mensterotaipkan orang lain, membuat keputusan emosi, atau berganjak dengan nilai seseorang.

Regulasi sendiri

(Self-regulation)

Empati

-Empati ialah keupayaan untuk memahami perasaan orang lain dan meletakkan diri dalam situasi orang lain, mengenal pasti dan memahami kehendak, keperluan dan pandangan mereka.

-Berempati bermakna mendengar apa yang mereka perlukan dan memberi maklum balas yang membina.

-Tanggapan yang sesuai boleh menyelesaikan isu dan membina hubungan yang kukuh.

(Empathy)

-Orang yang berkemahiran sosial biasanya mudah bersembang dan disukai ramai. Mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi.

-Kemahiran sosial adalah elemen penting dalam komunikasi yang efektif bagi pengurusan perubahan dan penyelesaian konflik.

-Kemahiran sosial adalah lebih daripada sekadar dapat berinteraksi dengan orang lain kerana ia mewujudkan hubungan baik peribadi yang dapat menguruskan konflik.

Kemahiran sosial

(Social skills)

Motivasi sendiri

-Orang yang bermotivasi biasanya mempunyai tahap kecerdasan emosi yang tinggi.

-Motivasi sendiri merupakan prasyarat untuk mencapai matlamat, ia mempunyai semangat yang mendorong untuk memenuhi keperluan dalaman sendiri.

-Orang yang bermotivasi sendiri berkemungkinan besar menetapkan piawaian yang lebih tinggi untuk menjamin kualiti kerja mereka.

(Self-motivation)

Rundingan dalam pengantaraan ialah proses kompleks yang melibatkan lebih daripada aspek kognitif dan tingkah laku pihak-pihak yang bertikai, tetapi juga mendasari faktor emosi. Kegelisahan pihak-pihak yang bertikai, sama ada disebabkan kebimbangan, kemarahan atau faktor emosi lain perlu dilegakan atau diuruskan sebaik sahaja proses pengantaraan dimulakan.

Dengan kemahiran Kecerdasan Emosi yang diperolehi, pengantara boleh menggunakannya untuk 'menguruskan' tingkah laku dan 'membina' hubungan baik, terutamanya wujud perasaan empati dan kepercayaan terhadap pihak-pihak yang bertikai semasa proses pengantaraan dijalankan. Hubungan ini bukan sahaja penting untuk menjamin kerjasama semasa pengantaraan dijalankan, tetapi juga mengukuhkan hubungan sekiranya sesi pengantaraan dilanjutkan ke hari atau sesi lain.

TEKNIK PENYOALAN

(QUESTIONING TECHNIQUES)

Penyoalan mempunyai banyak fungsi dalam pengantaraan, tetapi tidak terhad kepada:

-mencari atau mengumpul lebih banyak maklumat, contohnya dokumen, sampel dan rujukan.

-menjelaskan atau memahami sesuatu perkara, contohnya perkara baru.

-memfokuskan semula sekiranya ada yang bercakap angin, contohnya apabila sesuatu pihak membawa isu yang tidak relevan.

-merangsangkan fikiran pihak-pihak bertikai, contohnya memberi idea baharu atau mengambil kedudukan baharu.

-mengakhiri atau mengukuhkan keputusan, contohnya apabila kedua-dua pihak mempunyai persamaan pendapat.

Digunakan untuk membantu mengumpulkan maklumat, dan merangsangkan sesuatu pihak untuk membuka hati. Contoh soalan terbuka dan pernyataan seperti berikut:

S. "Sila beritahu saya lebih lanjut mengenai ini..."

S. "Terangkan bagaimana ia memberi kesan kepada anda?"

S. "Apakah tafsiran anda mengenai situasi tersebut?"

S. "Sila huraikan dengan lebih terperinci..."

Soalan terbuka

*(Open
questions)*

Soalan/kenyataan terbuka digunakan pada peringkat awal pengantaraan untuk mendapatkan pemahaman mengenai konflik dan untuk membolehkan pihak-pihak bertikai memberi penjelasan atau membina hubungan.

Soalan tertutup (Closed questions)

Digunakan untuk mendapatkan reaksi pantas, menyemak butiran, mengarahkan sesuatu pihak kembali kepada isu utama dan kekal fokus. Biasanya soalan mencari jawapan “ya”, atau “tidak”. Antara contohnya termasuk:

- S. Adakah anda memberitahu dia...?
- S. Adakah anda menghubunginya...?
- S. Di manakah anda ketika ia berlaku...?

Sebagai ringkasan, soalan tertutup adalah penting untuk memfokuskan semula penutur yang bermulut murai, mengarahkan sesuatu pihak fokus pada isu, untuk menyemak butiran dan mendapatkan respons segera.

KEMAHIRAN PENTING DALAM KOMUNIKASI

(ESSENTIAL SKILLS IN COMMUNICATION)

Bahasa badan

(Body Language)

Walaupun ia adalah bahagian komunikasi yang tidak diucapkan, tetapi ia mendedahkan perasaan sebenar seseorang dan memberi kesan kepada mesej. Untuk menilai keadaan emosi dalam proses pengantaraan, perhatikan isyarat bahasa badan yang mendedahkan keadaan emosi pihak-pihak bertikai. Petunjuk bukan lisan seperti postur, gerak isyarat dan nada suara membentuk sebahagian daripada mesej yang lengkap dalam komunikasi. Keupayaan membaca petunjuk-petunjuk ini memberikan pemahaman yang lebih baik tentang mesej yang disampaikan. Pada masa yang sama, pengantara mesti sedar akan keupayaannya dengan menyesuaikan bahasa badannya sendiri sewajarnya, supaya kelihatan positif, mudah didekati dan menarik sepanjang pengantaraan.

Ia juga merupakan bahagian penting untuk membina hubungan. Empati bermaksud keupayaan untuk memahami dan berkongsi perasaan orang lain. Semasa pengantaraan, pengantara perlu meletakkan diri mereka dalam kedudukan pihak-pihak bertikai dan melihat sesuatu dari perspektif mereka, boleh mendengar pandangan setiap individu dan memahami perasaan atau pendirian mereka terhadap pertikaian itu. Selain membina pemahaman, empati adalah elemen penting dalam komunikasi interpersonal yang efektif. Antonim empati ialah penghinaan, sikap acuh tak acuh, salah faham dan tidak berperasaan.

Empati

(Empathy)

Mendengar secara aktif

(Active listening)

Sebagai komponen penting dalam komunikasi yang berkesan, mendengar secara aktif melibatkan perhatian penuh kepada pembualan tanpa gangguan, dan mengambil masa untuk memahami perkara yang telah berlaku. Apabila seseorang mendengar, dia menerima bunyi. Mendengar secara aktif adalah mendengar apa yang tidak diucapkan. Ia memproses maklumat yang diterima. Elemen mendengar termasuk memerhatikan mesej bukan lisan. Semasa pengantaraan, pengantara adalah pendengar yang aktif, mengelak daripada sebarang gangguan, meringkaskan dan meyakinkan penutur dengan apa yang telah didengar dan difahami dengan menggunakan teknik penegasan untuk mengulangi semula. Mendengar secara aktif menunjukkan perhatian, rasa hormat dan empati.

Satu bentuk refleksi yang mudah dan melibatkan pengulangan hampir sama dengan apa yang diperkatakan oleh pihak yang berunding. Ia memberi jaminan kepada pihak yang bercakap bahawa perantara mendengar serta cuba untuk memahami apa yang telah diperkatakan. Ia juga mengalakkan pihak yang bercakap untuk meneruskannya tanpa sebarang gangguan. Pencerminkan postural bermaksud memadankan nada bahasa badan mereka dan menggunakan kata kunci yang sama melainkan ia bersifat menghasut.

Pencerminkan

(Mirroring)

Refleksi

(Reflecting)

Refleksi menggabungkan isi dan perasaan penutur untuk mencerminkan maksud yang diperkatakannya. Pengantara yang mahir dapat mencerminkan perasaan dan keadaan emosi penutur daripada bahasa badan, mesej lisan dan nada suara penutur. Selepas mengenal pasti isu teras yang akan diterokai dalam proses itu, agenda ditetapkan untuk kemungkinan penyelesaian dalam pengantaraan.

Merangka semula melibatkan pengambilan kenyataan atau keprihatinan, dan kemudiannya memfokuskan pada tingkah laku khusus bagi pilihan yang akan dirundingkan. Ia adalah teknik mengubah cara seseorang melihat sesuatu, contohnya melihat peristiwa negatif secara positif. Merangka semula amat berguna dalam pengantaraan untuk mengakui isu yang perlu diselesaikan dan mengenal pasti asas atau kebimbangan bersama. Dalam proses merangka semula, pengantara hendak memastikan rangka semula ini membantu untuk menjelaskan perspektif mereka dan mengenal pasti isu yang perlu diselesaikan.

Merangka semula

(Reframing)

Parafrasa

(Paraphrasing)

Ini merupakan komponen penting dalam komunikasi yang efektif dan membantu pihak untuk meningkatkan kelenturan proses komunikasi. Parafrasa melibatkan penggunaan perkataan lain untuk mencerminkan apa yang penutur berkata. Ia juga memberi jaminan kepada penutur bahawa pengantara memberi perhatian dan memahami apa yang telah diperkatakannya. Adalah penting bahawa pengantara kekal di atas pagar dan tidak menghakimi dalam apa yang telah didengar.

Apabila pihak-pihak yang berunding berasa kecewa atau gelisah, mereka mungkin menggunakan bahasa yang menghasut. Semasa pengantaraan, pengantara mesti mengingatkan pihak-pihak bertikai berulang kali untuk mengelakkan penggunaan kata-kata marah, menyalahkan, menentang atau kesat dan mengawal emosi mereka. Tingkah laku sedemikian harus ditetapkan terlebih dahulu dalam peraturan asas sebelum permulaan pengantaraan. Apabila tingkah laku toksik sedemikian tidak dapat dielakkan, pengantara ditugaskan dengan tugas peneutralan perkara atau perkataan yang tidak menyenangkan. Peneutralan melibatkan penggunaan kata-kata yang tidak menyenangkan untuk mencapai perasaan atau alasan di sebaliknya. Bahasa peneutralan pengantara membolehkan pihak-pihak yang bertikai terus berunding tanpa gangguan, termasuk cara setiap pihak ingin dilayani.

Peneutralan

(Neutralizing)

Penjelasan

(Clarifying)

Ini adalah elemen wajib untuk mengatasi salah faham. Melainkan mesej dan fakta yang difahami tiada mencapai persetujuan yang mampan. Akui jika tidak faham dan tanya soalan untuk mendapatkan penjelasan. Galakkan penggunaan sumber maklumat. Sebagai contoh, menggunakan dokumen atau 'bukti' lain apabila fakta objektif sedang dipertikaikan. Penjelasan bukan soal siasat. Berhati-hati dengan nada dan pilihan perkataan.

Perumusan ialah ringkasan yang mengimbas semula pembentangan penutur atau sesi. Ia mengumpulkan isu-isu utama, petikan daripada mesej lisan dan bukan lisan yang dibentangkan semasa sesi. Sebagai kenyataan mengakhiri sesi ini, pengantara hendaklah membentangkan rumusan untuk pengesahan penutur. Rumusan yang baik menyerlahkan isu utama dan memastikan semua orang berada di landasan yang sama. Ia membantu kedua-dua pihak untuk saling mendengar antara satu sama lain. Gunakan bahasa mereka sejauh mana yang praktikal. Memandangkan ia melibatkan refleksi kembali kepada pembentangan pihak-pihak yang berunding, ia mungkin memberi idea terhadap pilihan penyelesaian, iaitu meringkaskan apa yang dihasratkan dan bukan sekadar mendengarnya.

Perumusan

(Summarizing)

RINGKASAN

Pengantara yang efektif hendak mendekati dan mendalami komunikasi sebagai suatu bidang yang layak dianalisis dan dipraktikkan. Mempunyai kemahiran komunikasi yang kuat membantu untuk memahami pertikaian yang berkaitan dengan pihak-pihak berkenaan. Di samping itu, kemahiran komunikasi adalah penting untuk menghubungkan pihak-pihak bertikai dalam pertukaran pendapat dan kedudukan yang membina. Malah, kemudahan komunikasi yang lemah antara pihak-pihak yang berunding boleh memburukkan lagi keadaan konflik.

Hubungan yang baik membantu untuk memahami perspektif orang lain. Ia membina kepercayaan dan mengatasi halangan komunikasi, iaitu merapatkan jurang hubungan di mana orang atau kumpulan yang berkenaan 'selaras' antara satu sama lain. Dengan ini, mereka dapat memahami perasaan atau idea masing-masing dan seterusnya berkomunikasi dengan lancar. Wujudkan hubungan baik dan menjadikannya lebih selesa untuk berinteraksi dengan seseorang. Ia menyenangkan pertanyaan soalan yang sukar, tanpa perasaan seperti disoal siasat. Pada akhirnya, hubungan baik yang kukuh memudahkan persetujuan.

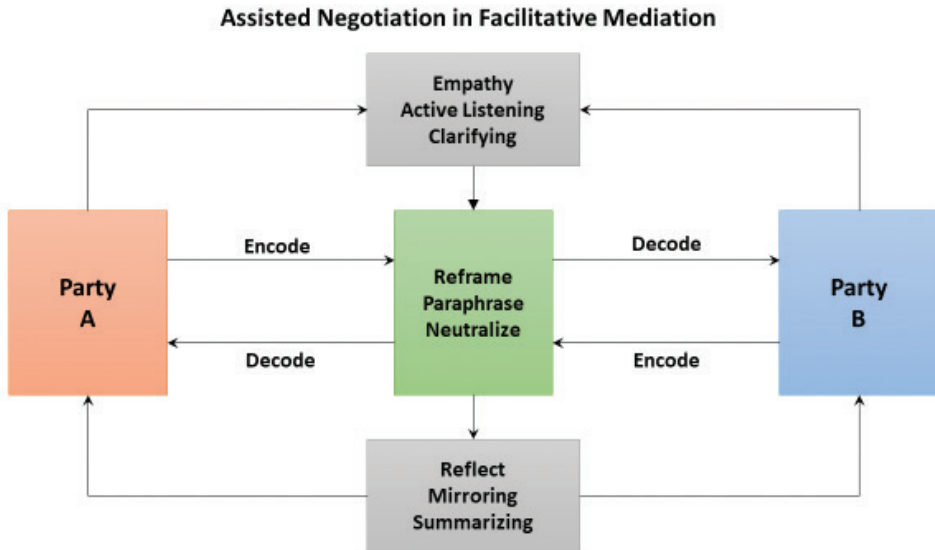
Penyukatan keberkesanan komunikasi ialah tindak balas. Selalunya pihak yang bertelagah mungkin tidak memahami apa yang didengar dan berkemungkinan besar mereka tidak menyatakannya. Oleh itu, adalah penting untuk menggunakan bahasa biasa untuk membina kepercayaan dan hubungan baik. Melainkan pihak-pihak yang berunding memahami sepenuhnya apa yang sedang berlaku, pengantaraan mungkin berakhir dengan proses yang membosankan. Adalah bijak dari segi taktikal untuk menggunakan bahasa yang mudah, jelas dan tanpa jargon yang tidak diperlukan.

