



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

Seni Negosiasi Bisnis

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

Seni Negosiasi Bisnis



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang

Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Peran Manajemen dalam Budaya Kerja (Manajemen Kaizen)

Penulis :

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.

ISBN : 9 786238 120338

Editor :

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

Penyunting :

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yudianto, S.Ds., M.Kom.

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin dari penulis

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatan atas terselesaikannya buku yang berjudul “*Seni Negosiasi Bisnis*” dengan baik. Seperti kebanyakan orang, kita bekerja untuk mencari nafkah. Kita menjalankan bisnis kecil. Atau kita adalah pemain posisi di pemain yang lebih besar. Atau kita bekerja di lembaga nirlaba atau publik. Atau mungkin kita sama sekali bukan bagian dari angkatan kerja. Cepat atau lambat (kemungkinan besar lebih cepat) kita akan membutuhkan atau menginginkan sesuatu dari orang lain. Orang lain itu mungkin individu lain, organisasi lain, atau individu atau organisasi di dalam atau di luar bisnis atau organisasi kita. Adapun apa yang kita butuhkan atau apa, itu bisa berupa perekrutan baru, kesepakatan tenaga kerja, persediaan bahan mentah, konsultasi profesional, nasihat keuangan, atau bahkan ruang pertemuan. Kita membutuhkan sesuatu dari seseorang, dan itu penting.

Kami mendengar tentang negosiasi yang tegang dan berlarut-larut tentang perjanjian kerja atau pembicaraan damai untuk menghentikan perang. Gagasan berada di atas panggung dengan taruhan tinggi dalam keseimbangan akan membuat sebagian besar dari kita takut sampai mati. Untungnya sebagian besar negosiasi kita dalam kehidupan nyata lebih kecil dan kurang kritis—tetapi tetap penting. Satu atau dua pertemuan, bahkan panggilan telepon atau pertukaran email dapat melakukannya. Dalam dunia bisnis yang semakin cepat saat ini, alat teknologi cepat mempercepat kecepatan negosiasi. Tapi betapapun singkatnya negosiasi, dan apa pun yang kita negosiasikan, kita tetap perlu tahu apa yang kita lakukan. Kita menginginkan kesepakatan yang memenuhi kebutuhan kita, yang menciptakan nilai yang kita cari tanpa memberikan toko. Buku ini memberi kita alat, keterampilan, pertahanan, dan proses dasar untuk menjadi negosiator yang lebih percaya diri dan efektif.

Bernegosiasi mungkin merupakan profesi kita, tetapi kemungkinan besar itu adalah bagian dari profesi kita. Beberapa dari kita bernegosiasi untuk mencari nafkah. Kita semua harus bernegosiasi untuk menyelesaikan sisa pekerjaan kita. Pihak lawan bukanlah musuh. Ketika lawan dianggap sebagai musuh, negosiasi menjadi jauh lebih negatif, antagonis, pribadi, dan tentang ego. Ketika kita memperlakukan seseorang seperti musuh, mereka melakukan hal yang sama, dan mentalitas menang-menang hilang selamanya. Saya menggunakan istilah rekanan—bukan lawan atau musuh atau istilah serupa—di seluruh buku ini. Buku ini dipecah menjadi 11 bab, Dasar-dasar negosiasi, termasuk definisi dan pentingnya negosiasi, dicakup dalam Bab 1 dan 2. Persiapan, “darah kehidupan negosiasi,” dibahas di Bab 3. Topik yang dibahas termasuk tetapi tidak terbatas pada penelitian, mengetahui rekanan kita, mempersiapkan tempat, agenda, dan memvisualisasikan negosiasi dari awal sampai akhir.

Bab 4 sampai 6 mencakup gaya negosiasi, strategi, taktik, siasat, bahasa verbal dan nonverbal, dan pertahanan—baik dari varietas yang dipersiapkan sebelumnya maupun yang spontan di atas panggung. Jebakan negosiasi yang umum dan cara menghindarinya dicakup dalam Bab 7, sementara menggunakan atau bertahan melawan taktik negosiasi tekanan tinggi adalah pokok bahasan Bab 8. Bab 9 dan 10 menjelaskan cara menutup dan menyelesaikan

negosiasi. Elemen utama dalam membuat kontrak juga tercakup. Bab 11 menutup buku ini dengan menekankan pentingnya belajar dari setiap negosiasi dan menggunakannya untuk meningkatkan reputasi dan hubungan jangka panjang kita, baik dengan rekanan atau rekan kerja dan manajer kita.

Pada akhirnya, negosiasi adalah tentang reputasi (milik kita) dan hubungan (dengan rekanan). Tidak diragukan lagi kita harus melakukan ini lagi di suatu tempat nanti, dan kemungkinan besar dengan rekanan yang sama. Akhir kata semoga buku ini berguna bagi para pembaca.

Semarang, April 2023

Penulis

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iv
BAB 1 IMPERATIF NEGOSIASI	1
1.1. Apa Yang Dimaksud Dengan Negosiasi?	1
1.2. Koin Dua Sisi	3
1.3. Negosiasi Dan Jalur Cepat Dalam Bisnis	4
1.4. Negosiasi Dan Teknologi Baru	6
1.5. Kita adalah Dirimu Sendiri	7
1.6. Perbedaan Antara Negosiasi Dan Penjualan	8
BAB 2 DASAR-DASAR NEGOSIASI	10
2.1. Sejarah Negosiasi	10
2.2. Permainan Negosiasi	13
2.3. Memisahkan Orang Dari Masalah	16
BAB 3 PERSIAPAN NEGOSIASI	19
3.1. Mempersiapkan Lapangan	19
3.2. Tahu Kebutuhan Dan Keinginan Kita	22
3.3. Perencanaan Dan Penggunaan Konsesi	23
3.4. Kenali Rekanan Kita	26
3.5. Ketahui Alternatif Kita	28
3.6. Pertemuan Sendiri	29
3.7. Dipersiapkan Untuk Mengambil Satu.....	30
BAB 4 GAYA PRIBADI DAN CARA NEGOSIASI	33
4.1. Mengapa Gaya Penting?	33
4.2. Intimidator	34
4.3. Penyanjung	36
4.4. Penggoda	37
4.5. Pengeluh.....	39
4.6. Pendebat	40
4.7. Pembohong	41
4.8. Pemikir Logis	42
BAB 5 TAKTIK, TRIK DAN PENGALAMAN BERNEGOSIASI	52
5.1. Taktik Over-The-Table	52
5.2. Daftar Singkat Taktik Lainnya	60
5.3. Apa yang Harus Dilakukan Saat Kita Diunggulkan	61
5.4. Studi kasus	62
BAB 6 NEGOSIASI DI ATAS PANGGUNG	64
6.1. Bermain Bodoh	64

6.2. Jadilah Interogator	65
6.3. Ketika Mereka Terlalu Banyak Bicara	67
6.4. Pertandingan Berteriak	68
6.5. Kata yang Tak Diucapkan	70
6.6. Menghadapi—Dan Menggunakan—Bahasa Tubuh	73
6.7. Studi kasus	76
BAB 7 CARA BERNEGOSIASI UNTUK MENGHINDARI JEBAKAN.....	77
7.1. Gagal Untuk “Melihat” Kemenangan	77
7.2. Jangan Lupa Negosiator Juga Manusia	78
7.3. Membiarkan Stres Mengambil Alih	81
7.4. Kesalahan Penanganan Konsesi	82
7.5. Beberapa Perangkat Lebih Lanjut	83
7.6. Studi kasus	85
BAB 8 TAKTIK NEGOSIASI DIBAWAH TEKANAN.....	87
8.1. Tawaran Pertama yang Tidak Realistis	87
8.2. Penawaran “Satu Kali Saja”	88
8.3. Kelangkaan Dan Keterlambatan Permainan	89
8.4. Garis Bawah Yang Salah Dan Konsesi Palsu	91
8.5. Kompetisi Dan Deadline	92
8.6. Penawaran Menit Terakhir dan Informasi Penahanan	93
8.7. Studi kasus	95
BAB 9 CARA MENUTUP DAN MENGHINDARI NEGOSIASI.....	97
9.1. Memecahkan Masalah Perundingan yang Tidak Setara	97
9.2. Menyelesaikan Kesepakatan	100
9.3. Mulailah Dengan Memikirkan Akhir—Untuk Yang Dekat Juga	103
9.4. Studi kasus	104
BAB 10 MENYELESAIKAN PERJANJIAN.....	106
10.1. Unsur-Unsur Perjanjian	106
10.2. Tiga Bagian Utama Dari Sebuah Kontrak	107
10.3. Mengharapkan Yang Tak Terduga	110
10.4. Apa yang Dapat Membatalkan Kontrak?	112
BAB 11 NEGOSIASI UNTUK JANGKA PANJANG.....	115
11.1. Ingat, Ini Semua Tentang Kepercayaan	115
11.2. Menciptakan Hubungan yang Langgeng	119
Daftar Pustaka	123

BAB 1

IMPERATIF NEGOSIASI

Jadi kita pikir kita tidak perlu bernegosiasi? Hidup hanya bergerak maju. Dalam bisnis, negosiasi adalah pekerjaan orang lain, bukan? Bagi kita, ini hanya sebuah "diskusi". Dan ketika kita pulang kerja dan memiliki masalah untuk diselesaikan dengan keluarga kita, itu hanya diskusi juga. Benar? Hampir tidak. Apa pun yang kita lakukan di dunia bisnis (dan pribadi) yang serba cepat saat ini, setiap hari kita akan menemukan hal-hal yang kita butuhkan atau inginkan. Bukan hanya benda, tapi juga perilaku dan tindakan. Diskusikan mereka? Ya, itu dimulai dengan itu. Tapi kita tidak hanya berdiskusi — kita sedang membuat kesepakatan. Kita sedang membuat kesepakatan.

Kesepakatan itu bisa untuk kepentingan pencapaian pribadi kita, pencapaian kelompok kerja kita, atau pencapaian organisasi kita secara keseluruhan. Kita ingin mendapatkannya. Itu membutuhkan negosiasi. Apalagi jika kita harus merelakan sesuatu—dan pihak lain harus merelakan sesuatu—untuk mencapai kesepakatan. Pada dasarnya, negosiasi adalah seni dan sains—proses—untuk mendapatkan apa yang kita inginkan. Bab ini menjelaskan lebih lanjut apa itu negosiasi (dan bukan), bagaimana hal itu cocok dengan konteks bisnis dan organisasi saat ini, dan apa yang (dan tidak) baru tentang negosiasi saat ini.

1.1 APA YANG DIMAKSUD DENGAN NEGOSIASI?

Apa Negosiasi Itu, Apa Artinya, dan Mengapa

Katakanlah kita menjalankan bisnis produksi video: Filmographic Productions. Melalui bisnis itu kita membuat beberapa video "pendek" terbaik di kota. Kita membuat iklan lokal yang sangat baik, pelatihan singkat dan potongan kesadaran untuk entitas bisnis dan nirlaba, dan kadang-kadang beberapa bidikan berkualitas bioskop untuk produser film.

Kita memiliki dua karyawan dan sejumlah kontraktor yang membantu dari waktu ke waktu. Kita menyewa aktor. Kadang-kadang kita mempekerjakan editor luar. Tetapi ketika seseorang bertanya tentang keterampilan negosiasi kita, kita tertawa. "Saya tidak bernegosiasi," kita menyatakan. Pikirkan lagi. Kita melakukan negosiasi. Kita bernegosiasi dengan pelanggan atas kesepakatan dan pertunjukan. Kita bernegosiasi dengan kontraktor dan karyawan mengenai tugas dan harga. Kita bernegosiasi dengan pemilik. Kita bernegosiasi dengan penjual dan penyewa peralatan. Kita bernegosiasi untuk penggunaan alat peraga dan tempat untuk menembak. Kita bernegosiasi dengan departemen kepolisian setempat untuk menutup jalan dan menghentikan lalu lintas. Kita bernegosiasi untuk waktu studio. Kita mungkin menghabiskan lebih banyak waktu untuk bernegosiasi daripada syuting film. Kita membutuhkan keterampilan negosiasi.

Sekarang misalkan, alih-alih menjalankan bisnis produksi kita sendiri, kita adalah spesialis admin di sebuah perusahaan besar. Bos dan anggota departemen yang kita dukung melakukan sebagian besar negosiasi "di luar" dengan pelanggan dan pemasok—tugas kita

adalah mendukung mereka. Pikirkan kita tidak perlu keterampilan negosiasi? kita yakin kita melakukannya. kita harus bernegosiasi untuk waktu orang. kita harus bernegosiasi untuk ruang pertemuan. kita harus bernegosiasi dengan petugas kebersihan malam hari untuk memastikan catatan rapat tidak terhapus dari papan tulis ruang konferensi. kita harus bernegosiasi untuk waktu liburan kita sendiri dan mungkin untuk gaji kita dan bentuk kompensasi lainnya. kita harus bernegosiasi dan bernegosiasi dengan baik. Bukan hanya untuk melakukan tugas pekerjaan, tetapi juga untuk menghindari kehilangan kendali atas apa yang terjadi dalam pekerjaan kita. Sebagian besar pekerjaan kita adalah tentang negosiasi. kita melakukannya sepanjang waktu. Dan ketika kita log off dan pulang? Pikirkan negosiasi berhenti di sana? Hampir tidak. kita harus bernegosiasi dengan yang muda untuk menyelesaikan pekerjaan rumah mereka dan pulang tepat waktu untuk makan malam. kita harus bernegosiasi dengan pasangan kita tentang segala hal mulai dari siapa yang mencuci piring hingga keputusan yang lebih besar seperti ke mana kita akan membawa keluarga untuk berlibur di lain waktu. Contoh-contoh ini hanya menyentuh negosiasi di dalam dunia batin kita—tempat kerja kita, rumah kita, keluarga kita. Spektrumnya melebar secara signifikan ketika menganggap negosiasi diperlukan untuk membeli sesuatu yang besar atau untuk memperbaiki tungku atau untuk mendapatkan penawaran terbaik pada paket seluler. Setiap orang dari kita bernegosiasi setiap hari. Tidak harus dari matahari terbit sampai matahari terbenam —tapi banyak. Ini adalah fitur yang tidak dapat dihindari dari kehidupan saat ini.

Negosiasi, Ditetapkan

Saya selalu suka memulai liputan tentang topik penting, dalam hal ini negosiasi, dengan mendefinisikan istilah itu sendiri dan memberikan beberapa wawasan tentang apa itu dan apa yang bukan. Jadi inilah beberapa definisi populer, termasuk salah satu definisi saya sendiri, untuk kata negosiasi. Saya juga membuat beberapa komentar tentang masing-masing:

- Negosiasi adalah diskusi yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan (Oxford Dictionaries). Ini adalah definisi paling sederhana dan paling mudah yang bisa saya temukan. Hasil akhir: sebuah "kesepakatan". Proses: "diskusi". Definisi menangkap dasar-dasar dan merupakan tempat yang baik untuk memulai, tetapi tidak memberi tahu banyak tentang diskusi atau kesepakatan.
- Negosiasi adalah dialog antara dua atau lebih orang atau pihak yang dimaksudkan untuk mencapai hasil yang menguntungkan (Wikipedia). Di sini kita mendapatkan sedikit lebih banyak "warna" baik pada diskusi maupun kesepakatan. Pembahasan dilakukan antara dua pihak atau lebih; perjanjian itu adalah "hasil yang menguntungkan." Tentu hal itu menimbulkan pertanyaan, "Bermanfaat bagi siapa?" Saya akan kembali ke topik itu, tetapi memotong ke pengejaran sejenak — menguntungkan kedua belah pihak (menang-menang) biasanya yang terbaik.
- Negosiasi adalah proses memberi dan menerima antara dua pihak atau lebih, masing-masing dengan tujuan, kebutuhan, dan sudut pandangnya sendiri (Kamus Bisnis). Masih lebih baik. Saya suka "memberi dan menerima". Itu yang kami lakukan dalam diskusi — memberikan beberapa poin untuk mengambil yang lain, bolak-balik, bolak-balik, sampai kesepakatan yang memuaskan, semoga untuk kedua belah pihak, tercapai. Saya suka

deskripsi yang disempurnakan tentang para pihak dan kepentingan mereka—masing-masing dengan "tujuan, kebutuhan, dan sudut pandang" sendiri.

- Negosiasi adalah tentang memberi dan menerima diskusi dengan pihak lain, seringkali dengan kepentingan yang berlawanan, untuk mendapatkan sesuatu yang penting yang kita inginkan atau butuhkan atau untuk mencapai suatu tujuan (definisi saya). Definisi saya yang agak lebih sulit mencakup banyak hal: "diskusi memberi dan menerima" dan "pihak lain dengan kepentingan yang berlawanan." Saya menambahkan "untuk mendapatkan sesuatu yang penting"—saya merasa bahwa ini adalah dalih yang penting, karena jarang ada energi yang sepadan untuk bernegosiasi untuk sesuatu yang tidak penting ("prahara dalam poci teh")—namun tampaknya orang-orang cenderung melakukannya sepanjang waktu! Jangan buang waktu; bernegosiasi ketika itu penting. Hasilnya haruslah sesuatu yang kita inginkan atau butuhkan, atau untuk mencapai suatu tujuan. Kita tidak boleh bernegosiasi demi negosiasi—sekali lagi merupakan kejatuhan bersama. Bernegosiasi dengan cerdas, tidak hanya sering!

1.2 KOIN DUA SISI

Apa Negosiasi Bukan

Cukup sering cara terbaik untuk memahami apa itu sesuatu adalah dengan memahami apa yang bukan. Sehubungan dengan itu, ada baiknya meluangkan waktu sebentar untuk membuat daftar beberapa "tidak boleh" tentang negosiasi.

Ketika mendengar kata negosiasi, mungkin membayangkan gambaran negatif berdasarkan peristiwa masa lalu. Mungkin kita ingat siaran berita yang penuh dengan kisah-kisah berbisa dan kecaman tentang negosiasi permusuhan, keburukan, dan bahkan keji antara musuh bebuyutan. Satu cerita mungkin tentang serikat pekerja yang diadu dengan manajemen untuk mengakhiri atau mencegah pemogokan; cerita lain mungkin tentang negosiasi untuk pembebasan sandera. Terlepas dari itu, cerita seperti ini tidak membuat kita ingin terlibat dalam negosiasi sesuatu. Nyatanya, sebagian besar dari kita mungkin ingin menjauhkan diri sejauh mungkin.

Tapi tidak semua negosiasi berbisa, dan tentu saja tidak semua urusan berisiko tinggi atas nama serikat pekerja atau sandera atau kelompok agresif lainnya. Sebagian besar negosiasi jauh lebih jinak daripada apa yang mungkin terjadi dalam situasi ini. Dengan mengingat hal itu, negosiasi yang direncanakan dengan baik dan dilaksanakan dengan baik bukanlah hal-hal berikut:

- Bukan konfrontasi. Ya, kedua belah pihak mungkin memiliki pandangan, tujuan, keinginan, atau kebutuhan yang berbeda. Namun pembahasan faktor-faktor tersebut harus tenang, sopan, dan faktual—bukan konfrontasi "saya menang, kamu kalah".
- Bukan argumen. Ide yang sama. Kita berdua memiliki sesuatu untuk diperoleh dari negosiasi.
- Bukan perbedaan pendapat. Namun, negosiasi dapat memainkan peran dalam menyelesaikan perselisihan.
- Bukan pertandingan berteriak. Sekali lagi, kedamaian membawa hari itu. Negosiasi menyatukan kedua belah pihak daripada memisahkan mereka.

- Bukan proposisi menang-kalah (dalam kebanyakan kasus). Mentalitas menang-kalah dapat menciptakan lebih banyak keuntungan hari ini tetapi akan kalah dalam jangka panjang karena mengasingkan rekanan kita.

Negosiasi yang baik adalah upaya yang damai dan dipikirkan dengan matang untuk mencapai kesepakatan tentang sesuatu yang penting melalui keterampilan, strategi, dan taktik negosiasi yang dipersiapkan dengan baik dan dilaksanakan.

Negosiasi—Jangan Takut!

Karena sifat negosiasi yang dianggap konfrontatif, banyak orang menghindarinya seperti yang mereka lakukan terhadap konfrontasi itu sendiri. Ketakutan seperti itu wajar. Tapi sama seperti ketakutan alami berbicara di depan umum dapat diatasi, ada cara untuk mengatasi ketakutan negosiasi dan bahkan menyalurkan ketakutan itu menjadi energi untuk sukses! Pembicara publik yang sukses akan memberi tahu bahwa cara terbaik untuk mengatasi rasa takut berbicara adalah persiapan. Ketahui barang-barang kita, bersiaplah untuk hal yang tidak terduga, dan tingkatkan kepercayaan diri melalui pengetahuan. Ini berfungsi setiap saat untuk pembicara, dan prinsip yang sama berlaku untuk negosiator. Dipersiapkan. Dengan persiapan yang cukup, tidak seorang pun (musuh bisnis, karyawan, atau anak remaja) yang dapat membuat kita tersandung. Seperti yang dikatakan John F. Kennedy dalam pidato pelantikan presiden tahun 1961: “Jangan pernah bernegosiasi karena takut. Tapi jangan pernah takut untuk bernegosiasi.”

1.3 NEGOSIASI DAN JALUR CEPAT DALAM BISNIS

Mempercepat Sekarang Lebih Dari Sebelumnya

Negosiasi ada di sekitar kita—tidak peduli siapa kita di dunia bisnis—dan seperti disebutkan di atas, negosiasi tidak berhenti saat pulang kerja. Meskipun fokus utama buku ini adalah untuk membantu menjadi negosiator bisnis yang lebih efektif, selalu perlu diingat bahwa negosiasi terjadi setiap saat di luar pekerjaan, dan keterampilan serta strategi yang sama berlaku.

Negosiasi adalah bagian dasar dari kehidupan; inilah realitas dunia yang serba cepat saat ini. Meskipun beberapa orang mungkin berpikir bahwa negosiasi yang terlibat dengan sebuah proyek menyita waktu dari pengelolaannya, sebenarnya negosiasi adalah bagian dari pengelolaan proyek. Untuk sebagian besar proyek yang ditangani di dunia komersial saat ini, negosiasi menjadi bagian proses yang semakin vital. Mengapa? Mari kita selidiki.

Kebutuhan Untuk Kecepatan

Semua negosiasi ini harus dilakukan lebih cepat dari sebelumnya. Hari-hari ini, bisnis, teknologi, dan produk semuanya bergerak dengan kecepatan yang luar biasa. Begitu juga pesaing, dan jika tidak mengikuti mereka, kita akan tertinggal. Dalam kasus perusahaan produksi video yang saya bahas sebelumnya, kita akan mendapatkan jendela waktu yang sangat sempit untuk menegosiasikan kesepakatan dan waktu terbatas untuk menyatukan produksi. Kita tidak dapat menghabiskan seluruh waktu kita untuk bernegosiasi. Kita harus menyelesaikan negosiasi dengan cepat sehingga kita dapat terus memproduksi produk baru. Lagipula, klien kita memiliki tenggat waktu yang ketat untuk dipenuhi. Jika negosiasi macet, klien akan mulai mencari di tempat lain dan pesaing akan “mendapatkan cacing” terlebih

dahulu! Untuk alasan ini, sebagian besar negosiasi harus dilakukan dengan sangat cepat—lebih cepat dari sebelumnya. Seringkali mereka terselip di saat-saat aneh di hari itu ketika para eksekutif dan karyawan mengetuk ponsel cerdas mereka tanpa henti. Saat ini, seringkali tidak ada waktu untuk mengadakan pertemuan tatap muka dengan para pemain yang terlibat. Beberapa bagian, jika tidak semua, negosiasi mungkin akan dilakukan melalui email, telepon, pesan instan (IM), atau bahkan teks.

Tujuan dari setiap negosiasi adalah mendapatkan apa yang kita butuhkan atau inginkan secepat mungkin sehingga kita dan organisasi kita dapat bergerak maju tanpa penundaan. Namun, bahkan pada kecepatan yang dipercepat ini, kita harus berhati-hati terhadap konsesi atau kekeliruan yang berbahaya—atau kehilangan perahu sama sekali. Harga menjadi lambat itu tinggi; harga negosiasi yang buruk bisa lebih tinggi.

Taktik yang digunakan berasal dari bermacam-macam teknik negosiasi tradisional, semuanya dipercepat untuk mencapai apa yang idealnya adalah win-win. Tetapi bahkan ketika negosiasi telah selesai dan persyaratan disetujui, kita belum selesai. Bahkan saat berlari dalam mode cepat, penting untuk mendapatkan apa yang kita inginkan, sekaligus menjaga hubungan jangka panjang dengan pihak lain. Mengapa? Karena harapan kita adalah kita akan bekerja dengan orang yang sama ini di masa depan.

Mengapa Begitu Cepat Hari Ini?

Tidak diragukan lagi bahwa di dunia sekarang ini, kecepatan bisnis telah meningkat. Ini bukan hanya hasil SMS, IM, atau media komunikasi lainnya. Perubahan kecepatan bisnis merupakan cerminan dari perubahan struktural dalam sifat bisnis dan perdagangan itu sendiri. Padahal dua puluh atau tiga puluh tahun yang lalu mungkin butuh waktu lama — beberapa tahun, mungkin — untuk sebuah produk beralih dari prototipe ke pasar, perusahaan saat ini membawa produk ke pasar jauh lebih cepat. Bisnis harus merespons basis pelanggan yang berubah dengan cepat, yang terhubung ke Internet dan mendapatkan informasinya dengan kecepatan cahaya. Komputer dan teknologi konektivitas yang dikembangkan pada akhir abad ke-20 telah kembali ke rumah, dan mendorong gelombang inovasi dan informasi baru yang tiada henti.

Ini menciptakan efek bola salju. Cepat membutuhkan cepat, dan tidak lama lagi, semua orang mencoba untuk menambah sedikit keunggulan kompetitif sebelum persaingan sampai di sana. “Terbitkan atau binasa” adalah epigram yang sudah lama ada di dunia akademik, dan itu juga berlaku untuk industri komersial. Perusahaan harus menghasilkan produk yang kompetitif lebih cepat. Untuk mempertahankan tempat mereka di industri, mereka harus bergerak lebih cepat, dan untuk bergerak lebih cepat, mereka harus bernegosiasi lebih cepat. Itu terjadi di mana-mana.

Jadi apa artinya bagi kita sebagai pebisnis? Kita harus pergi lebih cepat juga. Kita harus bernegosiasi lebih cepat; dan harus menyelesaikannya dengan cepat, ramah, dan efektif. Jika tidak bernegosiasi "cepat, ramah, dan efektif", itu hanya akan memperlambat bisnis di kemudian hari.

1.4 NEGOSIASI DAN TEKNOLOGI BARU

Semuanya Menjadi Lebih Cepat

Munculnya teknologi dan konektivitas baru telah memungkinkan kita berkomunikasi lebih cepat dan lebih efektif daripada sebelumnya. Jika tidak menggunakan perangkat teknologi terbaru untuk bernegosiasi atau melakukan bisnis secara umum, kemungkinan besar kita akan ketinggalan. Teknologi juga memengaruhi pedoman negosiasi dengan cara lain, karena:

1. Memungkinkan penelitian cepat dan real-time. Teknologi memungkinkan kita untuk langsung mencari fakta. Kita dapat meneliti produk dan harga yang kompetitif, saluran penjualan, kinerja produk, tinjauan sejawat, persyaratan hukum atau peraturan, riset pasar, dan sejumlah faktor lain yang berkaitan dengan negosiasi dalam sekejap mata. Kita dapat menggunakan alat penelitian ini sebelumnya dan pada hari pertunjukan. Miliki faktanya—dan ketahui di mana mendapatkan fakta yang tidak kita bawa. Menjadi siap tidak hanya lebih mudah dan lebih penting dari sebelumnya, tetapi juga diharapkan.
2. Memerlukan kurva belajar yang lebih pendek. Seiring dengan perolehan fakta, perangkat teknologi memungkinkan peserta negosiasi menjadi ahli lebih cepat. Kita tidak hanya harus menggunakan teknologi untuk mempercepat semua poin bagus negosiasi, kita juga harus berharap bahwa negosiator di sisi lain meja telah melakukan hal yang sama.
3. Menuntut belajar bagaimana menggunakan alat-alat baru. Jika kita melakukan negosiasi tatap muka, kita akan menemukan bahwa teknologi saat ini biasanya terintegrasi dengan baik ke sebagian besar ruang negosiasi atau tempat kerja. Selain itu, mereka adalah alat yang sangat baik untuk berbagi visual atau dokumen jika kita bernegosiasi dari jarak jauh. Pelajari cara menggunakan alat ini; jika tidak, rekanan kita akan memiliki keunggulan.

Bahkan Facebook Bisa Membantu

Meski kelihatannya aneh, bahkan situs media sosial seperti Facebook atau LinkedIn dapat membantu kita dalam negosiasi jika digunakan dengan benar. Misalnya, kita dapat mempelajari lebih lanjut tentang rekanan kita. Bahkan menemukan sedikit informasi pribadi, seperti minat yang jelas pada ski air, dapat memberi kita platform untuk memecahkan kebekuan dan menjalin hubungan baik. Memiliki pegangan pada informasi profesional tentu selalu merupakan nilai tambah.

Mengetahui latar belakang profesional seseorang dapat membantu kita mengukur apa yang dia ketahui dan tidak ketahui, dan apa yang dia bawa ke dalam negosiasi. Selanjutnya, kita dapat menggunakan Internet untuk mencari komentar publik tentang suatu produk atau layanan, baik melalui pengecer yang menjual produk (mis., Amazon) atau melalui pencarian mesin pencari biasa (misalnya “komentar pelanggan [produk X]”). Kita tidak hanya akan mempelajari pendapat pelanggan, kita juga akan melihat beberapa ulasan profesional atau jurnalistik. Kita akan terkejut dengan apa yang dapat kita pelajari tentang orang—serta produk dan layanan—dengan mudah dan cepat.

1.5 KITA ADALAH DIRIMU SENDIRI

Ini adalah Do-It-Yourself World

Salah satu fitur yang berlaku di tempat kerja akhir-akhir ini adalah—sebagian besar karena peningkatan teknologi dan efisiensi—Kita sekarang lebih mandiri daripada sebelumnya, untuk menangani tugas negosiasi. Tiga puluh tahun yang lalu kebanyakan dari kita di perusahaan menengah atau besar apa pun memiliki bantuan untuk menavigasi perairan bisnis yang berombak. Ada staf pendukung. Sekretaris, asisten administrasi, orang pengembangan penjualan, orang kontrak, bahkan negosiator profesional ada di kantor atau di dekatnya untuk membantu kami meneliti dan mengembangkan kesepakatan bisnis. Kami menentukan apa yang perlu dilakukan, apa yang perlu diteliti, apa yang perlu ditulis, dan di mana pertemuan akan diadakan. Orang lain melakukan kerja keras.

Sekarang, tentu saja, itu semua berubah. PC, jaringan, email, ponsel, IM, dan pesan suara telah menjadikan kita semua sebagai sekretaris kita sendiri. Internet telah menjadikan kami peneliti dan pengatur pertemuan kami sendiri. Perusahaan telah memotong staf pendukung mereka sampai ke tulang. Akibatnya, tugas-tugas dukungan ini telah dialihkan ke kita semua. Hirarki perusahaan, meskipun masih ada, dengan mudah dilampaui oleh komunikasi elektronik. Maksudnya itu apa? Ini berarti bahwa dalam banyak situasi kita telah menjadi negosiator kita sendiri.

Negosiasi—Ini Di Mana Saja

Kita tidak hanya harus melakukan negosiasi sendiri, tetapi negosiasi telah menjadi gaya hidup bagi sebagian besar dari kita. Kami bernegosiasi untuk proyek kami yang sudah ada. Kami bernegosiasi untuk pekerjaan baru, proyek baru, kenaikan gaji, jadwal kerja yang fleksibel, dan pengaturan perjalanan. Kami bernegosiasi dengan individu dan departemen di tempat kerja, dan dengan individu dan organisasi di luar. Jarang ada hari ketika kita tidak sedang bernegosiasi, baik dengan karyawan atau atasan langsung atau dengan seseorang di luar perusahaan kita.

Sebagian besar tawar-menawar yang kita lakukan adalah dengan orang yang jarang atau tidak pernah kita ajak bernegosiasi sebelumnya. Negosiasi telah menggantikan tatanan hierarkis yang dulunya jauh lebih dominan dalam keluarga dan kehidupan pribadi kita. Di dunia sekarang ini, kita harus bernegosiasi dengan anak-anak kita. Kami harus bernegosiasi dengan sekolah kami. Kita harus bernegosiasi dengan berbagai pemain dalam kehidupan keuangan pribadi kita, termasuk anggota keluarga lainnya.

Tentu saja, tidak hanya ada lebih banyak masalah untuk dinegosiasikan, tetapi semua negosiasi ini berjalan lebih cepat. Anak remaja kita akan bernegosiasi dengan kita (walaupun sepertinya bukan negosiasi) melalui ponsel mereka. Mereka akan mengirim kita tautan beberapa menit sebelumnya yang menunjukkan mobil yang ingin mereka beli, dan Tuhan membantu kita jika kita tidak melihatnya sebelum kita berbicara. Kita bernegosiasi siapa yang mengambilnya, dan kapan. Kita sibuk, jadi kita telah mengontrak layanan rumah—rumah tangga, pemeliharaan halaman, dan sebagainya. Ada negosiasi lain. Apakah ibumu datang berkunjung hari ini atau besok? Ada negosiasi lain. Kita sebaiknya memeriksa cuaca. Persiapkan (jika kita bisa), dan tanggapilah sekarang.

Tidak hanya ada lebih banyak untuk dinegosiasikan, dan tidak hanya semuanya berjalan lebih cepat, tetapi semuanya juga berubah lebih cepat. Informasi baru tiba lebih cepat dan lebih mudah didapat. Pengiriman akan terlambat? Negosiasikan ulang tanggal jatuh tempo proyek, dan negosiasi ulang waktu dan ketersediaan orang. Perubahan harga? Harus berurusan dengan itu. Anak baru saja diundang ke rumah teman melalui SMS? Negosiasikan kesepakatan itu (mungkin juga melalui teks).

Intinya: Jika kita seperti kebanyakan orang, kita menghabiskan sebagian besar waktu kita akhir-akhir ini untuk membuat semacam pengaturan dengan seseorang. Ini adalah dunia yang terhubung. Karena koneksi tersebut elektronik, mereka beroperasi secara real time. Untuk mengatasi dunia ini, kita juga perlu bernegosiasi secara real time, dan kita perlu melakukannya secara efisien.

1.6 PERBEDAAN ANTARA NEGOSIASI DAN PENJUALAN

Kita baru mengenal ide negosiasi. Kita dipekerjakan di organisasi kita sebagai insinyur, pakar teknis. Kita memiliki pendidikan bertahun-tahun untuk memperoleh kredensial teknis, karena kita tidak melihat diri kita sebagai tenaga penjualan. Tapi sekarang kita telah diundang ke dalam negosiasi untuk menjual produk kita ke pelanggan yang bersemangat. Kita berpikir, "Bagaimana saya bisa sampai di sini? Saya sengaja memilih jalur karier untuk menghindari menjadi tenaga penjualan. Penjualan bukanlah keahlian saya, jadi mengapa saya ada di sini?" Intinya — dan kita mungkin melihat ini datang — adalah kita tidak menjual. Kita sedang bernegosiasi. Apa bedanya? Sederhananya: Menjual adalah tindakan membujuk seseorang untuk membeli produk atau ide kita, sedangkan negosiasi adalah tindakan menyusun detail kesepakatan.

Dalam beberapa situasi kita akan melihat transisi yang jelas dari satu fase ke fase lainnya, tetapi dalam banyak situasi kita tidak akan melihatnya. Sebagai insinyur di tim, kita mungkin terlibat dalam tahap akhir penjualan dengan memberikan beberapa detail teknis, tetapi kemungkinan besar kita akan diminta untuk membantu detail dalam negosiasi itu sendiri.

Negosiasi yang baik terjadi setelah penjualan dilakukan; itu tidak mundur ke fase penjualan. Namun, seperti yang pasti kita ketahui, itu bukanlah cara kerja di dunia nyata. Dalam banyak kasus, rekanan akan datang dengan tidak yakin, atau setidaknya bertindak seperti itu sebagai taktik tawar-menawar. Jika eksekutif perusahaan kita memberi tahu kita bahwa kita tidak akan pernah terlibat dalam penjualan, mereka mungkin berbohong. Tetapi jika kita berfokus pada bagian negosiasi kesepakatan—dan mengenali perbedaan antara negosiasi dan penjualan—Kita akan lebih efektif sebagai anggota tim dan lebih bahagia dengan peran kita.

Negosiasi Profesional Dan Negosiator Profesional

Negosiator profesional adalah seseorang yang berspesialisasi dalam negosiasi; 80 hingga 90 persen pekerjaannya adalah mempersiapkan dan melakukan negosiasi atas nama perusahaan atau klien. Dia adalah seorang spesialis yang fasih dan berpengalaman dalam strategi dan taktik negosiasi. Dia adalah "senjata sewaan", biasanya lebih terlatih dan berpengalaman dalam proses negosiasi daripada bisnis, produk, atau layanan itu sendiri.

Seorang profesional negosiasi adalah seseorang yang memiliki pekerjaan penuh waktu dalam suatu organisasi melakukan tugas atau fungsi, seperti pemasaran produk, pengembangan produk, dukungan produk, akuntansi, atau semacamnya. Orang-orang ini dapat dipanggil untuk negosiasi formal, dan tentu saja mereka akan melakukan banyak negosiasi kecil sepanjang hari dalam segala hal mulai dari keputusan harga produk hingga ukuran bilik mereka dalam tata letak lantai baru. Mereka bernegosiasi, tetapi keterampilan dan pengalaman negosiasi mereka hanya berdekatan dengan tugas dan fungsi utama mereka.

Dengan mempertimbangkan keharusan negosiasi dan konteks negosiasi saat ini, beberapa bab berikutnya memberikan ikhtisar tentang dasar-dasar negosiasi, diikuti oleh strategi, taktik, dan teknik "hari pertunjukan" yang dirancang untuk membuat kita menjadi negosiator yang lebih baik terlepas dari konteks atau kecepatan negosiasi. perundingan. Beberapa hal telah berubah, dan beberapa tetap sama. Berikut ini memeriksa keduanya.

BAB 2

DASAR-DASAR NEGOSIASI

Mungkin kita belum menyadarinya, tetapi kita telah memainkan permainan negosiasi sepanjang hidup kita. Kita melakukannya sebagai seorang anak, kemudian sebagai seorang remaja. Kita bernegosiasi dengan orang tua kita tentang waktu luang, waktu pekerjaan rumah, dan waktu makan malam. Kita bernegosiasi dengan teman-teman kita tentang bertukar makan siang di sekolah, atau siapa yang harus melempar dan siapa yang harus memukul dalam permainan bisbol jalanan kita. Kita menyimpannya sebagai orang dewasa. Hari-hari ini kita menegosiasikan "bisnis-ke-konsumen" untuk membeli mobil atau ponsel atau paket liburan. Kita menegosiasikan "konsumen-ke-konsumen" untuk membeli atau menjual barang di Craigslist atau eBay. Dan di tempat kerja kita melakukan negosiasi "bisnis-ke-bisnis".

Selama ini, secara sadar atau tidak sadar, kita telah mengembangkan keterampilan dan pengalaman negosiasi inti. Tidak peduli siapa kita atau dari mana kita berasal, kita telah memainkan permainan negosiasi. Kita mungkin lebih baik dalam hal ini daripada yang kita pikirkan.

Sementara hari-hari negosiasi untuk kartu bisbol atau furnitur rumah boneka mungkin telah lama memudar menjadi sejarah, praktik dan janji negosiasi kemungkinan besar tetap ada pada kita. Dan itu mungkin menjadi lebih penting dari sebelumnya dalam kehidupan yang kita jalani hari ini. Bab ini dirancang untuk menghubungkan keterampilan negosiasi bawaan kita dengan beberapa dasar tentang bagaimana permainan negosiasi saat ini dimainkan. Idennya adalah untuk menempatkan beberapa struktur di sekitar apa yang sudah kita lakukan. Bab-bab selanjutnya akan membantu kita membangun di atas struktur dasar tersebut sehingga kita dapat melengkapi keahlian negosiasi kita.

2.1 SEJARAH NEGOSIASI

Dari Barter ke Meja Konferensi

Di mana, bagaimana, kapan, dan mengapa negosiasi menjadi bagian dari masyarakat yang beradab? Itu benar-benar dimulai sebagai barter — pertukaran langsung barang atau jasa tanpa melibatkan uang atau barang perantara lainnya. Kapan barter pertama dalam sejarah manusia terjadi tidak diketahui, tetapi kita tahu bahwa barter telah ada jauh lebih lama daripada jual beli. Itu tumbuh sebagai sistem memberi-dan-menerima yang mengakomodasi siapa saja yang memilih untuk berpartisipasi. Apakah itu untuk mendapatkan sepotong daging domba dengan imbalan tembikar atau untuk mendapatkan perhiasan untuk topi baja yang dilukis dengan tangan, orang menemukan cara untuk memenuhi kebutuhan mereka.

Barter adalah pertukaran barang atau jasa tanpa menggunakan uang sebagai item nilai atau sebagai penyeimbang dalam transaksi. Nilai objek atau layanan yang dipertukarkan tergantung pada kedua pihak yang terlibat, dan negosiasi adalah cara kedua pihak menetapkan nilai. Negosiasi dalam sejarah awal, seperti dalam negosiasi hari ini, dapat terjadi

dengan sangat cepat atau selama beberapa hari, tergantung pada tingkat perbedaan antara kedua pihak yang bernegosiasi, ukuran dan pentingnya kesepakatan, dan kemauan para pihak untuk bekerja. Untuk menemukan kesepakatan terbaik (yang berkorelasi langsung dengan kepentingannya).

Barter adalah cara untuk mendapatkan kebutuhan hidup, tetapi lebih dari itu — barter meruntuhkan hambatan komunikasi. Ketika orang bertemu untuk pertama kalinya, barter adalah cara untuk menentukan siapa yang dapat dipercaya dan asli, dan hanya setelah keinginan bersama untuk berdagang diungkapkan, dialog antara kedua pihak akan terjadi. (Ini sama benarnya saat ini, terutama ketika begitu banyak interaksi kita terjadi di dunia maya.) Barter perlahan berkembang menjadi pengaturan keuangan primitif, di mana sapi, domba, dan hewan ternak lainnya digunakan sebagai bentuk mata uang. Tumbuhan, hasil bumi, dan barang pertanian lainnya juga berfungsi sebagai mata uang, hanya untuk diambil alih oleh logam mulia, batu, dan akhirnya uang kertas.

Ketika Uang Muncul

Cowries — siput laut dengan cangkang tebal dan mengkilap yang dibumbui bintik-bintik kecil — digunakan di Cina pada 1200 SM. sebagai uang pertama. Mereka digunakan secara luas, dan bahkan menjadi populer di tempat-tempat yang jauh seperti Afrika, di mana beberapa budaya terus mempertahankannya hingga hari ini. Cowries adalah mata uang yang paling lama digunakan dalam sejarah. Di era modern kutipan valuta asing real-time ini, kami masih tidak tahu berapa banyak cowry untuk satu dolar. Namun, seperti yang jelas dari pemindaian cepat berita keuangan, ekonomi saat ini didukung oleh uang, dan uang sejauh ini merupakan elemen pertukaran yang paling penting. Meskipun sebagian besar uang saat ini adalah uang elektronik—yakni, uang ada sebagai bank atau sejenis saldo elektronik lainnya daripada fisik (uang kertas dan koin)—uang ini tetap memiliki tujuan yang sama: untuk memfasilitasi pertukaran.

Dari Barter Ke Negosiasi

Ketika orang melakukan barter, sebagian besar waktu mereka mengetahui nilai dari benda yang mereka tukarkan. Misalkan tiga keranjang jagung pada umumnya bernilai satu ekor ayam. Dua pihak harus saling membujuk untuk melakukan pertukaran, tetapi mereka tidak perlu khawatir tentang penetapan harga. Tetapi bagaimana jika suatu tahun terjadi kekeringan dan tidak banyak jagung yang bisa ditanam? Kemudian seorang petani dengan tiga keranjang jagung mungkin bisa menawar untuk menukarnya dengan dua atau bahkan tiga ekor ayam. Tawar-menawar nilai tukar sesuatu adalah bentuk negosiasi. Ini berfungsi setelah kita beralih ke sistem mata uang — kita cukup menegosiasikan nilai sesuatu dengan imbalan dolar tertentu atau nilai mata uang lainnya.

Meski terdengar primitif, kemungkinan besar kita pernah melihatnya secara langsung. Cara orang menawar satu sama lain bervariasi dari satu budaya ke budaya lain, tetapi kita pasti pernah melihat tawar-menawar terjadi di obral pekarangan atau pasar loak. Vendor memberi kita harga, kita memberi vendor harga, dan akhirnya media yang bahagia diputuskan atau kita pergi. Lebih sering daripada tidak, vendor menurunkan harganya sementara kita menaikkan harga kita, sampai kita berdua berada di angka yang tidak memungkinkan salah satu dari kita untuk bergerak lebih jauh.

Jenis tawar-menawar yang berbeda dapat dilihat di pelelangan, di mana banyak orang melihat barang-barang yang akan dijual dan mengajukan penawaran pada barang-barang yang ingin mereka beli. Seseorang menawar suatu barang. Orang lain membuat tawaran yang lebih tinggi. Lain melompat untuk membuat tawaran yang lebih tinggi. Penawaran ini berlanjut bolak-balik sampai satu orang mengalahkan semua pihak yang berkepentingan. Saat ini, jutaan orang menelusuri, memposting, memperdagangkan, barter, menawar, dan membeli apa pun mulai dari mainan yang mereka miliki saat masih anak-anak hingga perlengkapan olahraga bertanda tangan di eBay dan situs lelang Internet lainnya. Kita saja leluhur pedagang domba kita bisa melihat kita sekarang!

Tawar-menawar Adalah tentang Harga

Jika semua yang kita lakukan hanyalah barter, kita mungkin tidak memerlukan seluruh buku untuk membahas sifat negosiasi. Apakah tiga keranjang jagung bernilai satu atau dua ayam lebih merupakan masalah "pasar" yang berlaku pada saat itu daripada teknik negosiasi yang digunakan. Jadi, apa yang terjadi dengan barter gaya lama yang layak disebut dengan kata-kata yang lebih menarik—dan lusinan buku seperti ini dengan topik negosiasi? Perbedaan antara barter, atau tawar-menawar, dan negosiasi bermuara pada kerumitan dan proses. Meskipun istilah tawar-menawar dan negosiasi tampak identik, ada perbedaan di antara keduanya.

Tawar-menawar, yang saat ini setara dengan barter tetapi biasanya melibatkan uang, melibatkan penyederhanaan keinginan dan kebutuhan menjadi satu fokus. Sebelum kita menginjakkan kaki ke penjualan halaman tetangga kita, kita tahu betul bahwa semua harga stiker tulisan tangan tidak permanen. Tujuan kita adalah mendapatkan barang yang kita inginkan dengan harga serendah mungkin. Di sisi lain, tujuan tetangga kita ada dua—menyingkirkan barang sebanyak mungkin dan mendapatkan uang sebanyak mungkin untuk mereka.

Ketika datang ke tawar-menawar, itu semua tentang harga. Kedua belah pihak fokus untuk mencoba mendapatkan kesepakatan terbaik untuk diri mereka sendiri. Dalam hal ini, uang adalah titik fokus, dan saat itulah perang harga dimulai: "Berapa?" "Satu dolar." "Aku akan memberimu lima puluh sen." "Delapan puluh sen." "Enam puluh sen." "Tujuh puluh sen." "Enam puluh lima sen." "Kesepakatan."

Ketika tujuan menjadi terkonsentrasi, mudah untuk melupakan semua hal yang mungkin penting dalam diskusi. Dalam contoh penjualan pekarangan, harga lebih diutamakan daripada kegunaan produk. Pembeli tidak pernah berhenti untuk berpikir, "Jika saya pikir itu hanya bernilai lima puluh sen semenit yang lalu, mengapa sekarang saya pikir itu lebih berharga?" Meskipun harga yang ditetapkan dibagi rata di tengah, satu orang membelanjakan lebih dari yang diinginkannya dan orang lain menerima lebih sedikit uang untuk barang tersebut daripada yang dia harapkan. Jadi siapa yang mendapat tawaran itu? Keduanya memang demikian—pembeli masih membayar kurang dari harga penuh sementara penjual mendapat lebih dari penawaran awal pembeli.

Beberapa orang dikatakan "melakukan tawar-menawar yang sulit", yang berarti kecil kemungkinannya untuk membuat mereka menjauh dari keyakinan bahwa tawaran mereka adil. Kita tidak dapat tawar-menawar dengan mereka—mereka yakin bahwa mereka tahu yang

terbaik atau bahwa ada seseorang di luar sana yang akan membayar harga penuh. Dengan demikian, mentalitas department store lahir, dan satu-satunya cara kita membayar harga lebih rendah adalah jika ada obral.

Negosiasi Adalah tentang Kesepakatan "Utuh".

Negosiasi, di sisi lain, adalah tentang mendapatkan kesepakatan atau menyelesaikan pertanyaan antara dua pihak. Ini tidak selalu tentang harga, dan bahkan ketika harga terlibat, negosiasi biasanya tidak terbatas pada harga. Negosiasi mencakup semua atribut kesepakatan. Pengiriman, pengaturan waktu, ekstra, hak untuk menegosiasikan kesepakatan di masa depan, semua hubungan kemungkinan akan disertakan—dan dalam banyak kasus, tidak ada transaksi keuangan yang terlibat sama sekali.

2.2 PERMAINAN NEGOSIASI

Strategi dan Taktik

Negosiasi, seperti yang kita definisikan di Bab 1, adalah tentang mendapatkan sesuatu yang penting yang kita inginkan atau butuhkan. Ini tentang mencapai tujuan melalui diskusi memberi-dan-menerima dengan dua pihak atau lebih. Ini dapat dengan mudah dilihat sebagai "permainan" (dengan hasil yang diinginkan dan serangkaian strategi dan taktik) dan "gerakan" (dikerahkan secara berurutan untuk mencapai hasil tersebut). Negosiasi memiliki awal, tengah, dan akhir, dengan strategi dan hasil yang diinginkan yang dibayangkan sebelumnya. Para Pihak dapat dan memang melakukan koreksi, penyesuaian, dan perubahan lainnya untuk mengakomodasi pergerakan pihak lawan saat terjadi. Berbeda dengan tawar-menawar, hasil negosiasi biasanya multidimensi—begitu pula strategi dan taktik yang kita gunakan untuk mencapainya.

Layaknya permainan catur, dalam sebuah negosiasi terdapat banyak kemungkinan posisi perantara yang bisa kita jangkau untuk mencapai tujuan akhir. Kesuksesan kita bergantung pada bagaimana kita mencapai posisi tersebut dan menanggapi gerakan rekanan kita—karena kita tidak mengendalikan segalanya. Namun, karena ada tujuan multidimensi dan titik negosiasi, dalam banyak hal negosiasi bisnis lebih rumit dan rumit daripada permainan catur. Selain itu, ada lebih banyak aspek interpersonal dan manusiawi dalam sebagian besar negosiasi.

