

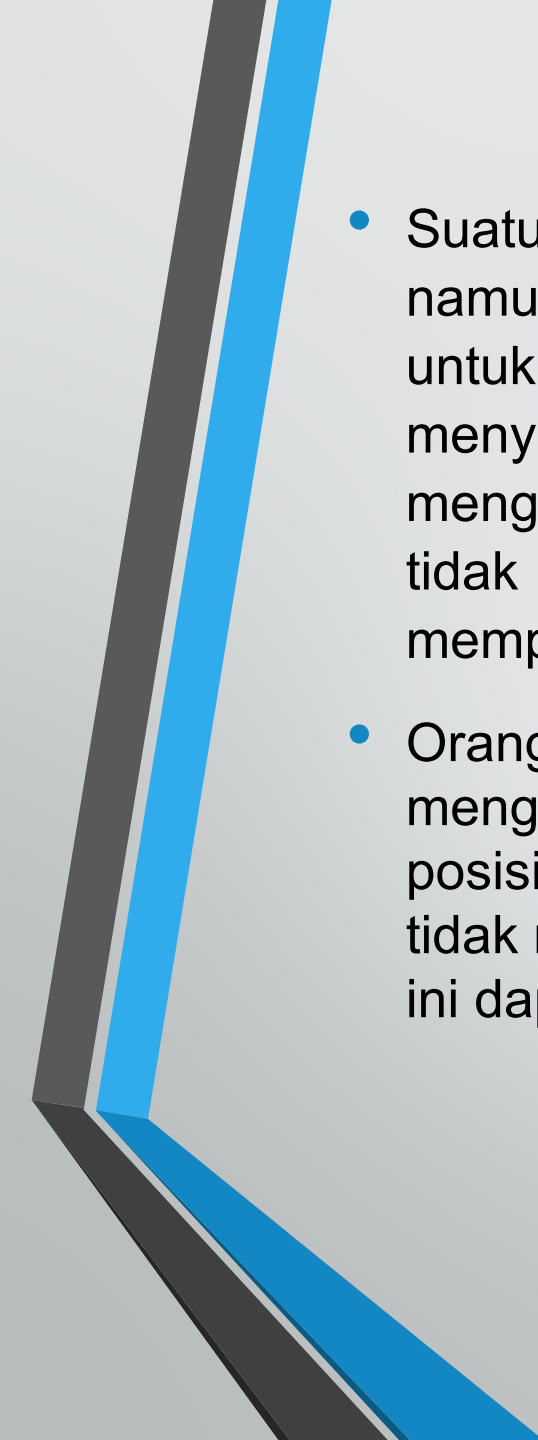


# **Posisi vs kepentingan dalam negosiasi**

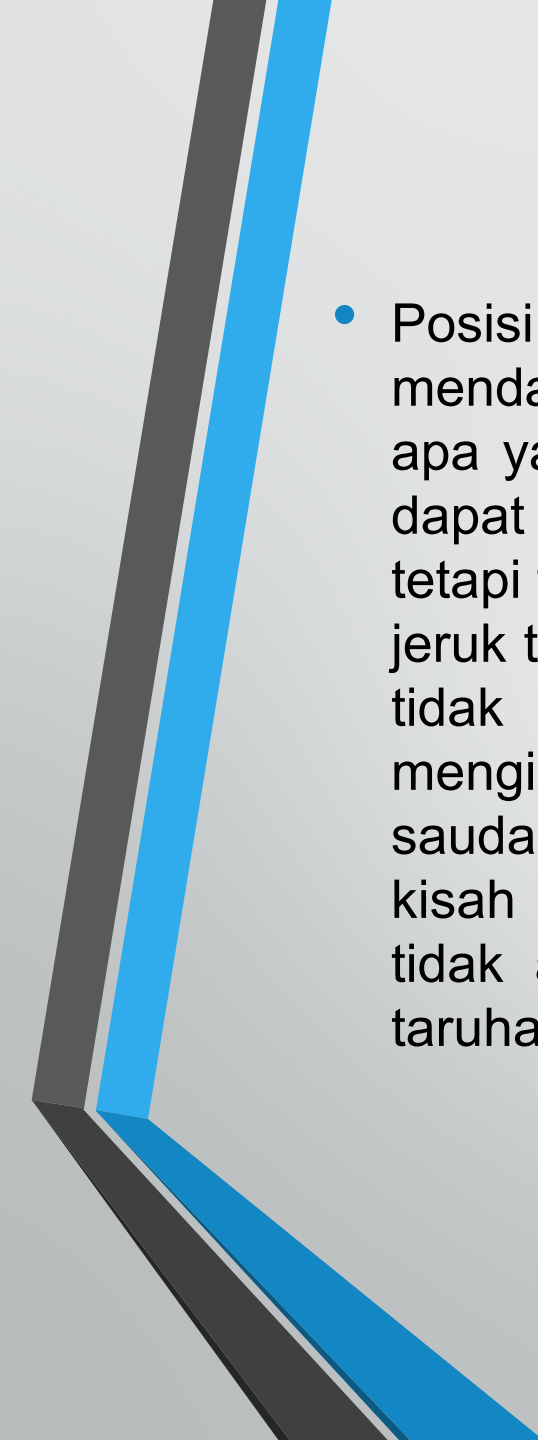
Pertemuan 11

- Salah satu kunci mencapai kesepakatan win-win adalah memahami perbedaan posisi dan kepentingan. Meskipun istilah-istilah tersebut sering digunakan secara bergantian, namun keduanya tidaklah sama.
- • Posisi adalah tuntutan dan penawaran yang dibuat oleh para pihak dalam suatu negosiasi.
- • Kepentingan adalah apa yang dianggap paling penting oleh para pihak – apa yang benar-benar mereka butuhkan, atau *mengapa* mereka menginginkannya.
- Sederhananya, posisi adalah apa yang kita inginkan, sedangkan minat adalah apa yang benar-benar dapat memuaskan kebutuhan kita. Percaya atau tidak, banyak orang berpikir mereka tahu apa yang mereka inginkan, namun mereka mungkin tidak menyadari apa sebenarnya kepentingan mereka. Mungkin membantu kita menganggap minat dan posisi sebagai bagian dari gunung es. Posisi adalah puncak gunung es yang dapat kita lihat, sementara sebagian besar kepentingan tersembunyi di bawah permukaan.

- Misalnya, Kita meminta kenaikan gaji kepada atasan Kita. Atasan Kita memberi tahu Kita bahwa dia ingin mengabulkan permintaan Kita tetapi tidak ada anggaran untuk kenaikan gaji. Kita kemudian berhenti dari pekerjaan Kita untuk mendapatkan pekerjaan yang gajinya lebih baik dan berharap Kita menyukainya sama seperti pekerjaan Kita sebelumnya, atau Kita terus bekerja dengan tidak bahagia sementara kebencian semakin meningkat. Tidak ada yang menang.