Komunikasi yang efektif bermaksud proses penghantaran mesej yang ditentuukur dengan maklum balas diterima. Untuk memastikan kefahaman, sentiasa semak atau bertanyakan maklum balas pihak-pihak terlibat. Galakkan penggunaan visual dan alat-alat bantuan lain. Sebagai contoh, gambar boleh menyampaikan konsep, proses dan apa-apa yang berturutan atau maklumat yang sukar difahami atau dijngati dengan efektif. Berwaspada dengan kepelbagaian budaya dan sensitiviti dalam proses komunikasi.

Dalam pengantaraan, rundingan adalah proses berbalik yang berterusan antara dua pihak dan terdiri daripada tiga elemen utama iaitu pengirim, mesej dan penerima. Untuk mengelakkan gangguan atau halangan, adalah penting untuk mempertimbangkan masa, tempat dan logistik bermesyuarat.

Rundingan bantuan dalam proses pengantaraan

Pengantaraan pemudah cara ialah rundingan bantuan antara pihak-pihak bertikai yang dikendalikan oleh pihak ketiga yang berkecuali.



Sumber: Biro Pengantaraan JP

KES KAJIAN

Senario 3

-Persembahkan audio visual bagi senario kajian kes 3 (30 minit)

-<https://youtu.be/BTrLb-p6z6E>

-Peserta menonton (wajib)

-Trainer mengetuai perbincangan



Latar belakang

Encik Yeap membeli hartanah daripada syarikat Cik Lee yang dikenali sebagai Pulau Tikus Sdn Bhd. Hartanah itu ialah rumah kedai tiga tingkat bertempat di Bukit Jambul. Encik Yeap membelinya sebagai pelaburan, kerana dia berpendapat bahawa harga belian RM1.6 juta amat murah baginya. Dia membayar RM160,00.00 sebagai deposit, iaitu 10% daripada harga belian.

Selepas Encik Yeap menandatangani perjanjian Jual Beli, beliau mendapati bahawa rumah kedai itu dibina oleh pemaju lain yang telah mufli. Cik Lee yang mewakili Pulau Tikus Sdn. Bhd. menjelaskan bahawa mereka mengambil alih daripada syarikat sebelum ini yang dikenali sebagai Pulau Kuching Sdn. Bhd., manakala syarikat ini menghadapi beberapa masalah undang-undang dan mahkamah telah mengisytiharkan penggulangannya pada tahun 2005.

Apabila Encik Yeap membeli hartanah itu, dia tidak tahu tentang pemaju sebelumnya. Jika tidak, dia tidak akan membelinya. Dia ingat dirinya telah membeli hartanah tersebut dengan tawaran murah, sehingga dia menerima satu panggilan yang meminta dia membayar RM5000.00 sebagai bayaran pentadbiran kepada pelikuidasi.

Pemaju menjelaskan bahawa mereka telah melantik Mufasa Sdn. Bhd. selaku pelikuidasi, Semua jualan mesti mendapat persetujuan daripada pelikuidasi. Rupa-rupanya terdapat beberapa pertuduhan yang terlibat semasa melakukan proses pembubaran seperti ini. Salah satunya ialah membayar caj pentadbiran sebanyak RM5,000 kepada pelikuidasi. Encik Yeap sepatutnya membayar RM5,000 ini bagi unit yang dibelinya.

Encik Yeap berasa marah kerana maklumat itu tidak didedahkan semasa menandatangani S&P. Cik Lee mendakwa syarikatnya juga tidak mengetahui syarat jika tidak mereka akan mencatatnya dalam S&P. Selepas luput selama empat bulan, Encik Yeap akhirnya mengalah dan membayar jumlah itu.

Kemudiannya, Encik Yeap dimaklumkan bahawa pembayarannya telah lewat kerana tempoh tarikh akhir tiga bulan telah tamat dan deposit 10%nya telah dilucuthakkan seperti yang diperuntukkan dalam S&P.

Di samping itu, Cik Lee berkata bahawa semasa mereka berbincang mengenai dua perkara itu, akauntan syarikat mengingatkan bahawa semua pembelian tertakluk kepada pelaksanaan GST baharu. Oleh itu, Encik Yeap perlu membayar 6% daripada harga jualan jika beliau ingin meneruskan pembelian.

Isu

-Caj pentadbiran RM5,000 yang dikenakan oleh pelikuidasi akhirnya dibayar.

-Deposit dilucuthakkan sebanyak RM160,000.00.

-6% GST ke atas harga belian.

Soalan

Perhati dan senaraikan serta terangkan lima kemahiran penting dalam

Jawapan 1:

.....



Jawapan 2:

.....

Jawapan 3:

.....

Jawapan 4:

.....

Jawapan 5:

.....

4

UNDANG-UNDANG MALAYSIA AKTA 749

AKTA PENGANTARAAN 2012

Satu Akta untuk menggalakkan dan mempertingkatkan pengantaraan sebagai suatu kaedah penyelesaian pertikaian alternatif dengan mengadakan peruntukan bagi proses pengantaraan, dan dengan demikian itu memudahkan pihak-pihak dalam pertikaian untuk menyelesaikan pertikaian secara adil, cepat dan berkesan dari segi kos dan untuk mengadakan peruntukan bagi perkara yang berhubungan.

DIPERBUAT oleh Parlimen Malaysia seperti yang berikut:

Bahagian I PERMULAAN

Tajuk ringkas dan permulaan kuat kuasa

1. (1) Akta ini bolehlah dinamakan Akta Pengantaraan 2012.

(2) Akta ini mula berkuat kuasa pada tarikh yang ditetapkan oleh Menteri melalui pemberitahuan dalam Warta.

Ketidakkapaian

2. Akta ini tidak terpakai bagi—

(a) apa-apa pertikaian berkenaan dengan perkara yang dinyatakan dalam Jadual;

(b) apa-apa pengantaraan yang dijalankan oleh seseorang hakim, majistret atau pegawai mahkamah menurut apa-apa tindakan sivil yang telah difailkan di mahkamah; dan

(c) apa-apa pengantaraan yang dijalankan oleh Jabatan Bantuan Guaman.

Tafsiran

3. Dalam Akta ini, melainkan jika konteksnya menghendaki makna yang lain—

“bukan pihak” ertinya seseorang yang menyertai pengantaraan, selain seseorang pihak atau pengantara, dan termasuklah peguam setiap pihak, pakar dalam hal perkara sesuatu pertikaian dan saksi;

“institusi” ertinya sesuatu badan atau organisasi yang mengadakan khidmat pengantaraan;

“komunikasi pengantaraan” ertinya suatu pernyataan lisan atau bertulis yang dibuat—

(a) semasa pengantaraan;

(b) berhubung dengan pengantaraan; atau

(c) bagi maksud mempertimbangkan, menjalankan, menyertai, memulakan, meneruskan, mengadakan semula atau mengakhiri pengantaraan atau mengambil khidmat pengantara;

“Menteri” ertinya Menteri yang dipertanggungjawabkan dengan tanggungjawab bagi hal ehwal undang-undang;

“pengantara” ertinya pengantara yang dilantik oleh pihak-pihak di bawah seksyen 7;

“**pengantaraan**” ertinya suatu proses secara sukarela apabila seseorang pengantara memudahkan komunikasi dan perundingan antara pihak-pihak bagi membantu pihak-pihak itu untuk mencapai persetujuan berkenaan dengan sesuatu pertikaian;

“**perjanjian pengantaraan**” ertinya perjanjian yang disebut dalam seksyen 6;

“**perjanjian penyelesaian**” ertinya perjanjian yang disebut dalam seksyen 13;

“**pihak**” ertinya suatu pihak kepada perjanjian pengantaraan dan termasuklah Kerajaan Persekutuan dan Kerajaan Negeri;

“**prosiding**” ertinya apa-apa prosiding daripada jenis sivil dan termasuklah permohonan pada mana-mana peringkat prosiding.

Pengantaraan tidak menghalang tindakan mahkamah, timbang tara, dsb.

4. (1) Tertakluk kepada seksyen 2, mana-mana orang boleh, sebelum memulakan apa-apa tindakan sivil di mahkamah atau timbang tara, mencadangkan pengantaraan.

(2) Pengantaraan di bawah Akta ini tidak menghalang permulaan apa-apa tindakan sivil di mahkamah atau timbang tara dan tidak menjadi sebagai penggantungan, atau pelanjutan apa-apa prosiding, jika prosiding itu telah dimulakan.

Bahagian II

PERMULAAAN PENGANTARAAN

5. (1) Seseorang boleh mencadangkan pengantaraan dengan menghantar kepada orang yang dengannya dia mempunyai pertikaian, suatu pelawaan bertulis berkenaan dengan pengantaraan itu.

(2) Pelawaan bertulis yang disebut dalam subseksyen (1) hendaklah menyatakan secara ringkas perkara yang dipertikaikan.

Permulaan pengantaraan

(3) Apabila diterima pelawaan bertulis yang dihantar oleh orang yang mencadangkan pengantaraan di bawah subseksyen (1), orang yang dengannya dia mempunyai pertikaian boleh, secara bertulis, menerima pelawaan bertulis itu.

(4) Sesuatu pengantaraan hendaklah disifatkan telah bermula apabila orang yang mencadangkan pengantaraan menerima penyetujuteraan pelawaan bertulis daripada orang yang dengannya dia mempunyai pertikaian di bawah subseksyen (3).

(5) Sesuatu pelawaan berkenaan dengan pengantaraan di bawah subseksyen (1) hendaklah disifatkan telah ditolak jika orang yang mencadangkan pengantaraan tidak menerima jawapan daripada orang yang dengannya dia mempunyai pertikaian, dalam tempoh empat belas hari dari tarikh dia menghantar kepada orang itu pelawaan bertulis itu atau dalam apa-apa tempoh lain yang dinyatakan dalam pelawaan bertulis itu.

6. (1) Apabila bermulanya pengantaraan sebagaimana yang dinyatakan dalam subseksyen 5(4), pihak-pihak hendaklah membuat suatu perjanjian pengantaraan.

(2) Suatu perjanjian pengantaraan hendaklah secara bertulis dan ditandatangani oleh pihak-pihak.

(3) Suatu perjanjian pengantaraan hendaklah mengandungi persetujuan pihak-pihak untuk mengemukakan kepada pengantaraan pertikaian yang telah timbul atau yang mungkin timbul antara mereka, pelantikan pengantara, kos yang akan ditanggung oleh pihak-pihak dan perkara lain yang difikirkan sesuai oleh pihak-pihak.

Perjanjian pengantaraan

Bahagian III PENGANTARA

Pelantikan pengantara

7. (1) Pihak-pihak hendaklah melantik seorang pengantara bagi membantu mereka dalam pengantaraan.

(2) Pengantara yang dilantik di bawah Bahagian ini hendaklah—

(a) memiliki kelayakan, pengetahuan khas atau pengalaman yang berkaitan dalam pengantaraan melalui latihan atau pendidikan tinggi formal; atau

(b) memenuhi kehendak sesuatu institusi berhubung dengan seseorang pengantara.

(3) Pihak-pihak boleh meminta bantuan daripada institusi untuk melantik seorang pengantara atau beberapa orang pengantara bagi pihak mereka.

(4) Pelantikan seseorang pengantara di bawah subseksyen (1) hendaklah dibuat melalui perjanjian pengantaraan di bawah seksyen 6 dan hendaklah ada seorang pengantara bagi sesuatu pengantaraan melainkan jika dipersetujui selainnya oleh pihak-pihak.

(5) Jika ada lebih daripada seorang pengantara, pengantarapengantara itu hendaklah bertindak bersesama dalam pengantaraan itu.

(6) Tiada pelantikan mana-mana pengantara adalah sah kecuali dengan persetujuan bertulis pengantara terlebih dahulu.

(7) Pengantara yang dilantik di bawah Bahagian ini hendaklah menzahirkan, sebelum menerima pelantikannya, apa-apa fakta yang diketahui yang seseorang yang munasabah akan memikirkan berkemungkinan menjejaskan kesaksamaannya sebagai pengantara, termasuklah kepentingan kewangan atau peribadi dalam keputusan pengantaraan itu.

(8) Pengantara boleh dibayar suatu fi atau diberi apa-apa balasan lain sebagaimana yang dipersetujui antara pihak-pihak.

Penamatan pelantikan pengantara

8. (1) Sekiranya pengantara yang dilantik di bawah Bahagian ini—

(a) tidak lagi memiliki kelayakan, pengetahuan khas atau pengalaman yang berkaitan dalam pengantaraan sebagaimana yang dikehendaki di bawah perenggan 7(2)(a);

(b) tidak lagi memenuhi kehendak sesuatu institusi berhubung dengan seseorang pengantara sebagaimana yang dikehendaki di bawah perenggan 7(2)(b)

(c) didapati mempunyai kepentingan kewangan atau peribadi dalam pertikaian itu;

(d) didapati memperoleh pelantikannya secara fraud; atau

(e) tidak dapat menjadi pengantara bagi pengantaraan itu,

pihak-pihak boleh menamatkan pelantikan pengantara itu dan melantik pengantara lain bagi pengantaraan itu atau meminta institusi untuk melantik pengantara lain.

(2) Walau apa pun subseksyen (1), pihak-pihak boleh menamatkan pelantikan pengantara atas apa-apa sebab dan hendaklah memaklumkan pengantara sebab bagi penamatan itu.

Bahagian IV PROSES PENGANTARAAN

9. (1) Pengantara hendaklah memudahkan pengantaraan dan menentukan cara pengantaraan akan dijalankan.

(2) Pengantara boleh membantu pihak-pihak untuk mencapai penyelesaian yang memuaskan bagi pertikaian itu dan mencadangkan opsyen bagi penyelesaian pertikaian itu.

(3) Bagi maksud subseksyen (1), pengantara hendaklah bertindak secara bebas dan saksama.

Peranan pengantara

10. (1) Pengantara boleh meminta setiap pihak untuk mengemukakan pernyataan yang menghuraikan fakta ringkas pertikaian, disertai dengan apa-apa dokumen yang disifatkan sesuai oleh pihak itu untuk dikemukakan.

(2) Pada mana-mana peringkat pengantaraan, pengantara boleh meminta mana-mana pihak supaya mengemukakan apa-apa maklumat atau dokumen tambahan sebagaimana yang disifatkan sesuai oleh pengantara.