Bukan Pemain Catur? Tidak ada yang perlu ditakutkan!

Kita sebaiknya menganggap negosiasi sebagai permainan, seperti permainan catur, saat kita mendekatinya. Tetapi sekali lagi, tidak seperti dan di luar catur, seringkali bukan tentang seberapa baik kita menghitung yang menentukan hasil, tetapi seberapa baik kita berkomunikasi dan bekerja dengan rekanan kita. Ini tentang bagaimana kita memenuhi kebutuhan rekanan kita sambil juga mengurus kebutuhan kita sendiri. Tidak seperti catur, seringkali mungkin dan selalu diinginkan untuk mendapatkan rekanan di pihak kita, untuk bekerja secara efektif dan bersahabat dengan rekanan kita. Jadi bagi kita yang menghindari dari perhitungan permainan catur yang keras dan dingin — ada harapan! Dalam sebuah negosiasi, kita yang memiliki keterampilan interpersonal yang baik hampir selalu mengalahkan pemain catur yang penuh perhitungan!

Negosiasi Posisi Dan Menang-Menang

Meskipun beberapa bentuk negosiasi akan dibahas dalam buku ini, dua yang paling umum adalah negosiasi posisional dan negosiasi menang-menang. Khususnya di dunia yang serba cepat dan sangat saling berhubungan saat ini, dari kedua jenis negosiasi ini kita harus merangkul negosiasi menang-menang sebagai pendekatan yang lebih bermanfaat.

Negosiasi Posisi

Negosiasi posisi terjadi ketika masing-masing pihak mengambil posisi dan ragu-ragu untuk mengalah, atau mengalah banyak, kepada pihak lain. Masing-masing pihak berkomitmen pada tindakannya—mudah-mudahan, tetapi tidak selalu, karena alasan bisnis. Alasan bisnis dapat berarti hal-hal seperti kendala anggaran atau biaya, kendala desain, kebutuhan khusus pelanggan yang harus dipenuhi, dan sebagainya. Perhatikan bahwa pihak yang "menggali" memiliki alasan bisnis untuk melakukannya.

Namun seringkali—terlalu sering, sungguh—satu pihak mengambil, dan mencoba mempertahankan, posisi yang sulit karena alasan pribadi: ego, mentalitas "menang dengan segala cara" atau "menang-kalah", kebiasaan belaka, atau bahkan kadang-kadang hanya karena mereka mengambil dan memegang posisi tertentu dengan sukses terakhir kali. Kita harus selalu menghindari godaan untuk mengambil dan mempertahankan posisi dalam negosiasi posisi karena alasan pribadi—selalu tanyakan pada diri sendiri: "Apakah ada alasan bisnis mengapa saya melakukan ini?"

Pada saat yang sama, kita harus belajar mengenali kecenderungan negosiasi posisional yang kontraproduktif di rekanan kita. Kita mungkin tahu tentang kecenderungan ini sebelum mereka memasuki ruangan, atau kita mungkin mempelajarinya di saat-saat awal negosiasi. Kita harus berpikir cepat setelah menentukan bahwa gaya ini sedang dimainkan. Kita kemudian dapat "melawan api dengan api" atau mungkin, lebih efektif, menjangkau ke seberang meja dan menyarankan agar kita berdua dapat mencapai lebih banyak, dan melakukannya lebih cepat, jika kedua belah pihak berkolaborasi untuk saling menguntungkan.

Menang Sekarang Bisa Berarti Kalah Nanti

Kita dapat memenangkan beberapa negosiasi dalam jangka pendek dengan strategi posisional pemenang-ambil-semua yang teguh. Tapi kita cenderung kalah dalam jangka panjang, karena membutuhkan lebih banyak waktu dan energi. Dan lawan kita akan dipaksa untuk bernegosiasi untuk menang juga—membuang kemungkinan menang-menang ke luar jendela.

Dalam negosiasi posisional, kedua belah pihak menjadi begitu terfokus pada kebutuhan mereka sendiri sehingga mereka gagal memahami kebutuhan pihak lain. Perebutan kekuasaan sering terjadi dan para pihak tidak pernah benar-benar membahas tujuan dan sasaran mereka. Akibatnya, berjam-jam terbuang sia-sia untuk mencoba menghasilkan kesepakatan yang dapat didukung semua orang. Selain itu, kenegatifan dan perjuangan dapat membahayakan hubungan jangka panjang dan membuat negosiasi menjadi lebih sulit.

Singkatnya: jangan menjadi "pria tangguh". Itu hanya membuat segalanya lebih sulit, dan dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, rekanan kita mungkin akan pergi begitu saja.

Negosiasi Menang-Menang

Alih-alih negosiasi posisional, yang pada akhirnya benar-benar menang-kalah, kita dapat—dan harus—mencoba terlibat dalam gaya dan strategi menang-menang. Menang-menang berarti bahwa kedua belah pihak merasa puas sehingga kebutuhan mereka, atau setidaknya sebagian besar kebutuhan mereka, tertangani dan terpenuhi. Ketika kedua belah pihak mendapatkan barang yang mereka inginkan dan butuhkan, kesepakatan dibuat lebih mudah, memakan waktu lebih sedikit, dan memelihara atau bahkan meningkatkan hubungan jangka panjang antara pihak-pihak—penting dalam bisnis maupun dalam situasi pribadi.

Berhasil dalam negosiasi menang-menang berarti menjadi ahli dalam memahami dan mengantisipasi kebutuhan rekanan kita; itu juga berarti menjadi sedikit lebih fleksibel dengan kebutuhan dan keinginan kita sendiri untuk menuntaskan solusi kolaboratif. Bermain adil—berterus terang dan jujur tentang kebutuhan kita dan respons kita terhadap kebutuhan mereka—juga penting.

Negosiasi menang-menang berhasil karena setiap orang masuk ke proses dengan sikap positif, pemahaman yang kuat tentang bagaimana permainan itu dimainkan, dan pendekatan profesional terhadap situasi yang dihadapi. Pendekatan seperti itu melahirkan kepercayaan, dan di mana ada kepercayaan, hasil yang lebih banyak dan lebih baik akan segera menyusul. Dalam kebanyakan kasus, negosiasi yang sukses dimulai dengan win-win end dalam pikiran. Pada akhirnya, negosiasi win-win hampir selalu merupakan cara yang memuaskan untuk melakukan bisnis. Seharusnya tidak mengherankan bahwa sebagian besar sisa buku ini disusun berdasarkan gagasan negosiasi yang saling menguntungkan.

Konsesi: Alat Penting dari Negosiasi Menang-Menang

Kita pergi ke departemen roti di toko kelontong kita. Kita sedang mencari empat roti gulung, tetapi toko roti bahan makanan kita hanya membawa paket berisi delapan roti gulung. Apa yang harus dilakukan? Kita dapat meminta petugas untuk mengeluarkan empat dari tas dan memberi harga yang sesuai. Dalam situasi ini, kita meminta konsesi kepada perusahaan tempat kita biasa berbisnis. Apa yang kita tawarkan sebagai imbalan adalah bisnis kita yang berkelanjutan dan opini positif tentang layanan perusahaan.

Apa itu konsesi? Konsesi adalah saat kita memenuhi kebutuhan rekanan dengan memberinya hak istimewa yang biasanya tidak diberikan kepada orang lain. Misalnya, selama rapat bisnis, seorang eksekutif meminta potongan biaya produksi sebesar 10 persen. Eksekutif lain menyetujui konsesi ini, tetapi dia meminta salah satu dari dirinya sendiri sebagai imbalan—agar dapat mempekerjakan atau mengontrak beberapa karyawan lagi. Dalam iklim negosiasi yang cepat saat ini, konsesi juga dapat dibuat demi kepentingan waktu. Misalnya, kita mungkin setuju untuk membayar harga yang lebih tinggi atau menerima pengiriman yang lebih lambat jika pihak lawan mengabaikan persyaratan persetujuan tertentu untuk menyelesaikan negosiasi lebih cepat.

2.3 KETIKA MEREKA TIDAK INGIN BERMAIN

Kita ingin membuat kesepakatan untuk mengaspal tempat parkir kita atau memperbaiki atap gedung kita atau membeli 5.000 sirkuit terpadu khusus untuk dibuat menjadi produk kita. Kita menjangkau untuk menghubungi pemasok favorit kita, tetapi dia

tidak segera membalas telepon kita. Kita menunggu beberapa hari. Dia tidak membalas telepon kita sama sekali. Menurut kita kebutuhan dan kesepakatan bisnis kita cukup mudah, dan menurut kita kita memiliki hubungan yang cukup baik dengan pemasok dan kontraktor ini. Jadi apa yang terjadi?

Langkah pertama adalah mencari tahu alasannya. Tindak lanjut dengan panggilan telepon, tinggalkan pesan jika perlu, cukup tanyakan mengapa mereka tidak siap untuk bernegosiasi dengan kita. Mungkin ada penjelasan sederhana. Mungkin rekanan belum memiliki waktu untuk melakukan pekerjaan atau bahkan bernegosiasi dulu tetapi akan bersedia untuk bekerja dengan kita di kemudian hari.

Jika alasannya tetap sulit dipahami, cari tahu "apa" atau "bagaimana". Apa yang dapat kita kemukakan agar permintaan kita untuk bernegosiasi lebih menarik? Apa yang dapat kita kemukakan untuk mempercepat atau mempermudah negosiasi? Bisakah kita membuang beberapa bisnis lain dengan cara mereka untuk membuatnya lebih menarik? Bisakah kita fleksibel dengan tenggat waktu atau pementasan proyek untuk memungkinkan rekanan bekerja di proyek lain? Jika kita bisa, kemungkinan besar kita akan mendapatkan kesepakatan yang lebih baik. Jika kita tidak bisa, kita dapat membangkitkan lebah yang menyengat dari negosiasi posisi — atau sama buruknya, terus diabaikan sama sekali.

Intinya: tidak ada salahnya untuk membuat atau menyarankan beberapa konsesi sejak awal. Kita ingin membawa rekanan ke meja, dan kita ingin membawa mereka ke meja dengan perasaan positif.

2.3 MEMISAHKAN ORANG DARI MASALAH

Misalkan kita baru saja memulai negosiasi yang mungkin tegang dengan badan pengatur negara bagian tentang kepatuhan lingkungan terkait bisnis kita. Ketombe kita sudah habis. Ini tidak akan baik, kita bisa merasakannya. Dan rekan negosiasi kita sudah menganggap lawan bicara sebagai "sekelompok pemeluk pohon yang tidak pantas mendapatkan waktu hari ini". Kita pernah bertemu dengan tim ini sebelumnya, dan bahasa tubuh mereka antara lain mencerminkan bahwa mereka mungkin juga tidak merasa begitu baik tentang kalian.

Apakah negosiasi ini mungkin berjalan dengan benar? Apakah kita akan dapat tetap berpegang pada fakta dan masalah? Apakah kita dapat tetap pada tugas? Apakah kita mungkin berhasil menyelesaikan solusi win-win dengan cepat sambil membangun hubungan saling percaya jangka panjang?

Mungkin tidak, kecuali jika kita dapat memisahkan orang dari masalah dan menangani masing-masing dalam lingkungannya sendiri. Salah satu prinsip inti yang meresap ke dalam praktik negosiasi yang efektif adalah gagasan untuk memisahkan orang—emosi pribadi, persepsi, dan bias yang melekat dalam negosiasi (karena negosiasi dilakukan oleh orang!)—dari masalah nyata yang sedang dibahas.

Berikut adalah beberapa teknik untuk menangani masalah orang-orang dan mencegah mereka memisahkan upaya pemecahan masalah kita yang saling menguntungkan:

1. Kendalikan persepsi (negatif) kita. Tentu, negosiator badan lingkungan tidak "hidup di dunia nyata" dalam menjalankan bisnis. Tetapi jangan berasumsi bahwa mereka tidak mengetahui tentang dunia nyata itu. Jika persepsi negatif kita ternyata benar—bahwa

mereka tidak peka terhadap kebutuhan bisnis kita—luangkan waktu sejenak untuk memberi mereka tinjauan objektif dan faktual tentang apa yang kita lakukan dan bagaimana peraturan lingkungan membuatnya menyakitkan.

2. Sadarilah bahwa mereka mungkin menginginkan hal yang sama dengan kita. Pada akhirnya mereka juga menginginkan solusi, dan mereka menginginkannya dengan cepat. Mereka tidak ingin menghabiskan waktu dan energi berlebihan untuk kasus ini, dan mereka mungkin tidak ingin menangani masalah orang-orang kita lebih dari yang seharusnya! Mereka ingin pergi dengan kesepakatan dan hubungan.
3. Latih empati. Negosiator rekanan adalah orang-orang juga, berusaha untuk berhasil mencapai tujuan mereka tanpa terlalu banyak rasa sakit dan penderitaan. Mereka memiliki keluarga untuk didukung dan pekerjaan lain yang harus dilakukan, sama seperti kita. Mereka punya pekerjaan yang harus diselesaikan. Hormati itu dan bantu mereka melakukannya, dan mereka akan melakukan hal yang sama.
4. Luangkan waktu istirahat. Ketika pelatih bola basket merasakan hal-hal menjadi terlalu emosional dan pribadi, mereka meminta waktu istirahat untuk mengalihkan pikiran pemain dari permainan yang ada. Kita dapat—dan harus—melakukan ini juga. Jika kita merasakan ketegangan atau konflik antarpribadi, jangan biarkan itu terlalu panas. Sebaliknya, istirahatlah agar semua orang bisa menenangkan diri. Lebih baik lagi, gunakan waktu istirahat untuk mendiskusikan beberapa topik umum seperti liburan terakhir kita atau pusat rekreasi kota baru. Apa pun topiknya, tujuannya adalah untuk menjalin hubungan baik dan memperkuat fakta bahwa kita berdua adalah "manusia".
5. Jaga komunikasi tetap efektif. Dengarkan secara aktif, dan bicaralah saat giliran kita tiba. Jangan gunakan bahasa kasar atau intimidasi, dan jangan bereaksi atau menanggapi mereka. Meskipun kita mungkin menempatkan mereka pada posisi defensif sejauh menyangkut masalah kita, jangan menempatkan mereka pada posisi defensif secara pribadi. Jangan pernah merendahkan siapa pun, dan jika mereka meremehkan kita, abaikan saja.

Intinya begini: Selalu berpikir positif dan sadari bahwa gelas pepatah hanya setengah penuh saat bekerja dengan orang. Ketika kita dapat melakukannya dengan sukses, kita akan mengesampingkan konflik pribadi dan membebaskan tim kita—kedua tim, sungguh—untuk mengatasi masalah dengan lebih efektif.

Sekali lagi, Negosiasi Ada di Mana-Mana

Sederhananya, semua orang bernegosiasi. Orang tua bernegosiasi dengan guru; suami bernegosiasi dengan istri; saudara laki-laki bernegosiasi dengan saudara perempuan; pengacara pembela bernegosiasi dengan jaksa penuntut; Dan seterusnya. Bahkan anak-anak melakukan suatu bentuk negosiasi. Sungguh lucu bagaimana orang dewasa masih memainkan permainan "Saya akan menukar kita dengan ini untuk itu" meskipun dengan cara yang lebih canggih dan halus.

Meskipun kita mungkin mengecilkan negosiasi kehidupan pribadi ini, jika kita berada dalam bisnis atau lingkungan profesional apa pun, kita mungkin banyak bernegosiasi. Kesepakatan dilakukan, anggaran dibuat, dan uang dibelanjakan atau diperoleh melalui negosiasi. Jembatan dibangun, jalan diperbaiki, gedung tinggi didirikan, transportasi umum

dialihkan, dan jalan diberi nama—dan sementara itu, ada sekelompok profesional yang merundingkan rincian proyek ini dengan mempresentasikan ide dan strategi mereka kepada persetujuan yang sesuai. manajer, komite persetujuan, atau dewan direksi. Kita mungkin mendapati diri kita bersaing untuk mendapatkan kesepakatan jutaan dolar untuk bisnis kita—atau untuk tiket masuk senilai Rp. 1.500.000 ke pameran dagang yang ingin kita hadiri. Keduanya adalah negosiasi, dan keduanya membutuhkan banyak keterampilan yang sama.

Singkatnya, negosiasi adalah tentang mendapatkan apa yang kita inginkan. Negosiasi menang-menang adalah tentang mendapatkan apa yang kita inginkan melalui pengakuan atas tujuan kita dan tujuan rekanan, dan menemukan solusi damai yang membuat semua orang pergi dengan kepuasan maksimal dengan waktu yang dihabiskan minimal. Di dunia yang bergerak cepat saat ini, waktu sangat penting. Untungnya, informasi real-time yang tersedia di ujung jari kami membantu kami menemukan win-win lebih cepat dan tepat daripada sebelumnya.

BAB 3

PERSIAPAN NEGOSIASI

Pembicara publik mengatakan bahwa rahasia sukses adalah persiapan. Nasihat mereka: “Siapkan satu jam untuk setiap menit pidato.” Mengapa? Tidak hanya untuk mengetahui materi tetapi juga untuk membangun rasa percaya diri. Kita mendapat manfaat saat kita menyalurkan semua energi dan kegugupan yang hilang itu menjadi kepercayaan diri. Dan kemudian ketika kita menyampaikan pidato kita, kita tampil "lebih baik" daripada audiens karena kita tahu barang-barang kita. Berhasil. Dan mantra seperti itu dengan mudah dipindahkan ke dunia negosiasi. Bersiaplah dan kita akan tahu barang-barang kita. Selain itu, kita akan tampil seolah-olah kita mengetahui barang-barang kita, yang penting untuk mendapatkan rasa hormat dan kerja sama dari rekanan kita. Ini tidak bisa cukup ditekankan: bersiap, bersiap, dan bersiap. Tentang itulah bab ini—apa, bagaimana, dan kapan mempersiapkan negosiasi.

3.1 MEMPERSIAPKAN LAPANGAN

Bersiap untuk Game

Saya telah menggambarkan negosiasi sebagai sebuah permainan. Ada aturan, tetapi di luar aturan ada strategi dan taktik untuk mencapai tujuan kita dan melakukan sesuatu yang penting. Seperti game apa pun, menang adalah tujuan akhir; itulah mengapa kita memasuki negosiasi sejak awal. Tapi tidak seperti kebanyakan game, kami juga ingin melihat pihak lawan menang— saling menguntungkan. Itu bukan tujuan utama negosiasi, tetapi ini adalah strategi penting. Membiarkan pihak lawan menang juga merupakan strategi yang membantu kita mendapatkan apa yang kita inginkan, dan ini adalah strategi yang membantu setiap orang melewati negosiasi dengan lebih cepat.

Tapi menang-menang bukan satu-satunya strategi, dan itu tidak mulai membahas topik taktik. Seperti kata pepatah, "iblis ada dalam detailnya". Kita tidak hanya harus mengetahui barang-barang kita tetapi, seperti pemain game yang baik, kita juga harus dapat membayangkan gerakan kita — terkadang beberapa gerakan di muka — agar permainan tetap berjalan sesuai keinginan kita. Seperti game apa pun, yang terbaik adalah memiliki pemahaman menyeluruh tentang game tersebut sehingga kita dapat mengetahui apa yang terjadi dan mendapatkan serta mempertahankan keuntungan kita.

Ini pada gilirannya membutuhkan persiapan. Ini bukan hanya tentang aturan permainan itu sendiri. Ini tentang mengembangkan pemahaman menyeluruh tentang pertanyaan yang ada, topik negosiasi. Ini tentang mengetahui fakta, memahami "area abu-abu" yang bernuansa dan tidak diketahui di sekitar fakta, memahami tim kita, memahami rekanan kita, dan bahkan memahami "landasan" atau tempat di mana negosiasi akan terjadi. Setiap kekurangan dalam persiapan di salah satu area ini dapat menimbulkan kecanggungan — yang pada gilirannya dapat menciptakan kelemahan yang dapat dieksploitasi oleh lawan kita.

Pahami Diri Dan Tujuan kita

Sebelum melakukan penelitian tentang fakta, angka, dan dinamika negosiasi, penting untuk memvisualisasikan apa yang kita inginkan dari negosiasi. Jika kita sedang menegosiasikan kontrak konstruksi jembatan, kita mungkin sudah memikirkan angka dolar, dengan waktu konstruksi terkait, penyebaran kru, dan detail lainnya yang menyertainya. Jika kita bernegosiasi dengan anak kita yang berusia lima belas tahun tentang membersihkan piringnya sendiri, kita ingin mencapai hasil itu, tetapi kita ingin melakukannya dengan cara yang positif dan mengasuh—tidak ada perasaan sulit. Mengukur "keharusan" dan "keinginan" ini semuanya berfungsi untuk menetapkan tujuan, yang pada gilirannya menjadi kerangka kerja untuk negosiasi.

Mulailah dengan Akhir dalam Pikiran

Esensinya adalah “melihat” hasilnya. Coba bayangkan seperti apa kesepakatan yang sudah selesai, kemudian bekerja mundur melalui proses negosiasi, bolak-balik, memberi dan menerima, sampai ke fakta dan informasi yang akan kita bawa ke dalam negosiasi. Tentu saja, kita tidak dapat memvisualisasikan semuanya, tetapi visi akan membantu kita mengatur pikiran kita dan lebih siap untuk menutupi celah—yang tidak diketahui—ketika muncul.

Mengatur pemikiran kita di sekitar visi negosiasi akan memberi arah dan tujuan pada riset dan penampilan kita di hari pertunjukan. Ini memberikan fokus. Itu selalu lebih baik untuk memulai dengan sesuatu daripada tidak sama sekali, dan semakin banyak yang kita miliki melalui persiapan, semakin mudah tugasnya, semakin lancar prosesnya, dan semakin besar kemungkinan kita akan mencapai hasil yang kita inginkan—tujuan akhir yang kita visualisasikan. posisi pertama.

Sebaliknya, jika kita memasuki negosiasi tanpa persiapan, tidak yakin, dan ragu-ragu tentang apa yang ingin kita capai, pihak lawan—terutama jika negosiator berpengalaman—akan memanfaatkan kesempatan ini untuk mendominasi negosiasi dan memenuhi kebutuhannya. Selain itu, karena kita tidak yakin tentang fakta atau hasil akhir yang kita inginkan, kita tidak akan bersenjata menghadapi banyak konsesi yang mungkin diminta dari kita.

Memvisualisasikan Hasil

Untuk membantu menentukan “tujuan akhir” yang kita inginkan, kita dapat mulai menetapkan tujuan dan strategi dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berikut kepada diri sendiri:

- Apa yang ingin saya capai dalam negosiasi?
- Apa tujuan utama saya? Hasil terbaik?
- Apa tujuan sekunder saya?
- Apa "keharusan" dan "keinginan" saya?
- Apa yang dapat menghalangi saya untuk sukses?
- Apa kemungkinan batu sandungan khusus?
- Bagaimana saya dapat mengatasi batu sandungan ini?
- Langkah persiapan apa yang dapat saya ambil untuk membuat negosiasi cepat dan berhasil?

Jelas pertanyaan-pertanyaan ini berada pada tingkat yang sangat umum dan dapat dimodifikasi sesuai dengan spesifikasi negosiasi. Tapi mereka adalah tempat yang bagus untuk memulai. Bahkan negosiasi yang paling sederhana, seperti dengan putra remaja kita tentang mencuci piringnya, sebagian pantas mendapatkan perlakuan ini. Pikirkan baik-baik. Apa tujuan kita dan hasil yang diinginkan? Apa yang akan menghalangi negosiasi yang berhasil? Apa kemungkinan batu sandungan? Bahkan untuk negosiasi lima menit (atau kurang!), proses berpikir ini bisa sangat membantu.

Tentang Menetapkan Tujuan—Tetap Nyata

Tetapkan tujuan yang realistis. Jika tujuan terlalu jauh dari jangkauan, kita akan merasa seolah-olah kita gagal jika kita tidak mencapainya, padahal sebenarnya tujuan itu tidak dapat dicapai. Tujuan yang terlalu jauh dari jangkauan mencegah win-win. Mengapa? Karena lawan kita tidak dapat menghasilkan sesuatu yang cukup baik untuk pihak kita tanpa mengorbankan posisinya sendiri. Penting juga untuk spesifik mungkin dengan tujuan kita sehingga kita dapat melacak kemajuan untuk mencapainya.

3.2 TAHU KEHARUSAN DAN KEINGINAN kita

Daftar Periksa yang Sangat Penting

Hampir setiap negosiasi akan memiliki tujuan atau sasaran utama, dan tujuan sekunder. Tujuan utama, atau utama, mewakili item(-item) utama yang ingin kita capai atau capai dalam negosiasi; tujuan sekunder, yang biasanya banyak jumlahnya, hanya itu—penting tapi tidak sepenting tujuan utama. Seringkali itu adalah atribut dari item yang dinegosiasikan sebagai tujuan utama.

Tujuan utama kita harus menjadi kekuatan pendorong di belakang posisi negosiasi kita. Jika kita ingin membeli mobil karena membutuhkan cara berangkat kerja setiap pagi, tujuan utama kita adalah membeli kendaraan yang kital. Tujuan sekunder akan menyangkut kenyamanan, fitur, penampilan, dan harga. Sarana untuk mencapai tujuan tersebut meliputi pilihan merek, gaya, model, baru versus bekas, dan pembiayaan. Dalam rangkaian tujuan ini, kita akan dapat memprioritaskan mana yang paling penting, membandingkannya dengan cara dan kemungkinan hambatan, dan menggunakan cara dan hambatan yang diantisipasi untuk meminta konsesi dan/atau memprioritaskan ulang atau membentuk ulang tujuan.

Misalnya, jika kita lebih suka mobil biru, itu menjadi tujuan kedua. Ini mungkin yang penting — "keharusan" — atau mungkin "keinginan". Prioritas itu, bersama dengan prioritas kita untuk sasaran lainnya, membantu kita mengetahui nilai sasaran itu terhadap hasil kita. Jika itu adalah "keinginan" yang kurang penting, itu menambah nilai yang lebih kecil pada hasil potensial dan karenanya tidak perlu terlalu dikhawatirkan. Kita harus bersiap untuk melepaskan keinginan yang kurang penting sebagai bagian dari keseluruhan strategi negosiasi kita. Jika itu adalah "keharusan" atau "keinginan" yang sangat kuat, maka kita perlu bersiap untuk apa yang mungkin kita korbankan.

Ini sepertinya sudah jelas, tetapi saya telah melihat negosiator gagal total karena sesuatu yang tidak terlalu penting dalam skema besar negosiasi. Mereka menginginkan mobil biru, tetapi apakah layak untuk menyerah pada kesepakatan krim puff jarak tempuh rendah yang fantastis untuk dicapai? Pada akhirnya, tidak. Tetapi dengan perspektif yang salah,

negosiasi dapat dengan mudah gagal atau lebih buruk lagi, membuat kita mendapatkan kesepakatan yang sebenarnya tidak kita inginkan.

“Lihat” Kesepakatan Sebelum kita Menyegel Kesepakatan

Jika kita masuk ke negosiasi mobil mati-matian dengan mobil biru, kita mungkin tidak "melihat" bagaimana kesepakatan itu bisa terungkap. Jika kita terjebak pada satu hasil, itu bisa merugikan kita. Alih-alih, ungkapkan keharusan dan keinginan kita, tetapi jangan berasumsi apa pun yang masuk ke dalam negosiasi.

Visualisasikan Negosiasi

Saya sudah menyinggung hal ini—gagasan untuk “melihat” hasil akhir dari kesepakatan; ide memulai dengan akhir dalam pikiran. Sekarang saya memperluasnya ke dalam negosiasi itu sendiri. Di sini, kita berusaha membentuk gambaran mental tentang apa yang sebenarnya akan terjadi selama negosiasi.

Jika kita membayangkan bagaimana rapat akan berlangsung, kita dapat mempersiapkan diri dengan lebih baik untuk situasi yang mungkin muncul; dan kita dapat lebih siap untuk menanggapi. Jika kita membiarkan imajinasi kita berjalan, kita dapat memvisualisasikan apa yang mungkin terjadi dan bagaimana kita akan meresponsnya. Memicu sisi kreatif otak kita bahkan sebelum tahap persiapan memberi kita kesempatan untuk bersiap menghadapi hal yang tidak terduga dengan mengembangkan segudang strategi perlindungan. Misalnya, jika kita memvisualisasikan bahwa rekanan kita mungkin membawa pakar ke dalam negosiasi, kita dapat merencanakan untuk melawan langkah tersebut.

3.2 TAHU KETERBATASAN DAN KELEMAHAN kita

Diberikan setengah gelas air di atas meja, sebagian dari kita secara alami melihatnya setengah penuh, sebagian dari kita setengah kosong. Negosiasi berkembang dengan rasa percaya diri—kemampuan untuk menjadi positif, stabil, kuat, dan yakin tentang subjek kita karena kita telah mempersiapkannya dengan baik—melihat gelas setengah penuh. Tetapi bagian dari persiapan untuk negosiasi juga mengetahui titik lemah (kosong) dan keterbatasan kita.

Saat kita memvisualisasikan negosiasi, kita harus menginventarisasi bagian mana dari kesepakatan yang mungkin sulit untuk kita penuhi atau terima. Kita semua pernah ke sana, mencoba membeli tiket pesawat tiga hari sebelum kita ingin bepergian sambil tetap berusaha mendapatkan tarif yang murah. Pemberitahuan singkat itu menempatkan kita pada posisi negosiasi yang lemah, tetapi itu tidak berarti semuanya hilang; mungkin ada penawaran menit terakhir yang tersedia.

Negosiator yang baik menyadari di mana titik lemahnya dan mencoba menjauhkan mereka dari negosiasi sama sekali atau mencoba meremehkan kepentingannya. Mereka juga mencari alternatif: “Pak, saya tahu toko saya sedang sibuk dengan pekerjaan dan saya tidak bisa memproduksi kaus berlogo jahitan itu pada Senin depan, tapi bagaimana kalau Selasa? Atau bagaimana dengan versi cetak layar?” Kelemahan pemasok, tentu saja, adalah ketidakmampuannya untuk mengirimkan dalam kerangka waktu yang diinginkan rekanan; alternatif yang disediakan pemasok adalah upayanya untuk mengembalikan kesepakatan ke jalurnya. Perhatikan bahwa dia belum menawarkan konsesi harga—belum.

Keterbatasan—Seberapa Jauh kita Akan atau Tidak Akan Pergi

Sama seperti di pelelangan, mudah terjebak dalam hiruk pikuk emosional negosiasi dan menyetujui sesuatu yang tidak akan kita miliki tanpa tekanan saat itu. Itu sifat manusia, dan kita semua pernah mengalaminya. Kita mungkin telah melakukan negosiasi yang siap untuk membelanjakan tidak lebih dari Rp. 1.500.000.000 untuk sebuah mobil, tetapi pergi dengan membelanjakan Rp. 1.575.000.000 karena kita menemukan satu mobil dengan apa yang kita inginkan dan tidak dapat melewatkannya. Jika kita memiliki tambahan Rp.75.000.000, bukan masalah besar. Tapi itu mungkin juga merusak anggaran kita, tidak menyebabkan rasa malu, belum lagi konsesi di pihak kita, ketika kita terpaksa mundur.

Pendekatan yang tepat adalah menetapkan batasan—minimum, maksimum—sebelum kita memasuki negosiasi. Beberapa di antaranya, seperti tujuan, adalah "keharusan" atau batasan mutlak; beberapa adalah tujuan tetapi tidak mutlak. "Saya tidak dapat membelanjakan lebih dari Rp. 1.500.000.000" adalah mutlak; sedangkan "Saya benar-benar tidak menginginkan mobil putih atau perak" menyarankan kita akan mengambilnya jika kesepakatannya benar.

Batasan yang ditetapkan sebelumnya dapat membantu mencegah pihak lawan menemukan kelemahan kita. Jika kita tahu bahwa T-shirt berlogo yang dijahit tidak dapat diproduksi dalam waktu kurang dari tiga hari, dan kita siap untuk mengomunikasikannya selama negosiasi, pihak rekanan mungkin tidak akan pernah mengetahui alasan sebenarnya mengapa kita tidak dapat mengirimkannya dalam satu hari per hari. Permintaan mereka adalah agar toko kita didukung dengan pesanan.

Tetapkan batasan sebelum kita masuk—dan pastikan semua orang di tim kita mengetahui dan memahaminya.

Jangan Ungkap Kekurangannya!

Jangan biarkan pihak lain mengetahui keterbatasan kita—setidaknya tidak langsung. Membuat rekanan kita mengetahui informasi ini di muka mungkin membuat kita tampak konfrontatif dan tanpa kompromi. Jika kita benar-benar tidak akan membelanjakan lebih dari Rp. 1.500.000.000 untuk mobil itu, kita mungkin tidak ingin langsung mengungkapkannya, karena kita mungkin kehilangan mobil seharga Rp. 1.510.000.000 yang sangat bagus atau konsesi lain yang mungkin dibuat oleh wiraniaga. Namun, jika rekanan hampir mendekati batas kita, jangan ragu untuk mengatakan bahwa kita tidak berencana untuk berkompromi atau melangkah lebih jauh dalam masalah khusus tersebut.

3.3 PERENCANAAN DAN PENGGUNAAN KONSESI

Kapan Memberi Sedikit Tanah

Bagian dari proses persiapan dan visualisasi negosiasi adalah untuk mendapatkan gambaran tentang poin-poin yang mungkin diminta oleh rekanan kita yang siap kita berikan landasannya. Biasanya ini adalah "keinginan" bukan "keharusan", atau detail tangensial tentang item utama yang dimaksud.

Saat kita memvisualisasikan negosiasi, ingatlah bahwa kemampuan untuk bersikap fleksibel dapat menguntungkan kita di beberapa titik selama negosiasi. Meskipun kita tidak ingin dengan mudah melepaskan salah satu tujuan kita atau berkompromi dengan batasan

kita, kita ingin tetap berpikiran terbuka tentang bagaimana kita dapat menyesuaikan poin negosiasi kita jika itu berarti kesepakatan bersama dapat dicapai.

Konsesi dapat digunakan sebagai penyesuaian negosiasi. Konsesi adalah pemberian dan penerimaan kecil untuk membantu kedua belah pihak mencapai solusi win-win terbaik; mereka adalah penyempurnaan kesepakatan. Kita dapat menganggap mereka sebagai "chits" atau "tunjangan" kecil untuk dijatah dengan bijak. Mereka mungkin diminta dan ditawarkan sebagai imbalan satu sama lain selama negosiasi. Masing-masing pihak ingin keluar ruangan dengan perasaan puas dengan konsesi yang telah disepakati. Jika kita mengerjakan pekerjaan rumah kita—meneliti, menyiapkan, mempraktikkan, dan menimbang alternatif—Kita seharusnya memiliki gagasan bagus tentang konsesi apa yang nyaman kita buat—dan mana yang nyaman kita minta.

Strategi Dan Taktik Konsesi

Saat merencanakan dan membuat konsesi, berikut adalah beberapa pedoman strategis dan taktis yang perlu diingat:

- Urutan itu penting. Jika kita mengantisipasi banyak konsesi, sajikan dalam urutan dari yang paling kecil hingga yang paling penting. Menyingkirkan yang mudah terlebih dahulu mungkin (1) memungkinkan kita untuk memuaskan rekanan kita hanya dengan yang "mudah" dan (2) memungkinkan kita mengarahkan sebagian besar waktu dan energi kita ke yang lebih penting.
- Saat kita memberikan konsesi, lakukan dengan penekanan yang sama. Tunjukkan jumlah penolakan yang sama untuk setiap konsesi sehingga pihak lain tidak dapat menentukan mana yang lebih bernilai bagi kita.
- Untuk setiap kelonggaran yang kita buat, mintalah satu imbalan. Misalnya, "Saya akan memberi kita diskon jika kita membayar uang muka lebih tinggi."
- Berikan alasan untuk konsesi yang kita minta sehingga rekanan dapat memahami mengapa kita memintanya. Misalnya, "Saya ingin mendapatkan diskon harga stiker sehingga saya dapat membayar pembayaran bulanan". Kita akan mendapatkan rasa hormat pihak lain jika kita membuktikan bahwa kita tidak meminta sesuatu hanya untuk melihat apakah kita bisa mendapatkannya.

Beberapa ahli percaya kita harus selalu membuat konsesi pertama. Dengan mengambil inisiatif dengan cara ini, kita mempertahankan kendali atas hal-hal yang paling penting bagi kita. Pakar lain merasa bahwa membiarkan pihak lain membuat konsesi pertama memungkinkan kita mengambil hadiah jika mereka menawar terlalu tinggi. Pada akhirnya, kita akan mengembangkan gaya negosiasi kita sendiri, tetapi untuk saat ini, ikutilah apa yang terasa paling nyaman bagi kita. Taktik-taktik seperti ini (dan masih banyak lagi) akan dibahas nanti dalam buku ini.

Ingat: Keberhasilan Kecil Tetaplah Sukses

Saat kita bersiap, selalu ingat bahwa kita tidak dapat melakukan home run setiap kali kita siap. Semua negosiator yang baik tahu itu, dan semua negosiator yang baik tahu bahwa banyak single—kemenangan kecil—bisa menjadi kemenangan besar seiring berjalannya waktu. Jadi, jika posisi negosiasi kita tidak kokoh, kita mungkin masih dapat mencapai banyak kesuksesan yang lebih kecil, banyak hal yang harus dan diinginkan dalam daftar kita, tanpa

mendapatkan semuanya. Begitulah cara kerja gim ini. Dapatkan mobil persis seperti yang kita inginkan, tetapi dengan harga \$500 di atas harga "target" kita. Bukan hari yang buruk, bagi kebanyakan orang.

Martin Luther King Jr. mengatakan yang terbaik: "Jika saya tidak dapat melakukan hal-hal besar, saya dapat melakukan hal-hal kecil dengan cara yang hebat."

3.4 KENALI REKANAN KITA

Siapa Mereka, Apa yang Mereka Butuhkan, Bagaimana Mereka Beroperasi. Pembicara publik yang berpengalaman akan dengan tegas memberi tahu kita salah satu elemen terpenting dari proses persiapan adalah mengetahui dan memahami audiens. Mengapa? Itu mudah. Jika kita mengenal audiens, kita dapat mengetahui dengan lebih baik apa yang mereka cari, apa yang mereka butuhkan dari promosi kita, dan pertanyaan apa yang kemungkinan besar akan mereka tanyakan. Jika kita memberikan ceramah tentang peluang pendidikan kepada sekelompok pecinta lingkungan, tidakkah menurut kita mereka ingin tahu lebih banyak tentang kursus lingkungan yang akan kita tawarkan? Tentu saja mereka akan melakukannya.

Rekanan kita, seperti kita, akan memasuki negosiasi dengan daftar tujuan, keharusan, dan keinginannya sendiri. Jika kita mengenalnya, kita akan lebih siap untuk mengatasi keharusan dan keinginan itu. Seharusnya ada lebih sedikit—mungkin tidak ada—kejutan. Saya tidak bisa cukup menggarisbawahi pentingnya mengetahui rekanan kita sebelum kita memulai.

Mengenal Mereka Secara Profesional Dan Pribadi

Ada dua dimensi (biasanya) untuk mengetahui rekanan. Pertama, kita harus mencoba mengenal mereka sebagai sebuah organisasi—apa bisnis mereka, apa yang mereka tawarkan, apa kekuatan dan kelemahan mereka, apa yang membuat mereka sukses, atau tidak. Kedua, kita harus mengenal orang-orang di dalam rekanan—siapa mereka, peran apa yang mereka layani dalam organisasi mereka, gaya negosiasi seperti apa yang mereka gunakan.

Menyelidiki Organisasi

Kita dapat melakukan penelitian tentang organisasi dengan berbagai cara:

- Riset daring. Tur singkat melalui situs web organisasi akan memberi kita gambaran bagus tentang produk mereka dan bagaimana mereka memosisikannya—harga, kualitas, layanan—dan bagaimana mereka melakukan bisnis dengan pelanggan mereka.
- Bicaralah dengan pelanggan. Jika kita memiliki pelanggan yang sama, atau kita memiliki pelanggan "rekan" di bisnis kita sendiri, jangan ragu untuk meminta info lebih lanjut dan "sendok" dari mereka. Jika kita menjalankan deli sudut dan sedang bernegosiasi dengan pemasok layanan makanan, tanyakan kesan rekan kerja restoran lainnya tentang pemasok tersebut.
- Berjalan di pintu—secara kiasan atau harfiah. Sebelum negosiasi, kunjungi secara langsung untuk mengetahui bagaimana rekanan beroperasi. Jika kita sedang bernegosiasi untuk proyek pengaspalan, mampirilah ke salah satu proyek lain yang sedang mereka kerjakan. Lihat bagaimana mereka bekerja, apa yang mereka lakukan. Jika seseorang tersedia, ajukan pertanyaan.

Metode ini dapat memberi kita poin negosiasi yang nyata atau hanya memberi kita perasaan yang lebih baik tentang siapa (sebagai organisasi) yang kita negosiasikan.

Menyelidiki Rakyat

Strategi negosiasi dasar kita harus dipotong agar sesuai dengan strategi dan gaya lawan negosiasi kita. Jika kita pernah melihat rekanan kita sebelumnya sebagai individu, pelajari gaya permainannya, dan pelajari sebanyak mungkin tentang mengapa dia menginvestasikan waktunya dalam negosiasi. Dengan meninjau pelatihan, prestasi, pendidikan, dan riwayat kerja pihak lain, misalnya, kita dapat memprediksi tindakannya dengan lebih baik dan lebih siap untuk menanganinya.

Cobalah untuk mengetahui secara spesifik apa tujuan pihak lain sejak awal—sehingga kita dapat membandingkan pengaruh kita dengan pengaruhnya dan menyesuaikan rencana permainan kita jika perlu. Kita dapat menggunakan beberapa menit pertama rapat untuk membahas beberapa tujuan yang kita bagikan dan yang tidak. Pelajari sebanyak mungkin tentang latar belakang pihak lain. Apa gelar orang ini? Peran dalam organisasi? Pengalaman? Kesepakatan macam apa yang dia negosiasikan? Apa gaya negosiasinya?

Di era informasi sepersekian detik saat ini, kita dapat mengetahui lebih banyak tentang orang lebih cepat daripada sebelumnya. Google, Facebook, LinkedIn, plus beragam cara untuk membangun jaringan kita sendiri, memberi kita akses ke informasi rekanan kita. Kita dapat belajar banyak tentang karakter individu dan organisasi hanya dengan melihat-lihat di web dan dengan memasuki jaringan.

Selalu Mengawasi Persaingan

Hampir tidak perlu dikatakan dalam dunia bisnis saat ini—dan khususnya dunia negosiasi saat ini—bahwa mengetahui apa yang dilakukan dan sedang dilakukan oleh pesaing adalah bagian penting dari persiapan untuk negosiasi apa pun. Sederhananya — apa yang dilakukan kompetisi? Koneksi apa yang mereka buat dan di mana mereka memegang teguh?

Di era informasi saat ini, adalah mungkin untuk meneliti poin-poin negosiasi dan koneksi dengan sangat cepat dan mudah secara online. Tapi kita mungkin juga ingin menerapkan sedikit "kulit sepatu" —keluar dan teliti secara langsung. Jika kita menjalankan restoran, sesekali makanlah di kompetisi (Kita mungkin bosan makan masakan kita sendiri!).

Cari tahu apa yang ditawarkan pesaing kita—harga, layanan, dan hal tidak berwujud—dan bagaimana masing-masing dibandingkan dengan produk atau layanan kita sendiri. Pahami juga persaingan rekanan kita—ini bahkan mungkin lebih penting. Jika kita menjual bahan pengemasan ke pemasok elektronik, pahami tidak hanya persaingan kita di industri pengemasan, tetapi juga persaingan yang dihadapi rekanan kita di bagian industri elektroniknya. Bagaimana para pesaingnya mengemas produk mereka? Selalu kerjakan pekerjaan rumah kompetitif kita sebelumnya, meskipun beberapa dapat dilakukan secara "waktu nyata" selama negosiasi jika kita memiliki akses Internet.

3.4 KETAHUI ALTERNATIF KITA

Pentingnya BATNA (Alternatif Terbaik untuk Perjanjian Negosiasi)

Kita berada di tengah-tengah negosiasi tentang penambahan kamar baru kita. Tiba-tiba segalanya berubah, dan kita sama sekali tidak yakin kontraktor ini berada di halaman yang

sama dengan kita. Mungkin dia tidak mengerti apa yang kita cari, harganya terlalu tinggi atau tanggal penyelesaiannya terlalu jauh. Dia tampaknya tidak siap. Apa pekerjaanmu? Bagaimana kita memajukan negosiasi? Apa yang kita, atau harus kita, persiapkan sebelum negosiasi untuk menghadapi kemungkinan ini?

Mendapatkan apa yang kita inginkan—dan mengembalikan negosiasi ke jalurnya—seringkali membutuhkan alternatif—Rencana B dan mungkin Rencana C untuk apa yang akan kita lakukan jika Rencana A tidak berhasil. Dalam hal ini, Rencana B mungkin merupakan desain dan spesifikasi proyek yang berbeda; Plan C mungkin kontraktor yang berbeda. Alternatif seperti itu, yang jelas harus dipersiapkan sebelumnya, lakukan beberapa hal: pertama, mereka menetapkan ekspektasi kita atas apa yang bisa kita dapatkan; dan kedua, mereka memberi kita chip tawar-menawar alternatif ("Ya, kita tahu, Kontraktor XYZ dapat melakukan ini pada bulan Juni dengan harga seribu dolar lebih murah").

Memiliki satu atau beberapa tindakan alternatif adalah kunci untuk bernegosiasi dengan sukses; memang itu akan memberi kita keuntungan. Kita perlu tahu apa rekanan lain yang tersedia untuk melakukan hal yang sama, sama seperti kita ingin tahu tentang semua toko yang menyediakan TV definisi tinggi yang kita dambakan. Alternatif memberi kita kepercayaan diri untuk menolak tawaran dan meninggalkan negosiasi jika kita tidak puas dengan jalannya. Alternatif dapat memberi kita kekuatan negosiasi.

Misalnya, bayangkan hanya ada satu dealer mobil di kota kita, dan kita membutuhkan sebuah mobil. Kita akan kecewa jika negosiasi kita dengan dealer mobil tidak berjalan seperti yang kita harapkan. Dealer sangat menyadari bahwa bisnisnya adalah satu-satunya pilihan kita, dan dengan demikian dia memegang semua kekuasaan, mengambil keuntungan penuh dari situasi tersebut dengan tidak menawarkan konsesi. Dalam keadaan seperti itu, kita ingin mencari mobil alternatif untuk dibeli atau mengunjungi dealer di kota berikutnya—atau tidak membeli sama sekali (tidak melakukan apa-apa merupakan alternatif yang baik dalam banyak negosiasi).

MENYUSUN RENCANA B

Apa pun yang kita negosiasikan, kita harus memiliki setidaknya satu Rencana B yang sama bermanfaatnya dengan rencana awal kita—kalau tidak, upaya kita untuk memajukan negosiasi berubah menjadi konsesi sederhana dan kita mungkin tidak puas dengan hasilnya jika Rencana A gagal. Rencana B harus dikembangkan dengan hati-hati dengan asumsi bahwa itu sebenarnya adalah Rencana A. Jumlah penelitian, dorongan, dan penyusunan strategi yang sama harus dilakukan sehingga kita dapat segera beraksi kembali jika rencana awal kita gagal. Semakin banyak alternatif solid yang kita miliki, semakin tenang kita akan menunjukkan di depan pihak lain.

Menggunakan Alternatif untuk Keuntungan kita

Tidak diragukan lagi pihak lain akan membawa satu set alternatif ke meja. Sangat bermanfaat untuk mengetahui alternatif apa yang sedang dipertimbangkan oleh rekanan. Menemukan opsi lain apa yang telah disiapkan oleh rekanan kita memungkinkan kita untuk menilai tingkat kepercayaan dan pengaruhnya dalam negosiasi. Jika dia tidak punya pilihan, atau pilihan yang menurut kita dia miliki lemah, maka kita lebih unggul. Kita mungkin berada di atas angin untuk mengemudi untuk beberapa konsesi—tetapi sekali lagi, ingatlah

pentingnya win-win dan hubungan jangka panjang jika kita berniat untuk bernegosiasi dengan rekanan ini lagi. Ingat juga bahwa kita mungkin tidak memiliki alternatif yang baik lain kali.

3.5 KETAHUI ALTERNATIF KITA

Dalam buku terkenal mereka *Getting to Yes* (1991, direvisi 2011), Roger Fisher dan William Ury menyarankan untuk bernegosiasi tidak hanya dengan “garis bawah”—kesepakatan minimum yang bersedia kita terima—tetapi juga dengan tingkat pemahaman menengah. sukses dalam pikiran. Tingkat kesuksesan menengah itu menjadi standar yang kita gunakan untuk mengukur dan membandingkan hasil akhir.

Fisher dan Ury menyebut standar perantara itu sebagai Alternatif Terbaik untuk Perjanjian yang Dinegosiasikan, atau Alternatif. Begini cara kerjanya. Saat kita memasuki negosiasi, cobalah memvisualisasikan intinya, seperti yang telah kami jelaskan. Kita akan menegosiasikan kenaikan gaji, dan minimum yang akan kita terima adalah kenaikan biaya hidup dasar, katakanlah, 2 persen. Itulah garis bawah kita. Kemungkinan besar kita akan menerima jumlah itu jika kita tidak bisa mendapatkan yang lebih baik. Tanpa alternatif yang telah ditentukan sebelumnya, atau tingkat penerimaan perantara, apa yang terjadi? Banyak negosiator akhirnya menerima garis bawah minimum yang dapat diterima ini karena itulah satu-satunya hal yang mereka ketahui dengan pasti sebagai standar yang ditetapkan saat mereka melalui fase persiapan.

Sebaliknya, ide Fisher dan Ury adalah menetapkan BATNA—alternatif terbaik—sebagai pedoman saat kita memasuki negosiasi. Ini mungkin merupakan alternatif yang eksplisit, seperti mewawancarai dan menerima tawaran untuk pekerjaan lain sebelum kita memasuki negosiasi. Atau itu mungkin merupakan titik “tidak pergi di bawah” yang ditetapkan pada skala upah, seringkali dengan beberapa tunjangan atau keuntungan lain yang terlibat (penggantian untuk parkir, kantor pribadi, atau semacamnya).

BATNA dibentuk selama fase persiapan. Kita dapat menetapkan lebih dari satu alternatif jika kita memiliki waktu dan lebar pita untuk membuat beberapa alternatif (salah satunya harus muncul sebagai “terbaik”). Jika kita memiliki BATNA yang ditetapkan dengan jelas, kemungkinan besar kita akan menerimanya—bukan hasil minimum yang dapat diterima. Kita memiliki sesuatu yang lebih baik untuk mengukur negosiasi kita, dan dalam banyak kasus itu bisa menjadi alat tawar-menawar, seperti dalam kasus tawaran pekerjaan alternatif.