- Apakah Kita benar-benar membutuhkan kenaikan gaji? Atau apakah itu sekadar posisi Kita, yaitu apa yang Kita inginkan? Mengapa Kita menginginkan kenaikan gaji? Apa minat Kita sebenarnya? Ini mungkin bukan tentang uang itu sendiri, tetapi tentang cara mempertahankan atau meningkatkan gaya hidup Kita. Meskipun kenaikan gaji dapat membantu Kita memuaskan minat ini, ada juga cara lain untuk memuaskannya. Mobil perusahaan, tunjangan kesehatan, atau tunjangan perumahan juga dapat memenuhi tujuan tersebut. Atasan Kita mungkin dapat memenuhi kepentingan Kita melalui salah satu cara berikut, meskipun kenaikan gaji tidak mungkin dilakukan.

- 
- Suatu posisi mungkin merupakan sarana untuk memuaskan suatu kepentingan, namun posisi tersebut belum tentu merupakan satu-satunya — atau cara terbaik — untuk mencapai hal tersebut. Berfokus pada posisi tidaklah produktif. Hal ini sering menyebabkan kepentingan diabaikan. Jika Kita mengajukan keinginan Kita untuk menginginkan kenaikan gaji, atasan Kita akan mempertahankan posisinya karena tidak dapat memberikan kenaikan gaji kepada Kita, dan tidak satu pun dari Kita mempertimbangkan pilihan lain yang mungkin sesuai dengan kepentingan Kita.
  - Orang-orang menjadi terikat pada posisi mereka. Jika mereka meninggalkan atau mengubah posisi, mereka tampak plin-plan dan kehilangan muka. Mempertahankan posisi Kita mungkin bertentangan dengan kepentingan Kita, namun Kita mungkin tidak menyadarinya saat Kita berusaha menunjukkan kekuatan dan konsistensi. Hal ini dapat bersifat pribadi dan merusak hubungan antar pihak