Pengemukakan pernyataan kepada pengantara

11. (1) Pengantara hendaklah memastikan bahawa pengantaraan dijalankan secara tertutup dan pengantara boleh berjumpa dengan pihak-pihak bersama-sama atau dengan setiap pihak secara berasingan.

(2) Walau apa pun subseksyen (1)—

(a) seseorang bukan pihak yang dipilih oleh mana-mana pihak boleh menyertai pengantaraan bagi membantu pihak itu, tertakluk kepada persetujuan pengantara; dan

(b) seseorang bukan pihak yang dipilih oleh pengantara boleh menyertai pengantaraan bagi membantu pengantara semasa pengantaraan, tertakluk kepada persetujuan pihak-pihak.

(3) Pengantara boleh mengakhiri pengantaraan jika, pada pendapatnya, usaha selanjutnya melalui pengantaraan tidak akan menyumbang kepada penyelesaian yang memuaskan bagi pertikaian antara pihak-pihak itu.

Penjalanan pengantaraan

Bahagian V BERAKHIRNYA PENGANTARAAN

Berakhirnya pengantaraan

12. Pengantaraan hendaklah berakhir—

(a) apabila perjanjian penyelesaian ditandatangani oleh pihak-pihak di bawah seksyen 13;

(b) apabila pengantara mengeluarkan suatu akuan bertulis kepada pihak-pihak yang menyatakan bahawa usaha selanjutnya melalui pengantaraan

tidak akan menyumbang kepada penyelesaian yang memuaskan bagi pertikaian itu;

(c) apabila pihak-pihak mengeluarkan suatu akuan bertulis kepada pengantara yang menyatakan bahawa pengantaraan itu ditamatkan; atau

(d) melainkan jika diperuntukkan selainnya oleh perjanjian pengantaraan yang disebut dalam seksyen 6—

(i) apabila suatu pihak mengeluarkan suatu akuan bertulis kepada pihak yang satu lagi dan pengantara yang menyatakan bahawa pengantaraan itu ditamatkan;

(ii) apabila mana-mana pihak menarik diri daripada pengantaraan itu; atau

(iii) apabila mana-mana pihak mati atau tidak berkeupayaan.

Perjanjian penyelesaian

13. (1) Apabila pengantaraan berakhir dan pihak-pihak mencapai persetujuan berkenaan dengan sesuatu pertikaian, pihak-pihak itu hendaklah membuat suatu perjanjian penyelesaian.

(2) Perjanjian penyelesaian di bawah subseksyen (1) hendaklah secara bertulis dan ditandatangani oleh pihak-pihak.

(3) Pengantara hendaklah mengesahkan perjanjian penyelesaian itu dan memberikan suatu salinan perjanjian itu kepada pihak-pihak.

Perjanjian penyelesaian

14. (1) Perjanjian penyelesaian hendaklah mengikat pihak-pihak.

(2) Jika prosiding telah dimulakan di mahkamah, perjanjian penyelesaian itu boleh direkodkan di hadapan mahkamah itu sebagai penghakiman persetujuan atau penghakiman mahkamah itu.

Bahagian VI

KERAHSIAAN DAN PERLINDUNGAN

15. (1) Tiada seorang pun boleh menzahirkan apa-apa komunikasi pengantaraan.

(2) Walau apa pun subseksyen (1), komunikasi pengantaraan boleh dizahirkan jika—

(a) penzahiran itu dibuat dengan persetujuan pihak-pihak;

(b) penzahiran itu dibuat dengan persetujuan orang yang memberikan komunikasi pengantaraan itu;

(c) penzahiran itu dikehendaki di bawah Akta ini atau bagi maksud apa-apa prosiding sivil atau jenayah di bawah mana-mana undang-undang bertulis; atau

(d) penzahiran itu dikehendaki di bawah mana-mana undangundang bertulis yang lain bagi maksud pelaksanaan atau penguatkuasaan sesuatu perjanjian penyelesaian.

16. (1) Apa-apa komunikasi pengantaraan dilindungi dan tidak tertakluk kepada penzahiran atau tidak boleh diterima sebagai keterangan dalam mana-mana prosiding.

(2) Walau apa pun subseksyen (1), komunikasi pengantaraan tidak dilindungi jika—

(a) perlindungan itu diketepikan dengan nyata secara bertulis oleh pihak-pihak, pengantara dan bukan pihak;

(b) ia dokumen awam menurut Akta Keterangan 1950 [Akta 56];

(c) ia ugutan untuk menyebabkan kecederaan tubuh badan atau untuk melakukan jenayah;

(d) ia digunakan atau diniatkan untuk digunakan bagi merancang jenayah, cubaan melakukan atau melakukan jenayah, atau bagi menyembunyikan jenayah atau kegiatan jenayah atau jenayah atau kegiatan jenayah yang sedang dilakukan;

Kerahsiaan

Perlindungan

(e) ia diperoleh atau ditawarkan untuk membuktikan atau membuktikan sebaliknya sesuatu dakwaan atau aduan mengenai salah laku atau amalan salah berkaitan dengan profesion yang difailkan terhadap pengantara; atau

(f) ia diperoleh atau ditawarkan untuk membuktikan atau membuktikan sebaliknya sesuatu dakwaan atau aduan mengenai salah laku atau amalan salah berkaitan dengan profesion yang difailkan terhadap sesuatu pihak, bukan pihak, atau wakil pihak berdasarkan kelakuannya semasa mana-mana sesi pengantaraan.

Bahagian VII PELBAGAI

Kos

17. (1) Kos pengantaraan hendaklah ditanggung secara sama rata oleh pihak-pihak.

(2) Walau apa pun subseksyen (1), pihak-pihak boleh bersetuju tentang amaun kos yang akan ditanggung oleh setiap pihak.

Kuasa meminda Jadual

18. Menteri boleh, melalui perintah yang disiarkan dalam Warta, meminda Jadual.

Tanggung pengantara

19. Seseorang pengantara tidaklah bertanggung bagi apa-apa perbuatan atau peninggalan berkenaan dengan apa-apa yang dilakukan atau yang ditinggalkan daripada dilakukan dalam menunaikan fungsinya sebagai pengantara melainkan jika perbuatan atau peninggalan itu telah dibuktikan sebagai fraud atau melibatkan salah laku secara sengaja.

Peraturan- peraturan

20. Menteri boleh membuat peraturan-peraturan bagi perjalanan yang lebih baik tujuan dan maksud Akta ini.

JADUAL

[Perenggan 2(a)]

1. Prosiding yang melibatkan persoalan yang berbangkit tentang kesan mana-mana peruntukan Perlembagaan Persekutuan.
2. Guaman yang melibatkan writ prerogatif, sebagaimana yang dinyatakan dalam Jadual kepada Akta Mahkamah Kehakiman 1964 [Akta 91].
3. Prosiding yang melibatkan remedi injunksi sementara atau injunksi kekal.
4. Petisyen pilihan raya di bawah Akta Kesalahan Pilihan Raya 1954 [Akta 5].
5. Prosiding di bawah Akta Pengambilan Tanah 1960 [Akta 486].
6. Prosiding yang melibatkan perjalanan bidang kuasa asal Mahkamah Persekutuan di bawah Perkara 128 Perlembagaan Persekutuan.
7. Semakan kehakiman.
8. Rayuan.
9. Semakan.
10. Apa-apa prosiding di hadapan mahkamah anak negeri.
11. Sebarang perkara jenayah.

KETIDAKPAKAIAN

调解所需的 必要技能

PART I ENGLISH LANGUAGE / 3-59

PART II BAHASA MALAYSIA / 63-125

PART III 中文 / 129-178

129 献词
槟州首席部长

131 前言
檳城太平局紳理事会义务秘书

135 单元 1
冲突、方法和争议解决方案

146 单元 2
调解、类型与调解程序

159 单元 3
调解中的调解员、属性与沟通

170 单元 4
749条文

槟州首席部长

曹观友献词



我很荣幸能为槟州太平局绅公会为推展的“调解基本技能”三语培训而推介的第一本“学习与培训”手册发表献词。

适逢我国独立建国65周年，我相信“我们的国土”（Tanahair）依然会是社会和谐的基础，也是我国多元族群后代的避风港。虽然分歧无可避免地存在着，偶尔也会出现不和的情况，但这并不意味着每一个纠纷都只能在法院内解决。相反的，公众可考虑透过社区调解来建立及维持和谐的关系。社区领袖应在这方面被赋予权力，让他们能够发挥积极的调解作用，以达成对所有人都是双赢的解决方案、不决定谁对谁错的中间立场，以及为有关各方提供具有成本效益的平台。通过在社区设置调解员，除了维护和平之外，同时也增强了领导人从内部管理利益和福祉的能力。

为此，我向槟州太平局绅公会和本手册的作者表示祝贺，感谢他们以最低的成本，让调解学习和培训变得轻松。这份刊物的出版可说来得正是时候，因为州政府正致力于将槟城打造成一个全民参与的州属，以建立一个更具包容性和公平的社会。我对槟州太平局绅公会不懈努力促进社区调解表示赞扬，因为这将作为槟州政府所推动的“爱槟城”行动号召以及“槟城2030”愿景提供助力。

根据我的观察，这个45页的手册是采用简单而全面的非法律词汇编写，为没有接受过法律培训的非专业领导人提供所需的内容，以获得担任社区调解员的必备知识和技能。我也相信，这份精心制作的内容出版将是槟州社区调解的一剂强心针。在此，我要感谢槟州太平局绅公会乐意为社区乡村管理委员会（MPKK）分发三种语言手册，同时，公众也可以从太平局绅调解员网站（<https://www.mediation.my>）下载免费电子手册。

曹观友

槟州首席部长

前言

檳城太平局紳公會
義務秘書



以调解来解决争端并非新鲜事。源自于解决社区纠纷的一种模式，调解早已在古希腊和罗马文明实践，并在中东、印度、中国和其邻国日本及韩国也普遍使用。调解过往在每个地方以不同词汇来描述，而在地信仰亦对调解的实施方式产生影响。例如在东亚地区，儒家思想具有强大的影响力。

在 1807 年英国引入法律和司法制度前，调解早已被用来解决马来亚半岛的纠纷。实际上，居住在这里的马来人、华人和印度人从 15 世纪或更早前已开始调解。

马来人使用 *sulh*（在阿拉伯语中意为争论或妥协的结束，译即和解）。调解员是当地领袖（宗教司 *Imam*、彭胡鲁 *Penghulu* 和村长 *ketua kampung*），乃特定地区或司法管辖区的行政人员。他们由当地人民所任命，并得到苏丹认可。

印度人所实行的 *Panchayat* 是以村长理事会（通常有 5 人）为中心，他们被社区认可为管理机构。此系统是从印度引进，帮助村民就社会问题进行决策。

至于华人，调解的字面意思是协调解决，乃早期定居者所采用的主要争端解决方式。古代中国早已使用调解达数千年，其理论和实践都受到儒家哲学影响。檳城存有记载，如推动教育与健康文娱的百年组织明新社在成立初期已提供调解服务。

檳城太平绅士办事处是在海峡殖民地州（1826-1948）时期由英国人创立。社区知名人士被任命为太平绅士，以协助英国王室维护社区和平。在独立前的英国政府领导下，任命太平局绅以缓解当时裁判官的短缺。除了他们的法定角色外，太平绅士还担任社区冲突和纠纷的调解人。

檳城太平绅士委员会成立于 1962 年，旨在为檳城太平绅士提供一个平台，以协调和集中资源，更有效地为当地社区服务。它是在社团注册处注册的合法组织，但自 1990 年开始并无新委任，会员人数达 53 名，皆为著名社区领袖，包括退休高级公务员、实业家、商人、会计师、医生、测量师、种植园主、公司董事和其他行业等。

由于一些法规在独立后有所变化，太平绅士在檳城的作用已大大削弱。虽然 1948 年初级法院法令第 98 条文和第 99 条文允许任命太平局绅为“二级”治安

官，但迄今为止并没有任何太平局绅获得有关任命。惟，随着调解法令的颁布与最新进展，增加了重新聘请这些由国家当局任命的社区领袖担任调解人以解决社区纠纷之可能性。他们非常适合这个角色。檳城太平绅士自 19 世纪以来，一直都参与调解。檳榔嶼华侨实业家胡泰兴太平局绅正是一例，他在英国统治期间担任社区冲突和纠纷的调解人。

2014年某日，太平绅士理事会收到高庭法官拿督林宗芳一篇题为“檳州太平绅士制度的转变”之论文，当时他是私人执业律师。在亲自与作者会面后，受到他列举的想法和论点所启发，理事会在2016 年年度会员大会上决定将 太平局绅理事会改组，以纳入调解员。除了继续理事会的有限法定角色和职能外，也对理事会章程进行修订，将调解列为宗旨之一。作为调解机构，太平局绅调解员可根据调解法令第 III 部分被任命为临时调解员。

根据 2012 年调解法令第 7(2)(a) 条文，调解员应“通过培训或正规教育，具备调解方面的相关资格、专业知识或经验”。为确保其成员获得认可、能力和实践经验，理事会联系了哈班星工程师（目前是亚洲国际仲裁中心或 AIAC 的小组成员）。他后来将理事会的建议提交给当时的吉隆坡区域仲裁中心（KLRCA）总监拿督桑德拉拉祖教授，以获得支持与认可。吉隆坡区域仲裁中心后来更名为亚洲国际仲裁中心。首届太平局绅-吉隆坡区域仲裁中心（亚洲国际仲裁中心）调解技能课程于 2016 年 8 月举行。我们与亚洲国际仲裁中心持续合作培训社区调解员至 2019 年。

2022年，理事会与亚洲多元争议解决研究院（AIADR）合作培训第五批社区调解员。自2016年以来，理事会共培训75名调解员，包括法庭高级官员7人。在 68 名调解员中，有 30 名指定依需服务。

配合广泛社区为基础的方法，社区调解员的学员皆是拥有不同背景的太平绅士和非太平绅士社区领袖，包括来自医疗、法律、工程、建筑、金融、贸易、商业和其他行业的人士。除了即席调解，两名太平绅士调解员也曾于2016 年在檳城高庭附属调解。

由于调解服务涉及非太平局绅调解员，理事会特别成立调解局以进行半自治管理。在州政府的支持下，时任檳州元首敦拿督斯里乌达玛阿都拉曼阿巴斯阁下于 2017 年 7 月 20 日主持太平局绅调解局推介礼。

调解局在爱心大厦租聘办事处，而小组由代表社区不同阶层的 30 名太平绅士和非太平绅士调解员（当地社区领袖）所组成。目前，调解局为社区提供无偿诉讼前调解服务。根据法庭实务指示 4/2016 第 5c 段落，理事会已主动提出协助法庭减轻未决案件的负担，特别是与社区纠纷有关的案件。

太平局绅理事会的主要目标是将社区领袖培训为调解员。社区调解是保持社区和谐的重要方法。除了维持和平之外，社区领袖有权为他们内部利益谋福祉。当社区拥有调解员时，任何冲突或纠纷——无论是多么微小——都可以在演变成法庭案件前，获得友好解决。太平局绅理事会让社区领袖参与的想法，意味着参与调解过程的人熟悉在地问题，可能有助解决或避免冲突。

至诚感谢洲国际仲裁中心卸任与现任所有董事，鼓励和支持在槟城培训社区调解员。这些认可不仅是提供了必要的知识与技能，也证明调解员们拥有调解人的能力。我们期待他们能够继续支持我们，并将合作推广到另一个层面。

我们于2022年8月6日与亚洲多元争议解决研究院签署一份谅解备忘录。目标涵盖多方面，重点乃促进社区调解成为首选争议解决方案，也希望社区调解员的专业发展被认可为称职的调解员，并共同发展社区调解培训课程模块。

这本小册子乃太平局绅理事会向广大社区推广宣传的部分工作。我们将之设计和发展为适用于个人学习的“自我指导”学习包，也使用于团体培训的“协助手册”。

太平局绅理事会谨对所有支持我们实现这一里程碑的人士表示谢意。尤其是我们最尊敬的槟州首席部长曹观友，自调解局成立以来就一直坚定不移的给予支持，非常谢谢您。

高级拿督王成发局绅

槟城太平局绅公会义务秘书

1 冲突、方法和 争议解决方案

学习成果

完成本主题后，参与者预计应：

- 1.了解各类冲突的含义和原因
- 2.解释如何应用不同方法应对冲突
- 3.运用争议解决知识和模式解决冲突3.