Persiapan Cepat versus Persiapan Penuh

Sering kali — saya akan berspekulasi — sering kali, kita tidak akan punya waktu untuk melakukan persiapan penuh yang menurut kita mungkin diperlukan untuk negosiasi. Kita tidak akan punya waktu untuk meneliti alternatif, membandingkan pesaing, mempelajari rekanan kita, dll. Dan ini benar apakah itu negosiasi yang rumit atau diskusi dengan putri kita yang berusia dua belas tahun sebelum tidur. Kita tidak akan punya waktu untuk mendapatkan keseluruhan cerita.

Di sinilah Prinsip Pareto—aturan 80–20—tidak menikmati waktu yang lebih baik. Prinsipnya, sederhananya, kita menginvestasikan 20 persen waktu persiapan untuk mendapatkan 80 persen cerita. Di kantor, kita mungkin melakukan survei harga singkat, survei kompetitif, dan penilaian rekanan. Di rumah, kita mengajukan beberapa pertanyaan

“mengapa” kepada putri kita yang berusia dua belas tahun. Lakukan secara luas—cobalah untuk mendapatkan setidaknya beberapa informasi tentang setiap topik dan karakteristik yang mungkin memengaruhi negosiasi. Kemudian, jika kita punya waktu, putar kembali dan tambahkan lebih banyak pesaing, lebih banyak poin harga, lebih banyak layanan tambahan, lebih banyak pengetahuan tentang rekanan. Kembangkan presentasi inti, lalu tambahkan ke dalamnya. Pendekatan menyeluruh, iteratif, menambahkan-as-you-can seperti itu akan membuat kita tampak lebih siap, dan kita mungkin akan melakukannya. Seperti dalam banyak hal dalam bisnis dan kehidupan—bekerja dengan cerdas, bukan hanya keras.

3.6 PERTEMUAN SENDIRI

Rapat negosiasi bisnis biasanya terjadi di lokasi fisik seperti ruang konferensi atau ruang rapat, di suatu tempat di kantor atau hotel, atau tempat lain yang ditentukan. Saat ini, negosiasi bisnis, dan sebagian besar negosiasi pribadi, dapat terjadi hampir di mana saja, kapan saja—sering kali melalui email atau telepon. Sebagian besar negosiasi yang lebih penting direncanakan, tetapi banyak yang dapat terjadi secara spontan, saat bepergian, dan dalam beberapa segmen (beberapa panggilan telepon dan rapat, misalnya). Bagaimanapun dan dimanapun negosiasi akan terjadi adalah bagian dari proses persiapan kita.

Dengan negosiasi terencana, ada peluang untuk beberapa strategi dan kendali pertemuan, termasuk tempat, waktu, dan agenda. Dengan negosiasi yang tidak terencana atau spontan, kita masih dapat mengontrol rapat sampai taraf tertentu (jika kita mau) hanya dengan menyatakan bahwa kita tidak dapat bernegosiasi sekarang—mengapa tidak melakukannya nanti pada waktu dan tempat yang disepakati bersama?

Mengelola Agenda

Mempersiapkan agenda rapat adalah salah satu cara untuk mengontrol kecepatan dan waktu rapat, dan hal itu akan membantu kita tetap fokus dan (semoga!) membuat semua orang tetap pada jalurnya. Agenda itu sendiri biasanya dapat dinegosiasikan dengan pihak lawan; pada kenyataannya, ini bisa menjadi titik masuk penting untuk negosiasi. Agenda harus memungkinkan penemuan, presentasi alternatif, dan membuat kesepakatan. Tindakan lain, seperti penelitian lebih lanjut yang konstruktif untuk kesepakatan, mungkin perlu diakomodasi.

Urutan agenda, penyaji, topik, hasil yang diinginkan, waktu yang dialokasikan, dan waktu "bebas" dan bahkan istirahat dan makan siang adalah elemen penting dari agenda. Agenda harus mengarahkan pembicaraan menuju tujuan yang ingin kita capai. Hal ini dapat dicapai dengan mengatur alokasi waktu untuk presentasi faktual, diskusi, dan menetapkan hasil yang diinginkan. Dengan mengendalikan agenda, kita mengendalikan kecepatan proses, dan proses dapat berjalan selaras dengan tujuan kita. Menjadi moderator atau pemimpin diskusi juga membantu. Dalam peran seperti itu, kita dapat menyesuaikan konten dan format rapat, seringkali dalam waktu nyata, untuk mencapai apa yang ingin kita capai.

Agenda Lebih dari Sekedar Jadwal!

Pikirkan tidak ada gunanya agenda dalam negosiasi cepat? Pikirkan lagi! Ini membantu untuk menyusun agenda cepat dan kotor bahkan untuk panggilan telepon atau diskusi email sederhana. Ini membuat pihak lain menyetujui apa tujuannya, berapa banyak waktu yang akan

dihabiskan untuk setiap topik, dan apa hasil yang diinginkan, bahkan jika negosiasi hanya beberapa menit. Agenda membantu menjaga hal-hal tetap pada jalurnya, dan membantu kita menghindari meninggalkan barang-barang penting. Ini juga memberi kita kendali atas rapat dan karenanya, negosiasi. Selalu berpikir dalam kerangka pengaturan—dan pengendalian—agenda.

Tahu Tempatnya

Banyak negosiasi kompleks melibatkan ruang rapat, presentasi, dan diskusi. Seperti yang kita duga, gangguan atau kecanggungan apa pun dalam penyampaian presentasi kita, dan ambiguitas apa pun dalam kompilasi hasil negosiasi, dapat merugikan. Lebih buruk lagi, masalah ini dapat berdampak buruk pada kita dan melemahkan reputasi kita sebagai negosiator—bahkan untuk sementara. Kita harus mempersiapkan sebelumnya untuk memastikan bahwa kita memahami cara kerja semua peralatan audio-visual dan memutuskan terlebih dahulu bagaimana catatan dan keputusan rapat akan direkam. Apakah kita akan memiliki pencatat? Buku catatan elektronik dan printer? Bantalan kertas putih besar di atas kuda-kuda? Putuskan di awal—jangan berebut saat rekanan kita tiba.

Ketahui di mana kamar mandinya, ketahui kata sandi Wi-Fi, atur komputer atau peralatan proyeksi sebelumnya jika kita bisa; siapkan acaranya. Kita mendapatkan kredit ekstra untuk membantu rekanan kita bersiap juga. Kita akan mendapat pujian karena menjadi pemain tim dan tampil lebih dulu dalam negosiasi kita berdasarkan kemampuannya—bukan karena mereka tidak dapat menyelaraskan laptop mereka dengan proyektor kita. Mengetahui tempat untuk diri kita sendiri dan membantu rekanan kita bertunangan akan membantu negosiasi hari ini dan reputasi kita untuk jangka panjang.

3.7 DIPERSIAPKAN UNTUK MENGAMBIL SATU

Studi Kasus Produksi Filmografi

Kita adalah presiden, CEO, dan CVO (Chief Video Officer) dari Filmographic Productions, sebuah perusahaan kecil (sebenarnya, hanya kita di sebagian besar waktu) yang terlibat dalam produksi video komersial terutama di pasar lokal kita. Kita memiliki beberapa pembantu dan rekan yang kita kontrak sesuai kebutuhan, dan saudara ipar kita, seorang ayah yang tinggal di rumah, membantu kita dari waktu ke waktu dengan pekerjaan administratif untuk mengatur aktor dan tempat serta untuk mengedit video. Kita memiliki berbagai pemasok dan layanan lain, antara lain termasuk agen bakat dan layanan helikopter yang dapat kita gunakan untuk foto udara.

Kita mencoba mendapatkan kesepakatan dengan klien besar: Dewey and Cheatum Associates, sebuah firma jasa keuangan lokal. Mereka ingin kita membuat iklan dan video pendek untuk situs web mereka yang memuji keunggulan layanan mereka. Kita ingin mendapatkan pertunjukan reguler yang menarik untuk syuting iklan baru setiap bulan. Jika kita mendapatkan "eksklusif" untuk pekerjaan ini, itu berarti tambahan Rp. 150.000.000 hingga Rp. 300.000.000 dalam pendapatan bulanan, yang akan sangat membantu dalam menghasilkan tahun kita. Tetapi kita harus berhasil bernegosiasi. Jadi, seperti yang telah kita pelajari di bab ini, itu berarti antara lain kita harus:

1. Tetapkan tujuan yang baik.

2. Ketahui dan pahami klien kita.
3. Evaluasi alternatif dan konsesi untuk mengamankan setidaknya sebagian dari bisnis untuk kita sendiri dengan persyaratan yang memadai untuk mempertahankan bisnis kita.
4. Bersiaplah untuk hari negosiasi.

Berikut adalah ringkasan singkat dari proses berpikir yang mungkin kita lalui. Jika kita melakukan ini secara nyata, ini mungkin lebih dipikirkan dan didokumentasikan, sesuatu yang mungkin kita lakukan sendiri atau dengan pasangan atau papan suara saat makan malam atau minuman yang enak.

Penetapan Tujuan

Tujuan utama: Dapatkan semua bisnis; menjadi produser video eksklusif Dewey untuk pasar lokal kita.

Sasaran sekunder: Mendapatkan porsi bisnis yang besar, katakanlah, iklan bulanan saja. Bangun hubungan sehingga mereka akan menghubungi kita untuk menghasilkan bisnis satu kali atau ad hoc, tidak teratur. Kita juga ingin mereka datang kepada kita dengan ide-ide baru untuk memproduksi video pendek untuk bisnis mereka.

Peregangan sasaran: Dapatkan bisnis mereka di kota dan pasar lain. Di luar itu, kita mungkin berharap mereka merekomendasikan layanan kita kepada pelanggan dan klien mereka jika itu masuk akal.

Konsesi Dan Alternatif Perencanaan

Videografer memiliki berjuta konsesi negosiasi yang mereka miliki. Mereka dapat menawarkan sampel gratis, mereka dapat memberikan hak atas video tersebut atau tidak, mereka dapat mengatur layanan penuh, termasuk pemilihan tempat dan pelatihan aktor — atau tidak. Waktu produksi dan pengiriman adalah faktor penting lainnya. Alternatif terbaik, atau BATNA, mungkin menggunakan personel mereka dalam video di bank mereka alih-alih mempekerjakan aktor profesional. Ini bisa berarti video non-definisi tinggi. Itu bahkan bisa berarti bermitra dengan perusahaan yang sudah mereka gunakan, jika perusahaan itu membawa kemampuan khusus ke meja yang tidak kita miliki dan sebaliknya. Berpikir besar di sini—Kita harus siap untuk menyusun kesepakatan paket.

Sebagai kepala negosiator (dan juga kepala dari segala hal lainnya), kita perlu mengetahui berapa banyak waktu, tenaga, dan biaya yang terlibat dalam setiap alternatif dalam daftar kita. Lakukan penelitian sebelumnya. Persiapkan daftar opsi dan ketahui biaya masing-masing opsi, dan bersiaplah untuk segera merespons ketika kita mendapat pertanyaan atau mendengar tawaran kompetitif dari negosiator Dewey. Ini membantu untuk memiliki menu layanan seperti itu langsung di laptop kita atau perangkat lain. Ini juga membantu—dan ini dapat dilakukan secara online—untuk dapat meninjau beberapa contoh layanan yang diberikan kepada klien lain. “Untuk ABC and Associates, saya melakukan X, Y, dan Z untuk Rp.abcd . . .” Negosiasi yang cepat, ramah, dan efektif berarti memiliki semua angka ini di ujung jari kita.

Tahu Klien kita

Teliti klien kita dari atas ke bawah—struktur perusahaan, upaya iklan dan situs web sebelumnya, dan individu yang terlibat (melalui Google, LinkedIn, Facebook, dan sumber lainnya). Amati iklan dan video mereka di situs web mereka untuk kota kita dan kota lain

tempat mereka berbisnis; mendapatkan gambaran tentang apa yang mereka sukai. Ajukan pertanyaan untuk mempelajari lebih lanjut tentang struktur organisasi mereka. Bagaimana keputusan dibuat? Apakah manajer lokal memutuskan layanan foto, atau apakah ada tim pemasaran korporat yang menelepon? Setelah kita mendapatkan pekerjaan, siapa yang akan bekerja dengan kita? Kita akan memiliki hubungan yang berbeda jika kita bekerja dengan seseorang di bidang seni grafis versus departemen pemasaran, atau dengan manajer operasi atau direktur periklanan atau webmaster. Pelajari semua yang kita bisa tentang aturan internal mereka untuk pembelian layanan pemasaran.

Persiapkan Untuk Pertemuan

Ketahui tempatnya. Apakah kita memiliki akses Internet selama negosiasi, sehingga kita dapat mengambil dan menampilkan sampel gambar video atau harga layanan video sebelumnya? Apakah kita dapat menunjukkan sampel kita secara efektif? Apakah akan ada proyektor yang dapat kita kaitkan ke laptop kita? Bisakah kita memeriksa untuk memastikan koneksi laptop-proyektor berfungsi dengan benar sebelum negosiasi?

Pertanyaan dan kerangka kerja konseptual ini dirancang hanya untuk membantu kita memulai. Seperti yang kita bayangkan, tahap "mempersiapkan" bisa sangat dalam, dan mungkin membutuhkan banyak waktu. Tapi ingat—negosiator yang siap memiliki keuntungan besar dibandingkan negosiator yang tidak siap. Dengan persiapan yang tepat, akan ada banyak "take" cerita ini.

BAB 4

GAYA PRIBADI DAN CARA NEGOSIASI

Di Bab 3 penulis menekankan ide persiapan yang luas untuk negosiasi apa pun, yang mencakup segala sesuatu mulai dari tujuan, keharusan, dan keinginan hingga detail produk, harga, dan lanskap kompetitif, hingga mengetahui rekanan kita dan tempat negosiasi. Pandangan luas ini memberi tahu kita apa yang harus dipersiapkan; saat kita mendekati negosiasi, kita pasti ingin menyelami detail area ini karena waktu dan akses ke informasi memungkinkan. Saat kita mencoba untuk "melihat hasilnya", kita harus menyadari bahwa salah satu variabel kuncinya adalah gaya negosiasi pihak lawan—khususnya juru bicara utama pihak lawan. Dinamika antarpribadi antara kita dan anggota tim kita—dan pemimpin serta anggota tim rekanan—bisa sangat berkaitan dengan hasil akhir.

Bab ini adalah tentang "melihat" gaya negosiasi yang harus kita tangani (dan jangan lupa memahami gaya kita sendiri), dan kemudian memahami bagaimana gaya kita menyatu dan bagaimana menangkal perbedaan gaya. Sederhananya, minyak dan air di meja perundingan tidak akan menghasilkan kesepakatan win-win terbaik. Dalam bab ini saya akan memeriksa seluk beluk tujuh gaya negosiasi yang berbeda, memberikan beberapa wawasan tambahan tentang kepribadian negosiasi—blok bangunan gaya negosiasi—dan kemudian diakhiri dengan ringkasan tentang cara menghadapi gaya dan kepribadian yang sulit.

4.1 MENGAPA GAYA PENTING?

Negosiator Adalah Orang, dan Orang Berbeda

Ketika kita mulai menginternalisasi dasar-dasar negosiasi (mengapa bernegosiasi, apa yang harus dinegosiasikan, bagaimana memberi dan menerima, dan bagaimana mempersiapkan) kita juga harus mengingat potongan teka-teki penting lainnya. Salah satunya adalah orang. Apa pun negosiasinya, pada akhirnya, kita bernegosiasi dengan orang lain. Negosiator berasal dari semua lapisan masyarakat—semua kepribadian, semua pengalaman, dan semua gaya. Mereka bisa menjadi negosiator profesional atau profesional negosiasi (ingat bedanya?). Mereka bisa menjadi orang yang sama seperti kita, tetapi sering kali mereka sama sekali tidak seperti kita!

Bagian dari proses persiapan melibatkan pemahaman dan pengenalan berbagai gaya negosiasi, gaya kepribadian, dan persona yang akan kita temukan di dunia negosiasi. Kita tidak hanya akan menemukan gaya-gaya ini, tetapi kemungkinan besar kita sendiri akan mengadopsi satu atau lebih dari gaya-gaya tersebut, bergantung pada situasi, tujuan, dan kepribadian kita sendiri. Dalam dunia negosiasi cepat saat ini, kita mungkin harus mengenali gaya ini dengan sangat cepat dan melakukannya melalui cara yang relatif impersonal, yaitu tidak melalui komunikasi tatap muka.

Di bawah ini saya akan mengidentifikasi tujuh "gaya" negosiasi umum yang akan sering kita temukan di meja negosiasi, salah satunya mungkin menggambarkan kita juga! Jika seseorang adalah "intimidator", dapatkah kita mengenalinya melalui kontak awal? Semakin cepat kita bisa, semakin baik.

4.2 INTIMIDATOR

Membuat kita Tidak Seimbang

Intimidator memangsa emosi. Mereka menggunakan taktik yang mungkin tampak tidak adil bagi kita, karena mereka mencoba membuat kita kehilangan keseimbangan dan mencegah kita berpikir jernih. Mereka ingin kita merasa seolah-olah negosiasi itu bersifat pribadi—dan jika terjadi kesalahan, itu salah kita. Mereka menempatkan kita pada posisi defensif dan mencoba memisahkan kita dari diri rasional kita. Mereka berharap ego kita yang terluca akan menghalangi kita untuk melihat negosiasi secara objektif saat negosiasi itu berlangsung.

Apakah ini perang psikologis? Kita bertaruh! Intimidator memanfaatkan sisi kemanusiaan kita, kurang berfokus pada aspek bisnis dari apa yang ingin kita capai dan lebih banyak pada sisi pribadi. Mereka berharap kita akan melakukan apa saja—memberikan apa saja—untuk mencari perdamaian dan menemukan keseimbangan dalam negosiasi, bahkan jika itu berarti pihak kita harus mengalah. Mereka berharap kita tidak pernah mendapatkan kembali keseimbangan; bahwa kita menyerah pada tuntutan mereka supaya kita dapat menyelesaikan fase kesepakatan ini.

Ingat: kesepakatan yang dilakukan di bawah tekanan dan tekanan cenderung menjadi kesepakatan yang buruk.

Karakteristik Yang Dapat Dikenal

Jika rekanan kita berteriak atau meninju atau menampar kertas di atas meja, kita melihat seorang intimidator sedang beraksi. Orang-orang ini keras, berbicara cepat, membuat gerakan tergesa-gesa, dan sering menggunakan kata-kata kotor untuk menyampaikan maksud. Mereka menyela terus-menerus. Sekali lagi, mereka mencoba membuat kita fokus pada kejenakaan, untuk mencegah kita berpikir jernih, untuk mengalihkan perhatian kita dan menyebabkan kita kehilangan alur pemikiran, terutama ketika mereka tidak menyukai apa yang mereka dengar atau mereka 'tidak mendapatkan jalan mereka. Mereka ingin kita beralih dari mode negosiator rasional ke mode "menyenangkan orang", untuk melompat dari mendapatkan apa yang kita inginkan menjadi memenuhi kebutuhan mereka. Jangan pergi ke sana!

Intimidator akan mengajukan tuntutan, bukan saran atau permintaan. Alih-alih menerima bahwa kita mengusulkan solusi yang bisa diterapkan yang menguntungkan kita berdua, mereka akan memberi tahu kita bahwa mereka dihina oleh tawaran apa pun yang kurang dari apa yang mereka minta sejak awal. Mereka mungkin mulai berteriak lagi dan bahkan mengeluarkan beberapa umpatan untuk drama tambahan.

Intimidator mendorong kita berkeliling dan mencoba menakut-nakuti atau mengganggu kita dengan ancaman. Mereka mungkin mengancam untuk membatalkan seluruh negosiasi atau membawa seseorang dari manajemen atas atau menarik bisnis mereka sama sekali. Cukup sering perilaku ini adalah gertakan; kita harus menanganinya sesuai dengan itu.

Ketahuilah bahwa tidak semua intimidator keras dan berangin kencang. Beberapa mungkin mengambil pendekatan diam-diam, dengan cerdas memanipulasi kita dengan sikap kurang ajar yang nyaris tidak dapat dikenali namun tajam. Taktik mereka bahkan mungkin

disampaikan lebih banyak melalui bahasa tubuh daripada antagonisme verbal. Secara alami merendahkan, mereka tahu cara merangkak di bawah kulit kita hanya dengan pandangan, gerakan tangan, atau kedipan mata. Mereka mungkin tidak mengintimidasi kita dengan taktik menakut-nakuti yang kurang ajar, tetapi malah bertindak seolah-olah mereka jauh di atas kita dalam segala hal.

Apa pun pendekatannya, seorang intimidator mungkin hanya menggurui naluri bisnis kita. Tetapi ketika seorang intimidator juga menggurui orang kita.

Menangkal Intimidator

Cara terbaik untuk bertahan melawan intimidator adalah dengan menghindari membungkuk ke level mereka. Tetap tenang, fokus, dan terkendali. Saat intimidator mulai meninggikan suaranya, pertahankan nada suara kita. Tidak menunjukkan emosi apa pun dan melanjutkan bisnis kita menunjukkan kepada mereka bahwa kita tidak akan terpancing. Kita seorang profesional, dan tujuan kita adalah mencapai kesepakatan, bukan untuk bertengkar.

Menghadapi Intimidator dalam Politik Presiden

Pada akhir tahun 2016, taktik "jalankan bisnis kita" terlihat jelas dalam debat presiden pertama kampanye musim gugur 2016. Donald Trump mengoceh, menunjukkan emosi, dan bahkan menunjukkan bahasa tubuh dan posisi panggung yang menjengkelkan dan terkadang agresif kepada rekannya, Hillary Clinton. Tapi dia tidak gentar, dan dia hanya melanjutkan bisnisnya. Itu mengganggunya, dan dia menunjukkan lebih banyak lagi perilaku itu — yang meninggalkan kesan negatif pada penonton dan menyebabkan dia, seperti yang lainnya, "kalah" debat pertama itu. Seperti yang kami ketahui dari hasil pemilu, membalas intimidator mungkin tidak selalu menang pada akhirnya. Meskipun demikian, mengatasi gertakan dapat banyak membantu kita di sepanjang jalan.

Jangan pernah berteriak atau menggunakan bahasa kasar. Itu hanya meningkatkan konflik dan menjauhkan kita dari masalah yang ada. Sebaliknya, tetap tenang, fokus, dan terkendali. Hindari keterlibatan emosional dan berusaha untuk mendapatkan fokus kembali pada masalah yang ada. Ajukan pertanyaan terbuka untuk menghindari penolakan dengan jawaban ya-dan-tidak yang sederhana. Tujuan kita adalah memaksa rekanan kita untuk membicarakan masalah tersebut, alasan sebenarnya kita berdua ada di sana. Dengan melakukan itu, intimidator mungkin tenang dan menyadari bahwa kita tidak memainkan permainannya.

Jika dia mencoba mengintimidasi kita dengan mengancam akan keluar dari negosiasi sama sekali, cobalah untuk merasakan seberapa serius ancaman ini. Tawarkan beberapa konsesi yang tidak kritis—atau tanyakan langsung apa yang dia rencanakan jika dia menarik diri. Tujuannya adalah untuk memanggil gertakannya. Jika dia meninggalkan meja sebagai taktik intimidasi, ingatlah bahwa dia mungkin akan kembali jika posisi negosiasi kita solid sejak awal—dan dia akan menjadi lebih lemah akibat gertakan yang disebut. Ini pertarungan di pihak kita, tetapi mungkin ada baiknya mengambil untuk menetralkan intimidasi.

Seperti dalam kasus sebagian besar negosiasi yang gagal atau tidak nyaman, ada baiknya mengambil waktu istirahat untuk berkumpul kembali dan mendinginkan emosi. Kita akan mendinginkan milik kita sendiri, dan kemungkinan besar kita akan mengurangi gemuruh lawan kita, terutama jika itu adalah taktik sejak awal. Kita bahkan mungkin bertanya langsung

kepadanya, sambil menyegarkan diri, “Mengapa kamu begitu marah dan sulit diajak bicara? Kita dapat menyelesaikan ini lebih cepat dan lebih efektif jika kita menganggap diri kita setara dan melakukan percakapan yang produktif.” Seperti yang kita duga, taktik ini bekerja baik dalam negosiasi bisnis maupun pribadi.

4.3 PENYANJUNG

Seperti pengintimidasi, penyanjung lebih berfokus pada emosi kita daripada fakta dan logika. Perbedaannya: penyanjung menjadi pribadi dengan memuat negosiasi dengan komentar positif tetapi tidak tulus. Idenya, sekali lagi, adalah untuk mendapatkan respons emosional, membelokkan kita dari fakta, dan membuat kita kehilangan keseimbangan.

Penyanjung beroperasi dengan asumsi (sebagian besar benar) bahwa semua orang suka menerima pujian, jadi dia memberikannya untuk meningkatkan ego kita. Kita mungkin mendengar komentar positif tentang gaya bisnis kita, produk kita, tim kita, perusahaan kita, atau bahkan penampilan pribadi kita. Saat penjual mobil memberi tahu kita seberapa bagus penampilan kita saat mengendarai mobil tertentu, terimalah pujian itu dengan sebutir garam.

Inti dari pukulan ego ini adalah untuk menarik sisi emosional kita, untuk memberi kita rasa realitas yang palsu, bahkan rasa aman yang palsu. Misalnya, penyanjung mungkin mencoba membuat kita percaya bahwa kita lebih unggul—bahwa kita “memenangkan” negosiasi—jadi mengapa tidak “beri kami kesempatan” dan menawarkan beberapa konsesi kecil?

Karakteristik Yang Dapat Dikenal

Karena penyanjung mencoba membuat negosiasi lebih pribadi daripada profesional, kita mungkin langsung melihat banyak senyuman dan pujian. Sepanjang negosiasi, rekanan kita mungkin mengatakan sesuatu seperti, "Saya tahu saya tidak dapat menghentikan kita, AmKita, itu sebabnya saya memberikannya langsung kepada kita sekarang." Harapannya adalah kita akan sangat tersanjung atas pengakuan ahli kita, keterampilan negosiasi yang berpengalaman sehingga kita akan menikmati kemuliaan, menjadi puas diri, dan akhirnya kehilangan keunggulan dalam negosiasi.

Awasi Wajah

Karena sanjungan yang ekstrim adalah bentuk ketidakjujuran, kehadirannya bisa menjadi indikator yang baik untuk mengetahui apakah pihak lain berencana untuk memenuhi tawarannya. Cobalah untuk mengenali pola bicara dan ekspresi wajah saat pernyataan menyanjung dibuat—dan bandingkan pola tersebut dengan apa yang kita lihat saat lawan bicara setuju dengan salah satu permintaan kita. Jangan pernah meremehkan kemampuan bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan ucapan untuk memberi tahu kita apa yang sebenarnya terjadi.

Ketika pihak lain menjadikan kita sebagai subjek utama diskusi, menjadi tantangan untuk tetap fokus pada detail masalah yang sedang kita bicarakan. Sangat mudah untuk tersedot ke dalam semua sanjungan itu, belum lagi bahasa yang menyenangkan dan tidak konfrontatif. Kita semua suka mendengar hal-hal baik tentang diri kita sendiri. Tetapi kita harus fokus pada tujuan kita untuk negosiasi, yaitu untuk mencapai tujuan bisnis (atau pribadi) dengan pendekatan yang saling menguntungkan—bukan agar ego kita dibelai.

Menangkal Penyanjung

Langkah pertama dan paling jelas adalah mengenali sanjungan dan melihatnya apa adanya. Penyanjung, seperti pengintimidasi, ahli dalam memanfaatkan emosi kita. Pendekatan seperti itu bukan hanya gaya tetapi kebiasaan. Pendekatan kita harus sama dengan intimidator: Arahkan kembali fokus ke masalah yang ada. Hentikan dan alihkan percakapan, bahkan mulailah membuat catatan, karena ini menunjukkan kepada lawan bicara bahwa kita bersungguh-sungguh. Tetap tenang, abaikan sanjungan, dan jangan biarkan hal itu membuat kita frustrasi. Alihkan dengan mengajukan pertanyaan terbuka yang memaksa rekanan kita untuk berbicara tentang detail negosiasi.

Taktik defensif lainnya adalah mengubah nada suara kita menjadi salah satu ketidakpedulian total. Jangan gunakan infleksi atau menyisipkan kepribadian apa pun ke dalam pidato kita. Jika kita memproyeksikan citra baja dan tanpa emosi kepada pihak lain dan menolak untuk bereaksi terhadap kata-kata manis, dia akhirnya akan menyadari bahwa kita tidak menyerah pada taktiknya.

Taktik lain adalah melibatkan pihak ketiga, baik yang hadir dalam negosiasi atau dibawa untuk tugas tersebut. Melibatkan seorang manajer atau pakar teknis dapat membantu—ini mengalihkan fokus kita dan sekali lagi mengarahkan negosiasi ke fakta dan hasil. Saat kita disanjung oleh penjual mobil, inilah saatnya untuk membawa pasangan atau anak kita yang sudah dewasa untuk meredakan sanjungan tersebut. Dalam bisnis, mendatangkan pihak lain, terutama manajer atau otoritas lain, akan membantu.

Selain membiarkan sanjungan membuat kita keluar jalur, hal terburuk yang dapat kita lakukan adalah membalas sanjungan tersebut. Jangan pergi ke sana. Jika kita melakukannya, dia mengikat kita ke dalam perjanjian yang saling mengagumi dan membuka pintu untuk lebih banyak sanjungan dan bahkan negosiasi yang tidak terlalu serius. Jangan pergi ke sana.

4.4 PENGGODA

Kita pasti pernah mengalami hal ini sebelumnya—jika tidak dalam kehidupan bisnis, tentunya dalam kehidupan pribadi kita. Penggoda melakukan sիրinya melalui pesona. Dia melukis gambar yang sempurna untuk kita dan menjelaskan semuanya persis seperti yang ingin kita dengar. Tapi iblis ada dalam detailnya — ketika kita mulai menyelidiki, ilusi itu menghilang secara ajaib. Gambar ideal yang kita pikirkan, yang mungkin baru saja kita buat konsesinya, menghilang saat kita mengungkap lebih banyak detail.

Kita akan mendapatkan kartu kredit baru untuk mendapatkan penawaran khusus dan diskon 10 persen untuk sistem home theater itu? Kedengarannya seperti ide yang bagus dan konsesi yang bagus dari pihak pengecer elektronik. Dari semua penampilan, ini adalah kesepakatan win-win. Hanya setelah mereka menelepon kita di register, kita mengetahui bahwa rabat datang setelah fakta sebagai kupon kredit toko yang harus kita gunakan untuk membeli sesuatu yang lain daripada menerapkannya ke pembelian home theater. Penjual/negosiator menjadikan diskon sebagai bagian sentral dari kesepakatan, hanya untuk menarik permadani dari bawah kita. Kita tergoda.

Karakteristik Yang Dapat Dikenal

Penggoda itu licik dan terkadang tidak etis, dan dia akan memberikan penawaran dan konsesi yang menarik kepada kita selama proses negosiasi. Begitu dia membuat kita terpikat, dia akan menarik kita dengan memberi tahu kita apa yang ingin kita dengar — sering kali setengah kebenaran. “Kita akan mendapatkan diskon 10 persen”—namun ini bukan diskon, melainkan kredit untuk pembelian kita berikutnya. Segera setelah kita membuat komitmen, dia menunjuk ke cetakan yang bagus, dan kesepakatan yang benar-benar dia tawarkan mulai muncul.

Penggoda mungkin menyalahkan "sistem" di belakangnya. Kita akan mendengar alasan seperti, "Dokumennya masih diselesaikan", "Manajer saya belum mengizinkannya", atau "Saya menunggu kabar dari pengacara saya". Kesepakatan itu mungkin dipercepat—atau diperlambat—untuk memenuhi tujuannya. Dia mungkin memperlambatnya untuk mengeluarkan kita dari toko sebelum kita menyadarinya; atau dia mungkin memperlambatnya dengan mengalihkan perhatian kita dengan beberapa detail lain, panggilan telepon atau kemungkinan sehingga sekali lagi, kita tidak memperhatikan perubahan dalam janji tersebut. Ketika pihak lawan tampaknya dengan sengaja mempercepat atau memperlambat, waspadalah.

Menangkal Penggoda

Melindungi diri kita dari si penggoda itu sederhana: Jangan berurusan. Buat poin rayuan itu tampak tidak penting atau tidak relevan: "Lagi pula, saya berencana untuk membayar tunai." Jika sudah terlambat dan kesepakatan telah dibuat, tinjau kembali negosiasi dan libatkan otoritas yang lebih tinggi—seorang pengacara atau manajer atau orang semacam itu. Bahkan ancaman untuk melakukan itu dapat menetralkan pihak lawan. Dia mungkin menarik kembali elemen penggoda itu sendiri. Jika kita sudah mengenali Tanda-Tandanya sejak awal, tinggalkan negosiasi dan cari alternatif lain.

Penelitian bisa menjadi teman terbaik kita di sini. Semakin banyak kita mengetahui tentang pihak yang akan kita hadapi dalam negosiasi, semakin besar peluang kita untuk mengidentifikasi penggoda lebih awal dan menghindarinya. Jika kita berbelanja barang elektronik, misalnya, ulasan situs web penjual atau melihat-lihat iklan mingguan mereka dapat memberi petunjuk tentang jenis penawaran yang mungkin kita dengar di lantai penjualan. Jika kita memutuskan untuk terus bernegosiasi dengan si penggoda, pastikan untuk mengetahui setiap detail perjanjian yang dibuat. Ajukan banyak pertanyaan. Ketahui apa yang kita dapatkan dan bagaimana kita mendapatkannya. Fakta menetralkan si penggoda, seperti halnya banyak jenis negosiator lain yang menarik emosi kita. Buat catatan jika perlu. Ini membuat si penggoda tahu bahwa kita memperhatikan setiap kata.

Terakhir, bersikaplah skeptis. Sedikit skeptisisme yang sehat tidak ada salahnya dalam negosiasi apa pun.

4.5 PENGELUH

Meskipun pengadu tidak menipu dan tidak adil seperti tokoh negosiasi lainnya yang tercakup sejauh ini, dia masih dapat merusak negosiasi. Orang yang mengeluh biasanya adalah seorang negosiator yang tidak percaya diri—atau ahli dalam taktik—yang benar-benar ingin

didengar dan dipahami. Begitu dia mendapatkan pendapatnya, rekanan ini menjadi lebih masuk akal dan lebih menyenangkan untuk diajak bekerja sama.

Karakteristik Yang Dapat Dikenal

Pengeluh berhasil ketika mereka membuat kita merasa buruk tentang apa yang kita minta atau apa yang kita butuhkan atau inginkan dari sebuah negosiasi. Mereka menimbulkan rasa bersalah, memotivasi kita untuk memoderasi permintaan kita agar mereka tetap bahagia. Pengeluh kadang-kadang tampil sebagai negosiator posisional, bukan negosiator win-win (lihat Bab 2). Ini karena mereka tampaknya tidak mengabaikan kebutuhan mereka sendiri. Mereka mungkin tampak tidak mau beranjak dari posisinya, tetapi sebenarnya mereka mencari kita untuk membuat kesepakatan yang membuat mereka tidak mengeluh lagi.

Kita mungkin mendengar pernyataan seperti, "Bagaimana kita bisa mengharapkan saya memberi kita garansi gratis ketika kita sudah meminta diskon kepada saya?" atau "Kita tidak tahu betapa mahalannya produksi untuk membuat perubahan yang kita minta," atau "Saya akan dipecat jika saya menawarkan kesepakatan itu kepada kita." Jika kita mendengarkan dengan seksama, ada teriakan minta tolong yang ditulis dalam kalimat tersebut. Saat pengeluh memulai pernyataan dengan "Bagaimana kita bisa" dan "Kita tidak tahu", mereka benar-benar ingin kita mundur sedikit dan membantu mereka. Mereka dapat mengambil kelemahan yang dirasakan — jika taktik itu berhasil — dan mengubahnya menjadi kekuatan, sehingga menyerah lebih sedikit daripada yang mungkin mereka miliki.

Menangkal Pengadu

Kita akan membutuhkan telinga yang baik dan hati yang berempati untuk menjaga diri dari pengeluh. Jika kita menangani situasi dengan kesabaran dan pengertian yang tepat, kita akan melewati kesulitan dan posisi gali yang terlihat. Kita kemudian dapat membantunya menyadari bahwa win-win mungkin sudah terlihat, yang pada gilirannya dapat menghilangkan ketakutan dan keluhan. Dia menginginkan pengertian kita, dan mungkin kita bisa memberinya beberapa tanpa memberikan tokonya.

Jangan Hanya Mendengarkan—Dengarkan Secara Aktif!

Apa pun negosiasinya, dan apa pun gaya negosiatornya, tugas kita tidak hanya berakhir di sana, mendengar, atau bahkan mendengarkan secara pasif. Kita harus mendengarkan secara aktif. Ungkapkan beberapa poin kunci rekanan untuk menunjukkan empati dan pemahaman yang benar tentang situasi mereka. Jika kita melakukan percakapan melalui email, ulangi sebagian email saat kita membalas untuk menunjukkan bahwa kita telah membaca dan memahami keseluruhan pesan. Mendengarkan secara aktif sangat efektif untuk orang yang mengeluh, tetapi cara ini bekerja dengan baik di semua bidang kehidupan negosiasi. Jika kita mendengarkan mereka secara aktif, mereka akan cenderung mendengarkan kita secara aktif. Kita akan menemukan win-win itu jauh lebih mudah.

Segera setelah pengeluh mulai menyuarakan keprihatinan, dengarkan mereka. Dengarkan setiap kata yang mereka ucapkan, dan dorong mereka untuk berbicara lebih banyak. Mengganggu, lakukan kontak mata, dan gunakan gerakan tangan untuk memberi tahu mereka bahwa kita benar-benar mendengarkan. Dengarkan secara aktif, katakan, "Saya mengerti" atau "Itu bisa dimengerti" sebagai pengakuan verbal. Setelah semuanya dilepaskan,

beban diangkat dan rekanan akan santai. Kemungkinan besar dia akan memenuhi kebutuhan kita untuk menyelesaikan keluhan dan hal negatifnya.

Setelah kita selesai mendengarkan sudut pandang pengadu, ajukan lebih banyak pertanyaan untuk perlahan-lahan kembali ke detail negosiasi. Kita bahkan mungkin menawarkan konsesi, yang kecil yang kita simpan untuk nanti, atau yang kita mampu untuk bersikap fleksibel. Tunjukkan kepada pengeluh bahwa kita mengerti maksud mereka dan akan berusaha untuk membuat negosiasi berhasil bagi mereka dan kita—menang-menang.

4.6 PENDEBAT

Tidak diragukan lagi kita pasti pernah mengalami gaya negosiator ini dalam kehidupan pribadi kita jika bukan dalam kehidupan bisnis kita. Pendebat adalah rekanan yang tampaknya menyukai konflik, berkembang dalam ketidaksepakatan — dan di mana tidak ada konflik atau ketidaksepakatan, dia menciptakannya hanya karena di situlah letak zona nyamannya! Apa yang akan kita lihat adalah argumen konstan dengan poin-poin utama diskusi— dan/atau lebih halus, nitpick yang mantap dan tak henti-hentinya dari yang lebih kecil. Beberapa orang yang berdebat mungkin mulai dengan tenang dan akomodatif dan kemudian beralih ke mode argumentatif di tengah-tengah negosiasi.

Karakteristik Yang Dapat Dikenal

Pendebat dapat dengan mudah terlihat dari debatannya yang mantap dan tanpa persiapan tentang masalah dan permintaan kita. Benar, negosiasi bisa menjadi debat bolak-balik untuk mendapatkan alternatif yang bisa disetujui semua orang. Tapi itu berubah menjadi argumen ketika menjadi keras dan / atau rewel dan ketika satu sisi atau sisi lain menekan untuk menang. Pendebat berdebat dan nitpick lebih dari yang diperlukan; sepertinya mereka kesulitan memisahkan apa yang penting dari apa yang tidak. Mereka memberikan banyak keberatan pada hal-hal yang tidak penting di kaki kita.

Menangkal Pendebat

Pendebat mungkin menerkam setiap langkah kita menuju kemajuan, berharap untuk menghentikan negosiasi dan membeli lebih banyak waktu untuk kasusnya, atau untuk membuktikan kemampuannya memenangkan sesuatu. Gunakan agenda yang dibuat sebelum rapat untuk mengingatkannya bahwa kita memiliki jadwal dan ingin menaatinya untuk mencakup semuanya. Abaikan argumen tanpa tujuan dengan bereaksi hanya pada yang penting.

Ketika argumen mendominasi, minta lawan bicara untuk menjelaskan perhatian utama dari argumen tersebut. Berfokuslah untuk menyelesaikan masalah itu terlebih dahulu, tetapi waspadai argumen tidak berarti yang mungkin muncul di sepanjang jalan. Sangat mudah untuk terjebak mencoba memenangkan perselisihan yang lebih kecil dan tidak penting sehingga masalah sebenarnya yang dihadapi sering kali hilang di tengah jalan. Beberapa orang yang berdebat berdebat sebagai sarana pengalih perhatian, berharap kita secara tidak sengaja memberikan sesuatu; yang lain berperilaku seperti ini karena kebutuhan untuk mencetak kemenangan sebanyak mungkin, besar atau kecil. Teruslah bertanya pada diri sendiri: Apakah saya ingin menjadi benar, atau apakah saya ingin menang? Seringkali kita dapat melakukan

keduanya. Namun dalam banyak situasi, menjadi benar dengan mengorbankan kemenangan pada akhirnya berarti memenangkan pertempuran tetapi kalah perang.

Seperti gaya negosiasi yang kuat lainnya, pertahankan fakta kita, abaikan daya tarik emosi kita, dan minta waktu istirahat di mana kita pikir itu mungkin membantu. Jika benar-benar menjadi buruk, beri tahu rekanan bahwa "hal-hal tidak berjalan dengan baik" dan kita mungkin terpaksa meninggalkan negosiasi. Yang terpenting, hindari menjadi seorang pendebat sendiri; yang hanya akan memberi makan api.

4.7 PEMBOHONG

Merentang—atau Mengabaikan—Kebenaran

Bohong, bohong, bohong. Kebohongan putih kecil. Setengah kebenaran. Kebenaran yang terbentang. Berlebihan. Janji yang tidak ditepati. Semua dianggap tidak berbahaya karena—yah—ini bisnis, bukan? Sungguh menarik bagaimana proses menjual sesuatu (atau memasarkan sesuatu atau mengiklankan sesuatu) tampaknya memberdayakan kita semua (kebanyakan dari kita) untuk membumbui kebenaran—meski hanya sedikit. Kami ingin membuat produk kami, layanan kami, perusahaan kami terdengar lebih baik daripada pesaing. Kami memberi diri kami kebebasan untuk mengklaim, "Kami yang terbaik" meskipun tidak ada bukti kuat tentang hal itu.

Seorang dalam negosiasi merentangkan kebenaran (atau dalam kasus terburuk, mengabaikannya sama sekali) untuk mendapatkan apa yang diinginkannya. Kita dapat melihat ini melalui "detektor kebohongan" pribadi kita. Kita mungkin memperhatikan mata yang berubah-ubah, suara yang pecah (atau suara yang sangat tegas) dan merasa ada sesuatu yang tidak beres. Apa yang dia katakan tampaknya lebih seperti yang ingin kita dengar daripada kebenaran; itu tidak lulus uji bau.

Karakteristik Yang Dapat Dikenal

Diasah dari pengalaman, baik dalam bisnis maupun kehidupan pribadi, kita semua memiliki detektor kebohongan pribadi masing-masing. Ketika sesuatu tampak terlalu bagus untuk menjadi kenyataan, biasanya memang begitu. Pernyataan yang tidak didukung oleh fakta atau lebih didukung oleh keangkuhan dan semangat daripada fakta adalah hadiah mati. Superlatif dalam jumlah besar juga dapat memberi tip kepada kita—paling, terbaik, paling sedikit, termurah. Kehilangan kontak mata, perubahan pola bicara, dan kegugupan umum semuanya bisa menunjukkan kebohongan atau berlebihan.

Memang benar bahwa beberapa hal yang dilebih-lebihkan dan hiperbola hadir dengan wilayah bisnis, terutama dengan area abu-abu yang sulit didukung dengan fakta. Pikiran kita cenderung membungkus produk kita sendiri sebagai yang terbaik, dan ketika kita sendiri masuk ke mode penjualan atau penginjilan, wajar jika menginginkan orang lain ikut-ikutan kita. "Kami adalah yang terindah di jalan" bukanlah kebohongan, ini masalah penilaian — tetapi jika kita mendengar terlalu banyak pernyataan seperti itu, berhati-hatilah.

Menangkal Pembohong

Cara terbaik untuk menangkal Pembohong adalah memanggilnya dengan memintanya untuk mendukung pernyataannya. Jangan malu tentang hal ini—cukup nyatakan bahwa mendapatkan fakta itu penting agar kita memiliki keyakinan yang tepat dalam negosiasi. Jika

kita menyebutkan fakta berulang kali, kita akan memperjelas bahwa kita menyukai gaya dan taktiknya — terutama jika kita mendapati dia berulang kali salah memahami fakta.

Pembohong mencoba untuk mengambil kendali rapat dan unggul dengan mengarang ide untuk kita telan. Jika kita menelan terlalu banyak ketidakbenaran dan pernyataan yang dibesar-besarkan, kita membuka pintu untuk semakin banyak kebohongan. Itu terjadi setiap saat di dunia bisnis dan pribadi. Perlu diingat, BS hanya berfungsi jika kita mempercayainya. Saran sederhana: jangan. Beri tahu rekanan kita sejak awal bahwa kita berbohong, kita akan mencari kebenaran meskipun itu tidak nyaman, dan jika dia terus membengkokkan kebenaran, kita akan keluar dari negosiasi. Kita tidak punya waktu untuk ini. Yang terpenting, jangan masuk ke mode BS sendiri. Melawan api dengan api hanya membuat api semakin besar. Semua orang akhirnya terbakar. Kejujuran adalah kebijakan terbaik—selalu.

4.8 PEMIKIR LOGIS

Pemikir logis, tentu saja, bisa sangat masuk akal untuk diajak bekerja sama. Namun, dalam beberapa kasus mereka cenderung menganalisis masalah secara berlebihan dan terlalu lama memikirkannya. Mereka sering memilih-milih dan mengemukakan poin-poin valid yang mungkin kita akui tetapi belum tentu kita setuju. Jika kita tidak setuju, mereka menyelidiki alasan kita. Jika kita setuju, itu mendorong mereka untuk menyelidiki lebih lanjut.

Masalah utama dengan pemikir logis adalah bahwa melalui pertanyaan detail yang terus-menerus ini, mereka menciptakan banyak diskusi "tempat parkir" yang mengalihkan negosiasi. (Saya menyebutnya diskusi "tempat parkir" karena ini adalah jenis yang seharusnya terjadi di tempat parkir ketika kita sudah selesai dengan diskusi utama dan bersiap untuk masuk ke mobil kita dan pergi.) Tantangannya adalah untuk tetap fokus dan hindari pergi ke gulma untuk menganalisis masalah kecil secara berlebihan.

Yang mengatakan, semua kecuali negosiator paling detail-merugikan biasanya suka bekerja dengan pemikir logis. Mereka berwawasan luas dan tidak memainkan permainan pikiran emosional untuk mencoba membuat kita keluar jalur. Mereka mungkin menggagalkan kita melalui analisis dan permintaan detail mereka, tetapi ini adalah bagian asli dari sifat mereka, bukan taktik negosiasi. Jika kita memenuhi kebutuhan mereka akan detail, win-win menjadi lebih mudah.

Karakteristik Yang Dapat Dikenal

Pemikir logis berurusan dengan fakta dan angka. Sebagian besar secara alami skeptis, dan sebagian besar mengajukan banyak pertanyaan. Mereka menekankan detail. Pertanyaan mereka mungkin tampak sembrono atau tidak penting bagi kita, tetapi mereka tidak sesuai dengan pemikiran logis rekanan. Pemikir logis sedang mencoba menarik kesimpulan, menguji validitas pernyataan dan klaim kita, menyingkirkan ketidakakuratan, dan mengevaluasi informasi.

Kadang-kadang kita mungkin bertemu dengan rekanan yang bukan pemikir logis tetapi yang menggunakan pertanyaan dan analisis yang intens untuk membuat kita kehilangan keseimbangan atau untuk "membeli" kesepakatan yang tidak dia inginkan. Kita biasanya dapat mengenali taktik ini dari kesembronoan pertanyaan dan apakah dia tampak mendengarkan atau menanggapi jawaban kita.

Menangkal Pemikir Logis

Cara terbaik untuk berurusan dengan pemikir logis adalah membuat setiap pernyataan menjadi jelas dan mendukungnya dengan penelitian yang baik. Jangan gunakan jargon atau statistik dan fakta yang tidak dapat kita dukung. Perhatikan bahwa setiap orang yang mengajukan pertanyaan tidak menggunakan gaya negosiasi pemikir logis—Kita akan mengetahuinya dari kegigihan pertanyaan, tingkat detail, dan bagaimana penanya menanggapi jawaban. Jika dia tampak menganalisis fakta dan jawaban kita atas pertanyaannya, dia cocok dengan pola pemikir logis.

Pada dasarnya kita ingin mencoba memainkan permainannya. Puaskan kebutuhannya akan informasi. Jadilah pemikir logis sendiri—ajukan banyak pertanyaan pada diri sendiri dan minta fakta untuk mendukung pernyataan. Pemikir logis akan merespon dengan baik untuk ini. Tetapi pada saat yang sama, adalah ide yang baik untuk mengambil kepemimpinan rapat, dengan sopan menjaganya tetap di jalur dan keluar dari rumput liar, dan menjaga agenda dan kesepakatan menang-menang di depan dan di tengah. Jangan ragu untuk beristirahat ketika segala sesuatunya keluar jalur. Kita dapat mendiskusikan beberapa detail yang mengganggu selama istirahat, tetapi kembalilah untuk mendiskusikan topik substantif dalam agenda kita.

Sejauh ini dalam bab ini, kita telah membahas gaya negosiasi—yang, tidak mengherankan, merupakan fungsi dari kepribadian seseorang. Di bagian ini kita akan memisahkan gaya-gaya itu untuk menemukan blok bangunan khusus dari kepribadian negosiator—elemen inti kepribadian yang merupakan bagian dari gaya negosiasi seseorang.

Gaya negosiasi dipilih dan dikembangkan oleh individu yang menggunakannya, sementara kepribadian negosiasi adalah bawaan; mereka adalah bagian alami dan biasanya tidak dapat diubah dari keberadaan seseorang. Sama seperti kita dapat mengenali gaya negosiasi dan menghadapinya di atas meja, kita juga dapat belajar mengenali kepribadian. Bagian ini akan membantu kita melakukannya. Berbekal pengetahuan ini, kita dapat membuat daftar cara menghadapi kepribadian yang berbeda. Bagian ini juga akan membantu kita lebih memahami kepribadian negosiasi kita sendiri. Terakhir, menilai kepribadian negosiasi rekanan kita selama fase persiapan, jika memungkinkan, akan menciptakan negosiasi yang lebih efektif.