- **Mengidentifikasi minat**
- Untuk setiap posisi yang diajukan oleh Kita atau rekan Kita, Kita perlu bertanya: “Mengapa? Apa tujuannya?” Hal ini memungkinkan Kita mengungkap minat mendasar di balik setiap posisi. Aturan praktisnya adalah menentukan apakah ada lebih dari satu cara untuk memenuhi suatu permintaan. Jika tidak, Kita berurusan dengan suatu kepentingan.
- Misalnya, Kita mungkin menginginkan kenaikan gaji sebagai bentuk pengakuan perusahaan atas nilai dan kontribusi Kita selama bertahun-tahun. Mungkin ada cara lain untuk mendapatkan pengakuan yang Kita dambakan: gelar baru, promosi, fasilitas lebih banyak, atau tanggung jawab tambahan. Oleh karena itu, posisi pembuka Kita mungkin adalah “Saya ingin kenaikan gaji”, tetapi minat Kita yang sebenarnya mungkin adalah “Saya pantas mendapatkan pengakuan lebih”. Kita mungkin pernah mendengar cerita lama tentang dua saudara perempuan yang bertengkar karena jeruk. Masing-masing saudara berpegang teguh pada posisinya masing-masing, yaitu berhak atas jeruk. Tentu saja mereka tidak bisa mendapatkan jeruk *secara bersamaan* . Akhirnya, setelah banyak perdebatan, kedua saudara itu mengungkapkan kepentingan mereka yang sebenarnya. Yang satu ingin jus jeruk, dan yang lain ingin memarut kulit jeruk untuk memberi rasa pada kue.

- 
- Posisi awal kedua saudara ini tidak sejalan dan saling eksklusif. Jika salah satu mendapat jeruk, yang lain tidak – hasil menang-kalah. Atau mereka bisa melakukan apa yang dilakukan kebanyakan orang yang berpikiran adil: berkompromi! Mereka dapat memotong jeruk menjadi dua, sehingga masing-masing mendapat sesuatu tetapi tidak ada yang mendapatkan apa yang diinginkannya. Mungkin setengah buah jeruk tidak menghasilkan cukup jus untuk memuaskan dahaga seorang saudara, dan tidak memiliki cukup kulit untuk memberi rasa pada kue. Hanya dengan mengidentifikasi dan berbagi minat barulah mereka menemukan cara bagi setiap saudara untuk mendapatkan semua yang diinginkannya. Kita mungkin berpikir bahwa kisah kakak beradik yang bertengkar itu aneh dan dibuat-buat, dan hal seperti itu tidak akan pernah terjadi di dunia nyata. Bisa dan memang bisa, dan dengan taruhan yang sangat tinggi.