冲突 (CONFLICT)

“冲突”一词源自两个拉丁词 con (一起) 和 fligere (冲击)。根据《牛津简明英语词典》，冲突定义为“战斗、斗争、碰撞”。它的一些同义词尚包括敌对、冲突、战争、分歧、摩擦和异议。在我们的日常生活中，当个人和团体发生意见分歧时，就会发生冲突。当一方感受到不公平对待或获得不公平的交易结果时，即会触发冲突。在社会环境里，当人们认为个人权利与公共利益之间存在不平衡并且有所欠缺时，就会出现冲突。

文化多样性和社区环境的快速变化也导致冲突增加。在组织里，拥有不同看法和期望结果的相互依赖，会对个人之间的关系产生不利影响。此类冲突不仅扰乱正常活动，还阻碍组织目标和目的的实现。然而，并非所有冲突都是坏的或具破坏性。反之，如果及早发现、抑制和解决，组织里的职能冲突 (functional conflicts) 可带来积极结果。

沟通中的观感是关于如何组织、选择、处理、理解信息，但不同的人会以不同的方式解读信息。众所周知，并非每个人都能以同样的眼光看待事物。由于人们通常不知道对方的行为和行为背后的原因，所以会怀疑对方的动机和意图是什么。

观感 (Perception)

最终，沟通中断，双方开始建立自己的防御机制，以应对可能非想象的威胁。因此，冲突可以简单地由分歧引起，其中一方或双方认为对他们的需求、利益或关注有所威胁。

因此，冲突是我们必须忍受的生活现实。这显示个人、组织甚至是国家都因意识形态、文化和个人价值观及信仰，而如此的独一无二。此外，还有外部因素，包括社会不同阶层的经济和环境利益。尽管冲突是不可避免的，但争议仍然可以被否定。

当发生争议的当事人在早期阶段无法缓解或管理他们的冲突时，就会发生争端。人类的自然反应是挑战、竞争或强制解决方案，通常是各领域的争议会各有输赢，最终在法庭上告终。

在大多数的情况下，如果争议双方都准备妥协并承认差异或将争议提交给第三方进行调解，则可能会达致协议，从而有机会获得双赢的解决方案。因此，不必狭隘解读冲突，因为某些冲突也确实会产生积极的后果。

功能性冲突

(Functional Conflict)

具有积极后果的冲突被称为功能性冲突或建设性冲突，可以对组织内的个人和群体产生积极影响。这种冲突不仅很常见，而且对于解决与组织中的个人和群体有关的问题也很有用。功能性冲突是工作过程中实现理想绩效一个不可避免的组成部分，因为它不仅有助于激发人们的活力，而且在冲突时激发一个人的最佳状态。它带出了他们最好的一面，展现他们的能力。

另一方面，如果不立即解决功能失调的冲突或破坏性冲突，很可能会有害和带来灾难。这种冲突的负面影响打击组织内各级工作人员和团体的士气。其后果可能会损害团队凝聚力，加剧人际敌对情绪，并创造不利的工作环境。

一般来说，如果及早发现并妥善管理，冲突可以转化为积极结果。如果管理不善或被忽视，可能会导致负面后果，破坏人际关系、工作系统和机构治理。因此，开发解决冲突的系统 and 流程符合渴望得到良好管理的国家、组织和协会之利益。如今，此类程序已被制度化或结构化，通常涉及谈判、调解、协调、裁决和仲裁。作为法庭诉讼的替代方案，它通常被称为“替代争议解决方案”或缩写为“ADR”。

职场冲突

(Workplace Conflict)

雇主/雇员之间的冲突在职场上很常见。情景可以包括同事之间以及下属和上级之间。雇主成立劳资关系部以维持和谐的工作环境也是很常见的。劳资冲突的问题包括但不限于以下：

- 不公平解雇的索赔
- 纪律问题上的歧视
- 劳资协议的执行

家庭冲突

(Family or Domestic conflict)

配偶和家庭成员之间的分歧很常见，尽管关系可能并不会结束。如果没有妥善管理或解决，冲突可能会给争端中的每个成员带来经济与情感成本。家庭纠纷的例子包括但不限于以下：

- 离婚
- 孩子的监护权
- 财产继承

社区冲突

(Community conflict)

生活在一个安全和谐的社区是住户的心愿。在一些社区里，存在自组织的协会来管理和促进社区内的快乐氛围。然而，事实显示，利害关系和挑战并不那么简单。最常见的冲突可以总结如下，但并不详尽：

- 滋扰
- 侵犯隐私
- 公共区域的权利

商业冲突

(Commercial conflict)

每个企业都试图避免源于各种情况的商业纠纷，从草拟协议到合约致使双方关系恶化等。为了避免花费大量成本和时间，如果有其他争议解决方案，法律诉讼将是最后手段。商业冲突的例子包括但不限于以下：

- 合约诠释
- 知识产权
- 隐含条款

业界冲突

(Industry conflict)

以下行业领域拥有自己的机构与机制来解决业界内部冲突。这包括：

- 建筑
- 银行
- 证券

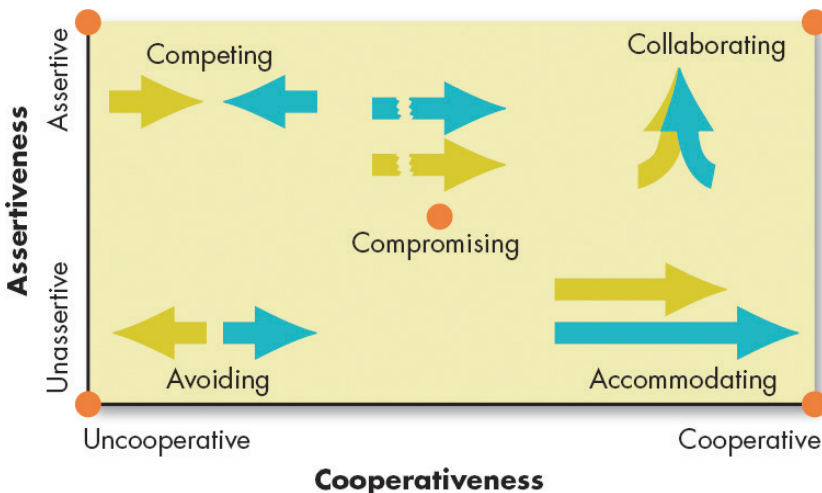
冲突方式

(CONFLICT APPROACHES)

1970 年代出现的 Thomas-Kilmann 冲突模型，是以研究人员 Kenneth Thomas 和 Ralph Kilmann 的名字所命名。根据此模型，冲突管理有五种主要风格，即逃避型、竞争型、让步型、合作型和妥协型。由于没有正确或错误的风格，每种方法都各有好处。

人际冲突是不可避免的事实。它会在家里、工作和生活社区发生。虽然这是生活现实，但并非所有冲突都对人类有害，因为它也可以成为转型改革的基础，实现更美好的社会。

Thomas-Kilmann 模型承认每个人都以不同的方式思考和处理冲突并管理冲突。这五种不同的方法让个人能够了解自己的冲突风格，并欣赏其他选择。它引导人们专注并建立自己的优势。



来源：2017 Pearson Education – Organisational Behaviour 17th edition

竞争

(Compete)

特征：自信且不合作，愿意以牺牲他人为代价来追求自己的目标。

这种方法适用于以下情况：

- 与法律和安全相关的重大问题，需要立即采取果断行动。
- 需要保护自己免受他人利用自己的非竞争行为来占便宜。
- 需要采取行动执行纪律，以及执行不受欢迎的规则。

让步

(Accommodate)

特点：与竞争相反，在满足他人时有自我牺牲的成分。

在以下情况下采用这种方法：

- 继续竞争可能会损害初衷。
- 保持和谐尤为重要，并将善意用于更重要的后续问题。
- 有关课题对方更重要，并且通过满足对方的需求作为保持合作的良好姿态。

妥协

(Compromise)

特点：寻求找到双方都同意的解决方案，尽管只获部分满足，双方保持一定的独断与合作。

这种方法在以下情况下很受欢迎：

- 竞争与合作失败，良好的后备方案。
- 在时间压力下接受权宜之计的解决方案。
- 对方拥有同等权利并坚定达致互占优势的目标。

逃避

(Avoid)

特点：选择这种方式的人属于不自信、不合作的人。简单的方法是在外交上回避问题或远离威胁局势。

在以下情况下选择此方法：

- 没有机会解决担忧或违反政策。
- 问题是微不足道的，或者当有更重要的紧迫问题时。
- 面对冲突的潜在损害超过立即决定的好处。

合作

(Collaborate)

特点：既自信又合作，试图满足每个人的担忧。

在以下情况下首选此方法：

- 目标是寻求对方承诺达成一致的决定。
- 目标是理解对立的观点，并融合来自不同观点的见解。
- 需要处理干扰关系的个人感受

冲突管理

(CONFLICT MANAGEMENT)

三阶段 冲突管理框架

冲突是每个持续关系中的自然现象。由于这是不可避免的，我们不仅要忍受它，还要学会管理它。从积极的方面来说，这亦是改变并进步的机会。

以下框架旨在通过关系的不同阶段，进行不同组沟通的实践来改善关系。

3-phase Conflict Management Framework



来源：太平局绅调解局

建立融洽关系

(Building Rapport)

融洽关系是与另一个人或一群人相处融洽。建立融洽关系是与确定的人或团体建立和谐的理解，从而实现更大、更轻松的沟通。承认共同目标的存在，也有助于在关系中建立信任、尊重、理解和合作。

这种融洽将有助于释放不必要的紧张和焦虑、有被聆听和被倾听的感觉，以及相互尊重和关心。合作关系将使沟通过程更容易，通常也更有效。

沟通

(Communication)

沟通是通过文字、符号、标记和肢体语言交换信息的过程。沟通技巧需要掌握更好的沟通方式和过程。

信息需清晰简洁、成功传达和确认，被接收者听到并正确理解，那么沟通才算完整和有效。

要成为一个有效的沟通者，请准备好欣赏对方的观点，根据事实而不是意见或情绪提供反馈。

谈判

(Negotiation)

谈判是一种战略交流，以双方都可以接受的方式寻求解决问题的方法。如果没有合适的技能和能力，谈判即便并非不可能的事，但也是困难的事。

在冲突中，当双方都想得到他们想要的一切时，谈判的必要性就出现了。因此，各方都尽量避免争论，但同意达成某种形式的妥协。

欣然让步不可避免，谈判中的每一方都必须心甘情愿接受并采取准备的态度，即他们终将得到的东西也被对方接受乃最好的交易。谈判的类型包括人际关系、商业交易和冲突解决。

人际关系涉及人们在工作与社交中如何与他人相处。简而言之，它涉及与每个人更好的相处。

人际关系
(Human Relations)

这不仅是关于如何更有效、更和谐地相处，而且首先也经常要对他人敏感。培养“人际交往能力”对于建立持久的和谐至关重要。

人际交往能力是社交与沟通技巧的结合。性格和其他人格特征、态度、心态、工作属性、情商等，使人们能够驾驭他们的环境。良好的人际关系不仅有助于和他人相处融洽，而且通过互补，能轻松实现目标，达致更好的集体表现。

冲突解决

(CONFLICT
RESOLUTION)

冲突解决被定义为有争议的两个或多个当事方为他们之间的争端找到可接受的和平解决方案的一种手段。替代争议解决方案或 ADR 是指争议各方无需诉诸法律诉讼即可解决争议的方法。为了让 ADR 成功，争议各方必须意识到问题的存在，并希望在有或没有第三方干预的情况下，迅速友好地解决问题。

相比之下，ADR 的方法更加灵活，除了有助于及早解决争端外，它在情感上和经济上对争议方有利。ADR 的好处也包括让现有的关系保持不变，避免因诉讼创伤而关系破裂。

常见的 ADR 方式有谈判、调停 (Conciliation)、仲裁和调解 (Mediation)。

谈判

(Negotiation)

当冲突发生时，第一个选择和最佳行动方案是通过谈判解决分歧。然而，如果没有合适的技能和能力，谈判即便不是不可能的事，也将是困难的事。谈判涉及一些交换，这可能在最终导致一方从谈判中获得更多，而另一方可能最终获得更少而不承认这是完全损失，即便名义上的让步。

不管怎样，双方都会带着各自的立场来到谈判桌前，寻求最佳替代方案或BATNA。BATNA一词于1981年由Roger Fisher和William Ury在他们的著作《Getting to YES: Negotiating without Giving In》中首次提出。

BATNA一词建议，当谈判未能达成所需的解决方案时，那它是谈判方可以拥有的最佳选择。这种技术作为一种谈判工具很受欢迎，而且应该在谈判开始之前得到认可。黄金法则是在进行谈判之前了解自己的“最佳选择”。

调停

(Conciliation)

调停是一个以利益为基础的过程，不太正式。各方寻求在第三方干预者的协助下，为争端达成友好的解决方案。作为一种替代争议解决方式，调停程序不同于调解。

调停人担任中间人或联络人的角色，其主要任务是与每个争议方沟通，传递解决方案，有时提供不具约束力的解决方案，以影响双方达成协议。

仲裁

(Arbitration)