Saya akan membahas enam kepribadian negosiasi: Agresif/Mendominasi, Pasif/Penurut, Logis/Analitik, Ramah/Kolaboratif, Mengelak/Tidak Kooperatif, dan Ekspresif/Komunikatif. Seperti yang kita duga, adalah mungkin bagi seorang negosiator untuk menunjukkan lebih dari satu kepribadian ini.

AGRESIF/MENDOMINASI

Kita pasti berurusan dengan kepribadian yang agresif. Kepribadian ini dimotivasi oleh kekuatan dan pengaruh, dan memanifestasikan dirinya dalam ciri-ciri umum berikut:

- Menuntut
- Memaksa
- Suka memerintah
- Egosentris
- Mengontrol
- Defensif

- Kompetitif
- Gigih
- Power junkie (menikmati kekuasaan dan menghormati orang yang berkuasa) • Kuat
- Menantang
- Meremehkan kelemahan
- Kasar
- Dendam
- Mudah marah
- Dominan
- Mengintimidasi
- Ambisius
- Berhasil
- Tidak sabar
- Cerdik
- Belajar cepat

Bagaimana Mereka Beroperasi

Individu dengan kepribadian “pengemudi” yang agresif/mendominasi cenderung berbicara cepat dan bertindak cepat. Mereka tidak ingin menghabiskan lebih banyak waktu dengan kita daripada yang diperlukan. Mereka biasanya sibuk; mereka berkembang dalam lingkungan kerja yang serba cepat. Bersiap untuk bernegosiasi dengan mereka berarti kita harus memiliki semua fakta sebelumnya, dan siap untuk diskusi cepat. Kesabaran mereka terbatas; mereka akan memburu kita setiap ada kesempatan. Untuk individu yang agresif/mendominasi, negosiasi menjadi tentang kontrol dengan cukup cepat.

Sebagai negosiator, tipe kepribadian agresif ingin menang sebanyak mungkin dan memberi sesedikit mungkin. Kemenangan adalah tujuan utama mereka, dan mereka terbiasa mendapatkan apa yang mereka inginkan. Mereka mungkin mengadopsi gaya negosiasi posisional, tidak terlalu memedulikan cara kita menangani transaksi. Ketika mereka tidak mendapatkan apa yang mereka inginkan, mereka bisa menjadi gelisah dan bahkan lebih sulit untuk dihadapi.

Bermain Pertahanan

“Melawan api dengan api” mungkin merupakan salah satu taktik bertahan. Atau kita dapat mencoba memperlambatnya dengan bersikap dingin, tenang, dan tanpa basa-basi. Mengikuti agenda yang terstruktur dengan baik juga dapat membantu. Membalikkan lantai ke orang lain di ruangan atau saat menelepon juga bisa membantu. Bersikaplah tenang, bermainlah dengan mantap, hindari respons emosional, dan tetap berpegang pada fakta dan mantra menang-menang.

PASIF/TUNDUK

Kepribadian ini adalah kebalikan dari kepribadian agresif/mendominasi. Negosiator pasif/tunduk cenderung menunjukkan karakteristik berikut:

- Baik, ramah
- Perhatian
- Merasa tidak aman

- Tidak nyaman dengan konflik
- Takut tidak disukai
- Sensitif
- Malu
- Introvert
- Pendengar yang baik
- Penyendiri
- Tenang
- Disimpan
- Hindari menjadi pusat perhatian
- Lebih suka bekerja sendiri atau dengan sedikit orang daripada berkelompok
- Patuh
- Diam

Bagaimana Mereka Beroperasi

Negosiator pasif/tunduk biasanya lebih fokus untuk menyenangkan orang lain daripada mekanisme negosiasi itu sendiri. Mereka sering dimanfaatkan; tapi hati-hati. Sangat mudah untuk salah menafsirkan sifat-sifat ini—serigala yang agresif dapat hidup dalam pakaian domba! Negosiator yang benar-benar tunduk ingin orang lain menyukai mereka. Mereka akan melakukan apapun yang mereka bisa untuk membuat pihak lain bahagia, bahkan jika itu berarti memberikan konsesi ekstra atau membiarkan pihak lain mengingkari salah satu dari mereka. Mereka sangat cocok untuk negosiasi win-win, tetapi mereka mungkin cenderung menyerah terlalu dini. Kepribadian penurut jarang mengendalikan negosiasi. Mereka tidak suka pusat perhatian, dan mereka lebih nyaman mengikuti daripada memimpin. Mereka tidak ingin menimbulkan kekacauan atau mengganggu kedamaian, sehingga mereka jarang berbicara sembarangan atau menyuarakan pikiran dan pendapatnya.

Hati-hati dengan Pasif-Agresif

Sebagai varian dari perilaku tunduk, kita mungkin berurusan dengan perilaku pasif-agresif, di mana perilaku tenang, sopan, atau bahkan pendiam menutupi gagasan yang lebih agresif di bawah permukaan. Perilaku seperti itu, mungkin awalnya dinilai sebagai perilaku penurut, mungkin akan kembali menggigit kita nanti dalam negosiasi atau setelah negosiasi. Ini bisa sulit dikenali.

Salah satu taktik untuk menemukan perilaku pasif-agresif adalah dengan menyusun tugas kecil, permintaan, atau masalah terbuka dalam negosiasi. Biarkan rekanan mengambil item untuk diteliti atau diputuskan selama rapat dan laporkan kembali kepada kita sebelum akhir. Dia biasanya akan menerima barang itu dengan sopan atau dengan sedikit tanggapan. Saat dia kembali kepada kita, nilai agresivitas responsnya. Jika dia sama sekali tidak memenuhi permintaan kita, atau melakukan sesuatu yang berbeda dari yang kita minta, dia mungkin termasuk dalam kubu pasif-agresif.

Bermain Pertahanan

Tidak diperlukan pertahanan, kecuali varian pasif-agresif yang tercantum di sidebar. Saat kita melihat perilaku pasif-agresif, alihkan ke mode pertahanan agresif—tetap berpegang pada agenda, fakta, dan tujuan umum negosiasi. Jangan menyerah pada perilaku ini.

Kita mungkin harus bekerja untuk menggambarkan kebutuhan atau agenda sebenarnya dari seorang negosiator pasif/penurut. Bekerja keras untuk mempertahankan hubungan sehingga kita dapat diundang kembali untuk negosiasi selanjutnya. Meskipun kita mungkin tergoda untuk mengambil keuntungan dari pihak lawan yang pasif/tunduk, tolaklah melakukannya—menang-menang menjaga hubungan dan peluang negosiasi di masa depan.

LOGIKA / ANALITIS

Kepribadian analitis cenderung menunjukkan ciri-ciri berikut:

- Menyelidiki
- Khawatir
- Ketidakpercayaan
- Pemeriksa fakta
- Penuh pertimbangan
- Terorganisir
- Disiapkan
- Pemikir
- Selalu awal atau tepat waktu
- Rata
- Berkembang pada informasi
- Teliti dengan detail
- Luangkan waktu dengan keputusan
- Tidak peka
- Logis
- Adil
- Tegas
- Kritis

Negosiator logis/analitik harus memiliki semua fakta, detail, dan informasi tentang negosiasi. Mereka menyukai persiapan yang matang dan tidak memiliki keinginan untuk terburu-buru.

Bagaimana Mereka Beroperasi

Penganalisis suka memecahkan masalah dan mencari pemahaman yang lebih dalam tentang apa yang sudah mereka ketahui. Mereka berprestasi dan memiliki rasa pencapaian yang kuat—itu lebih penting bagi mereka daripada kekuatan dalam negosiasi. Nyatanya, mereka berusaha meraih kekuasaan melalui pengetahuan dan pencapaian, bukan melalui pameran kepribadian atau hierarki dan kredensial.

Harapkan kepribadian yang logis/analitik untuk masuk ke ruang rapat dengan membawa data dan fakta. Selama diskusi kita mungkin merasa seperti sedang diteliti dengan cermat, seolah-olah kita berada di bawah mikroskop. Pihak lawan mencari kesalahan dan ketidakkonsistenan dalam presentasi kita. Ini mungkin dianggap terlalu kritis, tetapi penganalisa logis biasanya mencari kenyamanan dalam mencakup semua basis sebelum membuat keputusan. Kita harus bersiap dengan mengetahui fakta dan siap untuk menelitinya dengan cepat jika perlu.

Bermain Pertahanan

Sederhana saja—bersiaplah. Jika memungkinkan, miliki dokumentasi untuk mendukung materi kita. Grafik, bagan, slide, dan laporan yang disiapkan semuanya dapat membantu. Jangan menggertak, melebarkan kebenaran, membelokkan fakta, atau mengatakan setengah kebenaran—Kita kemungkinan besar akan ketahuan. Bersiaplah untuk diadili. Cobalah untuk membantu rekanan kita mengumpulkan fakta-faktanya, menarik kesimpulan, dan membuat keputusan (dia mungkin membutuhkan bantuan untuk yang terakhir!).

Sedikit Tekanan Bisa Sangat Bermanfaat

Negosiator logis/analitik sering membutuhkan waktu lama untuk mengambil keputusan. Mereka cenderung sedikit tidak percaya diri dengan fakta yang mereka miliki; mereka merasa seolah-olah ada satu elemen lagi yang harus dieksplorasi. Cobalah untuk meyakinkan mereka, dan lakukan sedikit dorongan atau dua kali untuk membantu mereka melewati analisis mereka dan bekerja menuju penyelesaian. Jika dibiarkan sendiri, mereka mungkin tidak akan pernah melakukan itu.

RAMAH/KOLABORASI

Yang paling kita sukai—negosiator yang ramah dan kolaboratif—mudah dikenali:

- Adil
- Sopan
- Empati
- Perhatian
- Menghargai
- Memahami
- Jujur
- Bijaksana
- Hangat
- Ramah
- Berhasil
- Berpikiran terbuka
- Akal
- Jujur
- Sabar
- Perhatian umum terhadap orang lain
- Kemampuan menggunakan teknik berpikir kreatif
- Fleksibel
- Sensitif
- Toleran
- Karakter dan integritas

Negosiator yang ramah/kolaborator seperti itu memiliki prinsip-prinsip yang diperlukan untuk mencapai solusi win-win. Mereka memahami bahwa negosiasi bukanlah pertempuran. Melainkan ini adalah kesempatan untuk mencapai kesuksesan bersama dengan resistensi dan negativitas yang paling sedikit.

Bagaimana Mereka Beroperasi

Kolaborator peduli dengan bekerja menuju hasil dengan cepat dan dengan persetujuan semua orang. Mereka ingin membangun kepercayaan dan mengembangkan hubungan yang solid untuk masa depan. Mereka berusaha mempelajari sebanyak mungkin tentang rekanan mereka dan tujuan mereka sehingga hasil yang diinginkan dapat tercapai. Kita beruntung saat bernegosiasi dengan kolaborator. Kita akan mengenali senyum hangat dan sikap ramah. Dia mendengarkan dan mendengarkan dengan baik. Tapi jangan tertipu — negosiator ini memiliki naluri bisnis yang tajam dan, pada akhirnya, menempatkan pentingnya tugas di atas kita dan di atas hubungan. Mereka adalah profesional sejati.

Serigala lain?

Sebelumnya saya menggambarkan kepribadian pasif-agresif. Sikap pendiam dan sopan mungkin disalahartikan sebagai perilaku penurut. Namun, terkadang, ini adalah serigala berbulu domba, karena kepribadian pendiam ini akan mengganggu negosiasi atau mengabaikan permintaan dan kesepakatan kita di kemudian hari.

Serigala serupa bisa menyamar sebagai kepribadian yang ramah dan kohesif. Serigala ini menunggu sampai kita merasa nyaman—terlalu nyaman—lalu menerkam. Jika kita pernah ke dealer mobil, kemungkinan kita pernah melihat perilaku ini beraksi. Mereka mengajak kita berkeliling, membiarkan kita menguji coba mobil, menjawab semua pertanyaan kita; mereka adalah teman terbaikmu. Lalu tiba-tiba mereka membuka laci mereka dan mengambil formulir kontrak penjualan dan mulai membicarakan pembayaran bulanan—demi kenyamanan kita! Perilaku semacam ini kolaboratif sampai titik tertentu. Dan pada titik di mana kita tersedot, kembang api negosiasi dimulai. Jangan oversold pada sifat ramah dan kolaboratif rekanan yang tampak.

Bermain Pertahanan

Tidak ada pembelaan yang benar-benar diperlukan—kecuali untuk memastikan bahwa perilaku tersebut tulus, tidak dipaksakan. Untuk menguji ini, kita mungkin mengajukan permintaan yang tidak masuk akal untuk melihat bagaimana dia menghadapinya. Jika hal-hal tiba-tiba menjadi konfrontatif, maka "kolaborator" mungkin bukanlah kepribadiannya yang sebenarnya. Jujurlah dalam berurusan dengan negosiator yang benar-benar ramah/kolaboratif sehingga rekanan kita melihat kita juga kolaboratif.

MENGHINDARI/TIDAK KERJASAMA

Beberapa negosiator akan tampak enggan untuk bernegosiasi atau bahkan berada di sana sama sekali. Negosiator ini cenderung menunjukkan karakteristik berikut: • Tidak aman

- Takut
- Hati-hati
- Bermain dengan aman
- Tidak suka konfrontasi
- introvert
- Pemalu
- Tenang
- Disimpan
- Penunda

- Tidak responsif
- Dingin
- Pesimis
- Mudah malu
- Cuek

Negosiator yang mengelak/tidak kooperatif menangani masalah—atau orang—dengan mengabaikannya sama sekali. Bukannya mereka tidak ingin berhasil; mereka tidak tahu caranya atau enggan untuk terlibat karena ketidaktertarikan atau kelemahan. Beberapa mungkin juga serigala berbulu domba, memainkan kartu pasif-agresif untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan dengan tidak memberikan apa yang kita inginkan selama diskusi.

Bagaimana Mereka Beroperasi

Negosiator yang mengelak/tidak kooperatif berusaha bertahan dalam negosiasi tanpa kalah. Mereka mungkin merasa tidak aman secara pribadi atau mungkin tidak merasa siap atau tidak memiliki pengetahuan tentang topik yang sedang dinegosiasikan. Kurangnya kerjasama dan diam bagi mereka adalah teknik bertahan hidup untuk menghindari mengatakan apapun yang mungkin membuat tidak nyaman atau melemahkan posisi mereka. Atau, sekali lagi, itu bisa menjadi bagian dari taktik untuk mendapatkan kendali melalui perilaku pasif-agresif. Sangat mudah untuk merasa frustrasi dengan tipe negosiasi ini karena dia cenderung menunda diskusi dan menahan atau menunda informasi penting. Masalah tidak terselesaikan; kita mungkin merasa tidak banyak yang dicapai. Komunikasi dapat terputus atau menjadi tegang.

Bermain Pertahanan

Tipe kepribadian ini sulit; kita harus mendiagnosis penyebabnya. Jika pengemudi merasa tidak aman, cobalah menarik negosiator keluar dari cangkangnya dengan menjangkaunya dan dengan membantunya mengatasi rasa takutnya. Jika rekanan kita memiliki kecenderungan pasif-agresif, fokuslah pada kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan buat beberapa konsesi untuk menawarkan rasa kendali. Jangan menarik atau menahan informasi sendiri; yang hanya membuat siklus terus berjalan dan mungkin menunda selamanya kedatangan hasil yang sukses.

EKSPRESIF / KOMUNIKATIF

Negosiator ekspresif menunjukkan ciri-ciri berikut:

- Menyenangkan
- Spontan
- Energik
- Banyak bicara
- Mudah bergaul
- Menawan
- Melibatkan diri sendiri
- Terbuka
- Mudah terganggu
- Rentang perhatian pendek
- Antusias

- Berpikir keras
- Ekstrover
- Suka menjadi pusat perhatian
- Ambisius
- Bukan pendengar yang baik
- Suka diyakinkan

Negosiator ekspresif/komunikatif umumnya sangat bersemangat dan menyampaikan sikap suka bersenang-senang dalam kebanyakan situasi. Mereka menikmati pekerjaan mereka, mendambakan perhatian, dan berkembang dalam hubungan baik. Mereka ingin menyelesaikan negosiasi, merasa telah menang, dan percaya bahwa mereka telah menghibur kita selama ini.

Bagaimana Mereka Beroperasi

Selain menjadi sahabat baru kita, negosiator ekspresif/komunikatif berusaha mendapatkan hasil maksimal dari kesepakatan dengan menggunakan keterampilan sosial dan optimisme mereka. Karena itu, mereka mungkin tersinggung ketika kita tidak setuju atau menolak salah satu tawaran mereka. Diskusi cenderung berpusat pada mereka, terkadang lebih dari topik yang dinegosiasikan, dan tanggapan serta perhatian kita—serta kesediaan kita untuk melakukan sesuatu dengan cara mereka—adalah imbalan mereka. Alih-alih menjalankan bisnis dengan nada yang datar dan lugas, negosiator ekspresif/komunikatif mengubah negosiasi menjadi fungsi sosial. Mereka mungkin melompat dari satu topik ke topik berikutnya dan mungkin sulit untuk menentukan item tertentu. Kadang-kadang mereka mungkin tidak membiarkan kita berbicara sepatah kata pun.

Bermain Pertahanan

Cara terbaik untuk bekerja dengan negosiator ekspresif/komunikatif adalah membiarkan mereka melakukan hal mereka, setidaknya di awal. Ini membantu kita membangun hubungan. Kemudian, cobalah untuk menjaga negosiasi sesuai tugas dengan pertanyaan yang tepat waktu dan fokus pada agenda. Jangan biarkan mereka melompat-lompat, dan jangan biarkan mereka terlalu banyak bercita-cita. Hindari terlalu termakan pesona mereka.

Menghadapi Kepribadian yang Sulit

Mari kita hadapi itu — kita tidak cocok dengan semua orang, dan beberapa orang yang harus kita tangani hanya membuat kita salah paham. Apa yang dapat kita lakukan jika kita tidak cocok dengan rekanan kita?

Pendekatan terbaik—dan saya telah menyebutkan ini beberapa kali di subbagian Bermain Bertahan—adalah mencoba mengabaikan aspek tidak menyenangkan dari kepribadian atau gaya lawan bicara kita. Jika dia keras dan agresif, jangananggapi; tetap berpegang pada bisnis dan tingkat percaya diri yang normal untuk situasi tersebut. Jika dia mengelak dan pasif-agresif, jangan terpancing.

Kedua, dan terkait—tetap berpegang pada bisnis. Fokus pada tugas yang ada, pada masalahnya, bukan orangnya. Tetap berpegang pada fakta, tetap berpegang pada agenda. Ini adalah bagian dari mengapa sangat penting untuk siap dengan fakta dan agenda.

Terakhir, gunakan jam secara efektif. Luangkan waktu untuk berkumpul kembali atau untuk meredakan ketegangan. Kita dapat menggunakan jeda dari meja negosiasi untuk menjalin hubungan informal dengan rekanan kita untuk mengurangi beberapa perbedaan kita (yang seringkali lebih mudah dilakukan dalam situasi yang lebih ramah dan tidak terlalu tertekan).

Intinya — dan saya tidak bisa cukup menekankannya — adalah persiapan. Visualisasikan negosiasi, termasuk respons kita terhadap kepribadian sulit yang mungkin kita temui. Dan bersiaplah untuk memisahkan orang dari masalah.

BAB 5

TAKTIK, TRIK DAN PENGALAMAN BERNEGOSIASI

Baik itu urusan lima menit atau lima hari, kita berada di tahap akhir persiapan negosiasi. Kita telah membahas semua dasar persiapan—memvisualisasikan hasil, menyiapkan fakta, dan mengantisipasi gaya dan taktik rekanan kita. Secara strategis, kita siap.

Sekarang, sebagai tahap akhir dari persiapan kita, saatnya meninjau perangkat taktis. Bagaimana kita akan benar-benar menyiapkan dan membuat poin-poin penting kita? Bab ini mengeksplorasi taktik hari pertunjukan, tip, trik, permainan peran, dan taktik lain yang dirancang untuk memperkuat posisi kita di meja. Alat taktis ini—kebanyakan berakar pada prinsip ekonomi perilaku—memperkuat posisi kita, sering kali dengan menciptakan respons emosional yang halus dan mengesampingkan pihak rekanan kita. Menggunakan alat ini akan menjadi kebiasaan saat kita menjadi negosiator yang lebih berpengalaman.

Saya akan membagikan lima taktik taktis khusus, diikuti dengan saran taktis yang lebih umum untuk menangani situasi tertentu seperti tidak siap (sering terjadi di dunia yang serba cepat saat ini!) dan apa yang harus dilakukan jika posisi kita lemah. Saya juga harus mencatat bahwa taktik taktis ini harus digunakan dalam jumlah sedang. Halus adalah yang terbaik—Kita tidak ingin mendapatkan reputasi sebagai negosiator manipulatif. Idennya adalah untuk memanipulasi tanpa rekanan kita menyadarinya. Akhirnya, taktik-taktik ini disajikan—seperti banyak hal lain dalam buku ini—sehingga kita dapat melihatnya juga.

5.1 TAKTIK OVER-THE-TABLE

Taktik over-the-table seperti yang akan saya bagikan biasanya diterapkan— atau dikenali—secara real time. Meskipun kita mungkin memiliki waktu untuk mempersiapkan sebelumnya, dan sementara situasi tertentu secara alami memerlukan beberapa taktik ini, terutama di dunia yang serba cepat saat ini, mengenali dan menangani taktik dan taktik ini dalam waktu nyata bahkan lebih penting. Kita tidak akan punya banyak waktu untuk menganalisis; alih-alih, kita harus mengetahui tipe-tipe negosiasi dan taktik mereka dengan sangat baik sehingga kita dapat secara naluriah mengenalinya saat muncul di papan tulis. Selama negosiasi, kita tidak mempelajari pelempar atau melakukan latihan memukul — kita benar-benar siap.

Sejujurnya—Ini tentang Menang-Menang

Seperti disebutkan sebelumnya, negosiasi terbaik adalah win-win—Kita mendapatkan apa yang kita inginkan, mereka mendapatkan apa yang mereka inginkan; kedua belah pihak pergi dengan hubungan baik yang memungkinkan negosiasi berikutnya yang lebih efektif. Tentu saja, kemenangan Kita tidak selalu memungkinkan—beberapa kesepakatan akhirnya lebih menguntungkan satu pihak daripada pihak lainnya. Namun secara keseluruhan, selalu bermanfaat untuk tetap di depan dan sejujur mungkin. Kita harus berusaha untuk menghindari menjadi “negosiator jahat.” Ya, seperti yang diajarkan kepada kita saat tumbuh dewasa—kejujuran adalah kebijakan terbaik. Tidak apa-apa menggunakan taktik taktis, tapi jangan

bohong. Itu akan menyusul kita, seperti yang terjadi di masa muda kita. Kita mungkin mendapatkan keuntungan sesaat, tetapi dalam jangka panjang itu akan merusak reputasi kita dan mempersulit kita untuk berbisnis.

Sekarang, ke lima taktik taktis.

Polisi Baik – Polisi Buruk

Mudah dikenali dalam banyak kasus, taktik polisi baik-polisi jahat adalah pertunjukan yang terkadang menghibur dari dua orang di tim yang sama yang memainkan peran berlawanan dalam upaya untuk mendistorsi persepsi pihak lawan tentang peristiwa dan mengendalikan emosi mereka. Polisi jahat itu tidak menyenangkan — berpikiran keras, tidak masuk akal, mungkin mudah tersinggung dan marah. Polisi yang baik, di sisi lain, tenang dan suka membantu, pembawa damai atau kolaborator yang menyela mungkin untuk memberi tahu kepribadian abrasif agar sedikit santai, bahkan menciptakan kesan membantu kita.

Tentunya kita pernah melihat taktik ini sebelumnya di TV atau di film. Polisi jahat menginterogasi tersangka pembunuhan dengan berteriak, mengancam, dan mengintimidasi. Kemudian polisi jahat itu keluar dari ruang interogasi hanya untuk digantikan oleh polisi baik yang berteman dengan tersangka dengan menawarkan rokok, bersikap baik, dan berjanji akan membantunya keluar dari situasinya jika dia mau mengungkapkan di mana senjata pembunuhan itu. atau tempat jenazah dimakamkan.

Polisi Baik dan Polisi Jahat dalam Pengaturan Bisnis dan Pribadi

Dalam lingkungan bisnis, polisi yang buruk mungkin melakukan tawar-menawar yang sulit atau menetapkan harga yang sulit dipenuhi, sementara polisi yang baik mungkin menyarankan konsesi harga atau konsesi dalam segi lain kesepakatan seperti layanan atau pengiriman. Either way, polisi yang baik tampaknya berada di pihak kita, mencoba untuk mundur dari polisi jahat. Rasanya enak dan menarik emosi kita. Ekonom perilaku telah lama mencatat kecenderungan kita untuk menerima kesepakatan begitu harga yang lebih tinggi, atau umpan, ditampilkan. Ini karena kami merasa mendapatkan kesepakatan yang lebih baik karena kami telah menghindari kesepakatan "jahat" yang diajukan oleh polisi jahat.

Kita mungkin pernah menyaksikan taktik ini di sebuah dealer mobil. Wiraniaga akan berperan sebagai polisi yang baik sementara manajernya, yang tidak pernah terlihat, berperan sebagai polisi jahat yang tidak akan membiarkan wiraniaga membuat kelonggaran. Penjual akan bolak-balik ke kantor manajernya dan selalu kembali dengan mengatakan dia melakukan semua yang dia bisa untuk mendapatkan apa yang kita inginkan, tetapi manajer menolak untuk mengalah. Akhirnya, dia mendapatkan sesuatu dari manajer, atau memberi kita sesuatu yang diklaim "di bawah meja" sebagai bantuan. Kita gembira karena dia bekerja untuk kita, memberi kita keuntungan khusus yang tidak tersedia melalui polisi jahat. Kita sangat berterima kasih kepada penjual dan membeli mobil itu.

Kita mungkin melihat kebalikannya — manajer adalah polisi yang baik, sedangkan orang garis depan, dalam hal ini penjual, "dibatasi" oleh aturan, kebijakan dealer, atau semacamnya. Manajer datang untuk menyelamatkan. Kita senang, meskipun kita mungkin membayar sesuatu yang mendekati apa yang diinginkan penjual daripada yang kita inginkan. Dalam rumah tangga, kita melihat rutinitas polisi baik-polisi jahat sepanjang waktu, terutama ketika

anak-anak bernegosiasi dengan orang tua mereka. Ayah adalah orang yang tangguh, Ibu datang untuk menyelamatkan—atau sebaliknya.

Memainkan Polisi Baik–Polisi Jahat

Kita dapat melihat bahwa taktik ini biasanya disengaja dan direncanakan sebelumnya sebagai seperangkat peran tim, meskipun dapat muncul secara spontan sesuai kondisi. Kita dan anggota tim dapat menyelinap ke peran polisi baik dan polisi jahat secara alami jika kita pernah melakukannya sebelumnya. Polisi baik-polisi jahat bekerja paling baik ketika anggota tim telah menyelesaikan garis keras polisi jahat dan konsesi polisi baik sebelumnya. Namun, sekali lagi, ini dapat terjadi secara alami di atas meja dan juga bisa menjadi cara yang efektif untuk menggunakan jeda di mana polisi yang baik datang untuk menyelamatkan.

Menangkal Taktik Polisi Baik – Polisi Jahat

Saat kita bertemu dengan duo dinamis ini selama negosiasi, polisi jahat akan berusaha mengintimidasi kita dan pasti akan menolak setiap tawaran yang kita buat—bahkan mungkin melalui perilaku yang bersemangat atau dengan meninggalkan ruangan dengan gusar. Polisi yang baik kemudian datang untuk menyelamatkan, tampak berada di pihak kita. Tidak sulit untuk mengidentifikasi taktik ini, dan ada beberapa cara untuk menghadapinya:

- Katakanlah kita hanya ingin bernegosiasi dengan polisi yang baik.
- Panggil rekanan. Beri tahu mereka bahwa kita menggunakan taktik tersebut.
- Bermain bersama. Berpura-pura khawatir dengan posisi dan pernyataan polisi yang buruk. Mengancam untuk mengakhiri negosiasi. Polisi jahat mungkin mundur, dan polisi baik bisa mengambil alih.
- Lakukan taktik yang sama. Bawa polisi jahatmu sendiri ke dalamnya. Beri tahu mereka bahwa kita akan dengan senang hati menyetujui permintaan mereka, tetapi kita memiliki penyelia yang tidak pernah melanggar aturan. Kemudian datang untuk menyelamatkan sebagai polisi yang baik. Jika kita memiliki posisi yang lebih kuat, polisi baik dan polisi jahat kita akan berkuasa.
- Bicaralah dengan polisi yang baik secara pribadi. Sekali sendirian, beri tahu dia bahwa kita akan meninggalkan negosiasi ini karena perilaku, posisi, atau bahkan kurangnya profesionalisme polisi jahat itu. Lakukan saat istirahat, atau berikan waktu kepada polisi yang baik untuk mendiskusikan kebutuhan kita secara pribadi dengan timnya.

Berurusan dengan polisi baik dan polisi jahat, seperti berurusan dengan semua taktik dan taktik negosiasi, harus cepat, ramah, dan efektif. Mengeluarkan polisi jahat dari gambar di awal permainan akan memungkinkan negosiasi selanjutnya berjalan lebih lancar.

SHILL DAN DECOY

Dalam dunia pemasaran dan penjualan, shills adalah orang-orang yang ditempatkan secara khusus yang bertindak sebagai umpan untuk memikat pelanggan—dan dalam kasus kita, menegosiasikan rekanan. Shills biasanya digunakan dalam lelang. Shill adalah penawar palsu atau palsu yang ada di sana untuk mengajukan penawaran yang lebih tinggi. Harapannya adalah kita, peserta yang sah, akan melihat “nilai” barang tersebut dan menawar lebih tinggi. Di kasino, kita mungkin melihat seseorang ditempatkan di mesin slot atau meja menang berulang kali. Orang yang terlalu beruntung ini tidak berjudi, dia bekerja untuk rumah.

Umpan adalah barang yang ditempatkan secara khusus, dan biasanya diberi harga, yang dirancang untuk mengubah persepsi kita tentang nilai dalam transaksi. Ini sering kali datang dalam bentuk kesepakatan berdekatan dengan harga yang jauh lebih tinggi. Misalnya, kita melihat kemeja bagus seharga Rp. 800.000, dan menemukan kemeja di sebelahnya dengan harga hanya Rp. 500.000. Kesepakatan seperti itu, bukan? Kesepakatan itu mungkin tidak terlihat begitu bagus jika bukan karena fakta bahwa barang seharga Rp. 800.000 itu ada di sebelahnya. Item dengan harga lebih tinggi dirancang untuk membuat kita bertindak secara emosional sesaat dan mengambil kesepakatan yang "lebih baik". Baju seharga Rp. 800.000 itu mungkin telah ditempatkan khusus untuk tujuan ini, dan pengecer mungkin tidak memiliki niat untuk benar-benar menjualnya.

Umpan secara psikologis memanipulasi kita menjauh dari harga atau nilai sebenarnya dari kesepakatan dan dapat mengalihkan perhatian kita dari masalah sebenarnya. Dalam negosiasi, umpan yang berada di luar parameter kita dirancang untuk membuat kita merasa lebih baik dalam menerima tawaran yang ada di dalamnya. Umpan dapat digunakan dalam posisi defensif: misalnya, saat kita mengemukakan masalah pengiriman sebelumnya atau masalah lainnya. Hal-hal ini mungkin tidak benar-benar menjadi masalah, tetapi kita memperlmainkannya untuk mendorong pihak lawan agar memberikan konsesi.

Memainkan Shills dan Decoys

Sekali lagi, beberapa pra-perencanaan dan kerja sama tim yang baik biasanya merupakan prasyarat, meskipun bagi tim negosiasi yang berpengalaman beberapa hal dapat terjadi dengan cepat. Shill dapat terdiri dari kesaksian "ahli" oleh pengguna produk atau layanan saat ini, seseorang yang tampak senang (dan mungkin) dengan kesepakatan yang didapatnya.

Taktik tipikal adalah memposisikan sesuatu sebagai "keharusan" (seperti titik harga tertentu) padahal itu benar-benar "keinginan"; yang "harus" menjadi batasan di benak rekanan yang terasa enak ketika kita akhirnya menjauh darinya. "Baiklah, saya punya kemeja seharga Rp. 500.000 di meja obral yang hampir sama bagusnya," kita mungkin berkata. Dalam hal ini, kemeja seharga Rp. 500.000 mungkin tampak seperti pilihan yang bagus ketika kemeja seharga Rp. 800.000 adalah satu-satunya pilihan alternatif. Dalam kasus seperti itu, kemeja yang lebih mahal berperan sebagai umpan.

Kita Telah "Mendorong" dan "Memikat" Sepanjang Hidup kita

Negosiator berpengalaman dapat mengetahui celah dan umpan, jadi penting untuk menggunakan taktik ini secara strategis dan hemat. Taktiknya umum dan dapat dikenali begitu kita menyadarinya.

Sangat menyenangkan untuk berlatih menggunakan shills dan umpan dalam bisnis kita dan pada teman kita — karena saya yakin kita telah melakukannya sepanjang hidup kita. Kita membuat Ayah membelikan kita sepeda itu dengan menemukan yang lebih murah dari yang semula kita katakan kita inginkan (umpan); kita membuat Ibu membatalkan tindakan hukuman dengan memberi tahu dia tentang sesuatu yang baik yang terjadi di sekolah (umpan) atau dengan membawa anak itu ke jalan yang tidak mendapat masalah karena melakukan hal yang sama (shill).

Maju cepat: kita menjalankan layanan halaman rumput dan memberi harga Rp. 2.500.000 seminggu sekali untuk melakukan semua layanan dengan harapan dapat mendaftarkan calon pelanggan untuk layanan sekali setiap dua minggu seharga Rp. 1.500.000 (umpan). Kita punya tetangga untuk datang dan terima kasih telah melakukan pekerjaan yang baik seperti kita memulai promosi penjualan kita (skill). Atau kita membuat pasangan kita puas dengan perjalanan yang lebih mahal dengan mengatur pesta makan malam dengan sejumlah teman yang kita tahu akan bersaksi tentang pengalaman hebat mereka dengan kita (nilai lain).

Seorang penjual pakaian mungkin menggunakan aksesori, sepatu, atau barang-barang yang berdekatan sebagai umpan: "Omong-omong, saya punya beberapa dasi dan sepatu bagus yang sedang diobral di sini." Pernyataan seperti itu dirancang untuk memberi kita, pelanggan, rasa yang lebih kuat tentang nilai kesepakatan secara keseluruhan. Ini juga mengalihkan fokus kita dari topik utama—kemeja seharga Rp. 800.000 dan harganya yang mahal. Jika kesepakatan sampingan benar-benar bagus, kita mungkin mendapatkan perasaan yang baik dari kesepakatan tersebut. Akibatnya, kita mungkin lebih bersedia membayar lebih dari Rp. 800.000 untuk kemeja itu.

Penjual mobil selalu menggunakan skills dan umpan. Kita hanya akan mendengar tentang model dengan harga lebih tinggi sehingga kita akan merasa nyaman dengan model yang berada dalam kisaran harga kita. Rekan tim penjualan mungkin muncul untuk memberi tahu kita bagaimana dia baru saja menjual model dengan harga lebih tinggi kepada pasangan "sama seperti kita". Kita akan "dipancing", atau tergoda, dengan diskusi tentang alas lantai, layanan gratis, bahkan kopi dan popcorn gratis di dealer—semuanya untuk mengalihkan perhatian kita dari kesepakatan yang ada atau untuk membuat kita merasa sedikit lebih baik tentang kesepakatan itu.

Menangkal Skill dan Decoy

Cara terbaik untuk bermain bertahan melawan taktik ini adalah dengan melihatnya datang. Lihat "ahli" dan "kesaksian ahli" untuk apa sebenarnya mereka. Evaluasi setiap kesepakatan atau titik harga berdasarkan kemampuannya sendiri. Cobalah untuk tidak terlalu terpengaruh oleh kesepakatan yang berdekatan. Lihat umpan apa adanya—gangguan canggih dan daya tarik emosional untuk menjauhkan kita dari nilai ekonomi normal kita.

Sekali lagi, Jujur

Skill bisa menjadi taktik yang cerdas—atau sekadar kebohongan. Misalnya, dalam sebuah wawancara, jangan menjual diri kita kepada calon pemberi kerja dengan meminta seorang kolega bersaksi tentang karir kita yang luar biasa selama tiga puluh tahun jika kita belum bekerja di sana selama tiga puluh tahun dan karir kita tidak luar biasa. Meskipun angka sebenarnya, dua puluh lima tahun, akan tetap tampak menarik bagi mereka, wawancara kita tidak akan diperkuat dengan klaim tiga puluh tahun—sebaliknya itu akan mencap kita tidak jujur. Dan jangan mencoba menggunakan paket layanan halaman rumput seharga Rp. 2.500.000—atau peringatan mengerikan tentang kematian halaman rumput yang akan segera terjadi—untuk menjual paket "mainstream" seharga Rp. 1.500.000 jika kita tidak benar-benar memiliki paket Rp. 2.500.000 dan halaman rumput baik-baik saja. Orang-orang mengetahui hal ini dengan cukup cepat.

Ketika umpan terbukti bohong atau shill terbukti pembohong, itu buruk bagi semua orang, dan akan semakin sulit bagi semua yang terlibat untuk menghindari akibatnya.

TEKNIK MANUSIA JERAMI

Teknik manusia jerami adalah taktik untuk membuat rekanan percaya bahwa sesuatu memiliki nilai lebih dari yang sebenarnya. Pihak lawan menginduksi konsesi karena poin negosiasi tampaknya penting, meskipun bukan itu masalahnya. Ini mirip dengan umpan tetapi lebih mungkin untuk dipahami dan dimainkan selama negosiasi daripada dipikirkan sebelumnya.

Cara terbaik untuk menjelaskan taktik ini adalah dengan memberi contoh. Misalkan selama negosiasi untuk membeli rumah kita memutuskan ingin memasukkan mesin cuci dan pengering dalam kesepakatan. Penjual mengenali peluang karena mereka berencana membeli mesin cuci dan pengering baru dan tetap meninggalkan yang lama. Tapi sekarang mereka memiliki kekuatan tawar-menawar tambahan karena mereka tahu kita menginginkannya. Daripada hanya mengatakan, "Tentu. Lagi pula kami tidak ingin membawa mereka," mereka menunjukkan kekhawatiran tentang membiarkan mesin ini pergi dan berkata, "Yah, mungkin. . . jika kita bersedia memberikan beberapa ratus tambahan untuk biaya penutupan kami. Mereka telah memberikan konsesi yang jelas kepada kita, tetapi sebenarnya mereka telah menggunakan mesin cuci dan pengering sebagai manusia jerami—sebuah fitur atau barang yang nilainya kecil bagi mereka—untuk mendapatkan konsesi dari kita.

Unsur waktu bisa menjadi manusia jerami lainnya. Penundaan yang dibuat-buat atau tidak perlu dapat digunakan untuk mendapatkan sesuatu yang bernilai: "Konsesi yang kita minta akan membutuhkan waktu untuk dievaluasi—kita dapat mencapai kesepakatan sekarang jika kita bersedia menarik permintaan tersebut." Dalam hal ini, penghematan waktu dilakukan sebagai upaya untuk memajukan kesepakatan—pihak lawan benar-benar tidak memerlukan waktu ekstra untuk mengambil keputusan.

Memainkan Manusia Jerami

Sebagian besar peluang manusia jerami akan muncul sebagai "over-the-board"—yaitu, di meja perundingan secara real time—item yang dapat dibuat tampak penting untuk membuat pihak lain mempertimbangkan kembali atau membuat konsesi. Mereka sulit untuk direncanakan sebelumnya kecuali kita mengetahui sebelumnya (melalui persiapan) bahwa suatu barang, seperti mesin cuci/pengering, akan menjadi penting, dengan, katakanlah, meminta agen real estat mereka berbicara dengan mereka atau semacamnya. Jangan terlalu sering menggunakan pria jerami. Taktiknya adalah hamparan kebenaran, jika bukan kebohongan langsung, untuk mendapatkan kekuatan dalam negosiasi. Jika kita menggunakannya berulang kali dan rekanan mengetahui polanya, orang-orang sedotan kita akan menjadi tidak efektif; lebih buruk lagi, mereka akan menatap kita sebagai orang yang tidak jujur dan manipulatif.

Bermain Pertahanan

Salah satu pertahanan melawan taktik manusia jerami adalah membalas budi. Pembeli mungkin berkata, "Kita membawa mesin cuci dan pengering ke rumah baru kita? Yah, saya ingin lemari es Sub-Zero "(Kita benar-benar tidak suka, tapi ini adalah taktik untuk membuat mereka mempertimbangkan kembali posisinya di mesin cuci dan pengering). Beri mereka

alternatif: "Jika kita meninggalkan mesin cuci/pengering, itu akan jauh lebih sedikit pekerjaan." Atau: "Kita perlu lebih banyak waktu untuk memutuskan? Bagaimana saya dapat membantu kita mencapai keputusan lebih cepat?" kita juga dapat mengajukan pertanyaan tentang motif dan menggertak mereka: "Apakah kita benar-benar berencana membawa mesin cuci dan pengering lama itu ke rumah baru? Yang baru jauh lebih baik."

DIAMBIL DENGAN KEJUTAN

Tidak diragukan lagi kita pernah mengalami hal ini dalam kehidupan pribadi kita jika tidak dalam kehidupan profesional kita: Perubahan tak terduga dalam negosiasi membuat kita lengah dan mengubah kita dari mengKitakan fakta menjadi bereaksi berdasarkan emosi. Dari sana, konsesi bisa lebih mudah muncul!

Dalam wacana yang sebaliknya halus, lawan bicara tiba-tiba mengubah pesan atau taktik, memunculkan informasi baru atau menampilkan perilaku baru yang mengejutkan dengan harapan membangkitkan respons atau reaksi emosional dari kita. Kita lengah dan sering bersikap defensif. Kita melihat taktik ini di drama ruang sidang TV sepanjang waktu.

Jangan Terkejut

Harapkan sejumlah kejutan, dan cobalah untuk "melihat" jalan kita sebelumnya. Persiapkan diri kita secara mental untuk kejutan dengan memvisualisasikan respons kita dan upaya kita untuk mengarahkan kembali fokus ke negosiasi. Kejutan yang kita antisipasi dan tangani secara efektif bukanlah kejutan.

Memainkan "Diambil dengan Kejutan".

Mari kita membalikkan peran dan menjadikan kita orang yang mengejutkan rekanan kita. Kita memberikan poin negosiasi yang mengejutkan ("Tahukah kita bahwa kami akan menjalankan produksi terakhir pada widget yang ingin kita pesan?") atau menunjukkan sedikit rasa frustrasi atau kemarahan tentang poin yang dia buat. Tujuannya adalah untuk memecah konsentrasinya, menempatkannya dalam posisi bertahan, membuatnya kehilangan keseimbangan, atau bahkan membuatnya panik jika dia benar-benar bergantung pada widget kita. Begitu kewaspadaannya turun, akan lebih mudah bagi kita untuk meminta apa yang kita inginkan, jika tidak ada alasan lain selain mengembalikan negosiasi ke jalurnya. Taktik ini sangat efektif dalam kasus penghindar konflik.

Bermain Pertahanan

Jika seseorang mencoba mengejutkan kita:

- Jangan bereaksi. Karena itulah yang diharapkan pihak lain, jangan menyerah pada taktik itu. Tetap tenang dan tunjukkan profesionalisme kita.
- Istirahat. Beri diri kita waktu untuk menenangkan diri atau membiarkan informasi baru meresap.
- Tanyakan detailnya. Pelajari sebanyak mungkin tentang informasi baru yang baru saja kita berikan, dan tentukan apakah itu benar-benar sesuatu yang perlu dikhawatirkan.
- Meminta bantuan. Jika pihak lain memasukkan informasi baru ke dalam negosiasi dan kita tidak siap untuk menanganinya, rapatkan tim kita untuk mendiskusikan cara menangani informasi baru tersebut.

Menghadapi Ketidakhadiran yang Mengejutkan

Terkadang kejutan dapat berupa ketidakhadiran anggota tim atau penyelia rekanan yang kritis. Tim mengirim orang lain untuk menggantikannya. Orang baru ini kemudian (sengaja atau tidak sengaja) membuat kita lelah dengan permintaan informasi dan dibawa ke kecepatan. Harapannya adalah kita akan kehilangan keseimbangan atau bahkan terdorong untuk "membantu" penggantian ini—dan lebih cenderung memberikan konsesi hanya untuk membuat semuanya berjalan kembali. Ketika ini terjadi, jaga ketenangan kita dan tetap fokus pada tujuan dan poin utama negosiasi. Fokus pada prosesnya, bukan orangnya. Jika perlu, kita dapat menyarankan untuk menunggu hingga negosiator asli tersedia kembali. Jangan biarkan ketidakhadiran yang tidak direncanakan membuat kita lengah.

ADD-ONS DAN NIBBLING

Add-on dan nibbling adalah dua taktik yang umum digunakan yang akan kita lihat berulang kali. Add-on adalah poin tambahan kecil atau konsesi yang ditambahkan oleh negosiator di akhir konsesi yang lebih besar yang sudah didiskusikan. Misalnya, "Saya akan membeli produk kita jika kita memberikan garansi satu tahun gratis." Nibbling adalah varian dari add-on, biasanya disimpan untuk akhir negosiasi, "satu hal terakhir" yang diminta setelah kesepakatan yang saling menguntungkan tercapai.

Taktik ini biasanya berhasil dan digunakan di kedua arah dalam negosiasi. Ini berhasil karena ukuran permintaan biasanya cukup kecil sehingga tidak ada pihak yang ingin membiarkannya menggagalkan kesepakatan. Dalam kasus menggigit, waktunya sedemikian rupa sehingga tidak ada yang mau membuka kembali negosiasi. Beberapa negosiator tidak senang kecuali mereka meminta dan menerima beberapa konsesi kecil. Banyak bernegosiasi dengan anak-anak kita? Kita akan melihat banyak add-on dan camilan, beberapa di antaranya didorong oleh ego — sama seperti orang dewasa.

Menempatkan Pengaya dan Menggigit Ke Dalam Permainan

Add-on dan nibbling adalah bagian dari permainan dan dapat digunakan untuk membuat kemenangan kita sedikit lebih manis. Namun, seperti kebanyakan taktik, mereka hanya berfungsi jika digunakan dengan hemat — jika kita menambahkan banyak permintaan, rekanan kita akan kabur dan kita mungkin harus memulai dari awal. Halus dan manis adalah yang terbaik; tidak terlalu banyak atau terlalu jelas, dan selalu dengan banyak sopan santun dan keanggunan. Jangan biarkan add-on atau nibbling menghalangi win-win.

Add-on dan camilan dapat dihitung sebelumnya atau direncanakan secara berlebihan sesuai ketentuan. Jika kita merasakan dari persiapan kita atau dari tahap awal negosiasi bahwa rekanan berhati-hati dalam memberikan garansi satu tahun, simpan poin itu untuk akhir atau tambahkan ke konsesi yang lebih besar yang kita buat. Melakukan hal itu akan mempertahankan perasaan menang-menang.

Bermain Pertahanan

Pertahanan terbaik adalah dengan mengakui add-on atau nibble apa adanya—sebuah siasat dan tambahan untuk perjanjian utama yang dirancang untuk memberikan sedikit kepuasan lebih kepada pihak lain. Evaluasi dengan cepat, dan jika tidak terlalu mahal untuk kita, lanjutkan dan terima add-on sebagai biaya menjalankan bisnis, bagian dari harga untuk mencapai win-win. Jika add-on dan camilan menjadi terlalu besar atau banyak, hubungi

rekanan kita, dan minta dia untuk mundur. Jangan takut untuk meminta berhenti dan masuk kembali ke negosiasi jika perlu. Kita juga dapat memasukkan beberapa add-on dan camilan kita sendiri ke dalam keributan.

Beberapa Konsesi Lebih Setara Dari Yang Lain

Hanya karena konsesi terdengar kecil atau muncul sebagai amandemen kecil pada akhirnya, jangan berasumsi demikian. Luangkan waktu untuk menilainya secara objektif—jangan biarkan kebutuhan emosional untuk mempertahankan kesepakatan atau menyimpulkan negosiasi memaksa kita ke dalam konsesi tambahan atau konsesi yang terlalu besar. Tetap pada agenda, tujuan, dan sasaran kita.

5.2 DAFTAR SINGKAT TAKTIK LAINNYA

Berikut adalah beberapa trik dan taktik negosiasi umum lainnya yang akan kita lihat—dan dapat digunakan—dari waktu ke waktu:

- **Uang lucu.** Uang lucu adalah uang nyata yang disajikan dengan cara yang membuatnya tampak kurang nyata. Saat berjudi, kita menukar uang tunai dengan chip, taktik yang digunakan kasino untuk membuat pelanggan merasa seolah-olah mereka tidak berjudi dengan uang sungguhan. Dalam negosiasi, pihak lain mungkin menggunakan uang lucu—barter, konsesi nonmoneter. Mereka bahkan mungkin mengungkapkan hal-hal dalam persentase atau poin, bukan dolar untuk mengalihkan fokus kita dari biaya atau harga.
- **Pengalih perhatian.** Ikan haring merah adalah umpan atau manusia jerami yang mencolok. Seorang negosiator mungkin memasuki negosiasi dengan permintaan besar—garansi sepuluh tahun—dengan harapan mendapatkan garansi satu tahun atau konsesi besar lainnya. Dia tidak pernah mengharapkan garansi sepuluh tahun sejak awal, tetapi dia memang ingin mengubah keseimbangan kekuatan dalam negosiasi.
- **Low-balling.** Kita mungkin mendengar penawaran atau konsesi satu kali yang hilang saat kita masuk ke detail negosiasi. Kita mendengar harga yang bagus, tetapi kemudian mulai mendengar tentang berbagai kondisi ("Nah, harga itu hanya bagus pada hari Selasa pertama setelah bulan purnama"). Tapi sekarang kamu ketagihan.
- **Tersentak.** Sebuah varian dari *Taken by Surprise*, rekanan memberikan harga atau ketentuan yang "di luar perkiraan" ke dalam perjanjian hanya untuk mengukur reaksi kita. Kita tersentak—dan tingkat sentakan kita digunakan sebagai titik awal untuk menemukan sesuatu yang dapat kita setujui. Tentu saja, kita dapat mengerjakan idenya secara terbalik: kita dapat menggunakan respons yang tersentak untuk berpura-pura terkejut agar pihak lawan tidak seimbang, bahkan jika kita menganggap tawarannya adil atau mendekati adil.
- **Renyah.** Negosiator—khususnya intimidator—menggunakan taktik ini untuk membuat kita meragukan posisi kita dengan menolak seluruh tawaran kita, menggunakan istilah seperti, "Kita harus melakukan jauh lebih baik dari itu" atau "Itu tidak cukup baik untuk saya." Rekanan menggunakan kepentingan untuk mendapatkan kekuatan dan membuat kita kehilangan keseimbangan. Dia mungkin mencoba membuat kita merasa beruntung karena kita dapat membuat penawaran yang berbeda. Untuk bertahan dari taktik ini, ajukan banyak pertanyaan "mengapa" tentang alasan istilah yang kita usulkan tidak cukup

baik; kita mungkin menemukan bahwa keberatan terhadap mereka menghilang dengan cepat.