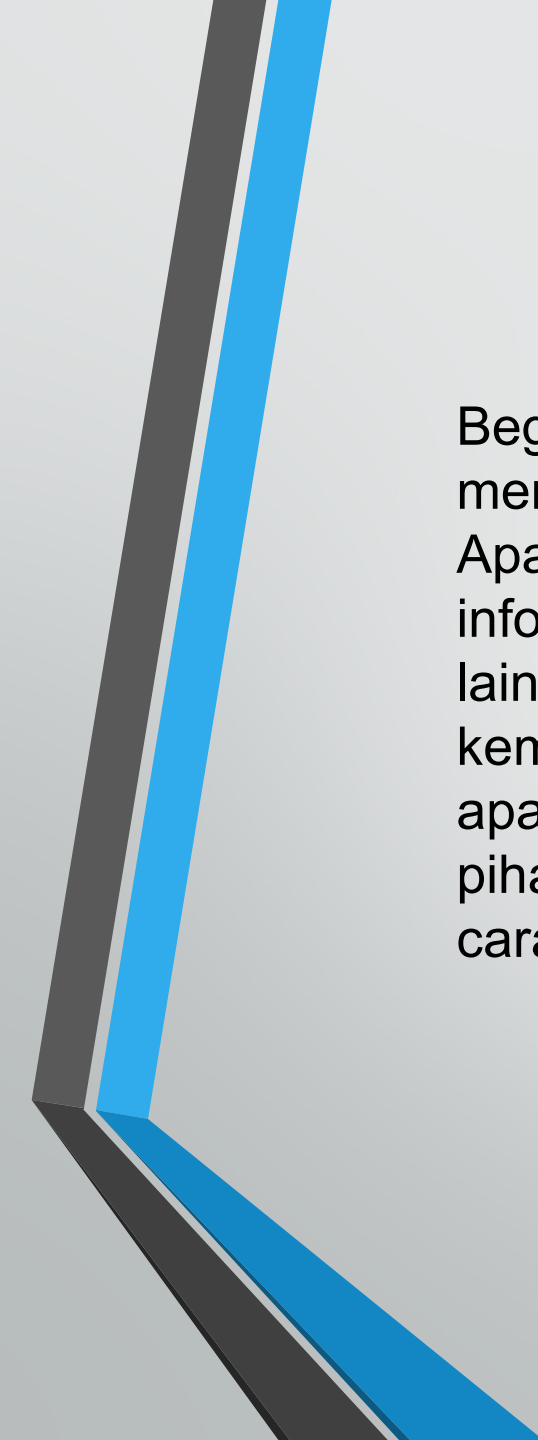


## Mengutamakan kepentingan

- Buat daftar keinginan semua hal yang mungkin Kita dapatkan dari negosiasi. Untuk setiap item, tanyakan pada diri Kita “Mengapa?” untuk menentukan minat Kita yang sebenarnya. Prioritaskan mereka sehingga Kita jelas mana yang paling penting bagi Kita. Untuk negosiasi sederhana, mungkin cukup dengan membuat tiga kategori: prioritas tinggi, sedang, dan rendah.
- Kategori tersebut bisa jadi: apa yang harus Kita miliki, apa yang benar-benar Kita inginkan, dan apa yang menyenangkan untuk dimiliki. Agar lebih realistis dan disiplin mengenai prioritas Kita, berikan bobot numerik pada setiap minat sehingga nilai bobot semua minat Kita berjumlah 100 poin. Ini membantu Kita memusatkan perhatian pada hal yang paling penting bagi Kita dan melindungi Kita dari menukar nilai baik dengan sesuatu yang sepele sambil melupakan semua tujuan utama Kita.

- **Berbagi informasi tentang minat**
- Sungguh menakjubkan betapa tertutupnya orang-orang selama negosiasi. Tampaknya mereka merasa bahwa apa pun yang mereka katakan dapat dan akan digunakan untuk melawan mereka. Akibatnya, mereka tidak berbagi informasi sehingga sulit mengungkapkan kepentingan mereka yang sebenarnya.
- Jelas ada beberapa informasi yang mungkin tidak ingin Kita bagikan. Kita mungkin bungkam mengenai laba, anggaran, tenggat waktu, dan sebagainya. Namun, biasanya yang terbaik adalah memberitahukan minat Kita. Bahaya apa yang bisa terjadi jika salah satu saudara perempuan kita yang suka bertengkar melakukannya berkata “Aku butuh jeruk karena aku ingin memarut kulitnya untuk kueku”? Kemungkinan yang lain akan menjawab, “Hanya itu saja? Saya hanya ingin segelas jus jeruk.” Masalah terpecahkan





Begitu Kita mengungkapkan minat Kita, pihak lain sering kali akan membalasnya. Namun bagaimana jika mereka tidak melakukannya? Apakah hal itu akan merugikan Kita? Jawabannya adalah tidak. Berbagi informasi mengenai kepentingan adalah kunci win-win, meskipun pihak lain tidak membalasnya. Dengan membuat minat Kita diketahui, kemungkinan besar mereka akan terpuaskan. Kita tidak perlu menyetujui apa pun yang tidak memuaskan kepentingan Kita, dan pengetahuan pihak lain tentang kepentingan Kita dapat membantunya menemukan cara untuk memuaskannya.

- **Mata uang**

- Buatlah daftar semua yang Kita miliki yang mungkin diinginkan rekan Kita. Barang-barang ini disebut mata uang. Tentu saja, mata uang yang paling terkenal adalah uang. Ada juga produk atau layanan yang ditukar dengan uang. Namun masih banyak mata uang lainnya, termasuk metode pembayaran, jadwal pengiriman, syarat dan ketentuan lainnya, merek dan reputasi, alokasi risiko, waktu, kebutuhan emosional, persepsi, dan hal lain yang berharga.
- Kemudian, yang paling penting, Kita miliki yang mungkin diinginkan oleh rekan Kita. Rekan kerja Kita mungkin memiliki banyak kebutuhan yang tidak terlihat jelas, termasuk kebutuhan emosional dan tidak berwujud. Semakin banyak kebutuhan yang dapat Kita identifikasi dan tawarkan untuk dipenuhi, semakin banyak nilai yang Kita miliki. Mata uang adalah *sesuatu* yang bernilai. Mata uang mungkin berwujud atau tidak berwujud. Uang hanyalah salah satu dari banyak mata uang. Negosiator yang saling menguntungkan *selalu* melihat lebih dari sekedar harga