仲裁是根据2005年仲裁法对争议进行的私人司法裁决。2005年第13AA节规定了指定独立第三方仲裁员的委任。

在仲裁中，程序类似于决定争议结果的法庭，仲裁员则像法官。不同的是，当事人可以根据仲裁规则和程序决定仲裁员的任命。

由于仲裁程序不属于1976年《法律职业法令》的范畴，争议方可以选择由执业法律专业人员以外的任何人代表。

调解

(Mediation)

在调解过程中，调解员指导争议双方进行谈判以达成和解。作为首选的争议解决方案，调解不仅可以节省时间和金钱，还可以减轻法庭工作量。另一个显著的优势是它是私人的，而且在过程进行时，通常会维持各方的现有关系。调解的其他重要好处包括但不限于：

- 保密
- 控制
- 最低成本
- 结果更快
- 维护关系
- 中立协调员

三种常见的调解方法是：

促进型 (Facilitative) - 调解员协助各方根据他们的兴趣和理解，达成可接受的解决方案。调解员与各方举行联合和单独的会议，让他们能够陈述自己的案件，并鼓励他们自己探索选择，以便各方在最终都能够对达成的任何决定拥有所有权。

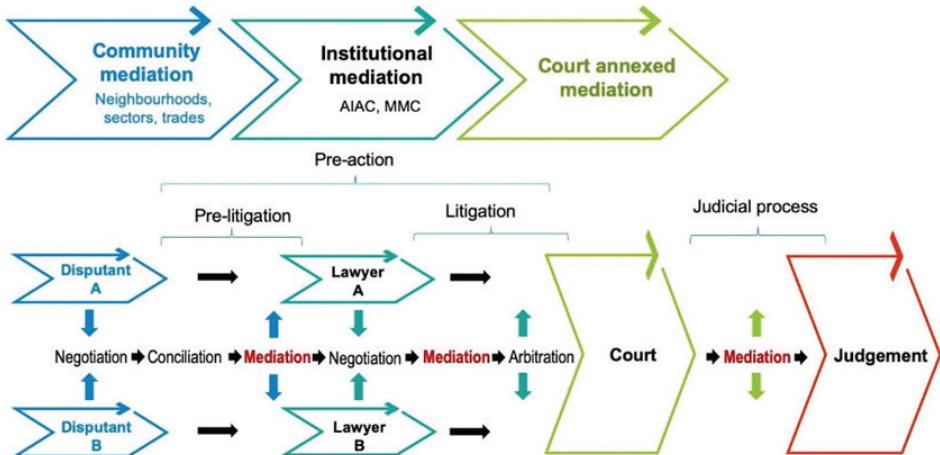
评估型 (Evaluative) - 调解员通过评估其案件的优势和劣势，以及如果不选择替代路径，法庭可能会有何宣

判，来指导双方达成和解。在要求之下，评估调解员可能会向争议各方提出建议。

转换型 (Transformative) - 以和解为重点的调解可以立即解决争端，但不能保证不会再次出现。在转换型调解中，方法是以人为中心，而不是直接的冲突。转换型调解的好处是他们的关系可能会在调解结束时发生转变。

下图说明调解在争议解决过程中的核心作用。

Dispute resolution: Mediation's central role



来源：太平局绅调解局

如流程图所示，调解在马来西亚不再被是不受法律约束的非正式替代争议解决程序。它现在被列为大马法律体系中的争议解决程序之一。

总结

冲突涉及对一个人的目标、需求、关注或价值观的观感威胁。它是一种持续的影响，通常会对人际和个人内部层面如思想和感受有所影响。常见的触发因素包括但不限于误解、分歧、议价能力、个人因素和外部影响。

冲突不可避免且普遍存在。如果在早期阶段得到正确识别并妥善管理，冲突就算无法不解决也可以最小化。它是主观的，植根于感知、诠释、表达、意图和感受里。

大多数（如果不是全部）情况并非基于绝对真理。通常，一个人对冲突的行为或反应方式，与他们的情绪及这些情绪的影响直接相关，其中包括有意识和无意识的既定模式。

任何冲突或纠纷，无论多么轻微，都应在升级至最终诉诸法庭的案件前迅速解决。除了谈判以外，调解和调解模式不仅具有成本效益，如果成功还将维持争议双方的现有关系。

可用的替代争议解决方案（ADR）包括谈判、调停、裁决和仲裁。

案例分析

背景

情景 1

2016年，一家私人有限公司（称为“公司ABC”）接收了一个混合发展项目的商业店屋之空置物业。此商业店屋是独一无二的，因为店屋正上方是住宅公寓。4年后（2020年），ABC公司发现其单位出现渗水现象，随后就渗水问题向发展商和共管机构（JMB）投诉。

由于缺陷责任期（DLP）已于2019年结束，发展商拒绝应对ABC公司。ABC公司别无选择，不得不向A先生（ABC公司店屋上方住宅公寓的所有者）提出诉讼。

议题

A先生驳斥ABC公司的说法，即他有责任和义务纠正从他的阳台流到楼下单元的渗水，而不是发展商。A先生辩称，由于最初的缺陷，发展商未能为其单位的阳台提供防水，因此无意渗水并非由A先生所造成。

A先生还挑战ABC公司在追究对他的责任与义务之前，先对发展商提出诉讼。在任何情况下，A先生都不会出钱修复ABC公司店屋的渗水问题。

自我测试

问题1. 上述争议能否避免？

.....

问题2. 您是否同意法庭是解决如此复杂问题的正确管道？

.....

问题3. 如果您处于 A 先生的位置，您会采取哪种冲突方法？

.....

问题4. 作为同一栋公寓的住户之一，您有什么看法？

.....

问题5. 如果您是代表其中一方的律师，您的建议是什么？

.....

案例研究参考

2013 年分层管理法令 (Strata Management Act 2013)

2012年调解法令 (Mediation Act 2012)

2012 年睦邻计划法令 (Rukun Tetangga Act 2012)

2

调解、类型 与调解程序

学习成果

完成本主题后，参与者预计应：

1. 了解调解作为首选解决模式的理念
2. 解释与区分不同类型的调解
3. 应用工具与技术以进行公平有效的调解

调解

(MEDIATION)

在调解中，中立的第三方在谈判过程中协助争议双方。它不仅关注法律与事实，而且关注争议各方的潜在利益，如个人、家庭、社区、社会和商业利益。调解的目标是寻求双方都能接受、满足各方需要、愿望和利益的友好解决方案。虽然是中立的第三方促成双方的沟通和谈判，但最终对过程结果保持控制权的仍是争议双方。

这是自愿的，而自决权是这一程序的基本要素。双方保留自行决定是否解决争议或接受和解条款的权利。此外，任何一方均可在任何阶段退出调解，无需给予任何理由。

中立的第三方称为调解员，在整个过程中保持独立、公正和客观。调解员接受过专业沟通技巧和谈判技巧的培训，以促进双方之间富有成效的互动，打破障碍，确定共同点和利益，从而提供双方同意的解决方案。

作为一个私人程序，调解不向公众开放。它在本质上也是保密的，因为在调解期间所作的陈述被标记为“不含偏见”。因此，调解程序不能在其他地方或民事诉讼程序中披露，意即如果调解失败，调解过程中所作出的任何承认或让步都不能在随后的诉讼中引用。在流程结束时，所有书面笔记都在各方在场的情况下销毁，以保持流程的机密性。

调解类型

(Types of
Mediation)

促进型

(Facilitative)

促进性调解也称为“利益基础”，鼓励当事人提出他们的需求和利益。因此，这将为协作解决问题和更广泛的友好解决方案提供更多选择。在促进型调解中，调解员会引导双方评估自己的情况，并让他们相互做出选择决定。

以利益为基础的调解需遵循以下原则：

- 中立的第三方促进、增加理解并协助各方关注他们的利益。

- 调解员不会向当事人提出建议，也不会预测案件上庭后的结果。

- 过程鼓励争议各方评估自己的情况。

- 协调人只在过程中提供协助，而争议各方则对结果负责。

- 指导各方寻求创造性的问题解决方案，以及法律框架之外的解决方案，来解决他们的争议。

- 在僵局中，双方可能会发现几种可能的冲突解决方案，也可能会发现可能的兼容或共同利益。

终局性是在中立第三方的协助下，在各方的自决中实现双赢的解决方案。

评估型

(Evaluative)

在评估性调解中，调解员可能会根据调解员的专业和经验，对当事人争议的优势和劣势进行评估，包括对案件在当地法庭可能所面对的结果作出预测。基于调解员的专业知识，评估过程借鉴了当地法律和行业规范。此外，其他权威来源也为参与者提供了达成协议的现实依据。调解员的经验越多，影响力和感染力就越强。

与主要关注当事人潜在利益的“利益基础”之调解不同，评估型调解员更可能以法律依据为指导，在决定务实的方法之前协助当事人的论点。

评估性调解通常用于法庭附属调解，在这种情况下，此类调解的目标可以得到最好的实现。同样，法庭附属调解是一个由中立第三方对争议案件的法律价值进行评估之过程。调解员一般是法庭的司法官员。

转换型

(Transformative)

以和解为导向的调解为任何冲突提供了短期解决方案，因为未来不可避免地仍会出现新冲突。转换型调解侧重于各方，而不是冲突问题。因此，此方法是以人为中心，而不是当前问题。

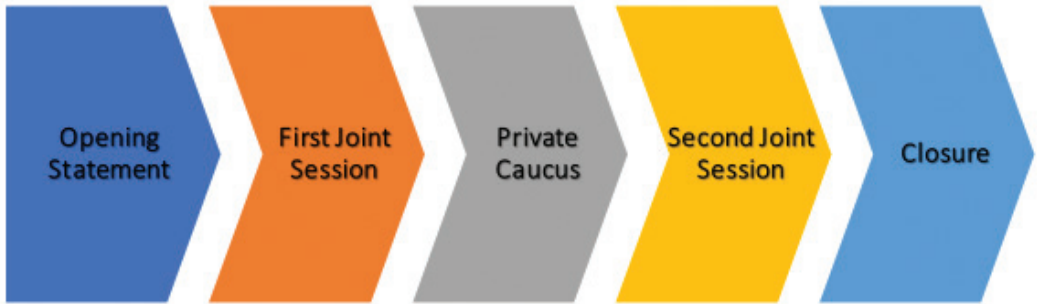
它还寻求争端各方的授权与相互承认，从而使他们能够以更强大和开放的观点解决当前的问题。授权致使争议各方更好地了解他们的目标，并清楚了解他们需求、资源和选择。然后，当事人与调解员合作，为他们的冲突确定适当的解决程序。

由于家庭冲突的各方不仅寻求解决方案，也在寻求永久的和平与和谐，所以转换型的调解方法尤为适用于家庭纠纷。

调解程序 (MEDIATION PROCESS)

五阶段模型

Five Stage Mediation Process



来源：太平局绅调解局

开场陈述

(Opening Statement)

调解过程从调解员的开场陈述开始。类似于召开会议安排工作，开场陈述有许多有用的目的。它标志着调解员进行调解程序的权力，向在场的争议方灌输信心，否则他们一开始可能会感到害怕或不安，开场陈述会让他们感到舒服。它还将协助调解员建立一个积极的环境来开始调解。

调解员表现出的信心不仅可以与当事人建立融洽的关系，而且还可以增强调解员的信任、能力与公信力。在此过程中，它强化了调解员的责任，向当事人解释基本规则，并鼓励当事人获取信息并寻求澄清。简而言之，开场白将涵盖以下几点：

- 自我介绍，解释调解员的角色，并向各方解释程序。
- 检查是否签署调解协议，以及当事人有否权利解决。
- 建立基本规则，确认当事人能进行调解的空档。
- 概述调解过程的各个阶段，并强调当事人对结果的所有权。

为有效起见，开场陈述应言简意赅、全面且明确。避免出现按剧本念读、不熟悉的行话、冗长的独白，永远不要为任何问题道歉，尤其是缺乏经验或寻求各方批准。

以过渡陈述结束，以在过程中的会话或阶段之间建立明确联系，并强调调解的目的。过渡陈述是指将业务或议程的顺序与谈判顺畅地联系起来的单词、短语或句子。在调解中，过渡陈述将过程的各阶段连接在一起。脚本有序，它为各方提供了清晰的会议日程，并提醒下一步该做什么。它也可以在尊重中

断的情况下使用，以确保调解过程正常进行。为了保持协调时的控制，调解员应坚持这一过程，以协助双方达成相互接受的解决方案。

一个有效的开场陈述是提供从调解过程的一个阶段到下一个阶段的明确过渡，并明确指示各方他们必须做什么，以及要取得什么结果。

第一次 联席会议

(First Joint
Session)

争议各方将被邀请在第一次联席会议上陈述他们的案件。这被记录为他们的开场陈述。调解员将确定谁将开始或询问“谁想要先开始？”。调解员鼓励从当事人的角度对争议进行简短陈述或按时间顺序排列，突出他们寻求解决的问题或疑虑。在这个阶段不应该有任何探究。调解员在此的直接作用是帮助争议各方听取对方的意见，并及早确认关注的领域。它还将帮助促进同理心和融洽关系。各方倾注于他们想要的东西，即他们的权利与立场，这是很常见的。经验丰富的调解员会通过识别涉及共同基础和利益的问题，将他们转移到潜在的关注点，特别是实际需求和愿望上，这是双方原则上可以达成一致的最终目标。

熟练的调解员擅长促进建设性沟通，并通过偶尔截取问题的使用、重新构建和总结来弥合当事人的需求和利益。

双方提出问题的综合清单将在他们提出后，立即写下来供所有人查看，最好是在挂图或白板上。在调解员确定进行调解的议程前，各方应就已确定的关注点、需求、立场和利益达成一致，以供讨论。这些问题应以积极、中立的语言表述，并由各方共同解决。列出的问题不应列编号，因每个问题均同等重要，并且严格按照优先顺序确定要讨论的问题顺序。

然后，调解员用既定议程总结每个确定的问题，旨在让每个人都走在正确轨道上，并指导各方专注于商定的问题。商定的议程增强了争议各方的信心，也向各方保证调解员一直在积极倾听。调解员将各方的开场陈述总结为议程后，以过渡陈述结束并强调过程的机密性。

私人 核心小组

(Private
Caucus)

调解员和当事人分别召开私人核心小组会议。在整个调解过程中保持机密性，包括在私人核心小组中所说或讨论的任何内容。调解员应提醒当事人。调解员不得泄露私人核心小组会议期间所讨论的任何内容，除非得到受影响方的特别许可。