- **Bogey.** Bogey digunakan sebagai kambing hitam pihak ketiga, semacam benda tak bergerak yang mencegah fleksibilitas dalam kesepakatan. Sebagai contoh, rekanan mungkin menyalahkan manajernya atau beberapa aturan internal mengapa dia tidak dapat menurunkan biaya tertentu. Saat kita mendeteksi momok, ajukan banyak pertanyaan atau bahkan berbicara dengan orang tersebut jika itu adalah seseorang. Jika itu aturan, minta untuk membaca aturannya. Dapatkan otoritas di balik momok ketika kita bisa.

5.3 APA YANG HARUS DILAKUKAN KETIKA kita DIUNGGULKAN

Selain taktik khusus yang dijelaskan di bagian sebelumnya, ada baiknya membawa beberapa strategi dan taktik yang lebih umum dalam perangkat negosiator kita untuk menghadapi situasi ketika keseimbangan kekuatan jelas tidak menguntungkan kita. Kekuatan negosiasi bergantung pada sejumlah komponen, yang semuanya bekerja sama untuk menciptakan daya ungkit yang dapat kita gunakan selama negosiasi.

Idealnya kedua belah pihak memiliki daya tawar yang kurang lebih sama. Yang mengatakan, itu umum untuk melihat bahwa satu sisi memiliki lebih dari yang lain. Kedua belah pihak biasanya memiliki kekuatan dan kelemahan yang dapat digunakan untuk keuntungan mereka untuk menciptakan solusi win-win yang bekerja di seluruh meja. Namun, di dunia nyata, untuk berbagai alasan kita mungkin menemukan diri kita dalam posisi kekuatan atau pengaruh yang tidak setara.

Misalkan pihak lain memiliki reputasi prestisius, adalah pakar yang sudah lama diakui dalam topik tersebut, memiliki keterampilan negosiasi yang unggul, dan memiliki tim bintang yang mendukungnya. Kita tidak memiliki satu pun dari kelebihan ini, membuat kita diunggulkan dalam negosiasi. Kita masih bisa melakukannya dengan baik, tetapi kita harus mempersiapkan lebih banyak.

Berikut adalah beberapa taktik untuk menghadapi menjadi underdog:

- **Kenali situasinya.** Jangan terintimidasi oleh kredensial tersebut—kredensial tersebut pada akhirnya tidak memengaruhi win-win.
- **Cari tahu di mana kita dapat memperoleh pengaruh.** Bawa ahli kita sendiri, lakukan inventarisasi kemampuan kita dengan hati-hati dan temukan proposisi nilai unik yang berbeda dari pesaing. Lihat semua aspek dari apa yang kita coba berikan atau lakukan untuk rekanan kita—harga, kualitas, layanan, perlindungan, merek, keberlanjutan, kemudahan berbisnis—dan tentukan kekuatan kita terutama dibandingkan dengan pesaing.
- **Teliti apa yang tidak kita ketahui.** Jika kurangnya pengetahuan tentang masalah membuat kita diunggulkan, tanggung sendiri untuk menjembatani kesenjangan tersebut. Lakukan riset cepat. Tekan Internet. Ketuk jaringan sosial dan profesional kita. Pelajari apa yang kita bisa secepat mungkin; menjadi "ahli instan".
- **Yakin.** Jalani negosiasi seolah-olah kita tidak mungkin gagal. Jangan mengalah—tidak peduli seberapa kuat atau tidak menyenangkankannya rekanan kita nantinya. Berdiri kokoh

menggeser keseimbangan kekuatan langsung dari kelelawar. Ini mungkin membutuhkan sedikit tindakan, tetapi memproyeksikan kepercayaan diri akan membantu kita baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Jika kita Tidak Siap

Sederhananya, jika kita belum siap untuk bernegosiasi, jangan. Mungkin kita membutuhkan lebih banyak waktu untuk bersiap, atau mungkin kita membutuhkan lebih banyak informasi dari pihak lain; apa pun alasannya, lakukan apa yang kita bisa untuk menghindari menempatkan diri kita pada posisi yang akan kita sesali nanti. Beri tahu rekanan kita sesegera mungkin bahwa kita belum siap; lihat apakah kita dapat menyetujui tanggal lain. Tawarkan alternatif dan seakurat mungkin sehingga rekanan tidak mendapat kesan bahwa kita sedang menunda-nunda. Jika kita memerlukan informasi tambahan dari pihak lain, minta mereka untuk memberikannya. Jelaskan bagaimana detail ini akan membantu kita menyelesaikan konflik yang menghambat persiapan kita. Jika situasinya sulit, ingatlah paradigma menang-menang—Kita ingin menang, dan pihak lain juga berhak menang. Ingatkan rekanan kita tentang filosofi ini. Kita harus memberi—dan meminta—waktu yang cukup untuk bersiap datang ke meja dengan kesempatan yang masuk akal dan sama untuk menang. Jika dia tidak dapat memenuhi prinsip ini, maka dia mungkin tidak cocok untuk berbisnis dalam jangka panjang.

5.4 STUDI KASUS

Setelah kita membungkam CEO perusahaan klien Dewey dan Cheatum yang mengintimidasi untuk menjadikan Filmographic Productions pemasok eksklusif layanan video mereka, tantangan kita belum berakhir. Kita mungkin telah melakukannya dengan baik dengan Cheatum, polisi yang baik, tetapi Dewey, polisi jahat, masih berniat menolak tawaran kita untuk apa yang dia anggap sebagai kesepakatan yang lebih baik. Untuk mencocokkannya, kita harus menggunakan beberapa taktik.

Kita mungkin terus berbicara dengan Cheatum si polisi baik. Kita mungkin membawa polisi baik kita sendiri, katakanlah, editor video kita, atau bahkan pasangan kita, yang menyimpan pembukuan dan menjalankan bisnis, ke dalam persamaan. Kita bahkan dapat mencoba (ini sulit!) menjadi polisi yang baik dan jahat dengan mengambil sikap yang lebih keras, lalu mundur sedikit untuk membuat lawan kita merasakan sedikit kemenangan.

Kita mungkin mencoba sebuah shill dalam bentuk testimonial atau bahkan penampilan langsung oleh klien serupa. Apa pun untuk membuat Cheatum dan terutama Dewey merasa senang dengan pekerjaan kita atau bahkan memicu api persaingan ("Nah, pesaing saya mendapatkan iklan yang sangat bagus ini dari Filmografik? Saya juga akan mendapatkannya!") Mungkin menguntungkan kita. Kita dapat menawarkan umpan, seperti segmen high-definition bernilai lebih tinggi dengan harga tinggi, tetapi kemudian memberi tahu mereka bahwa mereka tidak memerlukan produksi high-definition untuk apa yang ingin mereka capai—sehingga biayanya akan jauh lebih mahal. Lebih sedikit.

Saat kita melangkah lebih jauh ke dalam negosiasi, kita dapat menggunakan taktik yang lebih luas. Laki-laki jerami bisa ikut bermain. Lagi pula, fotografer dan videografer memiliki banyak taktik bagus untuk dibuang. "Di lokasi" terdengar mahal dan berharga, tetapi pada

kenyataannya sebagian besar videografer lebih suka bekerja di lokasi klien daripada menyewa dan menyesuaikan dengan skrip. Demikian pula, salinan video dapat memiliki nilai yang lebih dirasakan daripada biaya pembuatannya yang sebenarnya, sehingga dapat digunakan sebagai konsesi yang mudah. Kita juga dapat menawarkan beberapa foto lain dari lokasi bisnis mereka “gratis” karena kita sudah berada di lokasi.

Semakin banyak pria jerami yang dapat kita lempar ke sana, kita akan terlihat semakin kooperatif dan suportif, meskipun pria jerami ini tidak memberikan banyak konsesi kepada kita. Kita mungkin mengejutkan mereka dengan biaya tambahan untuk menyewa peralatan kamera mewah terbaru, kemudian membatalkan biaya tersebut karena kita tetap akan menggunakan peralatan yang lebih mahal itu dan menambahkan sesuatu yang lain ke dalam perjanjian untuk menutupi biaya penggunaannya. Alternatifnya, kita dapat membatalkan biaya khusus, menggunakan elemen kejutan untuk membuat klien lebih setuju dengan biaya keseluruhan yang lebih tinggi.

Biaya perjalanan, biaya pengeditan, dan sewa serta biaya lainnya semuanya dapat dimasukkan sebagai tambahan atau camilan menjelang akhir negosiasi. Jika kita telah melakukan promosi dengan baik selama negosiasi dan klien merasa bahwa kemenangan secara keseluruhan sudah dekat, kita akan mendapatkan beberapa konsesi ini dan kita sendiri akan memenangkan lebih banyak lagi.

Tapi sekali lagi, jangan berlebihan dengan taktik dan taktik ini. Kita mungkin akhirnya membuat film yang buruk, dan tidak ada yang menginginkan produser yang memiliki reputasi membuat film yang buruk.

BAB 6

NEGOSIASI DI ATAS PANGGUNG

Di bab terakhir, kita memeriksa beberapa taktik dan cara yang lebih umum yang mungkin digunakan negosiator untuk menarik emosi lawan bicara dan mengalihkan perhatiannya dari tindakan yang mungkin paling bijaksana. Taktik-taktik itu terutama dalam substansi dan bukan dalam presentasi atau "kerajinan panggung". Dalam bab ini kita menjelajahi "teater" murni dari tindakan, taktik verbal dan visual yang mungkin diterapkan oleh seorang negosiator. Seorang rekanan mungkin sengaja menggunakan sandiwara untuk membuat kita sedikit kehilangan keseimbangan dan mendapatkan keunggulan, atau secara tidak sadar menggunakannya untuk efek yang sama. Seperti yang selalu terjadi, kita dapat melakukan lebih dari sekadar mengenali dan bertahan dari taktik ini; kita juga bisa menjadi pintar dalam pertunjukan panggung kita dan memainkannya untuk mencapai tujuan dan hasil kita sendiri.

Saya akan membahas beberapa taktik negosiasi verbal dan visual dalam bab ini sehingga kita dapat mengenalinya apa adanya: sandiwara. Saya harus mencatat bahwa taktik ini memiliki kekuatan lebih selama negosiasi tatap muka daripada dalam negosiasi elektronik. Meskipun demikian, prinsip taktik ini tetap berlaku. Letakkan playbill, redupkan lampu, dan mari kita lanjutkan pertunjukannya!

6.1 BERMAIN BODOH

Kita, atau rekanan kita, dapat memilih untuk "berpura-pura bodoh"—yaitu, tampak kurang informasi atau kurang siap dibandingkan kita—untuk menarik ego rekanan atau mencari informasi lebih lanjut. Alih-alih mempertaruhkan konfrontasi yang tidak nyaman dengan langsung mengatakan "Mengapa departemen produksi kita gagal memenuhi kuota tahunannya?" kita mungkin berpura-pura bodoh dan meminta angka tahun ini dan membandingkannya dengan tahun lalu.

Kita sudah tahu jawabannya, tetapi dengan berpura-pura bodoh, kita membuat pihak lain merasa kurang defensif. Rekanan mungkin mulai percaya bahwa kita tidak tahu bahwa mereka melewatkan kuota mereka, dan ini mungkin memberi mereka rasa percaya diri yang salah bahwa mereka tahu lebih banyak daripada kita. Mereka mungkin juga lebih bersedia memberi tahu kita lebih banyak tentang penurunan jumlah. Bermain bodoh adalah cara memancing lebih banyak dan membuat ikan kita tetap menggigit.

Taktik ini memungkinkan kita mengonfirmasi informasi yang sudah kita ketahui. Kita mungkin juga tahu jawabannya, tetapi berpura-pura bodoh memberi kita kesempatan untuk menilai seberapa terus terang rekanan kita; kita akan dapat menilai seberapa cocok jawaban mereka dengan apa yang sudah kita ketahui.

Ketika Rekan kita Bermain Dumb

Jika kita mulai merasakan banyak pertanyaan "berbelit-belit", rekanan kita mungkin pura-pura bodoh, menunggu kita melakukan kesalahan. Jika kita merasa rekanan kita

menggali secara berlebihan, bahwa permainan bodohnya adalah taktik yang dirancang hanya untuk membuat kita tersandung, maka kita harus mengakhiri pertanyaannya. Kita tidak diadili. Pendekatan terbaik adalah dengan memanggilnya: Tanyakan segera apakah ada masalah yang lebih dalam yang ingin dia bicarakan, dan coba tentukan ke mana arah pertanyaannya. Mungkin saja dia membutuhkan informasi dan tidak memilikinya.

Kadang-kadang kita dapat meredakan skenario bermain bodoh dengan menggunakan taktik yang sama sendiri. Jika kita merasakan pertanyaan yang tidak perlu yang dirancang untuk menjebak kita ke dalam kesalahan atau membangun ego kita secara artifisial, kita dapat melakukan hal yang sama. Cukup ajukan pertanyaan terbuka tentang sesuatu yang sudah kita ketahui. Melakukan hal itu dapat memberi kita waktu untuk memikirkan langkah selanjutnya. Sering kali bermanfaat untuk mengetahui lebih banyak tentang suatu topik daripada yang kita yakini oleh rekanan kita.

Dari Playbook Socrates

Filsuf Yunani Socrates mengajari murid-muridnya cara berpikir logis dan memperdebatkan pernyataan yang mereka buat. Untuk melakukannya, dia melibatkan mereka dalam debat filosofis, yang pada akhirnya menarik mereka ke dalam kontradiksi dari pernyataan aslinya. Dengan berpartisipasi aktif dalam debat, para siswa belajar untuk berpikir sendiri. Akhirnya mereka belajar melihat jebakan pertanyaan Socrates.

Ketika kita merasa seolah-olah metode Sokrates sedang dimainkan—yakni, pertanyaan-pertanyaan pengarah tanpa akhir yang dirancang untuk memanipulasi kita ke dalam perangkap—berhentilah! Arahkan setiap pertanyaan ke tujuan utama, tanyakan bagaimana pertanyaan tersebut berkaitan dengan tujuan yang ingin kita capai berdua. Jelaskan bahwa kita tidak ingin membuang waktu untuk pertanyaan sepele tanpa akhir yang tidak menghasilkan solusi. Pertahankan jawaban kita singkat untuk menangkis pertanyaan lebih lanjut.

6.2 JADILAH INTERROGATOR

Pertanyaan adalah bagian penting dari setiap percakapan, dan khususnya negosiasi. Pertanyaan memiliki banyak fungsi. Sebagian besar adalah upaya terbuka untuk mendapatkan fakta dan faktor "lunak" — latar belakang, pengalaman, atau budaya yang sering bernuansa di balik fakta — tetapi beberapa pertanyaan menyembunyikan agenda tersembunyi. Seni merumuskan dan membungkus pertanyaan, sering dilakukan dengan cepat, penting untuk menegosiasikan kesuksesan. Belajar mengenali berbagai jenis pertanyaan akan membantu kita menyusun pertanyaan yang terampil dan tepat sasaran—dan kita akan belajar mengenali agenda tersembunyi dalam pertanyaan yang mengarah ke kita.

Saya akan menjelaskan tiga jenis pertanyaan yang perlu kita ketahui: tidak jelas, sarat, dan memimpin. Kita telah menerjunkan semuanya, tidak diragukan lagi, dan juga telah berpose untuk setiap jenis satu atau dua kali.

Pertanyaan Samar

Pertanyaan yang tidak jelas sama seperti kedengarannya—tidak mengarah pada jawaban yang spesifik. Dengan demikian, mereka dapat memicu respons yang tidak terduga. Jika pihak lain mengajukan pertanyaan yang tidak jelas, mudah untuk salah menafsirkan

maksud sebenarnya—dan kita mungkin memberikan jawaban yang tidak ingin kita ungkapkan. Misalnya, pertanyaan, "Seberapa akurat angka itu?" adalah pertanyaan samar yang diditani dalam hal-hal spesifik yang dangkal. Pikirkan tentang kemungkinan jawaban yang mungkin kita berikan, dan kita akan segera menyadari hanya ada sedikit jawaban yang spesifik. Kita dapat membalas dengan, "Cukup akurat", "sangat akurat", atau bahkan "100 persen akurat". Terlepas dari itu, ini bukanlah jawaban spesifik; itu adalah jawaban yang tidak jelas. Namun dalam memberikannya, kita menunjukkan beberapa ambiguitas pada gambar tersebut, yang mengundang diskusi lebih lanjut yang pada gilirannya dapat menyebabkan kita mengungkapkan sesuatu yang tidak ingin kita ketahui.

"Apakah harimu menyenangkan?" adalah pertanyaan samar lainnya—bagaimana? Sendiri? Secara profesional? Tampaknya tidak bersalah, tetapi ini adalah pertanyaan samar yang dapat menimbulkan jawaban samar atau jawaban spesifik yang sebenarnya tidak ingin kita berikan.

Untuk menangkal pertanyaan yang tidak jelas, cukup tanyakan lebih spesifik. "Apakah sosok itu terlihat cocok untukmu? Apakah itu tampak terlalu tinggi atau terlalu rendah?" "Apakah kita bertanya tentang hari kerja saya sejauh ini?" Jika rekanan kita menggunakan pertanyaan yang tidak jelas untuk mencari informasi dan jawaban yang tidak terduga, dapatkan detail yang tepat tentang apa yang ingin dia ketahui sebelum memberikan terlalu banyak.

PERTANYAAN YANG DIMUAT

Lebih cerdas dan berbahaya daripada pertanyaan yang tidak jelas adalah pertanyaan yang dimuat. Pertanyaan yang dimuat lebih seperti penilaian yang dibungkus dengan paket bagus yang diakhiri dengan busur Tanda tanya. Kedengarannya seperti kita ditanyai sebuah pertanyaan, tetapi kita benar-benar dituntun ke sebuah kesimpulan—biasanya kesimpulan negatif. Misalnya, "Apakah staf kita masih berantakan?" Apa pun cara kita menjawabnya, kita terjebak dalam kesimpulan negatif. "Ya" jelas negatif; "tidak" mengakui itu tidak teratur sebelumnya. Pertanyaan yang dimuat memaksa kita untuk mengakui sesuatu yang negatif dengan kemungkinan jawaban apa pun. Mendengarkan dengan cermat akan membantu kita mengidentifikasi pertanyaan yang dimuat. Sekali lagi, cara menangkis serangan tersebut adalah dengan meminta klarifikasi atau membingkai ulang pertanyaan sebelum menjawab.

Kapan Menjawab Pertanyaan dengan Pertanyaan

Jika kita langsung menjawab pertanyaan yang dimuat, kita memvalidasi pertanyaan dan posisi negatif yang disiratkannya. Jika kita menjawab pertanyaan seperti, "Apakah staf kita masih berantakan?" langsung saja, kita cukup banyak mengakui bahwa kita setuju bahwa stafnya tidak teratur, artinya satu-satunya masalah yang tersisa adalah apakah masih tidak teratur. Jadi cara terbaik untuk menangani pertanyaan ini adalah dengan tidak menjawabnya secara langsung. Kita malah bisa menjawab pertanyaan dengan pertanyaan lain. "Kapan kita melihat bukti bahwa staf saya tidak terorganisir?" atau "Kapan terakhir kali kita menghabiskan waktu dengan staf saya?" Sepatu akan bergeser ke kaki lainnya. Sekarang interogator kita bersikap defensif.

PERTANYAAN UTAMA

Pengacara sering menggunakan pertanyaan yang mengarahkan, dan ketika mereka melakukannya, keberatan dari pengacara lawan biasanya segera menyusul. Sebuah pertanyaan yang mengarahkan mencoba mendapatkan jawaban yang spesifik, biasanya untuk membuktikan maksud penanya.

Contoh pertanyaan yang mengarahkan dalam sebuah negosiasi mungkin, "Harga ini sangat tinggi, bukan?" atau "Bukankah jadwal pengiriman kita jauh lebih lambat dibandingkan dengan pesaing kita?" atau "Perusahaan kita memiliki banyak masalah kontrol kualitas di masa lalu, bukan?" kita dapat melihat bagaimana pertanyaan-pertanyaan ini, secara terstruktur, menargetkan respons tertentu. Salah satu ciri dari banyak pertanyaan pengarah adalah pertanyaan yang ditempelkan di bagian akhir: "bukan?" "bukan?" atau "bukan?" dan seterusnya. Pertanyaan yang diikuti oleh sub-pertanyaan seperti itu sering kali memimpin.

Di ruang sidang, pertanyaan utama dapat digunakan untuk membuat presentasi yang dramatis bagi juri. Pengacara lawan keberatan dengan pertanyaan yang mengarahkan karena mencoba mengelabui saksi agar setuju. Biasanya pengacara sudah mengetahui jawaban atas pertanyaan—dia tahu naskahnya dan menggunakan saksi sebagai sahabat karibnya yang tidak tahu apa-apa. Jika menurut kita rekanan menggunakan pertanyaan yang mengarahkan untuk membuktikan suatu hal, ingatkan dia dengan sopan bahwa kita tidak sedang diadili dan kita ingin menghemat waktu dengan mendiskusikan masalah secara objektif. Atau jawab pertanyaan seolah-olah telah disusun sebagai nonleading: "Bagaimana jadwal pengiriman kita dibandingkan dengan jadwal pesaing kita?"

Semakin Banyak Mereka Berbicara, Semakin Sedikit Mereka Berbicara

Beberapa orang menggunakan pembicaraan sebagai cara untuk mengkompensasi kekurangan mereka dalam kekuatan posisi negosiasi. Semakin sedikit yang mereka tawarkan, semakin banyak yang mereka bicarakan untuk mengkompensasi kekurangan mereka.

6.3 KETIKA MEREKA TERLALU BANYAK BICARA

Diskusi yang seimbang melibatkan jumlah pembicaraan dan mendengarkan yang sama di antara semua pihak. Semua negosiator ingin merasa bahwa apa yang mereka katakan penting bagi seluruh meja. Namun, ketika diberi kesempatan, beberapa orang cenderung mendominasi pembicaraan atau diskusi dengan berbicara terlalu banyak. Terkadang ini disengaja; terkadang orang tersebut tidak menyadari seberapa banyak dia berbicara. Semua negosiasi memiliki ritme memberi dan menerima dan berbicara dan mendengarkan. Berbicara berlebihan dapat membuat kita dan negosiasi keluar jalur.

Apakah kita Terlalu Banyak Bicara?

Jika kita menyadari bahwa kita adalah pelakunya yang cerewet, berhentilah, minta maaf karena telah mengendalikan percakapan, dan menyerahlah. Mengakui kesalahan kita akan membantu mendapatkan kembali ritme negosiasi dan membuat kita cocok dengan orang banyak. Jika orang lain terlalu cerewet, kita dapat dengan sopan meminta mereka untuk "membawa percakapan ke tempat parkir" atau ungkapan semacam itu.

Alasan untuk Rambling

Bertele-tele bisa menjadi bagian dari gaya negosiasi, dan semakin banyak kita membaca sinyalnya, semakin baik kita bisa menebak maksudnya. Sebuah ocehan bisa disengaja atau murni tidak disengaja. Berikut adalah panduan lapangan cepat.

Tanda-Tanda bertele-tele yang disengaja meliputi:

- Menolak kesempatan bagi orang lain untuk menyela dengan komentar atau pertanyaan, bahkan ketika kita mengisyaratkan bahwa kita memiliki sesuatu untuk ditambahkan.
- Abaikan komentar dan pertanyaan kita, atau katakan, "Mari kita bicarakan nanti."
- Menyela saat giliran kita berbicara.

Tanda-Tanda bertele-tele yang tidak disengaja meliputi:

- Mengulangi pikiran, berbicara dengan cepat, dan menggunakan banyak kalimat run-on, kemungkinan Tanda kegugupan dan ketidakamanan.
- Membuat banyak lelucon dan obrolan tanpa tujuan; meskipun tampaknya orang ini menghindari masalah, ini bisa menjadi upaya untuk membuat kesan yang baik atau untuk menjalin hubungan baik. Dia sepertinya sangat membutuhkan perhatian.
- Mengisi keheningan dengan membicarakan lebih banyak perhatian atau tujuan; orang ini mungkin merasa tidak nyaman dengan keheningan yang lama atau mungkin berpikir keras.

Kata-kata manis? Atau Overload Informasi?

Bicara berlebihan bisa dijadikan taktik untuk membombardir kita dengan begitu banyak informasi sehingga kita melewatkan poin-poin penting. Pihak rekanan mungkin memberi kita semua fakta yang relevan di muka dan kemudian memberikan banyak informasi yang menyebabkan kita kehilangan fokus. Cara ini akan membuat kita kewalahan dengan begitu banyak data sehingga kita melupakan pertanyaan yang kita miliki tentang masalah sebenarnya, gagal menyadari asumsi yang salah, dan kehilangan kesempatan untuk bertanya tentang area abu-abu.

Mungkin sulit untuk mendapatkan jawaban langsung dari pengembara. Semakin panjang jawabannya, semakin sulit untuk mengekstrak informasi yang kita butuhkan. Jika perlu, ulangi pertanyaan (dan jawabannya!) sampai kita jelas tentang jawaban yang sebenarnya. Jika lawan bicara mencoba menghindari pertanyaan dengan doublespeak, tekan terus.

6.4 PERTANDINGAN BERTERIAK

Beberapa momen dramatis menyemangati telinga seseorang lebih dari sekadar diteriaki. Berteriak membuat kita merasa resah atau bahkan malu, apalagi jika orang lain bisa mendengarnya. Shouters mengetahui hal ini dan mungkin memilih untuk menggunakan ketidaknyamanan ini untuk keuntungan mereka.

Ada berbagai alasan untuk berteriak. Kami berteriak karena takut ("Apa yang akan dipikirkan bos jika saya tidak menarik kembali kesepakatan ini?"), karena agresi ("Saya memberi tahu kita dengan lantang dan jelas mengapa ini penting!"), atau sebagai upaya untuk memanipulasi, membuat pihak lawan tidak seimbang dan merasa tidak aman tentang bagaimana negosiasi berjalan. Tidak semua orang berteriak untuk alasan yang sama, jadi

dengarkan baik-baik apa yang dikatakan (atau diteriakkan) pihak lain untuk memahami isyaratnya.

Secara umum — seperti kebanyakan pertunjukan teater lainnya — tindakan pencegahan terbaik adalah mempertahankan ketenangan kita dan melanjutkan dengan penuh percaya diri profesional. Cobalah untuk mencari tahu motif teriakan tersebut dengan mendengarkan dengan seksama (dan aktif) dan mengajukan pertanyaan.

Apakah perilaku tersebut disebabkan oleh stres atau hanya tindakan harus menjadi jelas dengan cepat. Mintalah penjelasan dengan cara yang diplomatis dan menenangkan; cobalah untuk tidak bersikap defensif. Jika teriakan muncul dari stres (misalnya, dari tenggat waktu yang ketat), cobalah untuk membantu pihak lawan mengatasi penyebab stres tersebut (mungkin, dengan mendiskusikan tenggat waktu). Tunjukkan empati dan ingatkan rekanan kita bahwa kita mencari win-win.

Jangan Berteriak Balik

Hal terburuk yang dapat kita lakukan saat lawan bicara kita mulai berteriak—meskipun mungkin menggoda—adalah balas berteriak. Itu hanya memberi lebih banyak alasan untuk terus berteriak dan situasi meningkat. Alih-alih, jeda, kumpulkan pemikiran kita, ajukan beberapa pertanyaan yang menenangkan, dan alihkan fokus kembali ke diskusi faktual. Tetap tenang, fokus pada alasan dan menang-menang—daripada emosi—seharusnya menenangkan rekanan kita.

LEMAK EMOSIONAL LAINNYA

Dari berteriak, kita beralih ke topik yang lebih umum tentang ledakan emosi: drama yang dirancang oleh beberapa negosiator yang lebih baik untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan. Kita tidak hanya melihat teriakan, kita mungkin melihat air mata yang dibuat-buat, ancaman yang disamarkan, pura-pura tidak peduli, atau bahkan superioritas—daftar panjang. Tujuan dari pertunjukan ini adalah untuk memanfaatkan emosi kita dan mengendalikan pikiran kita—dan untuk melihat seberapa lunaknya kita. Bisakah kita dengan mudah terombang-ambing? Atau apakah kita fokus pada fakta dan logika negosiasi?

Cara terbaik untuk menghadapi sandiwara semacam itu adalah, pertama, mengabaikannya, dan kedua, mencoba berada di belakang mereka untuk memahami arti sebenarnya. Kita bisa istirahat. Jika ledakannya parah, kita dapat menawarkan untuk menunda atau menjadwalkan ulang negosiasi. Cobalah untuk menyampaikan pesan bahwa kita tidak mungkin menanggapi atau menyerah pada pertunjukan teater. Jika ledakan emosi benar-benar tampak nyata, gunakan sedikit empati untuk mencari tahu dari mana lawan bicara kita berasal.

Waspada Ledakan Emosi

Ledakan kemarahan adalah jenis ledakan yang paling umum. Cerita sedih dan rasa bersalah juga bisa digunakan untuk membuat kita percaya bahwa situasinya lebih buruk dari yang sebenarnya. Kita mungkin juga melihat pura-pura tidak berdaya, di mana pihak lawan ingin kita berpikir bahwa dia menyerah—dan hanya ada satu hal yang dapat kita lakukan untuk membuatnya kembali. Menyerah.

Tapi ingat: Jika kita menyerah pada tindakan ini, tindakan tersebut kemungkinan besar akan digunakan lagi.

Jika Itu Menjadi Pelecehan Terang

Penyalahgunaan datang dalam berbagai bentuk. Pelaku berusaha menghancurkan ego kita untuk mencapai tujuannya sendiri. Pelaku menggunakan serangan pribadi untuk mendapatkan kendali. Pelecehan verbal—dalam bentuk pemanggilan nama, bahasa kotor, eksploitasi emosional, manipulasi, dan kekejaman—dimaksudkan untuk menggoyahkan rasa percaya diri dan kesejahteraan kita. Jika kita merasa dilecehkan, pertahankan diri kita sendiri. Hentikan negosiasi dan beri tahu rekanan bahwa perilaku kasar tidak dapat diterima. Jika kita tidak membela diri, kita akan kehilangan rasa hormat dari rekanan dan omelan akan terus berlanjut.

6.5 KATA YANG TIDAK DIUCAPKAN

Seringkali bagian terpenting dari percakapan tatap muka atau video tidak melibatkan kata-kata sama sekali. Sementara para psikolog tidak setuju dengan persentase yang tepat dan berpendapat bahwa itu bergantung pada situasi, kebijakan konvensional—setidaknya dalam konteks tatap muka—adalah bahwa 55 persen dari apa yang sebenarnya dikomunikasikan berasal dari bahasa tubuh, 38 persen berasal dari nada. suara, dan 7 persen dari apa yang sebenarnya dikatakan.

Angka-angka ini adalah pengingat yang kuat bahwa kita harus mengamati dan membaca gerak tubuh, ekspresi wajah, kontak mata, postur tubuh, dan penggunaan ruang dalam menilai apa yang coba dikatakan oleh lawan bicara kita atau bahkan apa yang dia rasakan saat ini.

Menjadi fasih dalam bahasa tubuh membutuhkan waktu, usaha, latihan, dan penerapan, tetapi usaha itu sepadan. Keterampilan bahasa tubuh akan membantu kita mengungkap agenda tersembunyi, menemukan perasaan seseorang yang sebenarnya, mendapatkan wawasan tentang karakter seseorang, memprediksi reaksi, dan menyadari perilaku nonverbal kita sendiri. Berikut adalah beberapa prinsip panduan bahasa tubuh dan perilaku.

BAHASA TUBUH ADALAH PERILAKU BAWAH SADAR

Sebagian besar waktu kita tidak tahu bahwa tubuh kita secara diam-diam dan tidak sadar berkomunikasi dengan seluruh dunia. Bahasa tubuh bersifat naluriah. Orang tidak secara sadar menggerakkan tangan mereka saat berbicara—itu terjadi begitu saja; itu adalah respons neurologis terhadap perasaan batin yang kompleks. Wajar jika lengan bergerak, kaki mengetuk, dan mata berpaling saat terlibat dalam percakapan. Bahkan, rasanya sangat tidak wajar untuk melakukan perilaku tersebut secara sadar.

Tantangan membaca bahasa tubuh terletak pada betapa menyesatkannya hal itu. Banyak isyarat nonverbal dapat ditafsirkan dalam berbagai cara. Meskipun ada beberapa generalisasi, setiap sinyal unik untuk orang tersebut dan konteksnya.

Sangat berguna untuk mengamati bagaimana bahasa tubuh digunakan bersamaan dengan ucapan. Setelah kita mendapatkan beberapa pengalaman dengan ini, kita akan menyadari bahwa isyarat nonverbal dapat menekankan kata-kata yang diucapkan atau merusaknya. Misalnya, jika seseorang mengatakan bahwa dia puas dengan tawaran kita, tetapi dia memegang pena dan mengepalkan tinjunya saat mengatakannya, kita dapat

bertanya pada diri sendiri apakah dia benar-benar tidak senang dengan tawaran tersebut. Untuk menguji asumsi ini, ajukan beberapa pertanyaan untuk mengetahui apakah dia dapat terbuka dan memberi tahu kita bagaimana perasaannya yang sebenarnya.

"Terkendali"—Apakah Itu Sekedar Tindakan?

Kemampuan untuk mengontrol bahasa tubuh adalah bagian penting dari menjadi seorang aktor. Aktor yang baik dapat menekan bahasa tubuh alami dan memproyeksikan penampilan emosi yang jauh berbeda dari apa yang sebenarnya mereka rasakan. Negosiator yang juga merupakan aktor yang baik dapat menggunakan keahlian ini untuk keuntungan mereka. Kita sering dapat menentukan keterampilan akting mereka dengan memperhatikan perilaku mereka jauh dari negosiasi — sebelum, sesudah, saat istirahat, dan sebagainya. Waspadalah—dan waspadalah.

Ada lebih banyak isyarat nonverbal daripada yang bisa saya sebutkan, dan ada banyak cara untuk menafsirkannya. Tabel berikut memberikan contoh yang berguna dari beberapa isyarat nonverbal yang lebih umum:

Isyarat Nonverbal Umum	
Bahasa tubuh	Makna yang Mungkin
Tangan terkepal, cengkeraman kuat pada objek	Frustrasi
Kepala miring	Tertarik, penuh perhatian
Menutup mulut dengan tangan	Ketidakjujuran, merentangkan kebenaran
Menyilangkan lengan	Defensif, tak tergoyahkan, lawan
Kaki bersilang, pergelangan kaki	Kompetitif, berlawanan
Gelisah	Khawatir, tidak percaya diri
Mengetuk atau menabuh jari	Kebosanan atau ketakutan
Sering mengangguk	Keinginan
Hand-steepling (membentuk gereja)	Kepercayaan diri
Tangan di pipi, dagu, atau kacamata	Berpikir, memeriksa
Tangan di pinggul	Keyakinan, ketidaksabaran
Tangan di atas meja atau meja	Sikap tenang
Kepala di tangan	Tidak tertarik, tidak sopan, atau tidak setuju
Mencondongkan tubuh ke depan	Antusias
Tangan terbuka, tangan	Berpikiran terbuka, mudah didekati
Menggosok hidung, dahi	Tegang, konfrontatif
Pandangan ke samping	Kecurigaan atau ketidakpastian
Duduk di tepi kursi	Siap, antusias
Membungkuk, berskitar	Menantang, menolak
Membersihkan tenggorokan	Gugup atau tidak sabar

Isyarat dasar ini terlihat dan cukup universal. Beberapa, seperti kliring tenggorokan, dapat dilakukan dalam situasi "tidak terlihat" (misalnya, saat negosiasi dilakukan melalui telepon). Namun perlu diingat bahwa tidak semua manusia melakukan segalanya dengan cara yang sama, dan apa yang mungkin menyentuh tangan satu orang belum tentu mengungkapkan perasaan batin orang lain.

ISYARAT KOMPLEKS

Tidak mengherankan, itu menjadi lebih kompleks. Banyak isyarat, seperti ekspresi wajah dan vokalisasi, lebih halus atau merupakan kombinasi dari isyarat lain, seperti berikut ini.

Ekspresi wajah

Selama berabad-abad kami telah mengembangkan berbagai macam perilaku sosial, termasuk akal untuk mengkomunikasikan pesan hanya dengan satu pandangan. Segera setelah kami bertemu seseorang untuk pertama kalinya, kami mulai mengukurnya dan segera mencari petunjuk yang menunjukkan karakternya bahkan sebelum memasuki percakapan. Ekspresi wajah adalah bagian besar dari penilaian awal ini.

Ekspresi wajah dapat dengan cepat dan mudah meringkas disposisi seseorang secara real time dan dapat menjadi "bacaan" yang tak ternilai selama negosiasi berlangsung. Ekspresi wajah utama termasuk mengangkat alis (ketidakpastian, kekhawatiran), menggaruk hidung (kebingungan), melebarkan mata (terkejut, tidak percaya, cemas), dan sedikit menyipitkan mata (kontemplatif, bertanya). Kita telah melihat semuanya dalam kehidupan profesional dan pribadi. Sebagai seorang negosiator, berhenti sejenak dan berpikir tentang apa yang mereka maksudkan, dan belajar mengenali mereka apa adanya dalam interaksi kita.

Vokalisasi

Suara kita berperan penting dalam mengungkapkan perasaan kita. Nada, tempo, dan irama bisa sama pentingnya jika tidak lebih penting daripada pilihan kata dalam komunikasi. Suara dapat digunakan untuk menyampaikan maksud kita, untuk mendapatkan perhatian seseorang, untuk menenangkan atau menenangkan saraf, atau untuk mendapatkan wawasan tentang niat rekanan kita.

Nada vokal mengandung banyak elemen: nada (frekuensi tinggi atau rendah), tekanan (penekanan), dan volume (kenyaringan), antara lain. Elemen-elemen ini menempatkan kepentingan yang lebih besar atau lebih kecil pada kata-kata tertentu yang diucapkan dan dapat dengan mudah dilewatkan atau disalahartikan. Perhatikan contoh berikut, di mana kata-kata yang dicetak tebal menunjukkan penekanannya:

- Apa yang kita inginkan?
- Apa yang kamu inginkan?
- Apa yang kamu inginkan?
- Apa yang kamu inginkan?

Perhatikan bagaimana arti dari setiap pertanyaan diubah tergantung di mana penekanannya. Jika masih belum jelas, bacalah masing-masing dengan lantang dengan infleksi yang sesuai dan pikirkan bagaimana kita akan bereaksi terhadap setiap pertanyaan.

Bicaralah dengan Lembut—dan Bawa Tongkat Besar

Nada keras dapat digunakan untuk mendapatkan perhatian seseorang atau untuk menyampaikan maksud, tetapi mungkin terdengar mengancam dan penuh dengan kemarahan sehingga mengurangi maksud. Nada yang lembut dan hening membuat orang merasa santai dan aman, dan sebagai hasilnya, mereka cenderung mendengarkan intinya. Keyakinan yang tenang didukung oleh fakta yang kuat ("tongkat besar") mengatur dan

mengundang win-win. Tapi jangan terlalu pendiam—Kita mungkin menKitakan kelemahan dan diabaikan!

Tempo dan irama

Tempo mengacu pada seberapa cepat kita berbicara (bergegas melalui kalimat atau berbicara dengan lambat dan penuh perhitungan). Irama, di sisi lain, mengacu pada ritme atau gaya suara kita (monoton membosankan atau variasi menarik). Jika lawan bicara kita berbicara terlalu cepat, dia mungkin tidak sabar—atau lebih buruk lagi, gugup atau khawatir. Jika suaranya berdengung tanpa menggunakan infleksi, nada, atau nada, dia mungkin tidak peduli atau terganggu. Tapi jangan terlalu jauh dengan penilaian ini. Tempo dan irama mungkin hanya menjadi bagian dari gaya berbicara seseorang dan mungkin tidak menunjukkan situasi saat ini. Sekali lagi, penilaian “offline” selama jeda atau di luar negosiasi dapat mengungkapkan gaya berbicara yang sebenarnya.

Keuntungan dan Bahaya Negosiasi Elektronik

Di dunia yang terhubung saat ini, komunikasi nonverbal masih dapat melampaui kata-kata yang sebenarnya digunakan, meski tidak semudah itu. Teks atau pesan email juga bisa bernada—bisa sangat pendek dan singkat dan to the point, bahkan satu kata; atau mereka bisa ramah, fasih, dan menjelaskan. Karena biasanya upaya minimal untuk menghasilkan pesan-pesan ini, terutama teks, kita tidak boleh terlalu banyak membaca pesan singkat. Namun tetap saja, kita dapat mengambil beberapa petunjuk, terutama jika seseorang mengirim pesan yang lebih ramah di lain waktu atau ramah secara langsung. Jika ragu, kita dapat mengirim pesan ramah; jika pesan balasannya masih singkat, kita mungkin bersaing dengan rekanan yang terpisah atau kesal. Membaca yang tersirat adalah sesuatu yang kita semua lakukan, sepanjang waktu, apa pun medianya.

6.6 MENGHADAPI—DAN MENGGUNAKAN— BAHASA TUBUH

Bahasa tubuh adalah alam bawah sadar dan bawaan bagi sebagian besar dari kita; itu adalah bagian integral dari siapa kita. Meskipun penting untuk menyadari bahwa beberapa di antaranya dapat dikontrol, sebagian besar itu wajar. Karena itu, ini adalah jendela berharga untuk mengetahui arti dan niat seseorang yang sebenarnya dalam sebuah negosiasi. Kita tidak bisa benar-benar bertahan melawan bahasa tubuh; pertahanan terbaik adalah menyadari dan mengenalinya apa adanya. Selain menjadi aktor berbakat, kita juga dapat menggunakan bahasa tubuh—dan dalam beberapa kasus mengubahnya sedikit—untuk membantu mencapai tujuan komunikasi kita.

Mencerminkan Rekanan kita

Inilah cara yang efektif untuk membangun kepercayaan dengan pihak lain: Ulangi gaya berbicara, menulis, mengirim email, mengirim SMS, nada suara, dan posturnya. Jika dilakukan dengan keterampilan (tanpa terlihat mengejeknya), rekanan kita akan merasa dipahami, dan kita akan membangun landasan untuk komunikasi terbuka. Jangan meniru, tetapi cobalah untuk menggunakan gaya komunikasi yang akrab dan nyaman di tempat yang masuk akal.

Orang secara alami memiliki kecenderungan untuk menyukai satu indra daripada yang lain — indra visual mereka, indera pendengaran mereka, atau rasa atau kebutuhan mereka

akan struktur. Gunakan penekanan berikut (sebenarnya, gaya komunikasi nonverbal) ketika kita merasakan bahwa seseorang termasuk dalam salah satu kategori berikut:

- Pemikir visual. Orang yang lebih suka memahami dunianya dari sebagian besar perspektif visual merespons warna, bentuk, elemen desain grafis, dan gerakan fisik. Mereka cenderung menyukai gambar, menggambar sendiri, dan terkadang membuat pernyataan seperti, "Tampaknya jelas dari sudut pandang saya," dan "Saya mengerti dari mana kita berasal." Cobalah untuk menggunakan bentuk komunikasi visual jika memungkinkan, dan kita mungkin ingin memasukkan elemen visual ke dalam pidato kita sendiri: "Bagi saya itu terlihat bagus."
- Pemikir pendengaran. Orang-orang ini selaras dengan dunia suara. Mereka cenderung mendengar sebelum mereka melihat, dan mereka mengingat kenangan dengan pertamanya menggambarkan suara yang mereka ingat pada saat itu. Mereka rajin mengamati nada dan suara gerakan (membanting pintu, mendesah frustrasi). Pernyataan mereka termasuk, "Kedengarannya bagus untuk saya", "Saya mendengar apa yang kita katakan", dan "Saya tidak perlu mendengarkan ini". Pastikan isyarat pendengaran kita jelas dan dapat dipahami.
- Pemikir struktural. Beberapa orang perlu melihat—atau mendengar—struktur dalam semua hal yang kita bicarakan. Presentasi kita harus terstruktur secara visual atau terdengar sehingga mereka dapat melihat elemen fakta, pernyataan, atau kesimpulan. Diskusi terstruktur harus menyertakan banyak rambu jalan: "Pertama, X, kedua, Y, lalu terakhir, Z." Pendekatan seperti itu akan membantu pemikir ini memproses apa yang kita katakan dan ke mana kita akan pergi.

MEMBACA DAN MENGIRIMKAN SINYAL YANG TEPAT

Seperti yang kita lihat, bahasa tubuh bisa jadi sulit untuk dikuasai. Kita benar-benar perlu mengamati konteksnya, gambaran keseluruhannya, untuk mendapatkan bacaan yang benar pada waktu-waktu tertentu. Dan mudah untuk salah menafsirkan. Membaca bahasa tubuh bisa menjadi tebak-tebakan; tidak ada yang bisa 100 persen yakin akan niat atau makna sebenarnya dari seseorang. Namun demikian, beberapa teknik dan pengujian dapat membantu kita mengenali pola dan ketidakkonsistenan di pihak rekanan serta di dalam diri kita sendiri.

Tes Bahasa Tubuh

Di awal negosiasi, kita dan rekanan kita biasanya akan bertukar obrolan ramah untuk membangun hubungan dan mengenal satu sama lain. Selama proses ini, kita juga akan mengenal kepribadian nonverbalnya. Perhatikan pola pernapasan, ekspresi wajah, senyuman (dan senyuman seperti apa—seringai ramah atau sarkastik); dengarkan nada; dan perhatikan kontak mata. Setelah kita mengingat kesan-kesan ini, gunakan itu sebagai titik referensi setelah negosiasi dimulai.

Pasang Wajah Bahagia—Dan Minta Rekanan kita Melakukan Hal yang Sama

Salah satu teknik untuk menguraikan bahasa tubuh adalah membuat lawan bicara kita berbicara tentang sesuatu yang dia sukai—seperti pasangannya, anak-anak, hewan peliharaan, atau mobil. Karena dia tidak berpura-pura senang dengan hal-hal favoritnya, kita

dapat memperhatikan bahasa tubuhnya saat dia berbicara tentang Fluffy, lalu mencari isyarat "bahagia" itu nanti dalam negosiasi.

Siapa yang Menggertak?

Cara terbaik untuk mengetahui apakah seseorang menggertak selama negosiasi adalah dengan mengajukan pertanyaan. Jika kita mengenali isyarat nonverbal (keliru, gugup, kontak mata yang tiba-tiba menghilang) yang menunjukkan bahwa lawan bicara kita menggertak, lihatlah sedikit. Minta dia untuk mendukung pernyataannya jika kita melihat bahwa bahasa tubuhnya tidak cukup konsisten dengan apa yang dia katakan.

Berkaca

Ini membantu untuk memahami bahasa tubuh kita sendiri. Jika kita ingin memastikan bahwa kita mengirimkan sinyal yang tepat, rekam video diri kita saat memberikan beberapa pembicaraan (bahkan jika itu adalah pidato ulang tahun atau bersulang untuk sahabat kita) dan tinjau rekamannya. Perhatikan perilaku nonverbal kita sendiri, lalu tanyakan kepada kolega, teman, atau bahkan keluarga bagaimana mereka memKitang bahasa tubuh kita. Setelah kita mengetahui isyarat bawah sadar ini, kita dapat mengembangkan wajah poker kita sendiri.

Silence Can Be Golden: Menggunakan dan Menafsirkan Silence

Komposer Prancis abad kedua puluh Claude Debussy menyimpulkan kekuatan keheningan dengan indah: "Musik adalah keheningan di antara nada-nada." Keheningan dapat mengubah atau mengubah dinamika percakapan dalam banyak cara yang tidak kentara.

Keheningan bisa menjadi alat yang penting untuk tetap mengontrol diskusi, atau untuk memberikan waktu kepada orang lain (atau diri kita sendiri) untuk berpikir. Kehadiran keheningan menyebabkan banyak orang ekstrover di antara kita menjadi tidak nyaman—seseorang pasti selalu mengatakan sesuatu, bukan? Dalam skenario seperti itu, ekstrovert mungkin "mengisi lubang" dalam diskusi dengan mengungkapkan lebih dari yang seharusnya. Diam juga merupakan cara yang bagus untuk memberikan kesempatan kepada rekanan kita untuk menyuarakan sesuatu yang telah dia tunggu untuk dikatakan pada saat yang tepat. Setelah kita melakukan promosi, "diamlah" untuk membujuknya agar melakukan promosi. Dia akan menghargai bahwa kita tidak mencoba memonopoli percakapan. Katakan apa-apa, dan biarkan itu terjadi.

Diam juga bisa digunakan untuk menekan pihak lain. Itu dapat menempatkannya di tempat, dan sekali lagi menimbulkan respons yang tidak siap atau di luar target. Dengan diam, kita mungkin bisa membuat lawan bicara melepaskan posisi kekuasaan—tentu saja, secara tidak sadar. Rekanan mungkin tidak menyadari bahwa dia sedang ditempatkan di tempat.

Semua yang dikatakan, berhati-hatilah untuk tidak menggunakan (atau mentolerir) terlalu banyak kesunyian — kita mungkin dianggap pasif-agresif dan karenanya tidak dapat dipercaya. "Pembicara" lain mungkin ikut campur dan membatalkan rapat, atau orang lain mungkin menganggap kita tidak tertarik. Seperti semua alat, siasat, dan taktik lainnya, gunakan keheningan dengan hemat; jangan kentara.

6.7 STUDI KASUS

Sebagai perwakilan dari Filmographic Productions, kita sudah setengah jalan berdiskusi dengan Dewey dan Cheatum tentang menjadi pemasok eksklusif layanan video mereka. Kita telah mendorong kembali serangan intimidator, peran yang dimainkan oleh CEO Cheatum. Dan dengan menyadari rutinitas polisi baik-polisi jahat, kita dapat mengadu domba satu eksekutif dengan eksekutif lainnya. Melalui penggunaan manusia jerami kita telah membuat beberapa konsesi, seperti pembuatan film di lokasi, yang tidak terlalu penting bagi kita tetapi kedengarannya besar di sisi lain.

Saat diskusi berlanjut, kita memperhatikan bahwa salah satu negosiator Dewey sedang duduk membungkuk di kursinya, diam dan tampaknya setengah mengabaikan diskusi di sekitarnya. Lengan terlipat dan kaki disilangkan, dia menatap tajam ke selembar kertas di atas meja di depannya, mencoret-coret — tidak mencatat apa yang telah dibahas.

Segala sesuatu tentang pria ini berteriak "Tidak!" Dia terlihat sangat tidak bahagia, seolah-olah Dewey akan melompat dari tebing. Kita bukan satu-satunya yang mengawasinya; negosiator Dewey lainnya juga menyadarinya, dan sikapnya yang tertutup tampaknya mempengaruhi diskusi, yang secara bertahap mereda.

Jelas kita harus menang atas pria ini. Tetapi sebelum memutuskan caranya, kita segera menginventarisasi bahasa tubuh kita sendiri:

- Apakah lengan atau kaki kita disilangkan?
- Apakah kita bertemu dengan tatapan orang lain secara langsung?
- Apakah kita sering menutup mulut atau menyentuh fitur wajah lainnya?
- Apakah kita membungkuk di kursi kita?

Jika kita telah melakukan semua ini, kita telah mengirimkan sinyal yang salah kepada rekanan kita. Ingatlah bahwa kita mencari negosiasi yang saling menguntungkan; dan kita tidak akan mencapainya jika mereka mengira kita cemberut, kesal, atau menyembunyikan sesuatu.

Setelah mengidentifikasi penghalang dengan membaca bahasa tubuh dengan benar, kita menerapkan taktik untuk melibatkan eksekutif Dewey yang bandel. Kita terbuka padanya, secara fisik dan verbal. Kita mengajukan pertanyaan untuk mengetahui apakah dia memahami proposal kita dan apakah dia setuju atau tidak. Kamu dengar. Kita menyebarkan keheningan untuk memberinya kesempatan berbicara. Kita mengingatkannya pada tujuan menang-menang. Semua untuk satu —kemudian satu untuk semua—Kita membuat negosiasi tetap berjalan.

BAB 7

CARA BERNEGOSIASI UNTUK MENGHINDARI JEBAKAN

Mereka yang memiliki pengalaman luas dalam hampir semua hal akan segera menyadari—dan akan sering menyarankan—bahwa cara terbaik untuk mempelajari apa yang harus dilakukan dalam situasi tertentu adalah dengan mempertimbangkan apa yang tidak boleh dilakukan. Ingin menjalani gaya hidup sehat? Inilah yang tidak boleh dilakukan —jangan makan terlalu banyak karbohidrat dan jangan duduk di sofa sepanjang hari. Ini adalah formula yang sangat sederhana untuk sukses dalam banyak aspek kehidupan.

Jadi itu untuk negosiasi. Apakah kita seorang negosiator berpengalaman atau anak baru di blok tersebut, negosiasi dapat mengintimidasi, membingungkan, dan bahkan membuat frustrasi. Kita pasti akan membuat beberapa kesalahan di sepanjang jalan. Ini adalah bagian alami dari proses belajar dan menyempurnakan teknik kita.

Bahkan negosiator paling berpengalaman pun belajar dari setiap negosiasi. Seperti permainan catur, setiap negosiasi terungkap secara berbeda, dan ada pelajaran, nuansa, dan poin gaya yang bisa dipelajari. Kita akan belajar dari waktu ke waktu saat kita bernegosiasi berulang kali, sama seperti kita mengasah teknik pengasuhan atau gaya kepemimpinan kita setelah pengalaman bertahun-tahun. Beberapa dari koreksi ini akan terjadi “over-the-board” selama setiap negosiasi.

Upaya penyempurnaan ini akan terjadi secara alami. Yang mengatakan, ada baiknya meluangkan beberapa menit untuk mempelajari dan menginternalisasi beberapa kesalahan dan jebakan yang lebih umum, dan lebih serius, dalam negosiasi sehingga kita dapat menghindarinya. Kesalahan dan jebakan tersebut dirangkum dalam bab ini.

7.1 GAGAL UNTUK “MELIHAT” KEMENANGAN

Bagi banyak dari kita, alam sering mendorong dorongan untuk "menang" saat kita mendekati sebagian besar masalah dalam hidup. Kami berusaha untuk keluar di atas, untuk keluar ke depan. Dengan segala cara, kami ingin menghindari kekalahan. Naluri ini alami dan sehat.

Namun, dalam kombinasi dengan ego kita, kecenderungan alami ini dapat mengubah kita menjadi monster yang jelek dan gigih dengan cukup cepat. Ketika ego terlibat, tiba-tiba kita tidak hanya berusaha untuk menang, tetapi kita juga mendapatkan dorongan endorfin ekstra ketika pihak lain kalah. Kami merasa menang, seperti kami benar-benar telah melakukan pekerjaan itu! Memang benar, seperti dalam banyak permainan perang, bahwa dalam beberapa kasus kita sebenarnya bisa menang lebih banyak saat pihak lain kalah.

Ini mungkin cara yang baik untuk berperang, tetapi perang adalah konflik — dan negosiasi seharusnya tidak demikian. Mengadopsi mentalitas "menang" yang terlalu tegas menyebabkan kita berjuang terlalu keras untuk menang, yang menimbulkan musuh, eskalasi, dan negosiasi yang macet. Ini juga membuat kita gagal untuk “melihat” kemenangan pihak lawan.

MENDAPATKAN “YA”, MENGHINDARI “TIDAK”

Seperti yang telah kita ulas sebelumnya, negosiasi berjalan lebih cepat dan lancar—mencapai “ya” lebih cepat—jika pihak lain juga mendapatkan beberapa kemenangan. Ketika masing-masing pihak pergi dengan beberapa tujuan, keharusan, dan keinginan mereka untuk dipuaskan, seluruh pertunangan berjalan lebih lancar. Tidak ada yang meninggalkan meja dengan perasaan sedih, kehilangan pekerjaan, atau sumber rasa sakit lainnya. Hubungan dipertahankan yang akan memungkinkan dan mendorong negosiasi di masa depan. Kemenangan jangka panjang lebih baik daripada kemenangan jangka pendek dalam pola pikir ini.

Jadi mentalitas pemenang-ambil-semua akan menghambat negosiasi atau mengakhirinya sama sekali. Jangan pergi ke sana! Jangan pergi ke jugularis dan jangan lupa mengapa kita ada di sana sejak awal. "Menang-menang" hampir selalu lebih baik daripada "menang".

Kebutaan “Pemenang-Ambil Semua”.

Ketika kita beroperasi dalam mentalitas menang-kalah, kemampuan kita untuk berempati dengan pihak lain menjadi berkurang. Kita cukup kembali memikirkan apa yang kita butuhkan, bukan apa yang mereka butuhkan dari negosiasi. Ketika itu terjadi, kita mempersiapkan diri untuk gagal, karena rekanan memutarai gerobaknya dan bersikap defensif untuk melindungi kepentingan mereka—mereka tahu kita tidak memperhatikan mereka.

Kadang-kadang hal ini membuat rekanan membalikkan keadaan untuk bermain demi kemenangan atas biaya kita. Kita tidak peduli dengan tujuan, keharusan, atau keinginan mereka, jadi mereka tidak peduli dengan kita. Konflik yang dihasilkan tidak dapat dihindari, dan eskalasi konflik itu mungkin terjadi. Jalan menuju kesuksesan adalah dengan memahami posisi mereka, memahami organisasi, pemain kunci, dan tujuan mereka. Empati seperti itu memungkinkan kita untuk membuat kesepakatan yang tepat tanpa kebobolan atau menyerah terlalu banyak. Kita membuat diri kita peka terhadap kebutuhan dan tekanan mereka, dan kita mencoba mengakomodasi sebanyak mungkin tanpa mengorbankan kepentingan kita sendiri.

Intinya sederhana: Jika kita berusaha terlalu keras untuk menjadikan mereka "pecundang", pada akhirnya kita juga akan kalah.

7.2 JANGAN LUPA NEGOSIATOR JUGA MANUSIA

Kesalahan negosiasi umum lainnya adalah gagal memahami dan memperhatikan aspek manusia dari sebuah negosiasi. Rekanan kita adalah seseorang (atau beberapa orang) juga; dan meskipun tujuan, proses, dan fakta negosiasi harus diprioritaskan, kita tidak boleh melupakan motif, emosi, saraf, upaya, kepribadian, kendala organisasi, dan faktor manusia lainnya dalam negosiasi. Jika kita mempertimbangkan faktor manusia dan menanganinya secara efektif, alih-alih menanganinya sebagai kejutan atau gangguan yang tidak menyenangkan, kita akan menjawab "ya" lebih cepat dan dengan lebih sedikit gesekan dan lebih sedikit perasaan keras.

Orang adalah individu, dan setiap orang memiliki pandangan berbeda tentang bisnis dan kehidupan. Pengalaman kita sendiri memengaruhi cara kita melihat seluruh dunia dan bereaksi terhadap apa yang kita temui. Ketika dua atau lebih pihak duduk di meja

perundingan, secara langsung atau secara virtual, setiap orang memiliki pandangan yang berbeda tentang keterlibatan dan beroperasi dari sudut pandang tersebut. Hal ini dapat mengarah pada perilaku, yang banyak di antaranya telah dibahas di bab-bab sebelumnya, yang mungkin kita anggap sulit atau bahkan kontraproduktif dalam negosiasi.

Trik untuk menghadapi pemain yang sulit seperti itu adalah dengan tetap fokus pada materi pelajaran dan bukan pada individu itu sendiri. Ingat akhir dan jangan biarkan kepribadian ini membuat kita lelah. Cobalah untuk tidak berjalan di atas kulit telur atau mengkhawatirkan orang lain; tetap fokus pada negosiasi sambil berusaha dengan alasan untuk memenuhi kebutuhan taktis dan emosional pihak lawan. Atasi masalah ini sejak dini dengan mengingatkan semua orang tentang minat, tujuan, dan sasaran bersama yang membawa kita berdua ke meja perundingan sejak awal.

Jika Mereka Tampaknya Memiliki Agenda

Saat kita bertemu dengan negosiator yang mengubah negosiasi dari proses terstruktur yang digerakkan oleh fakta menjadi konflik atau kecemasan pribadi, kita mungkin berurusan dengan individu yang memiliki agenda pribadi. Agenda itu bisa sederhana—menjadi yang teratas atau “menang”. Atau bisa juga lebih kompleks: untuk mengesankan orang lain di meja, termasuk bos, untuk menghadapi tekanan organisasional lainnya, untuk mendapatkan hasil atau bahkan promosi, atau untuk menyelamatkan pekerjaan.

Jadilah "Topi Putih" di Meja

Jika agenda pribadi berlanjut, luangkan waktu sejenak untuk mencoba menciptakan suasana yang lebih nyaman. Beristirahatlah jika perlu; cobalah untuk mendapatkan informasi dalam percakapan informal. Jika seorang manajer hadir, minta dia menerima jika kita dapat melakukannya dengan bijaksana. Sarankan bahwa masalah pribadi dan perilaku sulit menghalangi, bahwa kita telah mencoba mengakomodasi, dan bahwa kita harus diberikan kesopanan yang sama. Beri tahu rekanan bahwa meskipun kita menghormati situasi dan pendapat mereka, kita lebih suka berfokus pada solusi yang membuat kesepakatan berhasil, sementara tidak membiarkan agenda pribadi membawa hari itu. Jadilah "topi putih" dalam negosiasi. Berpikir positif, tetap positif, dan lakukan apa yang kita bisa untuk menetralkan energi pribadi yang negatif.

Secara umum, ada baiknya meluangkan waktu untuk mencoba memahami dari mana asal pihak lain sehingga kita dapat mengembalikan negosiasi ke jalurnya. Apakah ada waktu tertentu, tekanan tugas, atau latar belakang yang harus kita ketahui? Untuk sebagian besar masalah pribadi, kemungkinan besar kita tidak akan mendapatkan jawaban langsung, tetapi jika kita menunjukkan empati dan kepedulian, itu akan membantu meredakan agenda pribadi.

Ini juga membantu untuk bersikap terbuka tentang di mana kita berdiri dan apa kebutuhan kita. Jangan menyalahkan pihak lain atau marah karena semuanya tampak begitu pribadi—yang dapat membuat lawan kita cenderung tidak menyelesaikan masalah dengan kita. Saat kita merasakan kemarahan atau agresi dari pihak lain, emosi tersebut biasanya tidak ada hubungannya dengan kita atau masalah yang dihadapi; itu kemungkinan merupakan cerminan dari sesuatu yang lain dalam kehidupan pribadi atau profesionalnya. Mengungkapkannya secara terbuka—atau setidaknya menunjukkan kepedulian—dapat membantu kita berdua dalam upaya mencapai kesimpulan yang sama-sama menguntungkan.

Bahasa Bisa Berarti Banyak

Bahasa Inggris, seperti yang kita semua tahu, sangat bernuansa. Ini berisi banyak kata yang tampaknya tidak bersalah yang dapat mengejutkan kita dengan seberapa besar kekuatan yang mereka miliki. Terselip di dalam kalimat yang tidak berbahaya, kata-kata ini dapat menciptakan nada yang terdengar menyinggung siapa pun yang sudah bersikap defensif. Meskipun kita tidak bermaksud menyakiti atau menyebabkan rasa sakit, pihak lawan salah paham dan bereaksi negatif.

Pilihan kata berikut dapat membantu menghindari terdengar terlalu agresif:

- "Aku" versus "kamu". Alih-alih mengatakan, "Kamu masih belum menjawab pertanyaan saya," ulangi pernyataannya: "Maaf, saya masih tidak mengerti. Saya pikir beberapa contoh dapat memberi saya ide yang lebih baik." Dengan menyalahkan diri sendiri, kita memperjelas bahwa kita tidak mengkritik—dan rekanan kita akan lebih bersedia untuk berkomunikasi.
- Negatif versus positif. Kata-kata seperti "tidak bisa", "tidak mau", "tidak boleh", dan "jangan" harus digunakan dengan hemat. Alih-alih mengatakan, "Saya tidak bisa melakukan itu", cobalah, "Saya punya beberapa opsi lain yang ingin saya minta pendapat kita." Mungkin akan lebih mudah untuk menjelaskan mengapa kita tidak dapat menerima tawaran tersebut jika kita memberikan solusi alternatif.
- Perhatikan "tetapi". Pikirkan kata "tetapi" sebagai titik potong, Tanda jalan negatif, di mana rekan kita mungkin berhenti mendengarkan apa yang kita katakan. Dia mempresentasikan idenya, kita mengulangnya, dan segera kita menindaklanjuti dengan pernyataan "tetapi": "Biaya produksi kami tinggi, tetapi bahan yang kita minta mahal." Bagi orang yang bersikap defensif, ini terdengar seperti serangan terhadap ide awal. Baginya mungkin terasa salah memilikinya sejak awal. Coba hilangkan "tetapi" dari kalimat: "Biaya produksi tinggi; pemasok membebankan jumlah X untuk bahan-bahan ini."

Dalam semua kasus, kita harus faktual dan menggunakan fakta untuk mendukung pernyataan kita. Jangan, atau terlihat, sulit.

MENGHADAPI STONEWALLING

Terkadang orang yang sulit adalah orang yang menggunakan gaya negosiasi yang keras atau menantang. Kita semua pernah melihatnya: Orang yang sangat normal dengan kepribadian yang akomodatif atau kolaboratif menjadi sulit untuk diajak bekerja sama. Perubahan ini mungkin mencerminkan kesulitan yang sebenarnya dalam hidupnya, atau dia mungkin hanya menahan diri.

Ada perbedaannya: Stonewalling adalah tipuan, seperti perilaku pasif-agresif, dan sengaja digunakan untuk mengalihkan perhatian kita dari subjek yang sedang kita diskusikan dan/atau untuk mengendalikan diskusi dalam upaya mengubah keseimbangan kekuatan. Setelah beberapa upaya untuk menghalangi proposal kita dengan mengajukan pertanyaan yang tidak relevan, mengubah topik pembicaraan, atau langsung menolak tawaran kita, kita dapat menyebut gertakannya dengan menanyakan seberapa serius dia menyelesaikan negosiasi dan mencapai win-win. Mintalah penjelasan yang lebih rinci tentang penentangannya.

7.3 MEMBIARKAN STRES MENGAMBIL ALIH

Pikirkan tentang terakhir kali kita stres, terutama selama atau sebelum negosiasi. Kita berkeringat, jantung berdebar, dan tubuh dalam keadaan siaga penuh. Kita mengalami sakit kepala, sakit perut, atau mual. Bagi sebagian dari kita, terutama negosiator yang kurang berpengalaman, reaksi ini, atau "proaksi" yang mungkin terjadi, adalah normal.

Banyak dari kita membiarkan stres mengambil alih. Saat kupu-kupu sedang terbang, kita kesulitan berpikir rasional atau berbicara dengan jelas. Kita melupakan banyak hal. Kami mengacaukan pengiriman. Kita bahkan mungkin terlihat gugup atau tidak nyaman. Efek stres ini dapat menunjukkan kelemahan dan mengganggu alur negosiasi.

Penangkal utama stres—dan pembicara publik akan memberi tahu kita hal ini—adalah menggunakan kegugupan, kecemasan, energi kegugupan itu sendiri, untuk membuat kupu-kupu itu terbang dalam formasi. Jangan gugup, tegas! Rekanan tidak akan pernah tahu bahwa di balik bagian depan yang percaya diri itu ada kumpulan saraf yang gemetar dan memekakkan telinga. Apa yang mereka tidak tahu, mereka tidak tahu. Berikut adalah beberapa tip lain untuk menghadapi kupu-kupu itu.

RAHASIA BESAR: PERSIAPAN

Saya dapat meringkas penawar terbaik untuk stres dan kecemasan dalam satu kata: persiapan. Saat kita siap, kita tahu apa yang kita bicarakan, dan saat kita tahu apa yang kita bicarakan, kita menyampaikannya dengan baik. Ketika kita menyampaikannya dengan baik, kecemasan akan hilang. Siklus kepercayaan diri ini lebih efektif untuk meredakan stres daripada latihan pernapasan, pegangan tangan, obat-obatan, atau alat atau kruk lainnya.

Kita sudah membahas persiapan (lihat Bab 3), jadi tidak perlu mengulanginya di sini. Tapi sama seperti agen real estat berbicara tentang "tiga L" yang paling penting dalam real estat, "lokasi, lokasi, dan lokasi," saya sampaikan bahwa "tiga P" dari negosiasi yang berhasil—dan membuat kupu-kupu itu terbang dalam formasi—adalah "persiapan, persiapan, dan persiapan." Selalu pergi ke sana. Kita akan senang melakukannya, baik untuk hasil negosiasi maupun untuk perasaan dan pengalaman kita sendiri.

"Motto Pramuka" juga Berfungsi untuk Negosiasi

"Dipersiapkan." Itulah yang mereka ajarkan kepada Pramuka Muda, dan kita sebaiknya mengambil pelajaran itu juga. Persiapan adalah penangkal stres, karena itu akan memberi kita kekuatan dan kepercayaan diri yang dibutuhkan untuk mengarungi perairan yang sulit. Persiapan mengurangi kecemasan sebelum memasuki perairan itu juga. Keduanya sangat penting untuk "tetap kering" dalam negosiasi.

Ketahui Apa yang Membuat kita Tertarik

Bagian dari menangani stres secara proaktif adalah mengetahui dan memahami titik pemicu kita. Negosiator yang tak kenal ampun dapat mencoba membuat kita keluar jalur dengan menyelidiki dan mengungkapkan kelemahan kita. Mereka menekan tombol kita. Garis pertahanan pertama kita melawan taktik ini adalah mengetahui pemicu kita, dan melihatnya datang.

Berikut adalah beberapa "tombol panas" yang umum untuk dipikirkan:

- Apakah kita bersikap defensif saat ide kita ditolak?
- Apakah kita mudah menganggap pembicaraan agresif atau defensif secara pribadi?

- Apakah kita dihina ketika seseorang tidak setuju dengan kita?
- Apakah kita mudah tersinggung atau terintimidasi? Bagaimana?
- Apakah kita terlalu cepat untuk menyerah atau untuk menyenangkan?

Seorang negosiator yang agresif akan mencari Tanda-Tanda tombol panas dan kerentanan ini. Pengakuan—dan sekali lagi, persiapan—adalah kunci pertahanan kita. Kenali saat rekanan kita menekan tombol kita, tarik napas dalam-dalam, dan tampilkan wajah profesional kita. Beristirahatlah jika perlu. Jika kita selalu siap dan tetap siap sepanjang negosiasi, maka ide kita tidak dapat ditolak secara sah. Kita akan tahu dan terhibur dengan fakta itu. Hal utama adalah menghindari membiarkan stres menguasai dan mengambil alih jiwa kita.

Lihat Kedua Arah Sebelum Menyeberang

Nasihat bagus tentang menyeberang jalan ini juga berlaku untuk mengatasi stres, terutama stres lawan bicara kita. Peka terhadap stres itu; hindari melintasi batasan pihak lain dan membangun tingkat stres mereka. Berpikirlah sebelum bereaksi agar tidak merusak hubungan dengan menimbulkan lebih banyak stres. Tapi jangan menyerah pada stres juga — bagaimanapun kita kehilangan landasan dalam negosiasi.

Jika kita membalas dengan kemarahan, pihak lawan mungkin berpikir bahwa kita berada di wilayahnya. Kita telah berhasil bertahan, dan semuanya menurun dari sana. Respons kita yang terukur dan bijaksana akan mengurangi stres—milik kita dan mereka—dan menjaga agar stres tidak meningkat selama negosiasi.

7.4 KESALAHAN PENANGANAN KONSESI

Salah mengelola konsesi dapat menyebabkan kita memberikan terlalu banyak atau memberikan yang penting di muka. Sebaliknya, jika terlalu pelit dengan konsesi, kita mungkin tidak mendapatkan konsesi yang kita cari, atau mungkin gagal sama sekali dalam negosiasi. Di sini, kami akan memeriksa beberapa kesalahan spesifik yang dapat menyebabkan konsesi kita gagal mencapai tujuan kita.

DEAL ADA DI DETAIL

Saat kita duduk untuk mempersiapkan negosiasi, kita seharusnya tidak hanya “melihat” kesepakatan, tetapi juga “melihat” beberapa detailnya. Ini berarti melakukan pemikiran terbuka tentang kemungkinan konsesi. Tuliskan kemungkinan, besar dan kecil, yang mungkin digunakan di berbagai titik dalam negosiasi. Pastikan kita dan tim kita jelas tentang bidak mana yang merupakan bidak utama dan mana bidak minor dalam permainan.

Evaluasi Kompetisi!

Dengan akses informasi real-time saat ini, mudah untuk menemukan dan mengevaluasi kemungkinan konsesi. Kita memiliki akses mudah ke penawaran produk perusahaan kita sendiri, biaya pengiriman, dan sebagainya, tetapi kita mungkin dapat mengetahui pesaing kita dengan mengklik mouse. Persiapan termasuk mengevaluasi rangkaian konsesi terbaik dan harga terkini, biaya, dan nilai masing-masing. Kemungkinan besar, pesaing kita dapat mempersenjatai kita dengan semua informasi yang kita butuhkan.

Jangan Takut Bertanya

Tidak perlu merasa serakah atau takut untuk meminta sesuatu yang menurut kita dianggap sepele oleh pihak lain. Kita tidak pernah tahu apa yang akan disetujui oleh rekan kita.

Jika kita tidak meminta konsesi kecil yang bisa kita dapatkan, kita mungkin akan menyesalinya nanti. Bercita-cita tinggi. Bahkan jika kita berpikir kita membidik terlalu tinggi, tujuan kita mungkin tidak terlihat ambisius bagi rekanan kita seperti yang mereka lakukan terhadap kita.

MENYERAH TERLALU BANYAK (ATAU TERLALU SEDIKIT)

Ketika tiba giliran kita untuk membuat konsesi, salah satu kesalahan paling umum adalah berpikir bahwa pihak lawan menghargai apa yang kita tawarkan dengan cara yang sama seperti kita. Kita pasti akan kebobolan atau kebobolan berlebihan. Di mana kita bisa, cobalah mencari tahu bagaimana konsesi tersebut cocok dengan model bisnis mereka. Jika mereka mengoperasikan jalur manufaktur "tepat waktu", kita akan segera tahu bahwa kemungkinan besar pengiriman yang dipercepat adalah konsesi yang bernilai nyata bagi mereka.

Sekali lagi jalan terbaik adalah bersiap sebelum negosiasi, dan terus bersiap selama negosiasi dengan bekerja untuk memahami bisnis mereka lebih baik selama percakapan. Kita akan mempelajari apa yang membuat mereka tergerak dan apa yang paling (dan paling sedikit) bernilai bagi mereka. Itu akan membantu kita membuat penawaran yang benar—dan yang paling adil.

Jangan Lupa Meminta Sesuatu Sebagai Balasan Ingat—ketika membuat kelonggaran, selalu minta imbalan. Dan ingat, waktu bisa menjadi segalanya. Kita mungkin menganggap memberikan sesuatu sebagai isyarat yang baik karena kita pikir kita dapat meminta sesuatu sebagai imbalan nanti. Masalahnya adalah, yang belakangan tidak pernah benar-benar terjadi, atau kita merasa harus memberikan sesuatu yang lain ketika itu datang. Jika kita belum mencatat konsesi, kita akan gagal melihat apa yang telah kita berikan dan apa yang telah kita terima. Kita mungkin juga harus mundur dan mengevaluasi kembali isu-isu yang sedang didiskusikan pada saat kita awalnya menyerahkan konsesi.

Dapatkan dalam Tulisan

Selalu pantau poin-poin penting, keputusan, dan konsesi dalam negosiasi. Ini akan membantu kita melacak apa yang terjadi, apa yang telah diberikan dan diterima, dan tindakan lebih lanjut apa yang diperlukan. Seperti catatan pengadilan, dokumentasi tertulis memberikan referensi praktis untuk semua orang yang terlibat, dan membuat kesepakatan menjadi jauh lebih mudah.

7.5 BEBERAPA PERANGKAP LEBIH LANJUT

Karena melibatkan pembuatan dan pencatatan kesepakatan akhir, kesalahan yang kita buat selama tahap penutupan bisa lebih mahal daripada yang sudah dibahas. Pada penutupan, negosiasi kita diselesaikan; setelah kesepakatan selesai, tidak ada jalan untuk melihat ke belakang. Berikut adalah beberapa tips untuk dipertimbangkan untuk menghindari kesalahan ini.

JANGAN TAKUT UNTUK MENGUNGKAPKAN AREA ABU-ABU ATAU KESALAHAN

Saat memeriksa kembali detail negosiasi, kita mungkin menemukan kesalahan perhitungan yang kita buat, ketidakakuratan dalam presentasi kita, atau kesalahan dalam salah satu konsesi kita. Kita bahkan mungkin menemukan konsesi yang tidak kita maksudkan. Ketika ada kesalahan, segera ungkapkan, meskipun itu memalukan. Semakin lama kita

menunggu, semakin permanen. Lebih buruk lagi, sepertinya kita menanam kesalahan sebagai bagian dari taktik. Selain memiliki keberanian untuk menunjukkan kesalahan kita sendiri, miliki keberanian untuk menentang taktik menit-menit terakhir pihak lain. Jika rekanan meminta konsesi ekstra di sana-sini, jangan menyerah hanya untuk menjadi orang baik dan membantu menyelesaikan kesepakatan lebih cepat. Kita mungkin tidak terlalu disukai pada tahap ini, tetapi jangan takut untuk mengatakan tidak.

Tidak usah buru-buru

Membuat keputusan karena merasa tertekan adalah salah satu kesalahan terburuk yang dapat kita lakukan, terutama saat penutupan. Luangkan waktu yang kita butuhkan untuk menyelesaikan kesepakatan yang dibuat—Kita akan lebih percaya diri dengan keputusan kita nanti. Beberapa rekanan akan mencoba menekan kita dengan sengaja, agar kita berhenti mencari konsesi dan membuat kesepakatan. Membeli mobil akhir-akhir ini?

Meskipun kecepatan yang lebih lambat ini dapat mengganggu rekanan kita, jangan dipaksa untuk menyelesaikan apa pun yang kita belum siap. Selain itu, sadarilah bahwa sebagian besar tenggat waktu dapat dinegosiasikan. Meskipun perpanjangan hanya untuk beberapa jam, gunakan waktu ekstra secara efisien.

MENGAMBIL RISIKO YANG SALAH

Penggunaan strategi atau taktik negosiasi apa pun, baik yang digunakan selama badan negosiasi atau saat penutupan, membawa risiko tertentu, dan tentu saja, penting untuk menentukan apakah risiko tersebut layak diambil. Seimbangkan risiko, atau kerugian, dari titik negosiasi atau konsesi apa pun, atau bahkan waktu yang dibutuhkan untuk mencapainya, dengan imbalan dari poin atau konsesi itu.

Banyak negosiator melupakan hal ini dan mendorong terlalu keras pada hal-hal kecil dengan sedikit imbalan, atau mereka tidak mendorong cukup keras pada poin yang terbukti sangat signifikan untuk hasil akhir. Jika sesuatu tidak layak untuk ditawarkan, jangan tawar-menawar! Kita akan membuang waktu, kredibilitas, dan energi yang dapat digunakan untuk hal-hal yang lebih penting dan bermanfaat.

Aturan praktis yang baik untuk risiko yang bekerja dengan baik, terutama bagi investor, adalah: Investasikan hanya apa yang kita mampu untuk kehilangannya. Model itu berkembang jauh melampaui investasi—taktik atau konsesi atau penawaran apa pun harus diukur dengan apa yang kita mampu untuk kehilangan atau menyerah dalam negosiasi. Perlu diingat bahwa kerugian kita bisa bersifat jangka pendek atau panjang, jadi jangan lupakan konsekuensi jangka panjang seperti kesempatan untuk bernegosiasi lagi.

Perlu diingat bahwa salah satu risiko terbesar yang dapat kita ambil adalah tidak mempersiapkan negosiasi sejak awal. Kurangnya persiapan tidak hanya akan menghambat proses, kita mengekspos diri kita pada banyak hasil yang tidak menguntungkan. Jangan mengambil risiko memotong langkah penting ini.

Jangan Hindari Negosiasi

Ya, negosiasi bisa membuat stres. Tapi itu tidak menyarankan sama sekali bahwa kita harus menghindari negosiasi. Tentu, akan menyenangkan untuk menganggap kesepakatan atau bagian penting dari kesepakatan dan pergi begitu saja. Tidak ada risiko, kan? Tidak benar. Kita tahu apa yang terjadi. Ketika kita berasumsi bahwa kesepakatan (atau poin dalam

kesepakatan) telah ditetapkan, tetapi baik kita maupun pihak lawan belum mengonfirmasinya, biasanya terjadi kesalahan dengan cukup cepat. Lebih baik membicarakannya, bahkan dengan teks singkat, email, atau panggilan telepon. Negosiasi adalah bagian dari hubungan yang berkelanjutan (biasanya). Jangan menjadi penghindar. Perilaku menghindar mengarah pada kesalahan jangka pendek dan merusak hubungan jangka panjang.

Ingat: meskipun tidak bernegosiasi tampaknya menghindari risiko, itu sebenarnya menciptakannya!

JAGA TUJUAN KITA DALAM FOKUS

Kesalahan ini berlayar cukup dekat dengan jebakan pertama, melupakan win-win. Namun, kesalahan kehilangan fokus sedikit lebih umum, mencakup tujuan dan sasaran di bawah tujuan menang-menang secara keseluruhan. Kehilangan fokus pada tujuan dan sasaran adalah hal yang umum—dan berbahaya—jebakan. Kita begitu terjebak pada momen atau dengan hal-hal kecil atau dinamika pribadi dari situasi sehingga tujuan awal menghilang ke latar belakang. Bahayanya, tentu saja, adalah kita tidak mencapai apa yang ingin kita capai sejak awal, atau lebih buruk lagi, kita memberikan toko itu.

Kita benar-benar tidak bisa salah jika kita selalu menjaga pandangan yang jelas tentang tujuan utama kita. Jika kita dan tim kita (dan tim lain) mendekati tujuan dan sasaran awal, maka emosi seperti kemarahan, kecemasan, atau perasaan kewalahan tidak akan mengganggu kita atau membuat negosiasi keluar jalur. Mudah-mudahan, kita menuliskan tujuan kita di suatu tempat sehingga kita dapat melacaknya.

7.6 STUDI KASUS

Sebagai presiden, CEO, dan CVO dari Filmographic Productions, kita telah bekerja keras di meja perundingan selama dua jam. Kita telah menampilkan video pendek terbaik kita, menjelaskan paket produksi terbaik kita, dan mempertimbangkan (tetapi belum menawarkan) beberapa konsesi, seperti produksi yang dipercepat dan penyelesaian dengan harga yang lebih murah.

Klien kita, Dewey dan Cheatum, keduanya bingung. Kita tidak berpikir kita terhubung. Nyatanya, para eksekutif Dewey bahkan tampak sedikit kesal; mereka memiliki pekerjaan yang harus dilakukan dan mereka tampaknya ingin kembali ke sana. Apa pekerjaanmu? Apakah kita secara tidak sengaja masuk ke jebakan negosiasi? Saatnya melakukan inventarisasi. Apakah kita gagal melihat win-win? Apakah kita masih berada di jalur win-win? Sudahkah kita memikirkan apa yang akan membuat mereka merasa seperti pemenang? Kita telah sampai sejauh ini, dan sejauh ini kita hanya menyajikan jadwal dan harga yang tersedia untuk syuting iklan mereka berikutnya. Sudahkah kita menawarkan sesuatu untuk membuat kesepakatan lebih menarik dan menarik bagi mereka? Konsesi harga? Jadwal yang dipercepat untuk produksi dan pengiriman? Pikirkan tentang itu. Mereka tidak datang ke negosiasi hanya untuk mendapatkan penawaran harga terbaru kita.

Apakah kita lupa bahwa Dewey dan Cheatum juga manusia? Apakah kita mengambil terlalu banyak waktu mereka? Apakah kita menunjukkan contoh minat dan relevansi nyata bagi mereka? Apakah kita memonopoli lantai atau melakukan sesuatu yang lain untuk

mengontrol negosiasi atau memicu respons emosional? Apakah individu di meja memiliki agenda atau masalah pribadi yang mengganggu atau mengurangi negosiasi? Apa dinamika mereka? Apakah mereka tampaknya berada di halaman yang sama tentang apa yang mereka inginkan? Mungkin kita bisa membantu mereka sampai di sana.

PENTINGNYA STRES

Apakah stres terlalu mempengaruhi proses? Apakah kau nyaman? Apakah mereka tampak nyaman? Apakah kita melakukan atau mengatakan sesuatu yang membuat mereka merasa tidak nyaman? Berhentilah sejenak untuk melakukan inventarisasi. Beristirahatlah jika perlu, dan tanyakan dengan santai bagaimana bisnis akhir-akhir ini, bagaimana iklan terakhir mereka berhasil, bagaimana keadaan dalam kehidupan rumah tangga mereka. Cari faktor stres dan cobalah menenangkannya.

Pernahkah kita salah menangani konsesi di sepanjang jalan? Mungkin, seperti yang disebutkan, kita belum membuatnya; kamu sudah menunggu terlalu lama. Mungkin konsesi yang menurut kita telah kita buat, seperti menawarkan untuk bertemu di tempat mereka, tidak relevan atau bahkan memberatkan mereka. Sekali lagi, berhenti dan lakukan inventarisasi. Sudahkah kita mencoba untuk menutup kesepakatan terlalu cepat, tanpa memberikan waktu yang cukup kepada rekanan?

Apakah kita menghabiskan terlalu banyak waktu untuk membahas hal-hal kecil yang mereka anggap tidak penting atau membuang-buang waktu? Sekali lagi, ingatlah bahwa kita berurusan dengan orang sungguhan dengan pekerjaan nyata dan batasan waktu nyata. Pastikan untuk tidak menyalahgunakan waktu siapa pun dalam negosiasi, terutama dengan hal-hal kecil atau dengan memonopoli lantai. Biarkan mereka berbicara.

Ingatlah bahwa istirahat dapat digunakan tidak hanya untuk istirahat dan minum kopi, tetapi juga untuk melakukan inventarisasi dan berbicara secara informal dengan rekan kerja kita. Jika kita merasakan antagonisme atau gesekan dari satu individu, cobalah untuk berbicara dengan individu tersebut. Cari tahu apakah hal yang mengganggu itu terkait dengan proses atau produk—yaitu, apakah mereka tidak nyaman dengan proses negosiasi dan bagaimana hal itu berlangsung, atau apakah mereka tidak nyaman dengan apa yang kita tawarkan dan biayanya? Sedikit riset informal dapat menghasilkan beberapa wawasan kunci, serta menenangkan saraf individu ini dan diri kita sendiri. Jika kita mengidentifikasi jebakan dengan benar dan mengarahkan negosiasi untuk mengatasinya, responsnya akan terasa positif saat negosiasi berlangsung kembali.

Di luar “bio break” yang diperlukan, tidak ada cara yang lebih baik untuk menggunakan jeda dalam negosiasi. Hindari perangkat di mana kita bisa, dan perbaiki dengan cepat dan positif ketika itu terjadi.

BAB 8

TAKTIK NEGOSIASI DIBAWAH TEKANAN

Seperti yang telah kita singgung di bab sebelumnya, negosiator dapat menggunakan banyak taktik dan cara untuk mengalihkan perhatian kita dari fakta dan masalah utama dalam negosiasi. Cara taktis dan emosional kecil dapat mengalihkan perhatian kita, menarik emosi kita, atau sebaliknya mengarahkan arus pertukaran dari masalah berorientasi tugas ke pertimbangan yang lebih pribadi. Penangkal yang biasa adalah melihat taktik ini datang dan dengan tenang mengarahkan negosiasi kembali ke tujuan yang tinggi.

Tetapi ada beberapa taktik dan taktik yang lebih besar untuk didiskusikan, yang akan saya sebut sebagai taktik tekanan tinggi, yang dirancang untuk memaksa pihak lawan membuat keputusan tergesa-gesa atau keputusan yang terburu-buru karena takut kehilangan kesepakatan sama sekali. Manuver ini dapat berupa penawaran kompetitif, tenggat waktu nyata dan imajiner, dan berbagai macam ultimatum, yang semuanya memberi kesan meninggalkan sedikit ruang untuk negosiasi lebih lanjut.

Dalam dunia bisnis yang serba cepat saat ini, dorongan untuk mencapai kesimpulan mungkin tampak lebih mendesak dari sebelumnya. Semuanya terjadi dengan cepat. Semua orang bergerak cepat dalam pekerjaan, rapat, percakapan—dan negosiasi. Untuk alasan ini, penting bagi kita untuk membedakan taktik tekanan tinggi yang sebenarnya dari yang dimaksudkan untuk sekadar mengejar dan menghemat waktu.

Setelah kita mempelajari cara mengenali dan melawan taktik tekanan tinggi ini—yang akan saya sajikan dalam bab ini—Kita akan menemukan bahwa kita memiliki lebih banyak ruang negosiasi daripada yang kita pikirkan. Kita juga mungkin ingin menerapkan beberapa taktik ini sendiri.

8.1 TAWARAN PERTAMA YANG TIDAK REALISTIK

Kita berjalan ke tempat negosiasi. Kita melepas mantel kita, berbasa-basi, menyalakan laptop kita, mematikan telepon kita, duduk, dan memulai bisnis. Baru saja dimulai, kita melontarkan penawaran pertama: "Kami akan menjual 1.000 widget seharga Rp. 250.000", tahu betul bahwa kita siap untuk menjualnya masing-masing seharga Rp. 150.000.

Membuat penawaran pertama yang tidak realistis adalah salah satu cara untuk "merasakan" seberapa banyak (atau seberapa sedikit) yang bersedia diambil atau diberikan oleh rekanan kepada kita. Kita membatalkan penawaran di atas meja, lalu membaca tanggapan rekanan. Pertama, berdasarkan ekspresi mereka—kemarahan, ketidakpuasan, keterkejutan, ketenangan, atau semangat—Kita bisa mendapatkan ide tentang apa yang dapat diterima atau dalam lingkup apa yang ingin mereka negosiasikan lebih lanjut. Kedua, tawaran pertama yang tidak realistis bertindak sebagai umpan, menarik negosiasi lebih jauh menuju kesepakatan yang benar-benar ingin kita selesaikan.

Bermain Pertahanan

Tentu saja, jika kita menerima tawaran yang begitu menarik, pertahanan terbaik kita harus disiapkan. Ketahui pasar, dan ketahui apa yang masuk dan keluar batas. Jangan takut untuk menunjukkan pengetahuan ini kepada rekanan. Kita akan mendapatkan rasa hormat mereka dan menghentikan kemampuan mereka untuk menggunakan cara lain semacam itu. Jika kita benar-benar tidak siap dan merasa bahwa tawaran itu tidak realistis, lompat online atau bahkan istirahat sejenak untuk mendapatkan informasi dengan cepat. Setelah kita tahu bahwa tawaran itu tidak realistis, kita dapat menunjukkannya, atau membalas dengan tawaran kita sendiri yang tidak realistis.

Cara lain untuk bermain bertahan adalah dengan menghindari tawaran yang tidak realistis sama sekali dengan menjadi orang yang mengajukan tawaran pertama. Taktik ini juga memungkinkan kita mengamankan titik awal negosiasi. Berhati-hatilah untuk tidak merugikan diri sendiri dengan membuat penawaran yang terlalu murah hati. Jadikan itu tawaran informasi — tetapi sedikit agresif —. Ingatlah bahwa ini hanyalah titik awal.

Meskipun agak kasar, kita dapat melawan tawaran pihak lawan yang tidak realistis dengan mengabaikannya sepenuhnya. Mulailah berbicara tentang hal lain untuk menyampaikan pesan dengan bijaksana bahwa menurut kita tawaran tersebut tidak layak untuk dipertimbangkan.

Hati-hati . . . Jangan Menyinggung Pihak Lawan

Jika kita menggunakan taktik penawaran yang tidak realistis, berhati-hatilah. Rekanan kita mungkin tersinggung dengan taktik ini, terutama jika mereka sudah siap dan telah meneliti pasar untuk menghasilkan nomor mereka sendiri. Jika kita merasa bahwa mereka siap, memiliki pengetahuan yang luas, dan/atau bahwa mereka memiliki beberapa alternatif, jangan mulai dengan posisi yang terlalu jauh dari sasaran. Kesadaran mereka akan niat kita mungkin membuat seluruh taktik menjadi bumerang. Jangan pernah memperlakukan rekanan kita sebagai orang bodoh atau kurang informasi.

8.2 PENAWARAN “HANYA SATU KALI”

Sebagai konsumen, kita selalu mendapatkan yang ini. "Beli hari ini, dapatkan diskon 30 persen." Tapi hari ini, dan hari ini saja. Apa pekerjaanmu? Dorongan untuk membeli hari ini — seringkali kita benar-benar membutuhkannya atau tidak—hanya untuk mendapatkan harga yang bagus. Karena jika kita bangun keesokan paginya dan memutuskan "ya", maka kita akan membayar 30 persen lebih banyak. Dan kita tidak bisa membiarkan itu terjadi, bukan? Taktik ritel yang agak umum ini juga sering terjadi dalam negosiasi: "Jika kita memesan hari ini, kami akan membebaskan biaya pengiriman." Menggoda, bukan?

Ingat-ingatlah waktu dan upaya yang kita lakukan untuk mempersiapkan diri menghadapi negosiasi ini. Apakah kita ingin membiarkan semuanya keluar jendela dengan membiarkan taktik ini memengaruhi kita? Taktik penawaran satu kali dirancang untuk menekan kita agar menutup kesepakatan dengan cepat. Tekanan ini dapat mengeluarkan kita dari jalur yang telah kita bayangkan sebelumnya dan dapat—meskipun tidak selalu—menyebabkan keputusan yang buruk. Tentu saja, di dunia yang serba cepat saat ini, keputusan

dapat dan seringkali harus dibuat dengan cepat. Tapi ada perbedaan antara keputusan cepat dan keputusan tergesa-gesa.

Bermain Pertahanan

Sekali lagi, cara terbaik untuk melawan taktik ini adalah tetap tenang dan tetap terinformasi. Biarkan informasi dan persiapan kita memandu kita. Putuskan kapan kita siap untuk memutuskan. Luangkan waktu kita, dan luangkan sedikit lebih banyak waktu, dengan beristirahat atau bernegosiasi sedikit "membungkuk" ke dalam penawaran tanggal pengiriman yang "tegas". Luangkan waktu (dan minta jika perlu) untuk melakukan penelitian lebih lanjut, ajukan pertanyaan, pastikan tawaran tersebut sesuai dengan tujuan kita, dan konsultasikan dengan tim kita.

Seperti tawaran yang tidak realistis, kita juga bisa mengabaikan taktiknya sama sekali. Ketika pihak lain memperkenalkan penawaran satu kali saja ke dalam diskusi, hindari (mungkin mengabaikannya sama sekali) dengan terus membahas masalah yang sedang berlangsung atau bahkan mengemukakan beberapa masalah baru. Teknik pasif-agresif ini mengulur waktu dan kemungkinan melemahkan respons emosional kita sendiri. Lihat apakah penawaran satu kali dibawa ke meja lagi sebelum kita merespons. Jika ya, kita akan lebih siap untuk itu, dan kecil kemungkinannya untuk merespons secara emosional.

Kita juga dapat membalas dengan penawaran satu kali kita sendiri jika kita dapat menyatukannya dengan cukup cepat. Dan ingat, itu bukan ide yang buruk untuk mempersiapkan beberapa kali saja kita sendiri sebelumnya, tidak hanya untuk pertahanannya tetapi untuk menggunakan taktik ini untuk keuntungan tim kita.

8.3 KELANGKAAN DAN KETERLAMBATAN PERMAINAN

Setiap orang telah mengalami taktik ini dalam kehidupan sehari-hari. Kita pergi ke toko untuk mendapatkan harga jual yang bagus untuk suatu barang, katakanlah TV definisi tinggi yang baru. Penjual itu dengan tenang memuji keunggulan TV—lalu dengan tenang memberi tahu kita bahwa hanya ada dua yang tersisa, dan ketika mereka pergi, mereka pergi.

Apa pekerjaanmu? Kemungkinan besar, jika kita hampir memutuskan bahwa ini adalah kesepakatan yang tepat, kita membeli TV. Mengapa? Karena, seperti dalam taktik penawaran satu kali, kita tidak ingin bangun keesokan paginya sambil berpikir, "Saya bisa mendapatkan banyak hal jika saja saya menarik pelatuknya."

Ini terjadi sepanjang waktu dalam negosiasi. Rekanan mungkin memberi kita perasaan palsu tentang kelangkaan stok, kapasitas produksi, waktu, atau faktor lain yang mungkin membatalkan kesepakatan jika kita tidak mengambalnya sekarang.

Bermain Pertahanan

Ketika kita mencurigai bahwa taktik kelangkaan sedang dimainkan, pendekatan terbaik adalah mengajukan pertanyaan untuk memverifikasi kelangkaan. Coba tentukan apakah ini asli: "Apakah ada lebih banyak TV di belakang? Sesuai pesanan? Tersedia online?" Cari juga alternatif: "Jika saya tidak membeli TV ini hari ini, televisi lain apa yang mungkin menawarkan fungsionalitas yang hampir sama dengan harga yang sama?" Kita mungkin menemukan bahwa ada banyak alternatif dan bahwa BATNA (Alternatif Terbaik untuk Perjanjian Negosiasi) akan muncul—kelangkaan model itu nyata tetapi bukan faktor yang cukup besar untuk membuat

kita terburu-buru mengambil keputusan. Seperti kebanyakan taktik, pertahanan terbaik adalah melihatnya datang, luangkan waktu untuk memahami apa yang terjadi, ajukan pertanyaan, dan buat keputusan kita dengan tenang dan profesional.

Menunda Permainan

Menunda permainan adalah kebalikan dari taktik tenggat waktu "beli hari ini". Taktik penundaan digunakan oleh negosiator dalam berbagai cara: mengulur waktu, menguji urgensi kita, atau menenangkan kita untuk sementara.

Ketika rekanan berhenti, dia menghentikan negosiasi, biasanya menyatakan bahwa permintaan kita "tidak dapat diterima", dan bahwa dia membutuhkan lebih banyak waktu untuk meneliti, berbicara dengan kantor pusat, dan untuk menanggapi. Seringkali tampak seolah-olah dia menggali tumitnya untuk menghalangi kemajuan. Dia menggunakan waktu sebagai senjata pertahanan, dan terkadang ofensif, (dia mungkin berusaha agar kita membuat konsesi untuk mengembalikan semuanya ke jalurnya). Ketahuilah bahwa beberapa penundaan mungkin sah; mungkin bermanfaat bagi kita jika dia menghubungi kantor pusatnya untuk mendapatkan persetujuan untuk tawaran yang lebih baik. Kita harus menilai di tempat apakah kios digunakan sebagai taktik agresif atau produktif.

Lebih halus adalah penundaan yang sengaja digunakan untuk menguji urgensi kita. Dalam kasus seperti itu, rekanan ingin membaca seberapa putus asa kita untuk kesepakatan itu, untuk bisnisnya. Penjual mobil melakukan ini, terutama jika mereka tidak terlalu sibuk dan memiliki waktu untuk menunggu kita; mereka hanya akan pergi untuk istirahat di kamar mandi atau minum kopi, dan kemudian kembali untuk melihat seberapa besar keinginan kita untuk membuat kesepakatan.

Bermain Pertahanan

Tidak apa-apa memberi pihak lain waktu untuk menyerap segalanya sehingga dia merasa nyaman dengan keputusan yang akan dia buat, tetapi tetapkan batasan. Saat kita mencurigai adanya kemacetan, sebaiknya tanyakan dan cari tahu apa unsur penghambatnya, lalu tangani. Jangan langsung membuat konsesi hanya untuk melumasi roda negosiasi. Tes penundaan/urgensi bisa tampak seperti permainan kucing-dan-tikus yang konyol. Namun, cara terbaik kita untuk memainkannya adalah melihatnya datang, memasang wajah poker kita, dan melanjutkan bisnis kita secara profesional. Tentu saja, salah satu cara terbaik untuk menghadapi taktik ini adalah dengan mengeluarkan agenda yang berkomitmen dan mengingatkan semua orang di ruangan tentang apa yang seharusnya terjadi dan kapan.

Buat Mereka Mengatakan Apa yang Akan Mereka Lakukan

Salah satu cara terbaik untuk menjinakkan bom delay-of-game adalah dengan meminta komitmen waktu tertentu untuk berapa lama rekanan akan meninggalkan negosiasi. Jika alasan penundaan itu nyata, dia akan segera kembali dengan sesuatu yang spesifik: "Kami perlu dua jam untuk menghubungi manajer produksi kami; kami akan menghubungi kita kembali" atau "Saya perlu istirahat bio (kamar mandi); kembali dalam lima." Ketika dia tampaknya berjuang untuk memberikan jawaban yang spesifik, itu mungkin menjadi bukti bahwa dia menggunakan taktik penundaan.

8.4 GARIS DASAR YANG SALAH DAN KONSESI PALSU

Berikut adalah dua taktik negosiasi lain yang kita lihat muncul dari waktu ke waktu: garis bawah palsu dan konsesi palsu.

PLOT GARIS BAWAH YANG SALAH

Yang ini juga umum. Jika kita adalah orang tua, kemungkinan besar kita mungkin menerapkannya dari waktu ke waktu: penyampaian garis bawah palsu atau "mutlak" yang tidak dapat kita lewati. "Aku tidak bisa membelikanmu sepeda seharga Rp. 4.000.000 itu. Kita harus puas dengan yang Rp. 3.500.000." Tentu saja, kita dapat membelanjakan Rp. 4.000.000 untuk sebuah sepeda; kita hanya memilih untuk tidak melakukannya.