通过与各方进行单独核心会议，这会允许调解员和当事人单独进行更开放的沟通。私人核心会议还提供了讨论其他主题

和信息的机会，而这些主题和信息可能被视为在联席会议期间讨论的机密。私人会议可以充分表达感情和情感，并更清晰及更理解各方需求和利益。

由于此属私人性质，不那么紧张和防御。更灵活的私人核心小组为更深入探索评估问题提供了选择，并鼓励产生崭新想法和解决方案。作为辅助谈判阶段，调解员将在此阶段利用核心小组会议来探索和提供选项，并为这些选项引入现实测试。这些方法用于谈判中预期可能出现的僵局，以确保达成协议。

调解中的现实测试是一种让当事人调整他们对索赔看法的技术。通常，任何一方都可能高估成功、对方的能力或愿意让步（支付）的可能性。现实测试选项的示例包括：

- 最佳替代方案 *Best Alternative to a Negotiated Agreement* (BATNA)
- 最差替代方案 *Worst alternative to negotiated agreement* (WATNA)
- 最可能替代方案 *Most likely alternative to negotiated agreement* (MLATNA)

为了提升效率，调解员将营造一种开放、富创造性和有利的氛围，鼓励各方在分析或批评任何一方的选择或强迫做出最终承诺之前，不要评判。一旦出现选项，调解员将立即让各方考虑可用的解决方案及这些可用选项的可能影响，即它们是否可以实施以及是否务实和可持续。调解员将进一步鼓励各方考虑“原则上”接受和解，以确保谈判得以继续进行。

双方提出的献议以及任何进一步或最终的议价，都将按照议程提交到随后的第二次联席会议上。以过渡声明结束，并重申私人核心小组的机密性。

第二次 联席会议

(Second Joint
Session)

延续上一阶段，各方将在第二次联席会议或调解程序的第四阶段提出各自的选择或最终结果。在本次会议期间，各方将被要求重复他们准备直接向对方提出的任何献议，或按照私人核心小组会议期间的约定，通过调解员提出任何献议。双方可能会有进一步的议价或还价，作为和解协议的一部分，勿再增加附加条款。调解员在此阶段的作用是继续指导各方根据私人核心小组中所提到的选定选项，制定他们的献议。

僵局

(Impasse)

在某个阶段，谈判可能会陷入停顿或陷入困顿。在调解中，这被称为僵局。调解员需要预测这种可能性、可能的原因，并准备好应对这种情况的策略。在陷入僵局之前，请迅速采取以下行动：

- 专注于议决，总结目前取得的积极成果。
- 重新审视他们的需求（双方的最终目标）、利益（双方潜在关注、实际需求和愿望）及共同点（双方共同关心的事项）。
- 重新思考及评估和解的新选项范围
- 微调现实测试及最终和解条款
- 陷入僵局时，考虑进行另一次私人核心小组会议或休会，继续以开放态度面对调解及和解的可能性。
- 邀请各方决定由谁开始

僵局是因谈判未能达成协议而无法取得进展的情况，即停顿或困局。在调解过程中，当各方坚持自己的立场，没有进一步谈判的余地时，就会出现僵局。从介绍到结束，调解过程的任何阶段都可能出现僵局。这情况在与顽固谈判者打交道时很常见。

凭借必要的经验与沟通技巧，调解员的作用就是打破僵局。首先，确定根本原因或对僵局进行分类。处理不同类型的僵局需要不同的方法和技能。

常见的僵局类型

(Common types of Impasse)

情感僵局

(*Emotional impasse*)

任何一方都因不信任、虚假的尊严、害怕丢脸或个人仇恨而受到情绪影响。

实质僵局

(*Substantial impasse*)

因素包括金钱利益、缺乏对事实及法律的了解、受第三方影响、强烈的个性，以及对现实的无知而坚守原则。

程序僵局

(*Procedural impasse*)

程序僵局的原因包括：一方或双方认为调解过程不公平、存在不信任与权力不平衡。

打破僵局

(Breaking the impasse)

- 休息一下，在情绪陷入僵局时，暂停谈判。
- 提醒每一方参加会议的原因，回顾调解的好处。
- 重述他们迄今为止同意的所有范围。
- 应用角色转换技术。
- 提问技巧。在程序僵局出现时，提出诊断性开放式问题，以消除他们的疑虑。

- 集思广益、刺激思维并提出创建新选项，以防出现僵局。
- 如果原因是由于一方没有决定权，建议更换代表。
- 如果双方都同意重新设置条款，请提议另一个私人核心小组。
- 经双方同意，将调解延期至另一天、时间和地点。
- 重新审视“最佳替代方案” *Best Alternative to a Negotiated Agreement* (BATNA)、 “最差替代方案” *Worst alternative to negotiated agreement* (WATNA) 和 “最可能替代方案” *Most likely alternative to negotiated agreement* (MLATNA) 的现实测试。如果双方都在因“面子”而拒绝妥协，带上法庭会发生什么呢？

其他方法包括但不限于以下内容：

现实测试

(Reality Testing)

这种情况并不罕见，大多数当事人可能会根据他们认为的优点或对方认为的弱点，以及他们让步或补偿的意愿，而高估他们的成功机会。任何一方都可能对他或她自己的和解方案有不切实际的评估。作为辅助评估过程，现实测试是一种让双方测试他们对自己在争议中的立场之个人看法的技术。

现实测试乃根据选择的谈判方式，分析可用的备选方案，如兴趣基础或立场基础。如果争议者似乎能以很小阻力达成兴趣基础的解决方案，调解员则无需选择在此过程中引入现实测试。在这个阶段考虑是否引入现实测试，因为分析有可能干扰正在顺利进行的谈判。

惟，如果僵局迫在眉睫，调解员应使用此工具，避免各方陷入困局。承认争议各方可能在观点和价值观上存在差异，加上在进行决策时的风险承受能力不同，向他们解释分析如何帮助双方选择特定选项是否符合他们的最佳利益。反之，对这些利益的了解将有助于双方在更理解他们的利益，以在他们所期望的基础上继续谈判。到最后，考虑了分析中可能的替代结果后，争议方将掌握自己的选择。

BATNA/WATNA 现实测试模板

现实测试的兴趣基础方法

Reality Testing in Facilitative Mediation Interest-based Approach

Party	BATNA	Costs	WATNA	MLATNA
A	Expectations Probability %	- Pecuniary - Others	Probability %	Win-Win
B	Expectations Probability %	- Pecuniary - Others	Probability %	Win-Win

来源：太平局绅调解局

现实测试替代方法

Reality Testing in Evaluative Mediation Alternative Path Approach

Party	BATNA	Costs	External Factors	WATNA
Claimant	Expectations Probability %	Pecuniary Non Pecuniary	Counter-claim Others	Probability % Win-Lose ?
Respondent	Expectations Probability %	Pecuniary Non Pecuniary	Judicial Process Others	Probability % Lose-Lose ?

来源：太平局绅调解局

结语

(Closure)

结束阶段可能会在达成或不达成最终协议的情况下结束。在调解员的结语中，无论过程的结果如何，调解员都应出于礼貌，以热情、友好和积极的方式结束调解，就像调解开始时的氛围。如果达成协议，则赞扬争议双方选择首选模式，以及他们在整个过程中的行为。切记向争议方保证保密性，并按以下方式采取行动：

- 准备和解协议
- 销毁所有书面笔记
- 握手结束

如果没有达成和解，也要赞扬争端各方的努力，并鼓励进行其他程序。调解员以积极的态度结束会议。

调解后

(POST
MEDIATION)

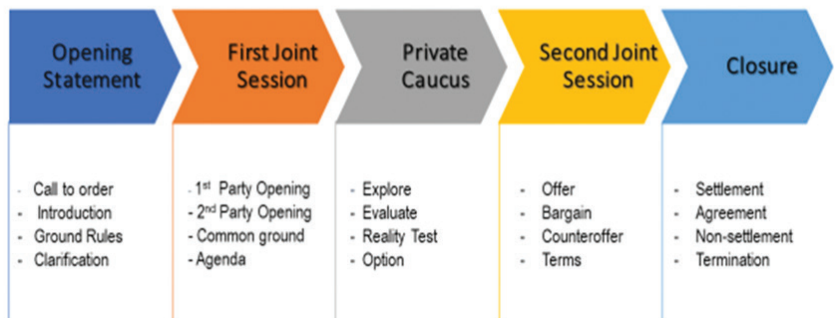
根据调解机构的行政政策，调解后工作可能涉及以下内容：

- 指导和解协议与其实行。
- 提交任何必要的文书工作或报告摘要。
- 进行后续审查或纠正任何问题。
- 完成未偿债务后退还资金。
- 如果没有达成和解，则保留献议，让各方考虑返回调解桌。
- 在个人层面，调解员应该回顾、反思并从经验中重新学习。

总结

五阶段调解程序

5-Stage Mediation Process



来源：太平局绅调解局

促进型调解的 5 个阶段过程

促进型调解过程经历五个阶段，包括：

第 1 阶段 - 开场陈述 (*Opening Statement*)

调解员解释调解程序、基本规则，并确保各方已签署调解协议。各方可寻求澄清基本规则和调解程序，以确保调解将公平和专业地进行。

第 2 阶段 – 第一次联席会议 (*First Joint Session*)

每一方都有平等的时间和机会，轮流陈述他或她对争议的立场、他或她如何受到争议的影响，以及寻求的解决方案。当一方发言时，鼓励另一方注意聆听问题或认识到最初可能发生误解的地方。这也是各方分享彼此观点，并感受到被倾听的机会。调解员协助各方确定调解中所要解决的问题，然后将其转化为调解议程。

第 3 阶段 – 私人核心小组 (*Private Caucus*)

当事人轮流单独陈述其在第一次联席会议期间未披露的案件。在这里，调解员鼓励当事人找出并讨论争议的根本原因，并探索可用的选项，以达成解决方案。当各方开始谈论他们的需求和兴趣时，开始探索更广泛的可能性合作选项来解决问题。在确定问题后，鼓励各方提出解决方案。在用尽所有选项的可能性后，各方将考虑和评估每一个选项，以确定哪一个最好或最需要的。然后，各方将在第二次联席会议上提出自己的选择，以解决或进行进一步谈判。

第 4 阶段 – 第二次联席会议 (*Second Joint Session*)

如果所提出的选择被争议双方所接受，调解员将记录协议，因为双方将受制于协议所附的任何条件或条款。另一方面，如果任何一方选择不完全同意，则在本次会议上继续进行进一步的谈判，直到他们达成共同协议。这种灵活性使任何一方都可以进行权衡或调整某些条件，以满足他们的个人需求。如果未能达成和解，调解员可以提议双方进行另一轮私人核心小组会议，或在双方同意的情况下延期召开另一次会议。

第 5 阶段 - 结语 (*The Closure*)

如果双方都接受并解决了所有问题，调解员将起草和解协议，供双方签署。若未达成协议，调解员应以“不和解”签署，无需说明理由。礼貌要求与在场的每个人进行一次诚恳的临别握手。

情景 2

- 案例研究情景 2 的视听演示 (30 分钟)
- <https://youtu.be/gDnGrjbNIWk>
- 参加者观看 (强制)
- 导师引导讨论



背景

Isabelle 和 Chan 于 2019 年 9 月 20 日签署协议。根据协议，Isabelle 将于 2020 年 4 月 20 日完成此次装修工作，但装修工作却出乎意料地面临巨大延误。

行动管制令 (MCO) 于 2020 年 3 月 18 日开始至 2020 年 5 月结束，由于外籍工人必须通过新冠检测，所以无法于 6 月 1 日开始工作，这也意味着再推迟 14 天。此外，原材料供应商也有所延误。最终，Isabelle 于 8 月初成功完成这项工作。

这项工程总值 RM270,000，Chan 在协议开始时已经支付 Isabelle RM200,000。不过，现在 Chan 因迟迟未竣工而拒绝缴付余额。Isabelle 声称已经完成了 80% 到 90% 的工作，而且根据他们的说法，她可以将钥匙交给 Chan，以让他可以立即开始使用办公室，并会在收到尾款后完成剩余的工作。

尽管 Chan 并不否认付款安排以及因行动管制令而造成不幸延误，但他注意到承诺的内容与 Isabelle 所完成的内容存在很大差异，特别是 Chan 的个人橱柜之一，因为他在工程前特别要求特定尺寸，以容纳他珍贵的奖杯。

延误也导致 Chan 需继续支付旧单位的租金。由于设备无法搬到新办公室，所以不得不继续租赁。这已经让他承担 RM10,500.00，即每月 RM3,500 的租金，为期 3 个月。

此外，Chan 声称他的 RM5,000 装修押金已被没收，因为 Isabelle 没有向管理层提交装修图测，Isabelle 则反驳说应由业主承担责任。

议题

1. Isabelle 正追讨 RM70,000 的欠款。
2. 未完成的工作介于 10% 到 20% 之间。
3. Isabelle 将在收到余额后完工。
4. Chan 也希望 Isabelle 修复一些缺陷。
5. 由于延误，Chan 不得不以每月 RM3,500 的价格继

自我测试

续租用旧单位 3 个月，租金共 RM10,500。

6. Chan 也针对被管理层没收的 RM5,000 押金的责任，提出异议。

7. Chan 坚称置放他珍贵奖杯的柜子，并不是按照原有的特定规格制作。

依据以下主题观看，并讨论您的观察结果：

主题 1. 开场陈述

.....
.....

主题 2. 第一次联席会议

.....
.....

主题 3. 私人核心小组

.....
.....

主题 4. 第二次联席会议

.....
.....

主题 5. 结语

.....
.....