Dalam bisnis, garis bawah palsu lebih halus dan cenderung lebih didorong oleh "alasan" eksternal. Misalnya, "Saya tidak dapat memberi kita harga Rp. 140.000 untuk widget tersebut karena bos saya tidak mengizinkannya; kita harus mengambil kesepakatan Rp. 150.000." Tentu saja, pada titik ini kita tidak pernah benar-benar tahu apakah bosnya terlibat. Intinya palsu atau palsu bertindak sebagai ultimatum — titik di mana kesepakatan tidak dapat dinegosiasikan. Ini adalah cara untuk mempercepat penyelesaian negosiasi dan menghindari diskusi lebih lanjut yang dapat mengarah pada konsesi.

Bermain Pertahanan

Jika kita mencurigai garis bawah yang salah, langkah pertama adalah menyelidiki kebenarannya; cari tahu apakah itu benar atau salah. Tanyakan apa yang sebenarnya dikatakan manajer pembatas, kapan, dan mengapa. Selanjutnya, lihat kesepakatan sebagai kesepakatan "utuh" dan — jika harganya pasti Rp. 150.000 — tanyakan apakah ada konsesi lain seperti pengiriman, garansi, layanan dan dukungan, atau hasil kerja lain yang dapat memberikan nilai lebih bagi kita. Meja meskipun harganya pasti. Kita mungkin ingin menyiapkan beberapa konsesi kita sendiri. Kita akan mendapatkan kesepakatan yang lebih baik, dan kita bahkan mungkin mendapatkan harga bergerak karena rekanan menyadari bahwa konsesi harga mungkin lebih mudah daripada beberapa konsesi lainnya. Intinya: ketika mereka memberikan "garis bawah" pada kita, negosiasi belum berakhir. Bahkan, itu mungkin baru saja dimulai.

PLOT KONSESI PALSU

Misalkan kita masuk ke toko untuk melihat jaket cantik di jendela. Seorang penjual mendekat dan berkata, "Harga jaketnya Rp. 750.000, tapi hari saya menyenangkan; untuk kita, saya akan menjualnya seharga Rp. 650.000." Dia memberi tahu kita sebelumnya bahwa dia memberi kita kesepakatan abad ini. Kita tersenyum sopan dan kembali ke jaket untuk memeriksanya. Tiba-tiba dia menambahkan, "Baiklah, sepertinya kamu sangat menyukai jaket ini, jadi saya akan memberikannya seharga Rp. 550.000."

Diskon lagi? Sekarang kita benar-benar siap! Kita bertanya tentang kandungan serat, instruksi mencuci, dan seterusnya, dan penjual menurunkan harga lagi Rp. 100.000. Merasa seperti kita baru saja mendapatkan jackpot, kita membayar jaket itu dan pergi dengan puas. Lima menit kemudian calon pelanggan lain masuk, mulai melihat jaket itu, di mana penjual yang tajam berkata, "Jaket itu berharga Rp. 850.000, tetapi untuk kita, saya akan menjualnya seharga Rp. 750.000."

Dalam kedua kasus tersebut, penjual memiliki gambaran tertentu dalam pikirannya selama ini. Dengan melebih-lebihkan harga dan kemudian membagikan beberapa konsesi, dia membuatnya tampak seperti tawaran yang bagus di tempat.

Bermain Pertahanan

Ini tidak berbeda dengan taktik umpan yang ditunjukkan di Bab 5. Kita telah diberi angka yang secara artifisial memberikan nilai yang lebih tinggi pada item tersebut. Ketika rekanan meningkatkan angka itu, kita merasa seolah-olah kita mendapatkan kesepakatan yang lebih baik. Emosi kita mengambil alih dan kita membentaknya, tidak menyadari bahwa kita telah dipermainkan untuk membuat kita berpikir bahwa kesepakatan itu lebih baik daripada yang sebenarnya.

Pertahanan terbaik, selain dari persiapan—katakanlah, beberapa penelitian tentang berapa harga jaket itu di toko lain—adalah memvalidasi harga aslinya. Cari label harga, daftar harga, mungkin bukti penjualan di masa lalu. Pikirkan harga asli dalam ruang hampa (yaitu, tanpa diskon). Apakah itu mendekati realistis untuk item itu? Terakhir, tanyakan mengapa penjual memberikan diskon yang begitu agresif. “Harimu menyenangkan” atau “Di luar cerah” mungkin bukan alasan yang cukup baik. Selain itu, dalam kesepakatan yang lebih kompleks, ada peluang bagus bahwa jika kita tidak dimintai konsesi apa pun dari kita sendiri, konsesi yang kita berikan mungkin tidak nyata. Setelah kita mengetahui apa yang nyata dan apa yang salah, bertindaklah secara rasional; jangan biarkan emosi kita memutuskan.

8.5 KOMPETISI DAN DEADLINE

Dua taktik lagi melibatkan tekanan pada negosiasi untuk memaksakan konsesi dan/atau keputusan tergesa-gesa yang dapat menyebabkan hasil yang buruk atau tidak terduga.

PLOT KOMPETISI

Di sini, persaingan nyata atau penawaran kompetitif digunakan sebagai jenis *shill* dalam negosiasi. Taktik ini berhasil, misalnya, saat mencoba memilih operator seluler. Kita mungkin mengunjungi beberapa penyedia nirkabel untuk mendengar penawaran mereka. Ketika kita menemukan satu yang tampaknya paling cocok untuk kita, sebutkan bahwa kita juga melihat ke Perusahaan B dan dikutip tarif yang sedang kita pertimbangkan dengan serius. Sembilan dari sepuluh, kita akan segera mendapatkan penawaran lain. Cukup lanjutkan pendekatan ini sampai penawaran terbaik muncul dengan sendirinya.

Bermain Pertahanan

Misalkan peran terbalik; rekanan kita menyajikan beberapa opsi kompetitif untuk mendapatkan kesepakatan yang lebih baik dari kita. Kita merasakan tekanan. Namun, kita mungkin atau mungkin tidak tahu apa yang sebenarnya ditawarkan pesaing (jika kita siap, kita akan tahu!). Jika kita tidak sepenuhnya mengetahui tentang pesaing, tanyakan beberapa detail tentang penawaran lainnya. Cari tahu apakah ada “proposisi nilai” di mana beberapa fitur lain, seperti layanan data atau cakupan penerimaan, dikurangi untuk menghasilkan harga yang bagus. Jika rekanan tidak tahu, dia mungkin telah menggertak selama ini; jika dia tahu, kita akan belajar lebih banyak tentang kompetisi. Jika kita menentukan bahwa penawaran

kompetitif itu nyata dan valid, lakukan negosiasi yang sesuai; jika kita mengetahui bahwa mereka bukan, baiklah, bernegosiasilah dengan semestinya.

PLOT DEADLINE

Tenggat waktu—baik menengah atau akhir—dapat digunakan tidak hanya untuk mempertahankan negosiasi pada jalurnya, tetapi juga untuk memberikan tekanan pada negosiator. Terutama dengan negosiasi yang serba cepat saat ini, tenggat waktu mungkin dalam sehari, dalam beberapa jam, atau bahkan dalam beberapa menit—hampir selalu ada tenggat waktu di suatu tempat.

Sebagai taktik tekanan tinggi, tenggat waktu, terutama jika tidak disetujui bersama sebelumnya, sering digunakan untuk meminta konsesi di menit-menit terakhir. Orang secara alami lebih bersedia untuk berkompromi ketika menghadapi keterbatasan waktu. Ketika terlalu banyak yang datang pada kita sekaligus, lebih mudah untuk menyingkirkan faktor yang paling mendesak dan membuat stres daripada meluangkan waktu untuk menyelesaikannya. Memiliki kontrak kerja berakhir Senin depan? Kita sebaiknya bersiap untuk membuat beberapa konsesi untuk menyelesaikan revisi.

Bermain Pertahanan

Secara alami, garis pertahanan pertama melawan taktik ini adalah memastikan tenggat waktu itu nyata. Tenggat waktu, terutama tenggat waktu sepihak yang ditetapkan oleh satu pihak, mungkin nyata atau mungkin sewenang-wenang sebagai bagian dari taktik untuk mendorong kesepakatan. Selidiki asal dan alasan tenggat waktu dengan mengajukan pertanyaan. Mintalah fleksibilitas dalam tenggat waktu juga; jarang alasan berbasis waktu bersifat mutlak. Jawabannya dapat memberi kita gambaran apakah tenggat waktu itu nyata dan juga dapat menunjukkan apakah tenggat waktu itu sendiri merupakan titik negosiasi.

Beberapa tenggat waktu mungkin lebih informal atau dibuat untuk kenyamanan daripada yang lain. “Saya harus mengejar penerbangan jam tiga sore ini” menunjukkan tenggat waktu, tetapi mungkin bukan yang tidak dapat diatasi karena penerbangan selanjutnya mungkin tersedia atau diskusi dapat dilanjutkan secara online. Sekali lagi, beberapa pertanyaan—dan kesediaan untuk menawarkan konsesi untuk membujuk rekanan untuk tinggal lebih lama—mungkin bisa membantu.

8.6 PENAWARAN MENIT TERAKHIR DAN INFORMASI PENAHANAN

Seperti yang telah saya jelaskan, tujuan taktik tekanan sering membuat kita kehilangan keseimbangan sehingga kita membuat kesalahan dan memberikan lebih dari yang kita inginkan. Dua taktik terakhir ini dirancang untuk melakukan itu.

MENIT TERAKHIR MENAWARKAN NEGOSIASI

Saat kita siap untuk menutup laptop dan menutup kesepakatan, kita akan mendengar, “Tunggu! Kami punya penawaran balasan lain untuk kita!” Tentu saja, bagaimana kerangka berpikir kita saat itu? Kita sudah selesai — itulah yang terjadi.

Ketika kita selesai atau hampir selesai dengan apa pun — katakanlah, makalah kuliah atau ujian akhir — hal terakhir yang ingin kita lakukan adalah meninjau kembali semuanya. Kita akan bersedia memberikan sesuatu, apa saja, tidak harus merevisi makalah itu. Jadi apa yang akan kita lakukan? Mengakui sesuatu, hanya untuk mempertahankannya. Itu, tentu saja,

adalah apa yang dicari rekanan kita. Demikian pula, tuan tanah kita mungkin menunda memberi tahu kita tentang kenaikan sewa sampai akhir bulan karena pada saat itu, kita sudah berpikir bahwa kita akan tinggal selama satu bulan lagi, belum lagi akan sulit untuk melakukannya. tetap bergerak dalam waktu sesingkat itu.

Bermain Pertahanan

Taktik ini sulit untuk dipertahankan, karena kita tidak tahu apa yang akan terjadi pada menit terakhir. Jika rekanan kita telah melakukan ini sebelumnya, tentu saja, kita dapat mengatakan sesuatu tentangnya saat kita menjelaskan “aturan dasar” untuk negosiasi terbaru ini. Kita juga dapat meminta tenggat waktu yang diperpanjang. Penundaan ini memberi kita waktu untuk berkumpul kembali dan kembali ke kerangka berpikir negosiasi: kita ingin mencegah diri kita bertindak terlalu tergesa-gesa dalam upaya emosional untuk tidak membatalkan kesepakatan.

Mencapai Pemukiman Cepat

Tenggat waktu yang ketat dapat menghasilkan penyelesaian yang cepat, dan tim dengan pendekatan “penyelesaian cepat” yang paling efektif dapat tampil lebih dulu. Penyelesaian cepat yang efektif terjadi ketika satu atau kedua tim diinformasikan dan diatur, memungkinkan presentasi yang cepat dan efektif. Penyelesaian yang cepat dapat memberikan kelegaan bagi kedua belah pihak ketika tenggat waktu yang ketat terlibat, dan kemungkinan besar akan menghasilkan kemenangan yang lebih besar bagi pihak yang memimpin dalam membuat penyelesaian. Tetapi jika kita mengalami penyelesaian cepat, pastikan keseimbangan kekuatan relatif sama dan kita punya waktu untuk mempertimbangkan dan menyiapkan tanggapan. Khususnya di era negosiasi yang serba cepat saat ini, kemampuan untuk membuat, dan menanggapi, penyelesaian cepat merupakan aset penting dalam perangkat negosiasi kita.

PENYIMPANAN INFORMASI

Agak mirip dengan penawaran menit terakhir, rekanan mungkin menunggu hingga tenggat waktu sudah dekat untuk mengungkapkan informasi tambahan, sehingga kita hanya punya sedikit waktu untuk mencerna detail baru. Dia ingin melihat apakah kita akan menyerah tanpa sepenuhnya menyerap informasi baru sepenuhnya. “Nah sekarang, jika kita tertarik dengan beberapa widget berwarna putih ini, saat ini saya memiliki kelebihan warna itu; Saya dapat memberikannya kepada kita seharga Rp. 130.000,” mungkin menjadi contoh taktik seperti itu jika kita akan mengambil kesepakatan dengan harga Rp. 150.000. Sekarang kita harus memutuskan dengan cepat apakah putih baik-baik saja, termasuk mencoba membedakan apakah dia benar-benar berusaha menyingkirkan yang putih selama ini karena suatu alasan.

Bermain Pertahanan

Pembelaannya sederhana: Mintalah lebih banyak waktu. Jaga keseimbangan kita; nilai secara objektif. Untuk memulihkan keseimbangan, kita juga dapat mengambil beberapa konsesi kita dari meja atau mengungkapkan beberapa informasi baru kita sendiri untuk dipertimbangkan oleh rekanan.

Menginginkannya Sekarang: Penggunaan Batas Waktu Sebagai Cara

Sebagian besar konsesi dibuat menjelang akhir tenggat waktu negosiasi, jika ada. Penjelasananya sederhana. Semakin banyak waktu yang diinvestasikan kedua pihak dalam proses negosiasi, semakin kecil kemungkinan mereka untuk mundur atau menarik diri. Jika satu pihak menuntut konsesi baru, pihak lawan lebih mungkin menyerah untuk membawa negosiasi ke akhir yang sukses. Namun, menunggu sampai akhir dan menerapkan trik tenggat waktu seperti mengungkapkan informasi baru adalah strategi berisiko tinggi; kita akan membutuhkan kesabaran dan kepercayaan diri untuk melakukannya.

Rekanan kita juga menyadari tekanan tenggat waktu dan trik untuk mengeksploitasinya. Sadarilah hal ini, dan jangan takut untuk mengelola sendiri tenggat waktu dengan memperpanjang atau memperketatnya seperlunya untuk tetap mengendalikan agenda. Ketahui tenggat waktu dan gunakan untuk menjaga keseimbangan kekuatan dalam negosiasi. Ketika jam kesebelas bergulir, jangan menentang untuk memperpanjang negosiasi jika itu berarti kita dapat menyelesaikan kesepakatan terbaik dengan lebih banyak waktu. Win-win terbaik mungkin datang dengan cara ini.

8.7 STUDI KASUS

Terlepas dari tawaran kita untuk melakukan produksi yang dipercepat secara gratis, Dewey dan Cheatum terus menunda-nunda; sesi negosiasi berlarut-larut. Tampaknya setiap kali kita mencoba menyelesaikan suatu masalah, para eksekutif Dewey ingin pindah ke hal lain. Saat ini mereka fokus pada pesaing kita.

Sebagai presiden/CEO/CVO dari Filmographic Productions, kita mendengar: "Ya, itu tawaran yang bagus, tetapi CMY Video pesaing kita menawarkan Layanan X dan Y kepada kami dengan harga Rp. Z lebih murah daripada kita." Sekarang, apakah ini nyata, atau apakah Dewey menggunakannya sebagai taktik negosiasi? Kita akan melompat keluar dari kulit kita untuk mengetahui.

Hal pertama yang harus dilakukan (yaitu, jika kita belum mempersiapkan diri dengan penawaran pesaing kita dengan melihat situs mereka dan khususnya berbicara dengan beberapa klien mereka) adalah online. Minta istirahat jika perlu. Lihat apakah CMY bahkan melakukan pekerjaan yang kita lakukan. Ketika kita telah melakukan riset, salah satu balasan pertama kita mungkin adalah, "Kita tahu, Video CMY terutama membuat video pendidikan. Ini memiliki tampilan dan kualitas produksi yang sama sekali berbeda. Saya bahkan tidak yakin mereka pernah memfilmkan iklan TV."

Dalam hal ini kita telah menjinakkan taktik dengan mengetahui persaingan. Bahkan lebih baik jika kita tahu bahwa mereka belum memfilmkan iklan apa pun — semakin sedikit ambiguitas, semakin baik.

Kita mungkin mengingatkan Dewey dan Cheatum bahwa CMY adalah jaringan nasional yang besar dan mereka harus menerbangkan kru dari New York. Dengan demikian, mereka akan menjadi kurang fleksibel; bagaimana jika kebetulan hujan pada hari mereka datang untuk memfilmkan iklan luar ruangan kita? Bagaimana jika mereka melakukan pengulangan yang tidak dapat dilakukan karena penjadwalan penerbangan? Bernegosiasi di bawah taktik tekanan tinggi sering kali berarti menerima apa yang dilemparkan kepada kita, dan

melemparkannya kembali dengan sesuatu yang lebih baik, atau dengan sesuatu yang tidak pernah terpikirkan oleh klien kita. Semua dilakukan, tentunya dengan cara yang profesional dan santun.

BAB 9

CARA MENUTUP DAN MENGHINDARI NEGOSIASI

Analogi ini mungkin sedikit usang, tetapi fase proses negosiasi menyerupai hubungan kencan. Ada periode penemuan awal, periode memberi-dan-menerima yang biasanya lebih lama dan lebih stabil, diikuti dengan kesimpulan dan resolusi untuk bergerak maju, atau tidak. Seperti urutan kencan, saat kita dan rekanan kita bergerak maju, dengan atau tanpa tenggat waktu, kita pada akhirnya ingin menyelesaikan kesepakatan.

Kesepakatan itu mungkin datang langsung dari periode diskusi yang harmonis, atau mungkin dipaksakan oleh tenggat waktu. Atau mungkin merupakan produk kesepakatan bersama setelah negosiasi yang panjang. Kita mungkin hampir mencapai kesepakatan hanya dengan beberapa detail untuk dikerjakan, atau kita mungkin terpisah bermil-mil jauhnya dan belum siap untuk "mengikat ikatan" dulu. Bab ini adalah tentang mempersiapkan tahap penyelesaian akhir dari proses negosiasi, termasuk menemukan win-win yang terlambat, menyelesaikan kebuntuan dan keberatan di menit-menit terakhir, membuat perubahan di menit-menit terakhir, dan mempersiapkan kesepakatan akhir.

9.1 MEMECAHKAN MASALAH PERUNDINGAN YANG TIDAK SETARA

Jika negosiasi berjalan lancar hingga saat ini, persyaratan dan konsesi seharusnya cukup mudah untuk didokumentasikan dan dijadikan kesepakatan. Jika ada waktu, dan jika catatan yang baik telah diambil saat kita pergi, "juru tulis" tim negosiasi dapat mendokumentasikan semua elemen kesepakatan di tempat, menyusun kesepakatan akhir, dan mendapatkan persetujuan atau Tanda tangan yang diperlukan, nyata atau virtual, di tempat.

Merumuskan kesepakatan bisa bersifat formal, atau bisa juga dengan membuat catatan dan mendistribusikannya nanti kepada para pihak untuk review akhir dan ratifikasi. Kadang-kadang membantu memberikan kesepakatan waktu untuk duduk dan menyatu dalam pikiran semua orang sebelum menyelesaikannya — mungkin dalam pertemuan atau konferensi berikutnya. Jika kita merasa kesepakatan itu sedikit bias menguntungkan kita, kita mungkin ingin menghindari periode "pendinginan" ini dan segera melanjutkan kesepakatan akhir.

Jika kesepakatan yang dinegosiasikan sejauh ini tidak mencapai win-win, mungkin ada lebih banyak pekerjaan yang harus dilakukan. Biasanya tidak apa-apa untuk keluar sedikit di depan, tetapi ketika kesepakatan tampaknya teralusepihak, masalah akan muncul, mulai dari persetujuan (tidak) langsung dari atasan, penasihat, atau tim hukum hingga merusak hubungan jangka panjang antara kita dan rekanan. Kita dapat menggunakan berbagai taktik untuk menyelesaikan kesepakatan sepihak, dan jika kesepakatan tersebut tidak dapat diselesaikan, mengesampingkan negosiasi untuk saat ini mungkin merupakan opsi terbaik.

MEMPERBAIKI HASIL MENANG-KALAH

Kesepakatan menang-kalah muncul ketika taktik negosiasi posisi yang kuat digunakan, sering kali ditandai dengan taktik emosional, perilaku agresif, persiapan yang buruk, dan/atau

tenggat waktu yang ketat. Kesepakatan menang-kalah terjadi ketika rekanan menggali terlalu dalam dan gagal bekerja menuju win-win. Keras kepala dan keengganan untuk "kalah" muncul dari pandangan picik dan, dalam banyak kasus, ego. Negosiasi telah menjadi tentang keuntungan pribadi seperti halnya tentang bisnis atau keuntungan objektif. Tujuan dan sasaran di satu atau kedua sisi tidak akan terpenuhi.

Cara terbaik untuk menghadapi situasi ini adalah berhenti. Jeda negosiasi dan latih beberapa kepemimpinan, tegaskan kembali tujuan menang-menang, dan catat apa yang telah dimenangkan dan dikalahkan oleh masing-masing pihak. Ingatkan semua orang di meja bahwa kesuksesan jangka pendek dan jangka panjang dituangkan dalam kesepakatan yang saling menguntungkan. Ukuran kemenangan tidak harus sama, tetapi kedua belah pihak harus mencapai sesuatu menuju tujuan mereka. Kita dapat kembali ke poin yang disepakati dalam diskusi dan mulai dari sana, bergerak maju dengan pembagian konsesi yang lebih setara. Dalam negosiasi yang sangat sulit, jika waktu mengizinkan, kita mungkin berhenti untuk hari itu dan memberikan waktu kepada masing-masing pihak untuk memvisualisasikan kembali kesepakatan yang paling berhasil untuk semua pihak.

DEADLOCK: KETIKA TIDAK ADA YANG MENANG

Kebuntuan terjadi ketika negosiasi menemui jalan buntu. Kedua belah pihak telah menggali satu titik dan / atau telah menggunakan semua konsesi mereka. Kemajuan tampaknya di luar jangkauan; tidak peduli berapa banyak ulasan atau kunjungan ulang masalah, resolusi yang menguntungkan tidak terlihat. Saat ini, kedua belah pihak kalah karena tidak ada yang mencapai tujuan mereka. Selain itu, respons emosional terhadap kebuntuan semacam itu bisa berupa kemarahan dan kesalahan, dan berpotensi menyebabkan kegagalan komunikasi. Kedua belah pihak menarik diri dari diskusi dan mungkin, ingin menyelamatkan muka dan tidak mengalah, mereka menolak untuk mundur dan menghentikan pembicaraan. Hasil: skenario kalah-kalah.

Kebuntuan sering terjadi karena kemungkinan solusi terbaik belum ditemukan. Jika salah satu atau kedua pihak tampak tidak fleksibel, sesuatu yang penting mungkin hilang dari diskusi, sesuatu yang dapat menyelesaikan konflik. Mungkin ada masalah gorila seberat 800 pon di ruangan yang tidak pernah dibicarakan siapa pun—misalnya, latar belakang masalah keuangan dalam negosiasi bisnis atau masalah emosional saat bernegosiasi dengan anak remaja kita. Atau masalahnya mungkin masalah taktis yang lebih kecil seperti waktu pengiriman atau uang bahan bakar yang belum dibahas tetapi pasti akan melicinkan roda menuju ke tempat yang kita berdua ingin tuju.

Seperti dalam komunikasi yang paling produktif, sensitif, positif, dan mengajukan pertanyaan serta mendengarkan dengan cara yang positif bermanfaat. Sekali lagi, kita atau anggota lain dari salah satu tim negosiasi harus mundur, mencatat kesepakatan saat ini, dan maju menuju kesepakatan itu: di mana kita berada dan bagaimana kita sampai di sana. Dengan meninjau langkah-langkahnya, kita mungkin menemukan di mana kesalahannya, dan di mana salah satu atau kedua tim mungkin dapat menyela sesuatu. Sesuatu itu mungkin berupa sedikit informasi, konsesi baru, atau ide. Terlepas dari itu, tujuannya adalah menemukan cara untuk sekali lagi memajukan segala sesuatunya.

Istirahat akan membantu kita mengumpulkan dan mengumpulkan pikiran kita sebelum kita melakukan ini. Taktik lain adalah membawa seseorang ke dalam tinjauan yang sejauh ini belum menyaksikan atau aktif dalam negosiasi. Individu tersebut mungkin dapat menemukan poin penyelesaian potensial dan menyarankan cara untuk bergerak maju. Seseorang di meja yang sejauh ini belum terlalu aktif dalam negosiasi juga dapat melayani tujuan ini. Tidak ada salahnya untuk meninjau kembali tujuan negosiasi. Terkadang lebih baik fokus pada apa yang telah kita capai daripada apa yang belum kita capai. Tinjauan semacam itu mengembalikan energi positif ke dalam ruangan dan membantu kedua belah pihak menyadari bahwa mereka dapat menyetujui sesuatu.

Jadilah Satu, Bukan Sepuluh

Saya menyebutnya sindrom "satu dari sepuluh", dan ini sering terjadi dalam bisnis. Untuk setiap orang yang bergerak maju dengan energi positif, ada sembilan orang lainnya yang mempertanyakan taktik, menemukan kesalahan dan kesalahan, bahkan mengotak-atik presentasi PowerPoint. Ini adalah kebenaran dalam sifat manusia dan terutama birokrasi bahwa lebih mudah menemukan kesalahan pada pekerjaan orang lain daripada melakukan pekerjaan konstruktif kita sendiri.

Itu terjadi sepanjang waktu dalam negosiasi. Semua orang di ruangan menjadi kritikus dan ikut campur dengan apa yang salah dengan elemen tertentu dari kesepakatan. Dalam pikiran mereka, mereka berpartisipasi, berkontribusi, dan menunjukkan kepada semua orang betapa pintarnya mereka. Pada kenyataannya, mereka hanya membawa energi negatif ke meja.

Energi negatif hampir selalu memperlambat atau menggagalkan pertemuan bisnis apa pun, termasuk negosiasi. Ketika anggota tim terpaksa untuk menemukan kesalahan, itu menjadi lingkaran setan; semua orang mulai melakukannya. Sangat sulit untuk bergerak maju. Sebagai seorang pemimpin, atau anggota tim terkemuka, cobalah mengarahkan energi ini ke arah yang positif. Ketika seseorang menimpali dengan negatif atau "kesalahan", beri mereka dasar dan minta mereka untuk menemukan solusi yang akan membuat elemen itu tidak salah; solusi yang akan menghidupkan kesepakatan. Berfokuslah pada hal yang positif dan pilih yang rewel, dan kita akan mengembalikan negosiasi ke format "cepat, ramah, dan efektif".

MENGETAHUI KAPAN HARUS MEMILIH

Terkadang, tidak peduli berapa banyak waktu yang kita investasikan untuk membuat kesepakatan berhasil, kita mencapai titik di mana rasanya sudah waktunya untuk pergi. Alasannya mungkin sudah jelas—Kita tidak puas dengan tawaran akhir, kita memiliki informasi baru, kita merasa tidak nyaman dengan pihak lain dan taktik mereka, satu (atau lebih) penawaran alternatif tampaknya lebih baik, atau kita ingin meneliti alternatif yang lebih baik. Alasannya bisa lebih halus, psikologis, atau intuitif. Misalnya, jika rekanan kita sulit untuk diajak bekerja sama atau tidak dapat dipercaya sejak awal, kita akan bertanya-tanya tentang berurusan dengan orang atau organisasi ini selama masa kontrak; perilakunya mungkin tidak membaik. Kita mungkin juga tidak ingin bernegosiasi dengannya lagi.

Menyisih bisa menjadi masalah insting sekaligus fakta atau bukti nyata. Ketika pihak lawan merasa sangat sulit atau tidak mencari win-win, menarik diri dari negosiasi tidak hanya menghemat waktu, stres, dan terkadang uang, tetapi juga mengirim pesan: kita terlalu jauh

terpisah, secara faktual atau emosional, untuk melanjutkan. Kemungkinan besar, jika ada win-win di suatu tempat, rekanan akan kembali ke meja. Jika rekanan tidak kembali, kita mungkin berasumsi bahwa itu tidak akan berhasil. Saatnya bergerak maju untuk bernegosiasi dengan orang lain.

Tidak ada "Aku" di "TEAM"

Keputusan menyisih biasanya bersifat naluriah; namun, jika kita bernegosiasi sebagai bagian dari tim, buatlah keputusan sebagai sebuah tim. Jika kita bertindak karena emosi, anggota tim lain dapat meluruskan kita atau bahkan membantu menemukan solusi. Jangan memilih keluar sebelum alternatif lain habis.

9.2 MENYELESAIKAN KESEPAKATAN

Oke, ini skenario lainnya: Negosiasi berhasil dan kita hampir sampai! Kedengarannya menarik, masih ada beberapa tantangan lagi yang harus diatasi. Beberapa dari tantangan ini mungkin menguji kita, tetapi juga akan menghindari hambatan untuk mencapai penutupan yang memang layak.

Langkah pertama adalah meninjau—menginventarisir—di mana kita berada sejauh ini. Perjelas atau "tambahkan warna" (yaitu, detail) ke poin yang membutuhkan detail atau kejelasan lebih lanjut (pengiriman hari berikutnya—apakah pagi atau sore?). Saat kita berada di tengah-tengah negosiasi, mudah terjebak bertukar konsesi dan membuat penawaran dan penawaran balasan. Kita mengkhawatirkan segala sesuatu mulai dari detail tentang apa yang kita dapatkan dan berikan hingga mengartikan bahasa tubuh, suasana hati, dan ketulusan orang lain sekaligus. Mundur, istirahat jika perlu, untuk meninjau kembali semua poin negosiasi terhadap daftar tujuan, keharusan, dan keinginan kita. Banyak yang akan terjadi selama tahap akhir negosiasi. Berikut adalah beberapa tips bermanfaat lainnya.

Waspada Tawar-Menit Terakhir

Saya telah menyebutkan hal ini di bab-bab sebelumnya tetapi perlu diulangi: Orang memiliki kecenderungan alami untuk panik ketika waktunya hampir habis. Mereka takut meninggalkan sesuatu atau tidak mencapai tujuan, atau bahkan kehilangan kesepakatan sama sekali. Akibatnya, amandemen kesepakatan dari kedua belah pihak dapat keluar dari kesulitan pada waktu penutupan. Perhatikan baik-baik untuk memastikan mereka tidak mengubah kesepakatan secara material, dan yang terpenting, jangan memberikan tawar hanya untuk menyelesaikan kesepakatan.

TUTUP TERPISAH DARI YANG LAIN

Saat waktunya tepat, dan kita siap untuk menutup, tanyakan kepada rekanan kita apakah dia setuju bahwa inilah waktunya. Jika demikian, nyatakan dengan jelas bahwa semua yang dibahas mulai saat ini akan menjadi bagian dari penutupan. Penutupan mungkin sudah dijadwalkan ke dalam agenda tetapi biasanya tidak ada salahnya untuk melakukannya lebih cepat jika kita sudah siap. Lebih sering inisiasi penutupan hanya disetujui di sepanjang jalan. Jika rekanan kita belum cukup siap, setuju lebih banyak waktu jika diminta.

Memisahkan penutupan dari sisa negosiasi berarti dua hal. Pertama, ini menempatkan kedua belah pihak dalam kerangka berpikir penutup, untuk mendokumentasikan dan menyempurnakan apa yang telah didiskusikan sebagai lawan dari memasukkan item baru ke

dalam negosiasi. Kedua, dan terkait, penutupan terpisah memperkecil kemungkinan bahwa sesuatu yang baru akan ditambahkan untuk memperumit negosiasi atau memberi keuntungan pada satu pihak. Ini juga membawa awal yang baru jika kedua belah pihak lelah karena upaya yang dilakukan sejauh ini.

Bekerja Melalui Keberatan

Meskipun penutupan mendapat lampu hijau dari kedua belah pihak, masalah dapat muncul jika salah satu pihak keberatan dengan satu atau lebih persyaratan yang sedang ditinjau. Jika ini terjadi, kita harus menggunakan keterampilan negosiasi terbaik kita, dan tingkat kesabaran, untuk mengatasi keberatan dan menghindari kebuntuan. Jika ada ketidaksepakatan, yang terbaik adalah memvalidasinya; dengan cara itu rekan kita akan cenderung memperlakukan kita dengan sopan santun yang sama. Kemudian bekerja dengan — bukan melawan — pihak lawan untuk menyelesaikan ketidaksepakatan. Atasi masalah dan keberatan dengan cepat. Ini menjadi lebih sulit setelah kita hampir mencapai kesepakatan.

Keluarkan Keberatan di Bawahnya

Jika kita merasa ada masalah yang lebih dalam daripada yang dikatakan rekanan kita, ajukan beberapa pertanyaan eksplorasi untuk membujuknya. Kita dapat mengatakan sesuatu seperti, “Sepertinya ada sesuatu yang kurang tepat tentang topik ini. Apakah ada masalah lain yang menjadi perhatian kita?” Berempati dan tawarkan bantuan. Ingat, ini semua tentang menemukan win-win.

TUTUP: KAPAN DAN BAGAIMANA

Ketika tiba waktunya untuk menutup, ada beberapa sinyal yang jelas dan tidak terlalu jelas bahwa saat yang tepat untuk bergerak. Jika tampaknya sebagian besar tujuan dan sasaran dari kedua pihak telah tercapai, mungkin sudah waktunya untuk bergerak maju menuju penutupan.

Langkah pertama bagi kedua belah pihak adalah meninjau catatan yang dibuat selama diskusi. Dalam negosiasi yang lebih lambat dan lebih dalam, ini penting karena kita mungkin tidak mengingat setiap detail, atau kita mungkin mengingat terlalu banyak detail dan kehilangan hutan strategis di antara pohon taktis. (Apa yang benar-benar kita setujui?)

Demikian pula, meninjau catatan penting dalam negosiasi yang serba cepat karena semuanya terjadi begitu cepat. Seringkali membantu untuk menguraikan semua perjanjian yang dibuat, dan rincian serta ketentuan yang dibahas, pada selembar kertas atau dokumen elektronik yang terpisah. Cantumkan syarat-syarat kesepakatan, termasuk konsesi, dan kontinjensi atau item apa pun yang memerlukan perincian atau penelitian lebih lanjut. Tuliskan semuanya sejelas yang kita pahami. Jika semuanya berjalan dengan baik, dokumen-dokumen ini akan menjadi ketentuan perjanjian kita.

Selanjutnya, bandingkan catatan kita dengan rekanan kita, atau jika dia tidak membuat catatan, bacalah setiap item di daftar kita dengan lantang. Intinya adalah agar kita berdua tidak hanya mendengar tetapi memahami kesepakatan dengan cara yang sama. Jika menurut kita rekanan kita membayar biaya pengiriman dengan imbalan diskon 20 persen untuk biaya produksi, tetapi dia mengira dia membayar 20 persen dari biaya pengiriman, maka kita harus menyelesaikannya.

Kapan Kesepakatan Itu Sepakat?

Dari sudut pandang hukum, penutupan terjadi ketika semua persyaratan yang disepakati diselesaikan menjadi kontrak yang jelas, mengikat, ditandatangani, disaksikan dan diverifikasi oleh semua pihak. Baca seluruh perjanjian, dan Tandatangani hanya jika kita sudah siap. Semakin sedikit kita membiarkan interpretasi terbuka, semakin baik.

Konsesi Menit Terakhir

Ketika penutupan tidak berjalan semulus yang diharapkan, dan pihak lain masih tidak dapat menerima kondisi sebagaimana adanya, kita mungkin ingin menawarkan konsesi menit terakhir untuk mendorong penyelesaian kesepakatan. Bukan yang besar yang mengubah keseluruhan kesepakatan — tapi yang berharga bagi mereka. Isyarat ini menunjukkan kesediaan untuk mengorbankan sesuatu agar kesepakatan berhasil bagi kita berdua. Menyelesaikan sesuatu sekarang mungkin bernilai lebih dari nilai konsesi kecil. Sekali lagi, jangan jadikan konsesi menit terakhir ini sebagai pusat negosiasi.

Apa yang menghentikanmu?

Aneh kedengarannya, beberapa orang sepertinya tidak pernah benar-benar ingin mencapai akhir negosiasi. Mungkin ada kecemasan dalam penutupan yang tidak ada selama negosiasi arus utama. Kesepakatan itu mungkin merupakan langkah besar dan komitmen besar baik untuk bisnis rekanan maupun untuk karier profesional mereka. Ingat perasaan yang kita rasakan saat membeli mobil pertama kita? Komputer pertama? Rumah pertama? Setelah menghabiskan waktu berbulan-bulan untuk meneliti, membandingkan, dan mengerjakan ulang anggaran kita untuk membuat pilihan terbaik, kita tiba di akhir negosiasi dengan termenung, gembira, dan tidak yakin sekaligus. Demikian pula, rekanan kita mungkin khawatir bahwa tidak semua basis telah tercakup dan fakta dipahami. Ini terutama mungkin terjadi dalam negosiasi cepat. Jadi bagaimana kita membuatnya melalui penutupan? Kamu bisa:

- Mengatasi rasa takut dengan persiapan; jika masih khawatir, luangkan waktu untuk mempersiapkan lebih banyak.
- Kendalikan keraguan tentang detail dengan menuliskan detail dan meninjaunya.
- Jangan menyeret kaki kita. Kita mungkin kehilangan rasa hormat rekanan kita dan mungkin kesepakatannya.

Semua tip ini bergantung pada keyakinan pada diri sendiri, yang pada gilirannya bergantung pada tingkat persiapan kita sebelum dan selama negosiasi.

Tepuk Tim di Belakang

Sedikit antusiasme akan sangat membantu, terutama saat rekanan ragu-ragu. Beberapa kata yang membesarkan hati dapat membantu mengingatkan semua orang tentang tujuan yang mereka capai dan apa arti kesepakatan itu bagi kedua belah pihak. Kadang-kadang mendengar daftar pencapaian dengan lantang membuat dampak yang lebih besar daripada hanya memikirkannya secara diam-diam. Jika kita menyampaikan ulasan, ingatkan semua orang bagaimana mereka mendapat manfaat dari setiap elemen perjanjian. Energi positif dan energi yang ditimbulkan oleh pencapaian bersifat menular dan sangat membantu menyegel kesepakatan dan membangun hubungan jangka panjang yang efektif.

Hadiah Tidak Pernah Terluka

Hal-hal dalam bisnis dan kehidupan pribadi kita tampaknya bisa berjalan sedikit lebih baik jika ada semacam imbalan yang terlihat. Bukan hanya pekerjaan atau kesepakatan yang diselesaikan atau anggaran rumah tangga, tetapi hadiah yang sebenarnya. Saya telah menemukan bahwa keluarga dan anggota keluarga membuat anggaran dan mematuhi anggaran dengan lebih baik jika ada semacam keuntungan di akhir latihan: makan malam yang menyenangkan, hiburan, janji untuk berlibur kecil, atau semacamnya.

Hal yang sama berlaku untuk negosiasi bisnis. Jika setiap orang mencapai kesepakatan menang-menang sebelum tenggat waktu, mengapa tidak memanjakan diri dengan makan malam yang menyenangkan atau memberikan kartu hadiah kepada setiap orang di tim atau sampel barang dagangan kita secara gratis? Janji hadiah semacam itu dapat dibuat di muka atau dengan cepat. Tentu saja, jangan membuat hadiahnya terlalu besar, karena bisa membatalkan negosiasi demi menerima hadiahnya. Akal sehat, seperti biasa, harus menang.

9.3 MULAI DENGAN MENINGGAT AKHIR

Sama seperti "melihat kesepakatan" adalah kunci untuk persiapan negosiasi yang berhasil, "melihat" penutupan juga membantu, tidak hanya dengan penutupan itu sendiri tetapi dengan seluruh negosiasi. Memang, melihat penutupan adalah bagian penting dari melihat kesepakatan. Semua langkah proses negosiasi—penelitian, perencanaan, tawar-menawar, membangun hubungan—harus dilakukan dengan pemikiran yang dekat. Saat meneliti dan mempersiapkan, pertimbangkan persyaratan atau konsesi yang mungkin kita minta pada menit terakhir untuk menyegel kesepakatan. Pikirkan tentang pertanyaan atau keberatan apa yang mungkin dimiliki rekanan kita, dan berikan jawaban sebelumnya. Pertimbangkan apa yang mungkin menyebabkan kebuntuan, dan apa yang mungkin kita lakukan untuk menghindarinya.

Sepanjang negosiasi, terapkan jumlah kepemimpinan yang tepat untuk menciptakan lingkungan dan energi yang positif untuk mendukung penutupan yang efektif. Kita ingin memenuhi tujuan kita dan mendapatkan kesepakatan yang menjadikan kepuasan tujuan tersebut resmi. Kita juga ingin meletakkan dasar untuk negosiasi berikutnya.

Apakah saya Memimpin? Bernegosiasi? Atau keduanya? Ini bukan buku kepemimpinan. Atau itu? Sebenarnya, saya percaya itu. Izinkan saya untuk menjelaskan. Pertama, saya ingin memberi kita definisi saya tentang kepemimpinan yang saya kembangkan saat memeriksa gaya kepemimpinan Steve Jobs untuk buku saya *Apa yang Akan Dilakukan Steve Jobs?* (McGraw-Hill, 2012): "Kepemimpinan membuat orang ingin—dan mampu—melakukan sesuatu yang penting."

Katakanlah kita adalah anggota tim dua sisi yang berusaha mencapai sesuatu yang penting (jika itu tidak penting, kita mungkin tidak akan bernegosiasi, bukan?). Sebagai pihak yang baik dalam negosiasi, kita ingin mencapai tujuan akhir yang kita pikirkan, jadi mengapa tidak membantu menciptakan lingkungan di mana negosiator ingin menemukan win-win dan mampu melakukannya?

Ketika kita menjalankan kepemimpinan seperti itu dengan bersikap positif, menghilangkan hambatan, menyarankan perbaikan, menangani emosi, dan membuat orang merasa nyaman, di antara banyak alat kepemimpinan lainnya, kita tidak hanya mendorong negosiasi tetapi juga meningkatkan reputasi kita di antara rekan kerja (dan manajer). , juga). Dalam segala hal, menjadi pemimpin dalam negosiasi mencerminkan kita sebagai seorang profesional. Rebut peluangnya!

JANGAN TERBURU-BURU METUTUP

Ingat, penutupan adalah langkah terpisah yang membutuhkan ketekunan sebanyak langkah lainnya. Kita seharusnya tidak pernah terburu-buru melewatinya. Berikut adalah pos pemeriksaan penutup yang harus kita pastikan kita ikuti:

1. Pertama, konfirmasi bahwa semua orang setuju bahwa sudah waktunya untuk tutup. Jika masih ada ketidaksepakatan besar, masalah terbuka, atau item penelitian yang harus dilakukan, mungkin belum waktunya untuk ditutup.
2. Tinjau agenda untuk memastikan semuanya telah tercakup.
3. Tinjau catatan kita, termasuk perjanjian dan konsesi, untuk memverifikasi cakupan dan penyelesaian semua syarat dan ketentuan.
4. Buat daftar tugas, jika perlu, untuk item yang akan ditindaklanjuti. Delegasikan item tersebut ke anggota tim dan berikan tenggat waktu yang jelas untuk tindak lanjut.
5. Lakukan transisi yang jelas ke penutupan. Beri tahu tim di mana mereka berada dan tetapkan agenda mini untuk penutupan itu sendiri: item apa yang masih perlu didiskusikan dan di mana serta bagaimana kesepakatan akhir akan muncul.

Sesi penutupan yang terpisah dan terdefinisi dengan baik dengan jadwal yang jelas dan tindakan yang tepat akan membantu kita melewati tahap penting ini dan mencapai kesepakatan secara keseluruhan. Sekarang, jika semuanya berjalan dengan baik, kita dan rekanan kita bertindak sebagai satu tim yang ingin menyelesaikan kesepakatan win-win bersama-sama.

Integritas, Selalu

Di luar kepemimpinan, kunci vital lain untuk bernegosiasi dengan cepat, bersahabat, dan efektif adalah integritas—kemampuan untuk membuat komitmen dan menepati janji yang kita buat. Untuk kepentingan ini, sangat penting bagi kita untuk memahami semua persyaratan yang kita setujui. Jangan menendang kaleng di jalan dengan membuat perjanjian yang ceroboh. Itu akan kembali menghantui kita nanti; negosiasi kita berikutnya bisa berubah menjadi mimpi buruk! Selain itu, kita harus hidup dengan kesepakatan yang buruk antara sekarang dan nanti.

9.4 STUDI KASUS

Teko kopinya dingin, sepiring kue Denmark kosong, dan tingkat energi di dalam ruangan berkurang, meski masih positif. Kita telah membuat alasan yang kuat untuk perusahaan kita, Filmographic Productions, dan Dewey serta Cheatum telah menyetujui sebagian besar poin kita. Ada beberapa detail yang masih perlu diselesaikan, tetapi perasaan kita adalah bahwa diskusi lebih lanjut mungkin mengganggu orang yang tidak perlu dan mungkin memperkenalkan kembali masalah yang telah diselesaikan.

Jadi kita menarik napas dalam-dalam dan berkata, “Saya pikir kita sedang menyelesaikan ini. Bolehkah saya menuliskan daftar singkat tentang apa yang telah kita sepakati dan apa yang masih kita diskusikan? Maka saya yakin kita bisa menyerahkan poin-poin kecil ini kepada pengacara untuk diselesaikan.

Seluruh proses telah dibangun menuju saat ini: mencapai kesepakatan dan melakukan kesepakatan. Kita telah melihat kesepakatannya selama ini; sekarang kita hampir menyelesaikannya dan menyelesaikannya secara tertulis. Jadi kita bertanggung jawab. Kita menawarkan untuk membantu mengakhiri negosiasi dan memimpin penutupan. Kita mengumumkan kesediaan kita untuk memimpin penutupan — dengan asumsi semua orang di meja sudah siap. Beberapa ya dan anggukan menunjukkan bahwa memang demikian; saatnya untuk menutup negosiasi dan kesepakatan.

Kita beristirahat untuk membuat agenda singkat di belakang serbet untuk penutupan. Kita akan membagikan agenda itu, termasuk item untuk ditinjau atau dibahas pada penutupan. Kita juga menetapkan jumlah waktu, katakanlah, satu jam, yang menurut kita akan diperlukan untuk menyelesaikannya.

Selama penutupan kita mencakup hal-hal berikut:

1. Kita meninjau kumpulan catatan terbaik yang tersedia dengan tim (menggabungkan catatan dari beberapa anggota tim jika perlu). Saat kita menelusuri catatan, kita mengakui apa yang telah dicapai dan memberikan pengakuan atas konsesi atau kontribusi apa yang telah dibuat: “Mr. Dewey membuat poin yang sangat bagus tentang masalah ini, jadi kami setuju. . .”
2. Dengan masukan tim, kita membuat kesepakatan yang jelas tentang poin mana yang belum diselesaikan dan menetapkan kerangka waktu untuk menyelesaikannya: “Kami dapat meminta pengacara kami untuk bertemu tentang poin-poin ini minggu depan dan memiliki kesepakatan formal paling lambat 30 Mei Apakah itu terdengar baik-baik saja?”
3. Kita membuat jadwal untuk menulis kontrak dan menawarkan agar tim kita melakukannya jika perlu. Ini akan memberi kita lebih banyak kendali atas kata-kata yang tepat dari ketentuan perjanjian dan menempatkan inisiatif dengan tegas pada kita.
4. Kita menghargai upaya tersebut. Saat semua orang berdiri, kita berkata dengan riang, “Saya pikir ini membutuhkan perayaan. Bagaimana kalau Filmografi mentraktir kita semua minum di restoran sebelah untuk merayakan hubungan kerja kita yang baru?”

Sungguh menakjubkan, ketika semuanya berjalan dengan baik, bagaimana "perpecahan" antara dua rekanan mencair dan kita semua mulai berfungsi sebagai satu tim yang bahagia. Perasaan yang luar biasa, dan yang menjadi perTanda baik untuk masa depan.

BAB 10

MENYELESAIKAN PERJANJIAN

Kamu telah bekerja keras. Kita telah menemukan win-win yang memberi kedua belah pihak rasa sukses. Kita telah menguraikan ketentuan kesepakatan; siapa melakukan apa, di mana, kapan, dan bagaimana. Kedua belah pihak telah menyetujui kesepakatan pada tingkat tinggi dan pada tingkat yang cukup detail untuk dilanjutkan.

Sekarang apa? Kita perlu mendokumentasikan kesepakatan itu. Kita harus mendapatkannya secara tertulis terlebih dahulu, sehingga semua orang tahu persyaratan dan apa yang harus dilakukan untuk memenuhinya; dan kedua, sehingga kita memiliki sesuatu untuk dirujuk jika ada sesuatu yang tidak jelas atau hilang dalam kabut waktu. Sama pentingnya untuk sebagian besar kesepakatan (mungkin tidak termasuk kesepakatan dengan putra remaja kita) adalah kita mendokumentasikannya sehingga membuatnya mengikat secara hukum. Dokumen hukum memastikan bahwa ekspektasi jelas dan pemulihan tersedia jika persyaratan tertentu tidak dipatuhi.

Ini sudah mulai terdengar seperti bahasa "legal", dan itu, sebagian, maksud saya. Bab ini membahas tentang memformalkan kesepakatan kita menjadi kesepakatan, dan bila perlu, kontrak formal, tertulis, dan mengikat secara hukum. Saya tidak dapat memasukkan seluruh kursus hukum bisnis dalam satu bab, saya juga tidak dapat memberi kita nasihat hukum dalam buku ini. Namun, saya dapat memberi kita beberapa dasar untuk diperhatikan saat kita melanjutkan dan saat kita mencari saran dari spesialis dalam membuat dan menegakkan kesepakatan.

10.1 UNSUR-UNSUR PERJANJIAN

Saya akan menggunakan Perjanjian Kata dan kontrak agak bergantian di sini; Dasar-dasarnya sama kecuali bahwa kontrak lebih formal dan biasanya ditulis menggunakan formulir boilerplate dengan semua bahasa hukum dan pengungkapan yang sesuai. Dengan asumsi bahwa kita bukan pengacara yang berpraktik, pekerjaan kita sebagai negosiator biasanya untuk mengembangkan perjanjian. Kita kemudian harus membiarkan pengacara dan/atau spesialis kontrak memijat detail, menyelesaikan bahasa, dan menyiapkan dokumen akhir. Tugas kita adalah menegosiasikan kesepakatan dan menghasilkan perjanjian yang saling memuaskan, kemudian untuk mengembangkan perjanjian itu menjadi kontrak yang mengikat biasanya dengan bantuan spesialis. Prosesnya langsung:

Kesepakatan → perjanjian → kontrak

Meskipun rincian perjanjian biasanya tidak disempurnakan sampai akhir negosiasi, penting untuk mengingatkannya di seluruh proses negosiasi. Penting untuk melacak tidak hanya dari persyaratan utama tetapi juga nuansa dan kemungkinan solusi jika istilah tidak atau tidak dapat dipatuhi. Obat dapat menjadi pengganti atau layanan pengganti, atau bisa dengan mudah menjadi negosiasi ulang titik itu. Sepanjang negosiasi, pengambilan catatan yang baik tidak hanya akan memastikan bahwa kita memasukkan semua yang kita inginkan dalam

kontrak, tetapi juga akan membantu membersihkan poin fuzzy yang dibahas secara informal atau sebelumnya.

Sederhana atau kompleks?

Sementara saya baru saja membuat kontrak terdengar rumit dan tepat ke detail ke-n, mereka juga bisa menjadi memo satu atau dua baris sederhana atau pernyataan tentang apa yang ingin dilakukan seseorang dengan imbalan apa. Jangan terjebak dalam mencoba membuat mereka terlalu rumit dan bertele-tele, tujuan kita adalah untuk mendokumentasikan kesepakatan sehingga:

1. Kedua belah pihak dapat tampil dengan sedikit ambiguitas
2. Kedua belah pihak tahu apa yang merupakan ketidaksesuaian
3. Kedua belah pihak, jika perlu, ketahui solusi jika satu pihak tidak tampil

Kontrak harus ringkas dan harus mencakup poin-poin utama dari kesepakatan, tidak lebih, tidak kurang.

Jenis kontrak

Kontrak berfungsi untuk mencatat perjanjian yang telah dibuat oleh dua pihak atau lebih satu sama lain dan untuk menguraikan ketentuan perjanjian tersebut. Kontrak yang baik melindungi janji, harapan, dan investasi pihak yang terlibat, dan jika dilakukan dengan benar, cukup untuk ditegakkan sehingga perselisihan dapat diselesaikan di pengadilan. Kontrak dapat berkisar dari formulir templat sederhana (mungkin diunduh dari sumber online) hingga dokumen khusus yang ditulis khusus yang disesuaikan dengan kesepakatan spesifik.

Membentuk kontrak

Kontrak formulir atau boilerplate adalah templat yang telah diakrafi digunakan untuk perjanjian dasar yang sering diulang. Sebagian besar agen real estat dan broker hipotek akan menggunakan kontrak formulir yang sama untuk setiap klien. Boilerplate ini mencantumkan kondisi, keterbatasan, dan harapan pengiriman yang disepakati, dan mereka diubah hanya untuk mencerminkan syarat dan ketentuan yang unik untuk setiap situasi. Penampilan set-in-stone dari jenis kontrak ini mungkin tampak mengintimidasi, tetapi kita dapat mengubah formulir, untuk menambah atau menghapus item sesuai kebutuhan, asalkan kedua belah pihak setuju dan menerima perubahan (biasanya dengan menginisial perubahan).

10.2 TIGA BAGIAN UTAMA DARI SEBUAH KONTRAK

Pada dasarnya, kontrak memiliki tiga bagian utama dan dapat diidentifikasi dengan jelas: penawaran, pertimbangan, dan penerimaan. Tawarannya langsung: "Kami di Perusahaan A akan memproduksi dan mengirimkan 1.000 widget per bulan selama enam bulan ke depan." Pertimbangannya adalah pembayaran: "Perusahaan B akan membayar \$25 per widget, dengan diskon 1 persen jika dibayar dalam waktu tiga puluh hari." Penerimaan adalah pengembalian yang ditandatangani dari perjanjian itu dengan persyaratan lain yang disepakati yang muncul di sepanjang jalan.

Diskusi Di Luar Negosiasi

Diskusi di luar negosiasi juga dapat memengaruhi kesepakatan. Jangan lupa untuk mencatat setelah setiap panggilan telepon, email, dan komunikasi lainnya. Tandai juga tanggal dan waktu terjadinya kontak sehingga setiap perubahan yang didiskusikan tercatat. Pastikan

untuk mengubah catatan kesepakatan dengan hasil diskusi ini untuk mencatatnya. Seperti yang akan kita lihat sebentar lagi, kontrak verbal (dan “e”) biasanya dianggap mengikat. Tentu saja, penawaran dan pertimbangan dapat datang dalam berbagai bentuk—tetapi kontrak tanpa penawaran yang jelas, pertimbangan yang jelas, atau penerimaan yang jelas bukanlah sebuah kontrak. Periode.

PENYUSUNAN PERJANJIAN DAN KONTRAK

Saat negosiasi berakhir, keputusan selanjutnya adalah siapa yang akan menyusun perjanjian. Kemudian kita perlu memutuskan siapa yang akan bertanggung jawab untuk menyelesaikan kontrak. Pastikan semua orang menyetujui siapa yang memimpin tugas ini.

Mengapa Relawan Menulis Perjanjian?

Dalam bukunya, *The Negotiation Toolkit: How to Get Exactly What You Want in Any Business or Personal Situation*, Roger J. Volkema menyarankan bahwa menawarkan untuk menulis perjanjian menguntungkan kita dalam dua cara. Pertama, itu meringankan tugas pihak lain dan dapat dipandang sebagai ramah dan murah hati. Kedua—dan yang lebih penting—menulis perjanjian memberi kita kendali atas apa yang dikatakan dan bagaimana dikatakannya.

Langkah pertama dalam menyusun kesepakatan adalah meringkas catatan, baik itu satu set catatan yang dibuat oleh satu juru tulis atau pemimpin negosiasi atau gabungan dari beberapa set catatan. Jika catatan tidak cukup, kita mungkin harus kembali untuk meninjau kembali poin-poin negosiasi tertentu; meluangkan waktu untuk melakukannya. Jika tidak, kita berisiko kehilangan detail penting, kacau, disalahartikan, atau ditolak. Catatan harus menyertakan, atau merujuk, syarat dan manfaat khusus untuk kita dan rekanan, termasuk hasil kerja, pertimbangan, dan waktu, termasuk:

- Semua syarat dan rincian perjanjian
- Kondisi yang mendasari istilah tersebut
- Materi referensi, seperti daftar harga, informasi garansi, atau polis asuransi
- Batas waktu penting—baik milik kita maupun milik rekanan
- Biaya, harga, persentase, dan syarat dan ketentuan lainnya
- Perbaikan untuk kinerja yang buruk atau kinerja yang berubah
- Persyaratan untuk mengakhiri dan/atau menegosiasi ulang kontrak

Dapatkan Pihak Ketiga? Pengacara?

Seringkali membantu untuk memanggil pihak ketiga untuk menulis kontrak—rekanan bisnis, spesialis kontrak, atau bahkan pengacara untuk kesepakatan yang rumit. Pihak ketiga tidak memihak dan dapat fokus pada detail kesepakatan. Ini adalah praktik terbaik untuk meminta orang tersebut melalui negosiasi untuk membuat catatan mereka sendiri dan merasakan kesepakatan tersebut. Apakah seorang pengacara menulis kontrak atau tidak, tinjauan singkat dari seorang pengacara biasanya merupakan ide yang bagus. Biayanya mungkin kecil dan keahliannya bisa sangat berharga. Pengacara dapat menemukan kesalahan, kelalaian, dan ketidakpastian dan dapat membuat bahasa lebih ketat jika diperlukan. Tips ini, tentu saja, tidak berlaku untuk semua situasi. Gunakan penilaian kita sendiri dan dapatkan persetujuan dari seluruh tim kita dan rekanan kita untuk membuat kesepakatan.

APAKAH KONTRAK VERBAL DAPAT DILAKUKAN?

Ini adalah pertanyaan kritis dalam konteks bisnis yang pesat saat ini. Banyak kontrak dapat muncul dari panggilan telepon sederhana atau percakapan di lapangan golf. Undang-undang negara bagian berbeda-beda, tetapi jawaban dasarnya adalah "ya", kontrak verbal dapat ditegakkan di sebagian besar negara bagian. Jika ada penawaran, pertimbangan, dan penerimaan, kontrak tersebut pada umumnya dapat dilaksanakan, dengan pengecualian tertentu seperti kontrak real estat.

Secara alami, akan membantu untuk mendokumentasikan ketentuan kesepakatan setelah kesepakatan lisan; jika tidak, penegakannya bisa sulit. Jika kita melakukan banyak perjanjian dengan cepat, ada baiknya berkonsultasi dengan pengacara untuk mengetahui apakah kesepakatan kita sebenarnya adalah kontrak. Penting untuk disadari bahwa komitmen yang kita buat melalui telepon, teks, atau cara lain juga dapat ditegakkan, bahkan jika kita tidak menginginkannya.

Mendapatkan Detail Dengan Benar

Perjanjian dan kontrak berikutnya harus menjabarkan semua rincian tindakan dan kompensasi yang disepakati, ketentuan penghentian atau perubahan, dan dalam beberapa kasus, konsekuensi atas pelanggaran atau pelanggaran ketentuan.

Kontinjensi

Selain itu, kita harus memahami apa yang terjadi jika terjadi sesuatu yang tidak terduga. Jika ada kebakaran dan fasilitas produksi rusak sebelum pekerjaan selesai, bagaimana kita akan melanjutkan? Apakah kontrak akan menjadi batal demi hukum?

Pertimbangan

Pertimbangan adalah istilah mewah untuk kompensasi atau janji nyata. Sebagai prinsip baku hukum kontrak, suatu kontrak hanya sah dan sah jika sesuatu yang berharga ditukar dengan sesuatu yang lain yang bernilai dan kedua belah pihak menyepakati semua persyaratannya. Lebih jauh lagi, beberapa negara mensyaratkan bahwa pertimbangan harus dilakukan secara tertulis agar kontrak dianggap mengikat secara hukum.

Pertimbangan mencakup segala bentuk kompensasi — biasanya uang tunai tetapi bisa berupa barang berwujud lainnya. Sebagai prinsip umum, kita harus melakukan sesuatu untuk pihak lain agar dapat meminta pihak lain untuk melakukan sesuatu untuk kita atau jika tidak, itu sebenarnya bukan kontrak.

Apa Artinya “Kegagalan Pertimbangan”?

Kegagalan pertimbangan menKitakan kontrak dilanggar; kita atau pihak lain tidak memegang bagian kita dari tawar-menawar. Misalnya, jika kita tidak memberikan pembayaran deposit yang diperlukan, kontrak secara teknis menjadi batal demi hukum, dan orang yang telah dirugikan dapat menahan pertimbangannya dan/atau mengambil tindakan hukum terhadap pihak lain (Kita).

Peninjauan Kontrak

Ketika saatnya tiba untuk menyelesaikan kontrak, tinjauan yang cermat itu penting. Merupakan ide yang baik untuk meminta kolega dan/atau pengacara yang tidak memihak untuk membahasnya untuk perincian, komitmen, perbaikan, dan kemungkinan kelalaian. Jika ada sesuatu yang perlu diubah, mintalah kedua belah pihak memberikan inisial semua

perubahan dan menandatangani setiap halaman. Tinjau dan ulang kontrak sebanyak yang kita butuhkan sampai kita benar-benar puas. Namun, jangan terlalu memaksakannya—Kita tidak ingin menegosiasi ulang apa pun kecuali benar-benar diperlukan. Ketika kontrak akhir telah dibuat dan semua amandemen telah diselesaikan, harus ada satu pertemuan terakhir dengan kita, rekanan, dan siapa pun yang terlibat dalam penyusunan kontrak akhir.

10.3 MENGHARAPKAN YANG TIDAK TERDUGA

Dengan asumsi kesepakatan itu dinegosiasikan dengan itikad baik, dan dengan asumsi bahwa kedua belah pihak siap untuk menyelesaikan akhir kesepakatan mereka dan bahwa tidak ada "keadaan mitigasi" yang signifikan selama pelaksanaan kesepakatan yang dinegosiasikan, semuanya baik-baik saja. Jika demikian, maka yang berikut ini tidak berlaku. Tetapi para negosiator dan pembuat kesepakatan semuanya menyadari—atau seharusnya menyadari—apa yang dapat terjadi jika kontrak yang dinegosiasikan berjalan serba salah. Pengetahuan itu, tentu saja, membantu negosiator bekerja untuk membuat kesepakatan yang lebih mudah. Hukum kontrak meminta pertanggungjawaban pihak-pihak yang lalai memenuhi bagian kesepakatan mereka. Misalkan kita dan rekanan setuju bahwa dalam satu minggu kita akan membeli mobilnya seharga Rp. 500.000.000. Kita menjelaskan bahwa kita harus menjual mobil kita saat ini untuk mendapatkannya Rp. 500.000.000. Setelah seminggu berlalu dan mobil kita terjual, kita kembali ke pemilik mobil hanya untuk mengetahui bahwa dia telah menjual mobil tersebut kepada orang lain seharga Rp. 600.000.000.

Meskipun kontrak tertulis mungkin tidak ada, janji lisan dibuat di mana kita dan pihak lain menyetujui perincian yang ditentukan. Kita membuat rencana berdasarkan kesepakatan itu; dan hukum kontrak melindungi hak kita untuk melakukan tindakan yang bergantung pada janji tersebut. Itu membuat pihak lain bertanggung jawab karena gagal menepati janji. Tentu saja, jika ada kontrak tertulis, peluang kita untuk membuktikan kasus kita jauh lebih besar.

PENARIKAN DARI KONTRAK

Sebagian besar dari kita pernah mengalami penyesalan pembeli. Kita menemukan sesuatu yang kita sukai, membelinya, lalu berubah pikiran. Saat kita membuat kontrak bisnis, banyak hal bergantung pada apa yang bersedia dilakukan pihak lain. Jika kita ingin keluar dari kontrak, pihak lain mungkin mengizinkannya untuk menjaga keutuhan hubungan. Mungkin ada kekeliruan atau sesuatu yang tidak terduga terjadi dan rekanan kita merasa bahwa melepaskan kita adalah pilihan yang lebih baik daripada menegakkan kontrak. Meskipun rekanan kita mungkin berempati dengan alasan kita ingin membatalkan kontrak, mereka tidak wajib membiarkan kita melakukannya.

Aturan Pendinginan

Dalam aturan "pendinginan", Federal Trade Commission (FTC) menyatakan bahwa jika kita membeli barang seharga Rp. 250.000 atau lebih di lokasi yang jauh dari alamat tetap pengecer dan kita berubah pikiran tentang transaksi tersebut, kita berhak atas pengembalian dana penuh dalam waktu tiga hari sejak tanggal pembelian.

Aturan tersebut berlaku untuk setiap penjualan yang dilakukan dari rumah pribadi, pameran dagang, kamar hotel, atau restoran. Ada banyak pengecualian untuk peraturan ini, yang dapat ditinjau di www.ftc.gov. Aturan ini adalah contoh yang baik dari jenis prinsip dan

preseden hukum yang mungkin masuk ke dalam negosiasi dan pembuatan kesepakatan kita. Dan memiliki sumber daya untuk membahas hal-hal seperti itu adalah alasan yang baik untuk mengajak pengacara kita makan siang dari waktu ke waktu.

PELANGGARAN, DAN CARA MENANGANINYA

Pelanggaran terjadi ketika salah satu pihak gagal melakukan apa yang dinyatakan dalam kontrak. Untuk pelanggaran apa pun, kita harus memutuskan signifikansinya, apakah itu kegagalan kualitas, kegagalan pengiriman, atau apa pun. Tentu saja, membawa masalah ini ke pengadilan untuk pemulihan akan memakan biaya dan waktu.

Misalnya, jika rekanan kita mengirimkan barang tiga hari melewati tanggal pengiriman yang disepakati dan keterlambatan pengiriman tidak merugikan bisnis kita, kita tidak akan menganggapnya sebagai pelanggaran meskipun kita mungkin membicarakan masalah tersebut dengan rekanan. Sebaliknya, jika pelanggaran terlalu signifikan untuk diabaikan, maka ada banyak opsi yang tersedia.

Performa Spesifik

Di pengadilan, terdakwa dapat diperintahkan untuk memberikan “kinerja khusus” — yaitu, untuk menyelesaikan persyaratan kontrak daripada, atau sebagai tambahan, membayar ganti rugi. Bentuk putusan ini cukup jarang dan dicadangkan terutama untuk kasus real estat di mana penjual berubah pikiran dan tidak mau memenuhi janji yang dibuat kepada pembeli. Jika “kinerja khusus” diberikan, pihak pelanggar akan diperintahkan untuk mengirimkan barang, melakukan pekerjaan, atau melakukan pembayaran yang disyaratkan dalam kontrak.

Kerusakan Konsekuensial dan Insidental

Ada banyak cara kreatif untuk mendapatkan apa yang dijanjikan, dan kebanyakan, tidak mengherankan, melibatkan uang. Selain menilai nilai kerugian kita, hakim mungkin meminta pihak lain untuk membayar biaya pengacara atau “kerusakan konsekuensial dan insidental”—uang yang diberikan untuk kerugian yang dapat diprediksi terkait dengan pelanggaran. Kembali ke contoh penjualan mobil, karena pemilik mobil tahu kita menjual mobil lama kita untuk membayar mobil yang dia jual kepada kita, dan dia menjual mobil itu kepada orang lain, kita mungkin berhak atas sejumlah pembayaran kerusakan karena dia mengetahuinya. dari kontingensi. Berapa banyak pembayaran kerusakan yang diberikan biasanya tergantung pada hakim kecuali kita dapat membuktikan kerusakan tertentu.

Apa itu Tort?

Tort mirip dengan pelanggaran kontrak, tetapi biasanya menyangkut kerusakan di luar ketentuan kontrak. Kerusakan ini mungkin berhubungan dengan reputasi suatu pihak, atau mungkin mempengaruhi kemampuan fisik salah satu pihak untuk melakukan sesuatu. Ini adalah kesalahan sipil yang membutuhkan pemulihan dari pengadilan di luar ketentuan kontrak.

Pembatalan dan Pembatalan

Pemulihan lain berkaitan dengan keadaan kontrak itu sendiri. Jika hakim memutuskan pembatalan kontrak, kontrak dibatalkan, semua kemajuan harus dibayar kembali, dan semua pihak tidak lagi bertanggung jawab atas bagian mereka dari persyaratan. Meskipun kita tidak dapat dibebaskan dari pengaturan bisnis yang buruk, hakim akan, dalam kasus tertentu, membatalkan kontrak ilegal. Misalnya, jika seorang anak berusia enam belas tahun

menandatangani kontrak untuk membeli mobil, kontrak tersebut tidak mengikat karena ia masih di bawah umur dan memerlukan persetujuan orang tua untuk menandatangani.

10.4 APA YANG DAPAT MEMBATALKAN KONTRAK?

Hukum kontrak umumnya menyatakan bahwa kontrak dapat dibatalkan dalam kondisi tertentu di mana telah terjadi misrepresentasi yang disengaja. Pada dasarnya, bersikap terbuka sepenuhnya dan jujur adalah yang terbaik, meskipun sedikit hiperbola atau melebih-lebihkan penjual pada atribut yang lebih subjektif ("Widget ini adalah yang terbaik yang dapat kita beli!") tidak akan membuat kita terlalu banyak kesulitan. Tetapi untuk "menegosiasikan kebohongan" dengan sengaja salah mengartikan fakta atau atribut bisa menjadi masalah lain.

IKATAN BAIK ATAU BURUK?

Ketika dua atau lebih pihak memasuki negosiasi, diasumsikan bahwa semua pihak yang terlibat akan terhormat dan memenuhi komitmen kontraktual mereka. Itikad baik juga menyiratkan bahwa setiap orang akan berlaku adil dan jujur untuk memenuhi tujuan rapat. Ketika rekanan membuat konsesi yang tidak ingin mereka penuhi, mereka bertindak dengan itikad buruk; kesepakatan dapat dianggap batal demi hukum jika itikad buruk dinilai cukup hadir secara luas untuk mempengaruhi hasil negosiasi.

Keliru dan Paksaan

Jika pihak lain memberi tahu kita sesuatu yang dia tahu salah, dan kita menandatangani kontrak berdasarkan keyakinan kita bahwa pernyataannya benar, kita dapat membatalkan kontrak di pengadilan. Hal yang sama berlaku bahkan jika pihak lain tidak menyadari bahwa informasi tersebut salah. Ingatlah bahwa jika kontrak kita dibatalkan, kita akan diminta untuk mengembalikan semua pertimbangan yang kita terima. Ini termasuk uang, produk, kunci mobil perusahaan, dan jaminan, untuk beberapa nama.

Demikian pula, jika kita menandatangani kontrak di bawah paksaan (di bawah todongan senjata adalah contoh ekstrim, atau mungkin saat sakit parah) kontrak tidak akan dianggap sebagai dokumen hukum. Sebuah kontrak hanya dapat sah jika kedua belah pihak dengan sukarela menyetujui ketentuan-ketentuannya. Itu tidak dapat ditegakkan jika satu pihak dipaksa melakukan sesuatu yang tidak akan dilakukannya dalam kondisi biasa.

Tipuan

Menurut Kamus Hukum Merriam-Webster, definisi hukum penipuan adalah "penyimpangan kebenaran yang disengaja untuk tujuan mendapatkan sesuatu atau janji berharga dari orang lain." Mirip dengan misrepresentation, penipuan adalah tindakan di mana seseorang menyajikan informasi palsu, menyebabkan pihak lawan menderita kerugian. Perbedaannya: penipuan disengaja, dan merupakan tindak pidana.

MENYELESAIKAN SENGKETA

Kadang-kadang kesalahpahaman tidak akan hilang begitu saja, dan momok litigasi muncul. Mengajukan gugatan adalah keputusan yang tidak boleh dibuat dengan tergesa-gesa, dan nasihat hukum penting pada saat ini. Proses litigasi berbeda di setiap negara bagian dan berada di luar cakupan buku ini. Meskipun demikian, berikut adalah beberapa proses yang dapat membantu kita melewati litigasi formal sebagai solusi untuk menyelesaikan perselisihan perjanjian dan kontrak.

Penyelesaian Sengketa Alternatif

Sebelum beralih ke litigasi, hukum kontrak menyediakan metode alternatif untuk menyelesaikan perselisihan di luar pengadilan. Banyak dari metode ini melibatkan beberapa keterampilan negosiasi yang sama yang membawa kita ke dalam kesepakatan. Penyelesaian perselisihan alternatif, tidak mengherankan, diarahkan untuk menyelesaikan perselisihan tanpa waktu, biaya, dan kemungkinan kerusakan reputasi litigasi. Tersedia tiga metode: negosiasi dan penyelesaian, mediasi, dan arbitrase.

Negosiasi dan Penyelesaian

Negosiasi dan penyelesaian adalah kembali ke meja negosiasi untuk kedua pihak yang awalnya terlibat. Negosiasi dibuka kembali, “poin-poin sulit” diselesaikan, dan pihak lawan mencapai kesepakatan baru atau amandemen terhadap yang sudah ada. Tidak ada pihak ketiga yang terlibat secara formal, meskipun salah satu atau kedua pihak dapat memilih untuk melibatkan seseorang yang netral untuk memoderasi diskusi.

Mediasi

Mediasi melibatkan campur tangan pihak ketiga, seorang mediator yang dibawa untuk memimpin diskusi secara formal. Meskipun ini bisa jadi seseorang yang sangat berpengetahuan tentang masalah yang sedang dinegosiasikan atau dimediasi, keahlian tersebut seringkali tidak diperlukan. Namun, mediator harus profesional, dengan keahlian di bidang penyelesaian sengketa. Tugas mediator adalah secara aktif membantu para pihak yang berselisih menemukan cara untuk mencapai kesepakatan (tidak hanya memimpin pertemuan), terutama ketika negosiasi menemui jalan buntu.

Mediator menawarkan perspektif baru tentang situasi. Wawasan itu dapat membantu pihak-pihak yang berselisih bekerja menuju solusi yang memungkinkan. Karena mediator bekerja untuk kedua belah pihak, dia tidak memiliki keinginan kuat untuk berpegang pada konsesi tertentu atau mengajukan tuntutan. Sebaliknya, mediator mencoba mencari hasil win-win terbaik berdasarkan fakta dan tujuan pihak-pihak yang berkepentingan.

Mediasi bukanlah proses hukum seperti persidangan; mediator tidak dapat memutuskan apa yang harus disetujui oleh para pihak. Ini adalah pertemuan santai di mana mediator berbicara dengan kedua belah pihak secara bersama-sama dan secara terpisah untuk memfokuskan kembali perhatian mereka pada tujuan dan cara untuk mencapainya.

Mediator dibawa ke dalam negosiasi dan perselisihan untuk menghindari litigasi. Jika gugatan telah diajukan, mereka mungkin diajukan untuk menghindari bertambahnya biaya pengacara dan pengadilan. Karena semua pihak yang terlibat berbagi biaya mediator, mediasi seringkali menjadi pilihan yang paling menguntungkan dan hemat biaya.

Seperti kontrak yang dihasilkan dari negosiasi, perjanjian yang dimediasi didokumentasikan, ditandatangani, dan dapat ditegakkan oleh hukum. Jika kesepakatan tercapai setelah gugatan diajukan, pengadilan akan menerima salinan dan kasus dapat diberhentikan.

Arbitrase

Arbitrase mirip dengan mediasi karena merupakan jenis penyelesaian sengketa alternatif yang melibatkan penyertaan pihak luar untuk membantu menyelesaikan sengketa. Namun, dalam kasus ini, arbiter mengarahkan sidang dan kemudian memutuskan hasilnya. Ini

hampir sama dengan litigasi tetapi lebih cepat, lebih murah, dan lebih fleksibel. Kita tidak perlu khawatir tentang kalender dan map pengadilan, dan para pihak dapat memutuskan peraturan yang berlaku selama periode arbitrase.

Misalnya, bukti yang mungkin tidak diperbolehkan di pengadilan dapat diajukan melalui arbitrase. Selain itu, para pihak dapat memutuskan siapa arbiternya dan apakah arbitrase akan mengikat (para pihak harus mengikuti keputusan akhir arbiter) atau tidak mengikat (para pihak mengambil keputusan akhir berdasarkan saran tetapi tidak harus melaksanakannya). Setelah arbitrase selesai, keputusan yang dihasilkan tidak dapat diajukan banding. Konflik dianggap selesai, dan kasus ditutup.

Siapa yang Dapat Menjadi Arbiter?

Siapa pun bisa menjadi arbiter selama kedua belah pihak setuju. Biasanya, arbiter adalah ahli dalam topik yang sedang dibahas atau anggota masyarakat tepercaya (seperti pemimpin spiritual) atau merupakan individu yang memiliki pengalaman bertahun-tahun di bidang hukum (seperti pensiunan hakim atau pengacara).

Saat memilih seorang arbiter, cari kandidat dengan keahlian subjek yang juga memiliki keterampilan menulis, lisan, dan organisasi yang baik. Individu harus memiliki kemampuan untuk meringkas informasi dengan cepat dan membuat keputusan yang efektif. Ini membantu untuk meninjau rekam jejak arbiter. Kandidat yang ideal akan memiliki pengalaman yang sesuai dengan situasi kita dan riwayat penyelesaian perselisihan serupa yang cepat, ramah, dan efektif.

BAB 11

NEGOSIASI UNTUK JANGKA PANJANG

Sampai di sini kita telah membaca tentang strategi, taktik, jebakan, dan mekanisme negosiasi yang cepat, bersahabat, dan efektif. Kita mendapatkan bahwa pendekatan terbaik adalah win-win, dan rahasia terbesar untuk sukses adalah persiapan. Kita telah mengadopsi gaya negosiasi dan kita telah belajar menghadapi gaya orang lain. Kita memiliki alat untuk melakukan negosiasi apa pun—apakah itu dengan mitra bisnis atau remaja kita sendiri—dengan percaya diri dan gaya.

Namun, seiring berjalannya waktu, para negosiator berpengalaman yang berpikiran karier, termasuk kita semua yang menganggap negosiasi bukanlah pekerjaan utama kita, melainkan tambahan dari pekerjaan yang kita lakukan, menyadari bahwa negosiasi bukan hanya tentang menyelesaikan kesepakatan. Ini tentang membangun dan memelihara hubungan jangka panjang serta reputasi jangka panjang sebagai negosiator yang adil dan efektif.

Siapa kita sebagai negosiator dapat banyak berhubungan dengan siapa kita sebagai seorang profesional. Mengapa? Dua alasan. Pertama dan paling jelas, jika kita dapat bernegosiasi secara efektif, kita dan organisasi kita dapat memperoleh apa yang kita berdua butuhkan atau inginkan saat kesepakatan dibuat. Kedua, reputasi kita sebagai pembuat kesepakatan yang efektif dan adil mendahului kita ke meja perundingan, yang meningkatkan posisi kita sebagai seorang profesional dan juga membangun kepercayaan dan rasa hormat dari rekanan kita. Ini pada gilirannya membuat setiap negosiasi lebih cepat, ramah, dan lebih efektif. Ini adalah siklus positif, dengan kita sebagai penerima manfaat.

Bab penutup ini menunjukkan cara-cara yang dapat kita lakukan selain membuat kesepakatan untuk menumbuhkan reputasi dan kompetensi negosiasi yang menguntungkan untuk jangka panjang.

11.1 INGAT, INI SEMUA TENTANG KEPERCAYAAN

Seperti dalam banyak aspek kehidupan, baik pribadi maupun profesional, membangun dan memelihara kepercayaan adalah dasar utama untuk melakukan hal lain. Dengan kata lain, tanpa kepercayaan, kita mungkin masih memenangkan negosiasi, tetapi akan jauh lebih sulit. Kepercayaan mengesampingkan banyak hal negatif dalam suatu hubungan, sementara tidak ada kepercayaan yang menempatkan hal negatif di depan dan di tengah. Untuk alasan ini, membangun dan memelihara kepercayaan harus menjadi salah satu tujuan pertama dan utama kita, baik di tempat kerja maupun di luarnya.

Cara terbaik untuk membawa kepercayaan ke negosiasi adalah menjadikannya sebagai bagian dari reputasi kita. Bagi negosiator baru, itu bisa lebih sulit. Kita membangun kepercayaan melalui hubungan yang bersahabat, dengan memperkuat gagasan menang-menang, dan dengan menunjukkan bahwa kita tidak hanya "di dalamnya untuk memenangkannya" sehingga kita dapat melanjutkan secepat mungkin. Kita jujur, terbuka,

komunikatif, dan kita bekerja secara kolaboratif untuk mengembangkan solusi yang berhasil. Kita menepati janji, membuat janji yang ditepati, dan mudah dikerjakan.

Kata-kata dan tindakan kita menunjukkan keKitalan dan komitmen kita. Kita berjalan-jalan daripada hanya berbicara. Hanya mengatakan, "Kamu bisa mempercayaku" tidak terdengar meyakinkan. Lebih buruk lagi, beberapa orang mungkin menganggap sebaliknya setelah mendengar ini. Kita menyadari bahwa ketulusan kita akan dikompromikan jika kita tampil terlalu kuat atau terlalu bersemangat untuk memberikan kesan yang baik. Kita menghindari perilaku pasif-agresif. Kita adalah diri kita sendiri, bukan karakter atau persona yang dibuat-buat. Kita melakukan apa yang diperlukan untuk menghindari membuat pihak lawan skeptis.

Atur Dial ke Win-Win

Saya telah menyebutkan ini berulang kali tetapi perlu diulangi. Dalam negosiasi apa pun, kita ingin pihak lawan merasa nyaman bekerja dengan kita sejak awal. Cara pertama dan paling jelas adalah memperkuat paradigma menang-menang. Jelaskan bahwa kita berdua memiliki lebih banyak keuntungan dengan bekerja sama daripada melawan satu sama lain. Jika pihak lain setuju, bagus. Jika kita mendapat penolakan atau jika dia tampak skeptis, yakinkan dia bahwa solusi win-win adalah cara tercepat, termudah, dan terbaik untuk mencapai tujuan kita—ini telah dibuktikan jutaan kali sepanjang sejarah manusia.

BERBICARA LEMBUT, BERBICARA DULU, DAN DAPAT DIHADAPI

Suasana yang kita ciptakan, terutama di awal negosiasi, dapat memengaruhi keputusan rekanan kita untuk memercayai kita atau tidak. Jika kita memecahkan kebekuan dengan berbicara terlebih dahulu, kita akan memiliki keuntungan dalam mengatur nada positif. Kita dapat menunjukkan sikap tenang, ramah, mengundang. Bicaralah dengan lembut, undang pertanyaan, dan arahkan percakapan dengan percaya diri.

Ini tentang waktu

Dalam dunia bisnis yang serba cepat saat ini, waktu sangat penting, tidak hanya untuk negosiasi itu sendiri tetapi juga untuk pihak yang bernegosiasi. Adalah baik untuk mengakuinya di depan, dan menetapkan tidak hanya aturan dasar tetapi nada umum yang cepat itu bagus. Akibatnya, kita membuat kesepakatan bersama untuk tidak membuang waktu satu sama lain. Dan tentu saja, dengan kepercayaan dan mentalitas menang-menang, "cepat" lebih mungkin terjadi; kita dapat melakukan lebih banyak dalam waktu yang lebih singkat.

Tidak peduli berapa banyak pengetahuan atau daya ungkit yang kita miliki, mengerahkan kekuatan kita hanya akan berhasil menjauhkan rekanan kita. Sebaliknya, jadilah mudah didekati. Ekspresikan perasaan kita tentang masalah apa pun atau kemungkinan hasil yang tidak kita setujui, tetapi pastikan untuk tetap mengendalikan emosi kita, tetap tenang dan terkendali. Bicarakan tentang mengapa sesuatu tidak berhasil untuk kita, dan cari solusi yang berhasil. Menggambarkan sikap positif menunjukkan kepada pihak lain bahwa kita bersedia melihat masalah dari setiap sudut untuk menyelesaikannya. Semakin kita terbuka, semakin kita menunjukkan sisi jujur kita dan semakin mereka akan memercayai kita. Jika kita ingin rekanan sedikit lengah, kita harus melakukan hal yang sama.

Pertahankan Selera Humor kita

Tertawa adalah cara yang bagus untuk mencairkan suasana dalam situasi apa pun, dan juga membuat orang berbicara lagi. Jika kita terjebak pada suatu masalah dan kita berdua merasa telah kehabisan setiap sudut yang memungkinkan, temukan cara untuk bercak-cak tentang hal itu. Kita akan mulai santai dan mudah-mudahan bisa melanjutkan topik yang sedang kita diskusikan. Tapi jangan terlalu konyol, tidak berwarna, atau gigih dengan itu. Pihak lain akan mempertanyakan keseriusan kita atau lebih buruk lagi, tersinggung.

KATAKAN APA YANG AKAN kita LAKUKAN, LAKUKAN APA YANG kita KATAKAN

Di luar aturan emas (perlakukan orang lain sebagaimana kita ingin diperlakukan sendiri), saya tidak dapat memikirkan sembilan kata lain yang lebih tepat dan penting untuk menggambarkan modus operandi yang sukses dalam hidup. Katakan apa yang akan kita lakukan dan lakukan apa yang kita katakan secara konsisten, dan bagaimana mungkin orang tidak mempercayai kita?

Ketika orang mengatakan mereka akan membalas kita, bukankah menyenangkan ketika mereka benar-benar melakukannya? Tidak ada perasaan yang lebih baik daripada ketika kita dapat bergantung pada seseorang secara konsisten, baik dalam hubungan bisnis maupun pribadi. Sebaliknya, ketika orang tidak melakukan apa yang mereka katakan akan mereka lakukan—atau tidak menyatakan dengan jelas apa yang akan mereka lakukan sejak awal (perilaku pasif-agresif lain yang terlalu sering diamati) kita kehilangan kepercayaan dengan cepat.

Selanjutnya, "Lakukan apa yang kita katakan" harus selalu aktif. Jika kita melewati sembilan kali dan gagal pada yang kesepuluh, kita akan merusak kepercayaan meskipun kita mungkin menganggap diri kita 90 persen dapat dipercaya.

Reputasi Adalah Hal yang Rapuh

Membangun kepercayaan adalah tentang mengatakan apa yang akan kita lakukan dan melakukan apa yang akan kita katakan. Ini juga tentang melakukan apa yang kita katakan secara konsisten. Investor miliarder Warren Buffett mengatakan yang terbaik: "Kita membutuhkan waktu dua puluh tahun untuk membangun reputasi dan lima menit untuk menghancurkannya." Jangan pernah lupa bahwa kepercayaan adalah proposisi yang selalu ada.

ITU UPAYA KOLABORASI

Setelah kita dan pihak lain membangun kepercayaan, kita akan lebih mudah bekerja sama tanpa khawatir dimanipulasi satu sama lain. Dengan setiap negosiasi berikutnya, kepercayaan ini akan tumbuh lebih dalam, dan kita akan dapat lebih terbuka satu sama lain. Itu semua mengarah pada solusi negosiasi yang lebih cepat, ramah, dan lebih efektif.

Di luar itu, negosiator yang baik tahu bahwa pengetahuan gabungan dari semua pihak yang terlibat lebih berguna daripada pengetahuan satu pihak saja. Negosiator yang baik mencakup semua orang di ruangan itu, dan tidak takut untuk mendatangkan ahli. Setiap orang memiliki kesempatan untuk berbagi keahlian dan menyuarakan pendapat mereka; tidak ada yang tidak terucapkan atau ditahan dari pandangan. Pada akhirnya, ini hanyalah cara lain untuk membangun kepercayaan.

Jangan Membuat Janji Kosong

Selalu hindari membuat janji yang kita tidak yakin bisa menepatinya. Jika seseorang mengajukan pertanyaan yang tidak dapat kita jawab, katakan bahwa kita akan menyelidiki masalahnya—dan lakukanlah. Setiap kali kita menepati janji, besar atau kecil, janji itu akan diingat. Jalani akhir kesepakatan kita secara konsisten dan kita akan meningkatkan reputasi kita. Biarkan semuanya jatuh melalui celah dan kita akan merusaknya. Jangan pernah lupa bahwa orang ingat!

Resolusi konflik

Indikator kunci kesuksesan kita sebagai negosiator dan tim negosiasi pada umumnya adalah bagaimana kita dan mereka menangani konflik. Ini dimulai, tentu saja, dengan hubungan interpersonal yang baik antara rekanan—ketika keadaan menjadi sulit, jalur komunikasi yang terbuka dapat menyelamatkan hari.

Menyelesaikan konflik dimulai dengan mengidentifikasinya secara jelas. Berkali-kali tim negosiasi membuang-buang waktu untuk menyelesaikan masalah yang salah, misalnya, menawar harga padahal masalah sebenarnya adalah kualitas. Penyelesaian konflik harus dimulai dengan identifikasi masalah yang jelas, diikuti dengan langkah-langkah yang disepakati untuk menyelesaikannya (semacam agenda mini dalam agenda). Komunikasi yang jelas dan kepatuhan pada prinsip win-win sangat penting. Mungkin yang paling penting adalah tidak mengambil konflik secara pribadi dan, seperti biasa, memisahkan orang dari masalahnya. Mencoba menyalahkan anggota salah satu tim atas konflik tidak akan membawa kita kemana-mana.

CONTOH KEKUASAAN, BUKAN CONTOH KEKUASAAN

Kutipan Bill Clinton yang diparafrasekan ini mengungkapkan banyak hal tentang menjaga kolaboratif, sikap menang-menang sambil tetap mendapatkan apa yang kita butuhkan dari negosiasi. Didefinisikan secara longgar, kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dan untuk mendapatkan pengakuan mereka. Saat saya mengatakan "mempengaruhi orang lain," maksud saya dalam arti kepemimpinan—membuat orang lain memikirkan sesuatu atau ingin melakukan sesuatu—bukan dalam arti kontrol. Menang-menang adalah kepemimpinan, menang-kalah adalah intimidasi dan kontrol.

Ada perbedaan antara "kekuatan baik" dan "kekuatan buruk". Kekuasaan melalui reputasi dan prestasi jauh lebih efektif daripada kekuasaan melalui paksaan. Kekuasaan yang baik lebih nyata dan tahan lama daripada kekuasaan yang diperoleh melalui intimidasi, bahasa kasar, bahasa tubuh yang "keras", atau bahkan jabatan. Kedua jenis kekuatan ini bisa mendapatkan hasil, tetapi yang menang dalam jangka panjang adalah kekuatan berbasis prestasi. Seperti yang saya simpulkan dalam buku saya *Apa yang Akan Dilakukan Steve Jobs?*, pencapaian dapat menghasilkan kekuatan, tetapi kekuatan jarang mengarah pada pencapaian.

Kemana perginya semua ini? Berteriak dan melakukan—contoh atau demonstrasi kekuatan—mungkin berhasil dalam jangka pendek untuk memanipulasi individu dalam negosiasi. Tetapi efeknya berumur pendek dan pada akhirnya menimbulkan kebencian, seringkali menggeser keseimbangan kekuatan ke arah lain. Kekuatan melalui teladan—

menetapkan nada positif, membiarkan pencapaian dan reputasi kita berbicara sendiri—memiliki efek yang jauh lebih tahan lama.

Kekuasaan bisa menjadi "saus rahasia" negosiasi, membuat semuanya berjalan dengan baik dan memberikan hasil yang menguntungkan yang memelihara hubungan jangka panjang yang positif. Kekuasaan juga dapat meracuni sumur secara permanen jika disalahgunakan. Gunakan kekuatan dengan hati-hati, dan jika kita memilikinya, jangan memamerkannya.

11.2 MENCIPTAKAN HUBUNGAN YANG LANGGENG

Meskipun banyak negosiasi tampaknya hanya sekali dalam jangka pendek, kita tidak pernah tahu peluang bisnis apa yang akan muncul selanjutnya. Kita bahkan mungkin harus menegosiasi ulang bagian dari kesepakatan jika ada perubahan di sepanjang jalan. Akibatnya, meskipun menciptakan hubungan yang langgeng tampaknya tidak relevan, tetap bermanfaat untuk melakukannya. Kita tidak pernah tahu apakah kita akan bekerja dengan rekanan yang sama lagi; lebih jauh lagi, reputasi kita dapat menyebar seperti api — jika kita brengsek selama negosiasi ini karena kita yakin tidak akan pernah melihat orang-orang ini lagi, reputasi itu dapat dengan mudah menyebar ke seseorang yang akan kita temui lagi. Ini adalah dunia kecil, dan berita menyebar dengan cepat.

Oleh karena itu, selalu merupakan ide yang baik untuk memperlakukan negosiasi atau hubungan bisnis, bahkan yang dihasilkan dalam percakapan telepon atau email sederhana, seolah-olah itu adalah hubungan jangka panjang. Kita tidak pernah tahu.

MENCAPAI ZONA NYAMAN

Setelah kita bekerja dengan seseorang untuk sementara waktu, kita mencapai titik di mana kita berdua merasa cukup nyaman untuk memberikan saran tanpa khawatir tentang bagaimana reaksi orang lain terhadap mereka. Kita telah mencapai zona nyaman; kepercayaan telah mengambil alih, dan negosiasi dapat dilanjutkan berdasarkan kemampuannya sendiri tanpa skeptisisme alami antara peserta baru atau yang belum teruji.

Ini penting, karena memungkinkan kita untuk mengatakan apa yang benar-benar perlu dikatakan tanpa takut akan sesuatu yang dianggap pribadi dan merusak hubungan atau negosiasi. Faktanya, setiap langkah dari setiap negosiasi hanyalah peristiwa lain dalam hubungan jangka panjang. Dengan demikian, para pihak memahami dan mempercayai satu sama lain, dan tidak ada satu pun konflik atau perbedaan atau kata yang salah bicara yang dapat menghancurkannya.

Tidak Sakit untuk Tetap Berhubungan

Setelah negosiasi selesai, apakah kita pergi begitu saja dan menunggu perpanjangan kontrak atau kesepakatan berikutnya? Kita tidak seharusnya. Demi kepentingan hubungan jangka panjang, kita harus sesekali menyentuh dasar untuk memastikan semuanya berjalan sesuai kesepakatan kita sebagaimana mestinya. Lakukan kontak cukup sering untuk memastikan kinerja yang diharapkan dan untuk meningkatkan itikad baik, tetapi jangan terlalu sering hingga mengganggu. Penjual eceran tiket besar yang baik telah menemukan jawabannya. Panggilan telepon, email, atau SMS setiap beberapa bulan atau lebih dapat membantu banyak hal untuk mempertahankan dan membangun hubungan—dan untuk mempermudah hubungan di lain waktu.

MENAJAM NEGOSIASI KITA

Setiap negosiasi adalah pengalaman belajar. Kita harus selalu keluar dari negosiasi dengan perasaan seolah-olah kita telah memperoleh sedikit lebih banyak: teknik yang lebih efektif; strategi dan taktik; dan reputasi serta hubungan yang lebih kuat dengan rekanan kita, dan, dalam hal ini, seluruh tim dan rantai manajemen kita. Kita belajar bagaimana menunjukkan sisi kita, menyelesaikan konflik, dan menyusun dokumen kerja dan kontrak dari negosiasi kita. Latihan membuat sempurna, dan satu-satunya cara untuk menjadi negosiator yang "sempurna" adalah dengan bernegosiasi.

Setelah beberapa saat kita akan dengan jelas mengenali apa yang berhasil dan apa yang tidak berhasil dalam negosiasi apa pun. Bukan ide yang buruk untuk membuat daftar apa yang berhasil dan tidak berhasil dalam setiap negosiasi, dan mungkin mencatat tiga hal terbaik dan tiga hal terburuk yang kita lakukan atau tidak lakukan. Lacak ringkasan ini di tempat yang aman di mana kita dapat meninjaunya dari waktu ke waktu. Jika kita melihat tiga hal terburuk yang sama berulang kali, kita tahu area di mana kita harus bekerja.

Kita Mungkin Mengira Itu Sebuah Kesalahan. Mereka Tidak.

Pembicara publik tahu bahwa meskipun mereka mungkin menyalahkan diri sendiri karena sesuatu yang lupa mereka katakan, audiens tidak tahu apa yang tidak mereka katakan. Jika kita lupa mengemukakan poin dalam negosiasi, tetapi itu tidak memengaruhi hasil secara material, tidak ada orang lain yang akan tahu. Jika itu memang memengaruhi hasil, ya, pelajaran yang dipetik; mungkin kita bisa lebih siap atau terorganisir untuk hari pertunjukan. Lihatlah diri kita untuk melihat apa yang dilihat orang lain. Dan ingat, ini tentang hasil, bukan kinerja kita sendiri.

Kita mungkin mempertimbangkan untuk menggunakan sistem penilaian untuk mengukur kesuksesan kita. Jangan menyalahkan diri sendiri atas apa yang kita bisa dan seharusnya lakukan, tetapi kritik kinerja kita secara adil dan objektif. Seberapa baik kita mempersiapkan? Seberapa efektif gaya kita? Seberapa cepat kita dapat beradaptasi dengan perubahan? Apakah kita menganggap hubungan kita dengan rekanan itu baik?

Jangan terlalu keras pada diri sendiri. Kita ingin belajar darinya, bukan menghukum diri sendiri. Ketahuilah bahwa tidak peduli seberapa buruk perasaan kita, kemungkinan besar ada beberapa hal baik yang kita lakukan juga. Kita secara alami cenderung memikirkan yang negatif, dan kita cenderung menjadi defensif dalam upaya melindungi siapa diri kita dan apa yang kita lakukan dari kritik. Untuk setiap negosiasi, lakukan inventarisasi; memisahkan yang baik dari yang buruk. Rayakan yang baik dan belajar dari yang buruk. Gelas setengah kosong juga setengah penuh.

DAFTAR "A".

Mungkin sekarang sudah jelas, tetapi setiap negosiasi yang akan kita lakukan melibatkan rangkaian keterampilan dan langkah kunci yang kira-kira sama. Kita dapat menyiapkan bagan penilaian sederhana yang hanya mencakup beberapa item. Berikut adalah contoh bagan pendek yang mungkin kita gunakan untuk menilai atau menilai kinerja kita dalam negosiasi:

- Kita "melihat" negosiasi: persiapan, awal, tengah, dan akhir.

- Kita menyiapkan informasi yang benar — dan jumlah yang tepat — termasuk atribut produk, lingkungan kompetitif, dll.
- Kita “tahu” rekanan dan apa yang dia cari.
- Kita menyelesaikan kesepakatan.
- Kita mencapai tujuan dan sasaran kita.
- Kita datang dengan win-win.
- Kita memiliki gagasan bagus tentang apa yang benar dan apa yang salah.
- Kita belajar dari kesalahan kita.
- Kita meningkatkan hubungan dengan negosiator ini.
- Kita meningkatkan reputasi pribadi dan profesional kita.

Kita tidak akan mendapatkan nilai A pertama kali; tidak ada yang melakukannya. Namun seiring berjalannya waktu, nilai kita pasti akan meningkat.

MENIKMATI PERJALANAN

Kita akan terkejut betapa banyak kesenangan yang kita peroleh dari negosiasi yang dilakukan dengan baik. Kita tidak hanya mendapatkan kesempatan untuk mencapai tujuan dan melakukan sesuatu yang penting, kita juga dapat bekerja dengan (dan belajar dari) beberapa orang berbakat dan terampil. Bersama-sama, kita dan rekanan kita akan memulai perjalanan penemuan dan kreativitas dalam menemukan solusi yang saling menguntungkan dan mengembangkan rencana yang efektif di sekitarnya. Kita telah meningkatkan reputasi dan hubungan kita; dan ikatan yang kita bentuk akan membantu menghasilkan kesepakatan dan memajukan kemungkinan komitmen di masa mendatang. Dan kita pasti telah belajar dari pengalaman.

DAFTAR PUSTAKA

- DeVito, J. A., O'Rourke, S., & O'Neill, L. (2000). *Human communication*. Longman New York.
- Gamble, T. K., & Gamble, M. W. (2013). *Interpersonal communication: Building connections together*. Sage Publications.
- Humanika. Zainal, V. R. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Jackman, Ann. 2005. *How to Negotiate: Teknik Sukses Bernegosiasi*. Jakarta: Erlangga.
- Machfoedz, Mahmud. 2010. *Komunikasi Pemasaran Modern*. Cakra. Yogyakarta.
- Mulyana, Deddy. 2010. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Remaja. Bandung.
- Purwanto, Lantang. (2014). *Komunikasi Bisnis Perspektif Konseptual dan Kultural*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rahim, M. A. (2010). *Managing conflict in organizations*. Transaction Publishers.
- Utami, F. I. D. (2017). Efektivitas Komunikasi Negosiasi Dalam Bisnis. *Komunike*, ix(2).
- Wahyudi, A. (2015). Konflik, Konsep Teori Dan Permasalahan. *Jurnal Publiciana*, 8(1), 1–1
- West, Richard dan Lynn H. Turner, *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi*, edisi ke-3, (Jakarta: Penerbit Salemba Humanika, 2008)
- Wirawan. (2010). *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba.

Seni Negosiasi Bisnis

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

BIO DATA PENULIS



Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang. dan dari Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) Salatiga. Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK. Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-8120-33-8 (PDF)