3

调解中的 调解员、属性 与沟通

学习成果

完成本主题后，参与者预计应：

- 1.了解调解员在调解中的角色和责任
- 2.讲解有效沟通所需的不同基本技能
- 3.调解时，运用沟通技巧促进争议双方的谈判

调解员

(MEDIATOR)

根据749法令阐明，调解是一种自愿过程，调解员促进当事人之间的沟通与谈判，以协助当事人就争议达成协议，而调解员是指当事人指定的“调解人”。作为一个自愿过程，争议各方将共同指定一个或多个人作为调解员或共同调解员来进行拟议的调解。作为备受尊重的人士，调解员以专业方式履行职责，并始终保持独立与公正。在调解过程中，调解员应促进过程，并协助各方友好解决争议，并可在被要求时就可选项提供建议。

调解员的信誉获得即时尊重。准时和准备是调解中可信度的标志。若第一印象产生质疑，将成为有效沟通过程的主要障碍。

特点 (Traits)

调解员必须有耐心与各方建立融洽关系，而不是被视为推动快速解决方案。此外，亲密和谐的关系最终会征服不耐烦的当事人，并被视为将当事人的利益置于自己之上。当了解彼此的感受和想法时，沟通将更为顺畅。

融洽关系使到与某人的互动更加舒适。它建立信任、克服沟通阻力，帮助理解他人的观点。融洽关系让达成协议的途径更加顺畅。在调解过程中注意细节与情绪表达，将有助于消除虚假，并鼓励各方真正意识问题，努力寻求共同的解决方案。快速适应困难的个性及文化多样性，吸引各方的即时合作与信心。

个人差异

(Individual differences)

承认个人差异是对当事人的尊重。这是建立对调解员信任的重要部分。尊重个人与文化差异，特别是关于性别和适当的行为，如握手、直视某人的眼睛及使用的称呼是否合适。

人们有权根据其特定的价值观、偏好和信仰做出决定，这在调解过程中不应被忽视。阻止他人这样做意味着侵犯他人权利。一定要让当事人说出来，并解释他们希望在调解中实现的目标。

对文化多样性的认知是有效调解人的先决条件。调解方法需要灵活，要不就需有所调整，以适应文化差异或敏感性。文化多样性或多元文化主义，是指一个社会中不同的文化视角。此术语包括种族、民族、社会群体、语言、信仰和信念。因此，对社区多样性敏感是调解员确保各方感到舒适的关键特征。在这个过程中建立信任，可以使工作进行顺利，以达致可接受的解决方案。在这种情况下，调解员自己意识到他或她自己的行为如何影响当事人，以及在调解中的互动，至关重要。调解员需要了解应避免的词句、使用的词语，以及在出现疑问

时寻求建议或澄清。

展现出你的同理心并承认感受。建立与维护基本规则，防止口头辱骂、胁迫行为及不尊重流程。谨慎不让当事人尴尬或羞辱。对于敏感问题，请使用私人核心小组会议进行澄清或提问，以免当事人失去尊严。接受差异是保持非评判性方法的基本要素。

评判可能是一种偏见，被视为偏袒其中一方。对于缺乏自信的人来说，这可能会令人生畏。它抑制了选项的探索，并能使一个人的合法观点无效。在以个人方式对某人的行为、生活选择、态度等发表评论时，务必格外小心。

不批判

(Non-Judgmental)

不要比较和避免个人同意或不同意“我认为.....”，引用模糊的权威来同意或不同意“据说”等。同时，也应避免像“应该”和“必须”这样的评估，因为这将被视为把调解员的价值观强加于他人，如在现实测试中过于硬销调解协议和“替代方案”的好处，如“最佳替代方案” *Best Alternative to a Negotiated Agreement* (BATNA)。

严格禁止同情，如避免说“我很抱歉”，而是用同理心来承认感受，如“看起来你仍然对此感到不安”。不要假设，而是使用澄清性问题和摘要来检查您的理解，并鼓励当事人也这样做，如“你说.....听起来像.....”诸如此类的厘清词句。

技能 (Skills)

有效的调解员除了平易近人、热情和尊重外，还具有出色的沟通技巧。他们擅于欣赏、理解和管理情绪。为此目的接受过专门培训，他们专业履行职责，真正关心他们处理的事。

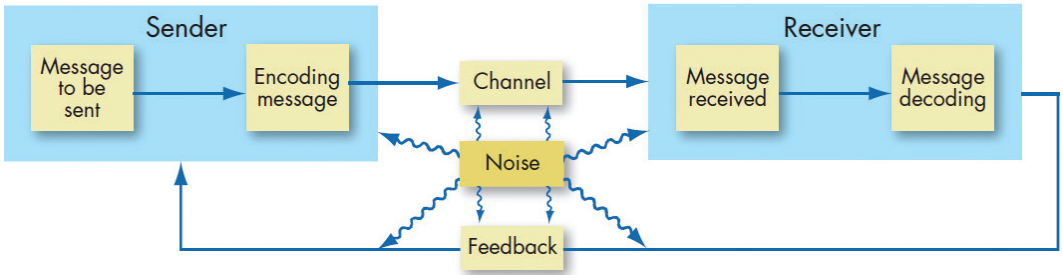
沟通

(COMMUNICATION)

沟通是一个人向另一个人传达信息的行为，当接收者反馈响应，那沟通是完整的。反馈代表一种回应，但不一定对所收到的消息表示同意，或不一定与发送者的预期一致，因为可能因传输不畅、使用错误管道、未识别的障碍或只是沟通不畅。

正如1954年开发交互通信模型的Wilbur Schramm所建议般，沟通是两个通信者之间的双向过程，两个通信者交替作为发送者和接收者来发送和接收消息。这穿梭过程强化了沟通是一个持续的过程。Wilbur Schramm交互通信模型说明了双方通过媒介进行交流或交换消息的过程，如通过书面或口头。

发送的消息被编码，如使用手势或肢体语言，而发送者和接收者必须解码、解释信息，以及理解消息的意图。在此过程中，噪音或障碍，如文化差异，可能会扭曲信息的含义。



来源：2017 Pearson Education - Organisational Behaviour 17th edition

与互动沟通过程类似，调解设置涉及两方在调解员（中立的第三方）之前，就各自利益和立场进行谈判。

在协商过程中，消息也被编码为多重含义。除非接收方仔细解码和理解，否则交换的信息是没用的。调解员的作用是除了避开噪音或障碍以外，还促进编码和解码过程。

环境设置和传输媒介乃有助于有效完成协商过程的因素。良好的沟通是成功调解的核心。调解中的沟通不仅是交换信息，这关系到谈判过程中理解信息背后的情感与意图。

情绪 (Emotions)

情绪是与所有神经系统相关的生物状态，这些神经系统由与思想、感觉和行为反应相关的各种神经生理学变化所引起。目前，科学界尚未就定义达成共识。有一定程度的快感和不快，往往与性格、气质、性情、创造力、情绪和动机联系在一起，而情绪离不开冲突。

无可避免的是，调解员不仅要处理自己的情绪，还要处理争议双方的情绪。承认和解决各方情绪状态的能力，将使调解过程更加顺畅。当各方感到他们的情绪得到认可时，他们可以自信地向前迈进。

识别情绪涉及调解员感知一方或多方正在经历的情绪。除非情绪在调解过程中占有一席之地，否则各方可能不会敞开心扉，并对摆在他们面前的任何献议抱持质疑态度。

识别情绪 (Recognizing Emotions)

心情和情绪是相关词汇，可以互换使用，但意思却不同。从表情中可以看出心情和情绪之间的差异。例如，如果一个人悲伤，他或她无法向任何人表达；但如果他或她生气，他或她能向某人表达他或她的情绪。

情绪是一个需要被承认和消除的障碍，才能促成解决方案。识别情绪并不一定意味着同意或同情某一方的情绪或试

图“修复”一方的感受。有经验的调解员应该能够识别当事人的情绪，不让它受到偏见。承认情绪的例子包括：

- 调解员的个人心情和情绪
- 区分心情和情绪
- 胜任的情商技能

情商

(EMOTIONAL QUOTIENT)

情商也称为情绪商数，被定义为识别自己和他人情绪的能力；了解他们在告诉你什么，并了解你的情绪如何影响你周围的人。情商还考虑到你如何看待他人，了解他们的感受并让你更有效地理解和管理信息。

美国心理学家Daniel Coleman提出，情商有五个关键要素，即自我意识、自我调节、同理心、社交技巧与自我激励。

5-Elements of Emotional Intelligence



插图：Daniel Coleman的情商五要素

自我意识

(Self-awareness)

- 高情商的人通常对自己的想法和情绪感到满意。
- 自我意识意味着了解自己的情绪状态，以及自己的行为 and 感受如何影响他人。
- 理解和承认自己的感受通常是管理自我意识的第一步。

- 轻率行事不仅会导致错误，而且往往会破坏与周围人的关系。
- 自我调节是一个人调节和管理自己的情绪及冲动的能力。
- 有效调节自己的人很少标签他人，做出情绪化决定或妥协改变自己的价值观。

自我调节

(Self-regulation)

同理心

(Empathy)

- 同理心是理解他人感受，并将自己置于他人处境中的能力，认同并理解他们的需求、需求和观点。
- 富有同理心意味着积极倾听有需要的人，并提供建设性反馈。
- 适当的反应可以解决问题，并能建立长远关系。

-有社交能力的人通常很容易交谈并且讨人喜欢。 此乃高情商的标志。

-社交技能是有效沟通、管理变化和解决冲突的关键因素。

-掌握社交技能不仅是能与他人互动，也能在管理冲突之外，建立健康的个人关系。

自我激励

(Self-motivation)

-自我激励的人通常具有高度的情商。

-自我激励是实现目标的先决条件，也是对满足自己内心需求的热情。

-自我激励的人最有可能为他们的工作质量，设定更高的标准。

调解中的谈判是一个复杂的过程，不仅涉及争议各方的认知和行为层面，还涉及潜在的情感因素。当事人的不安，无论是出于忧虑、愤怒或其他情绪因素，都需要在调解程序开始后，立即得到安慰或管理。

凭借掌握情商技能，调解员可以在调解过程中使用它来“管理”行为并“建立”关系，尤其是同理心和信任。这种关系不仅对调解期间的合作至关重要，而且如果调解延长到另一天或另一场会议，也可以加强融洽关系。

提问技巧

(QUESTIONING TECHNIQUES)

提问在调解中有许多作用，但不限于：

-寻求或收集更多信息，如文件、样本和参考资料。

-厘清一个观点或理解，如一个新主题。

-让天花乱坠或长篇大论的当事人回到重点，如一方提出不相关的问题时。

-激发各方思考，如独辟蹊径的想法或立场。

-接近或加强决定，如当双方拥有一些共同点时。

用于帮助收集信息，并引导一方表达。开放式问题和陈述例子如下：

开放式问题

(Open questions)

问：“请告诉我更多关于这件事的信息……”

问：“解释这对你有何影响？”

问：“你对这种情况的诠释/解读是什么呢？”

问：“请详细描述……”

在调解的早期阶段使用开放式问题/陈述来了解冲突，并让各方澄清或建立融洽关系。

封闭式问题

(Closed questions)

用于获得快速反应、检查详细信息、引导当事人回到关键问题并保持专注。通常这些问题寻求“是”或“否”的答案。一些例子如：

问：你告诉他了吗？

问：你给她打电话了吗？

问：事情发生时，你在哪里？

总而言之，封闭式问题非常重要，能把长篇大论和天花乱坠游荡的发言者重新回到重点、引导当事人解决问题、检查细节并获得即时回应。

沟通的

基本技能 (ESSENTIAL SKILLS IN COMMUNICATION)

身体语言

(Body Language)

这是沟通中不言而喻的部分，揭示一个人的真实感受，从而对信息产生影响。在衡量调解过程的情绪氛围时，请注意能揭示当事人情绪状态的肢体语言线索。姿势、手势和语调等非语言暗示，构成了完整交流信息的一部分。阅读讯号的能力可以更好地理解所传达的信息。同样的，调解员必须有意识且有能力的相应调整他或她自己的肢体语言，以在调解过程中显得积极、平易近人且引人入胜。

这也是建立融洽关系的重要组成部分。同理心意味着能理解和分享他人感受的能力。在调解中，调解员将自己置于争议当事人的立场，从他们的角度看问题，能倾听每个人的意见，理解他们的感受。除了建立理解之外，同理心是有效人际沟通的基本要素。同理心的反面是不屑、不重视、误解和冷漠。

同理

(Empathy)

积极倾听

(Active listening)

作为有效沟通的重要组成部分，积极倾听包括不间断地全神贯注于对话，并花时间了解所发生的事情。当一个人聆听时，他或她会接收声音。聆听就是听到没说的事。它处理收到的信息。聆听元素包括观察非语言信息。在调解中，调解员作为一个积极的倾听者会不惜一切代价避免打断过程，总结并通过肯定的技巧重复向说话者保证所听到和理解的内容。积极倾听能表现出关注、尊重和同理心。

一种简单的反思形式，包括几乎完全重复谈判方所说的内容。这能让发言者确保调解员听到并试图理解他/她所说的内容，还能鼓励发言者通过与另一个人保持节奏、协调语言和非语言行为，继续不间断地说话。姿势镜像指的是他们的肢体语言、语气和关键词都匹配，除非他们所言所作是煽动性的。

镜像

(Mirroring)

反映

(Reflecting)

结合发言者的内容和感觉，来反映他/她所说的意思。熟练的调解员将能够从发言者的肢体语言、口头信息和语气，看出反映发言者的感受和情绪状态。在确定调解过程中所要探讨的核心问题后，掌握发言者反映的讯息，进而为调解中可能出现的解决方案设定议程。

重构涉及发表声明或关注，然后关注具体行为以进行协商选择。它是一种改变人们看待事物方式的技术，如以积极方式看待负面事件。在调解中，重构将有助于确认需要解决的问题，并确定共同点或关注点。在重构过程中，调解员需要确保重构有助于澄清他们的观点，并确定要解决的问题。

重构

(Reframing)

释义

(Paraphrasing)

这是有效沟通的重要组成部分，有助于各方提高沟通过程的灵活性。释义涉及使用其他词汇来表达发言者所说的内容。它也向发言者确保调解员正在关注，并理解他/她所讲的内容。调解员对其所听到的内容保持公正和不评判是很重要的。

若当事人感到不安或激动时，他们可能会使用煽动性语言。在调解过程中，调解员要反复提醒当事人不要使用愤怒、指责、敌对或粗俗的言辞，控制好自己情绪。此类行为应在调解开始前，在基本规则中预先确定。当这种有害行为变得不可避免时，调解人的任务是消除不良行为、言语或交流。中和指的是绕过不愉快的词汇，以表达当事人的感受或原因。调解员的中和语言能使各方不间断地处理可协商问题，包括各方希望如何被对待。

中和

(Neutralizing)

澄清

(Clarifying)

这是消除误解的必要元素。除非了解信息与事实，否则无法达成可持续的协议。如果不理解，请承认并提出问题以寻求澄清。当客观事实出现争议时，鼓励使用信息来源，如文件或其他“证据”。澄清不是审问。需注意语气和措辞的选择。

摘要是将发言者或会议内容总结的简报。它汇集了会议期间提出的口头和非口头信息的关键问题及摘录。作为结语声明，调解员应出示概况，让发言者或当事人确认。一个好的摘要会突出关键问题，并让每个人都拥有一致的理解。它有助于双方听到彼此的声音。尽可能使用他们的语言。由于这包含对各方陈述的反思，所以可能会启发解决方案的选择，即总结预期的内容，而不仅仅是大家所听到的内容。

摘要

(Summarizing)

总结

有效率的调解员需要视沟通为一个值得分析与实践的领域。拥有强大的沟通技巧将有助于理解与各方有关的争议。此外，沟通技巧对于将各方联系起来进行建设性交流，至关重要。实际上，若当事人之间的沟通不畅，可能会加剧冲突。

融洽关系将有助于理解他人的观点。它建立信任并克服沟通阻力，即缩小有关人员或群体的差距，让彼此同步同频。换言之，就是理解彼此的感受或想法，从而顺利沟通。建立融洽关系使互动更加舒适。那么，提出难开口的问题就不再是困难，不会有审讯之感。强大的融洽关系，最终将使达成协议水到渠成。

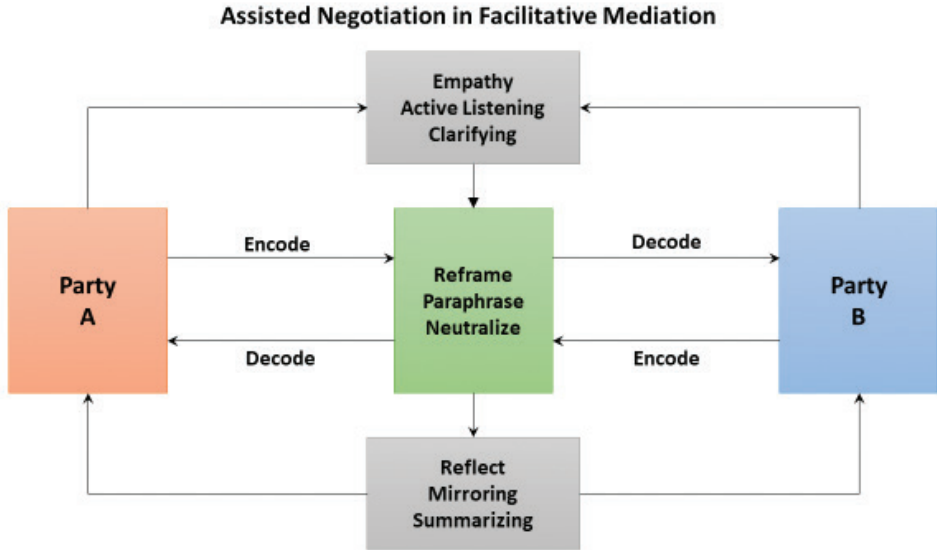
衡量沟通有效性的标准是反馈。一般上，争议各方可能不理解他们所听到的内容，而且很可能并没把它说出来。因此，使用熟悉的语言来建立信任和融洽关系非常重要。除非当事人完全了解正在发生的事情，不然调解可能会变成一个乏味的过程。使用简单、清晰和明确的语言能减去不必要的话语，这在战术上是明智的。

有效沟通意即传输的消息与收到的反馈会进行校准。为确保彼此理解，请务必检查或询问各方的反馈。鼓励使用视觉和其他辅助工具。如图片可以非常有效地传递难以理解或记忆的概念、过程和信息。同时，谨慎处理沟通过程中的文化多样性和敏感性。

在调解中，协商是两方之间不断交替进行的过程，由发送方、信息和接收方三大要素组成。为了避开噪音或障碍，务必考虑会议的时间、地点和后勤安排。

调解过程中的协助谈判

促进型调解是由中立的第三方在争议各方之间进行谈判时协助谈判。



来源：太平局绅调解局

案例分析

情景 3

- 案例研究场景 3 的视听演示 (30 分钟)
- <https://youtu.be/BTrLb-p6z6E>
- 参加者观看 (强制)
- 导师引导讨论



背景

叶先生从李女士公司Pulau Tikus Sdn. Bhd. 购买一处房产。该房产乃位于武吉占姆的三层店屋。叶先生购作投资，因认为160万令吉购价挺便宜。他支付RM160,00.00充10%定金。

叶先生签署买卖合同后才得知，该店屋是由另一家已破产的发展商所建。代表Pulau Tikus Sdn. Bhd.的李女士解释，他们从之前的公司 Pulau Kuching Sdn. Bhd.所接手，但后者陷入一些法律问题，并于 2005 年被法庭裁定清盘。

当叶先生购买该物业时，并不知道之前的发展商，不然他并不会购买。他以为自己达成了一笔不错的交易，直到

他接到一通电话，要求他支付 RM5000 予清盘人作为管理费。

据发展商解释，他们已经任命 Mufasa Sdn. Bhd.为清盘人。所有销售都必须得到清盘人的同意。显然，在进行此类清算过程时涉及一些费用。其中一项是向清盘人支付 RM5000 令吉行政费用。因此，叶先生应为他所购买的单位支付 RM5000。

叶先生很生气，因为在签署买卖合同时并不知道此事。李女士声称其公司也不知道情况，否则他们会将之纳入买卖合同内。四个月过去了，叶先生终于让步并支付这笔款项。

后来，叶先生被告知，由于三个月期限已过，他延误缴付有关款项，所以他的 10% 定金已依据买卖合同的规定被没收。

此外，李女士补充说，当他们就这两个问题进行讨论时，该公司的会计师表示，所有采购均须遵守新的 GST 规定。因此，如果叶先生要继续购买，他尚需额外支付购价的 6%。

议题

- 最终已支付清盘人征收的 RM5,000 行政费用。
- 被没收的 RM160,000.00 定金。
- 购价 6% 为GST

问题

观察、列出并解释调解中的5个基本技能：

答案 1:

.....

答案 2:

.....

答案 3:

.....

答案 4:

.....

答案 5:

.....

4 749条文

2012年调解法令

一项旨在鼓励和提升调解作为替代争议解决方法的法令，通过对调解程序作出规定，从而促进争议各方以公平、快速和富经济效益的方式来解决争议，并就相关事项作出规定。

由马来西亚国会完成如下：

第一部分 开始

简称与开始生效

1. (1) 本法令可命名为2012年调解法令
(2) 本法令于部长通过公报通知的指定日期开始生效

不适用

2. 本法令不适用于 —
 - (a) 与列在附表有关的任何争议；
 - (b) 由一名法官、推事或法庭官员根据任何已入禀法庭的民事诉讼而进行的任何调解；以及
 - (c) 由法律援助局进行的任何调解。

诠释

3. 在本法令中，除非上下文需要其他意思 —

“非当事人”意即参与调解的人，除了当事人或调解员以外，及包括每一方律师、争议中相关事务的专家及证人；

“机构”意即进行调解服务的组织或机构；

“调解沟通”意即口头或书面形式的陈述 —

- (a) 在调解期间；
- (b) 与调解有关；或者
- (c) 出于考虑、进行、参与、开始、继续、恢复或结束调解或接受调解服务；

“部长”意即负责法律任务的部长；

“调解员”意即根据第7条文由当事人委任的调解员；

“调解”意即当一名调解员促进当事人之间的沟通和谈判，以帮助当事人就争议达成协议的一项自愿过程；

“调解协议” 意即第6条文提到的协议；

“和解协议” 意即第13条文提及的协议；

“一方” 意即调解协议的一方及包括联邦政府与州政府；

“诉讼” 意即民事性质的任何诉讼，以及包括在诉讼程序任何阶段的申请。

调解不妨碍法庭诉讼、仲裁等

4. (1) 受限于第2条文，任何人士可以在法庭开始任何民事诉讼或仲裁前，建议调解。

(2) 根据本法进行的调解不妨碍开始在法庭进行的任何民事诉讼或仲裁，及不成为中止或继续任何法律程序的妨碍，倘若程序已经开始。

第二部分 开始调解

5. (1) 一个人可发送关于调解的一项书面邀请给予与他有争议的人，以提出调解。

(2) 第 (1) 款所述的有关书面邀请应简要说明争议事项。

(3) 在收到根据第 (1) 款提出调解的人所发出的书面邀请后，与他有争议的人可以用书面形式接受该书面邀请。

(4) 当提议调解的人收到根据第 (3) 款与他有争议的人之书面邀请接受回复时，调解应被视为已开始。

(5) 如果提出调解的人在提出调解之日起十四天内，或在书面邀请中指定的任何其他期间，未收到与其有争议的人之答复，则应视为根据第 (1) 款提出的调解邀请已被拒绝。

开始调解

6. (1) 在第 5(4) 款所述的调解开始后，双方应签订调解协议。

调解协议

(2) 一项调解协议必须书面形式，并由各方签署。

(3) 调解协议必须包含当事人同意将其之间已经发生的调解争议或可能发生的争议、调解员的任命、当事人应承担的费用以及当事人认为适当的其他事项。

第三部分 调解员

调解员任命

(1) 当事人应指定一名调解员帮助他们进行调解。

(2) 根据本部分委任的调解员须 —

(a) 通过培训或正规高等教育获得调解资格、专业知识或相关经验；或者

(b) 符合某机构对一名调解员的要求。

(3) 当事人可以请求该机构协助以委任一名或多名调解员代表他们。

(4) 根据第 (1) 款委任的调解员应根据第 6 条文通过调解协议来委任，以及调解应有一名调解员，除非当事人另有协议。

(5) 如果有超过一名调解员，调解员们应当共同参与该调解。

(6) 未经调解员事先书面同意，任何调解员的委任均无效。

(7) 根据本部分委任的调解员在接受其委任前，须披露他所知道的任何有理智的人会认为可能影响他作为调解员公正性的事实，包括在该调解结果中的任何财务或个人利益。

(8) 调解员可获双方同意的费用或任何其他回报。

结束调解员任命

8. (1) 如果根据本部分委任的调解员 —
- (a) 不再具备第 7(2)(a) 段所要求的调解相关资格、专业知识或经验；
 - (b) 不再符合第 7(2)(b) 段所规定的某机构对调解员的要求；
 - (c) 被发现在争议中有经济或个人利益；
 - (d) 被发现以欺诈方式获得他的任命；或者
 - (e) 无法担任该调解的调解员，当事人可以终止对该调解员的任命并指定其他调解员进行调解，或要求该机构委派其他调解员。
- (2) 尽管有第 (1) 款的规定，当事人可以以任何理由终止对调解员的任命，并将终止的原因告知调解员。

第四部分 调解程序

9. (1) 调解员应有助调解，并决定调解的进行方式。
- (2) 调解员可以帮助当事人达成满意的争议解决方案，并提出争议解决方案的选项。
- (3) 第 (1) 款意即，调解员须独立及公平行事。

调解员角色

10. (1) 调解员可要求每一方提交一份陈述争议的简要事实，并附上该方认为适合提交的任何文件。
- (2) 在调解的任何阶段，调解员可以要求任何一方提交调解员认为适当的任何其他信息或文件。

调解员开场陈述

11. (1) 调解员必须确保调解是私下进行，调解员可以与各方当事人一起或单独与各方当事人会面。
- (2) 尽管有第 (1) 款的规定 —

调解过程

- (a) 任何一方选择的非当事人可以参加调解以协助该

方，但须经调解员同意；和

(b) 调解员选定的非当事人可以参加调解，协助调解员进行调解，但须经当事人同意。

(3) 如果调解员认为通过调解的进一步努力将无助于双方争议的圆满解决，调解员可以终止调解。

第五部分 结束调解

结束调解

12. 调解应当结束 —

(a) 当双方根据第 13 条文签署和解协议时；

(b) 当调解员向当事方发表书面声明，表明通过调解进一步努力将无助于争议的圆满解决；

(c) 当事人向调解员发出书面声明，说明调解终止；
或者

(d) 除非第6条文提出的调解协议另有规定 —

(i) 当一方当事人向另一方当事人和调解员发出书面声明，说明调解终止时；

(ii) 当任何一方退出调解；或者

(iii) 当任何一方死亡或丧失行为能力时。

和解协议

13. (1) 当调解结束且当事人就争议达成协议时，当事人必须签订和解协议。

(2) 第 (1) 款下的和解协议必须采用书面形式并由双方签署。

(3) 调解员应确认该和解协议，并向当事人提供一份协议副本。

和解协议的影响

14. (1) 和解协议应当对当事人具有约束力。

(2) 如果诉讼程序已在法庭开始，该和解协议可在该法庭前记录在案，作为判决同意书或法庭判决。

第六部分

保密与保护

15. (1) 任何人不得披露任何调解沟通。

(2) 尽管有第(1)款的规定，但在以下情况下可以披露调解沟通——

- (a) 该披露是在当事人同意的情况下进行；
- (b) 该披露是在提供调解沟通的人士同意之情况下进行；
- (c) 该披露必须根据本法令要求或根据任何成文法令进行任何民事或刑事诉讼的目的；或者
- (d) 该披露必须根据任何其他成文法令要求，以满足一项和解协议的执行或生效。

16. (1) 任何调解沟通均受保护，不得在任何程序中披露或作为证据予以采纳。

(2) 尽管有第(1)款的规定，但在以下情况下调解沟通不受保护——

- (a) 当事人、调解员和非当事人以书面形式明确放弃该保护；
- (b) 根据 1950 年证据法令 [56 条文]，它是公开文件；
- (c) 威胁造成人身伤害或犯罪；
- (d) 用于或打算用于计划犯罪、企图实施或实施犯罪、或隐瞒犯罪或犯罪活动或正在实施的犯罪或犯罪活动；
- (e) 获得或提供它以证明或反驳针对调解员专业有关的不当行为或渎职之指控或投诉；或者
- (f) 获得或提供它以证明或反驳针对当事人、非当事人或当事人代表专业在任何调解会议期间有关的不当行为或渎职之指控或投诉。

保密

保护

第七部分

杂项

费用

17. (1) 调解费用应当由当事人平均承担。

(2) 尽管有第 (1) 款的规定，当事方可就各方应承担的费用数额达成同意。

修改附表权利

18. 部长可以通过在宪报上公布的命令修改附表。

调解员责任

19. 一名调解员对履行其作为调解员职能时所作或所遗漏的任何作为或遗漏不承担任何责任，除非该作为或遗漏已被证明是欺诈或涉及故意不当行为。

法规

20. 部长可以制定法规以更好地实施本法令的目的和意图。

附表

[第 2(a) 款]

1. 涉及抵触联邦宪法任何条款效力的诉讼程序。
2. 涉及特权令状的诉讼，如 1964 年法院法令 [91法令] 附表所规定。
3. 涉及临时禁令或永久禁令救济的程序。
4. 根据 1954 年《选举犯罪法》[5法令]提出的选举请愿书。
5. 根据 1960 年土地征用法案 [第 486 号法案] 进行的诉讼。
6. 涉及根据联邦宪法第 128 条文行使联邦法院原始管辖权的程序。
7. 司法审查。
8. 上诉。
9. 审查。
10. 在当地法庭进行的任何诉讼。
11. 任何刑事事项。

不适用

ESSENTIAL SKILLS IN MEDIATION

Copyright 2022 © Council of Justices of the Peace, State of Penang, Malaysia.
All Rights Reserved.

Author Dato' Ong Seng Huat, JP

Published by **Council of Justices of The Peace,
State of Penang, Malaysia.**

Email bureau@mediation.my

Website www.mediation.my

Translation Leong Kit Yeng
(Chinese & Bahasa Malaysia)

Design Siah Li Peng @ Heitu Design

Printed by **Super Sonic Printing Sdn Bhd**
67, Jalan Patani, 10150 Penang, Malaysia.

First Printing November 2022

ISBN 978-629-97545-0-3

ISBN 978-629-97545-0-3



9 78 629 975 45 0 3

ESSENTIAL SKILLS IN
MEDIATION