



Dimension Tree  
| Resources |  
"Target Learning"

**KURSUS**

**NEGOTIATION**

**LIKE A PRO**

fasilitator anda:

**PLF DR AB RAHMAN IBRAHIM,**  
DipVal, CertEntMgt., BScMgt, MSc, PhD,  
FCMI(UK), MInstCM(UK)  
Professional Learning Facilitator, NLP  
Practitioner  
Certified PSMB Trainer



# SESSI I: PENGENALAN PERUNDINGAN

# Matlamat Kursus Ini

- ▶ Berkongsi kebolehan dan keupayaan pegawai membuat *analisis* dalam bidang perundingan strategik dengan mantap serta *membimbing* pegawai-pegawai di bawah kawalannya.

# Definisi (Kamus)

- ▶ Kamus Dewan: “perhitungan, perkiraan, pertimbangan” dan “perbicaraan (perkiraan) yang sungguh-sungguh lagi mendalam tentang sesuatu hal”.
- ▶ Kamus Oxford Advanced Learner’s Dictionary of Current English : “*discuss, confer, in order to come to an agreement*”

# Definisi (Khusus)

- ▶ Bussmann & Muller (1992) : “...*the communication process of a group of agents in order to reach a mutually accepted agreement on some matter.*”
- ▶ Lewicki, Saunders, dan Minton (1997): “Suatu proses formal yang berlaku apabila dua pihak cuba mencari penyelesaian dalam konflik yang rumit”.

# Definisi (Umum)

“Perundingan merupakan aplikasi **strategi** dan **taktik** untuk mengendalikan konflik secara produktif”

# Sifat-sifat Perundingan/Penawaran

- ▶ Melibatkan dua pihak atau lebih.
- ▶ Kedua-dua pihak mempunyai pendapat atau kemahuan yang berbeza (conflict of interest)
- ▶ Semua pihak mahukan ganjaran atau sesuatu yang lebih baik atau lebih menguntungkan daripada menerima sahaja apa yang ditawarkan oleh pihak lawan.

# Sifat-sifat Perundingan/ Penawaran

- ▶ Kedua-dua pihak buat seketika bercadang mencapai suatu persetujuan bersama tanpa perlu bergaduh, berpisah atau menggunakan orang tengah (pihak autoriti).
- ▶ Terdapat tolak ansur (*give and take*).
- ▶ Melibatkan pengurusan “*intangibles*” dan juga “*tangibles*”.
- ▶ Tidak terdapat suatu sistem atau kaedah yang tetap sebagai jalan penyelesaian



# Hubungan Saling Bergantung Antara Perunding

- ▶ Semua perunding adalah saling memerlukan.
- ▶ Sangat kompleks dan mencabar.
- ▶ Kedua pihak mempunyai matlamat yang saling berkait.
- ▶ Melibatkan matlamat peribadi dan kumpulan.
- ▶ Saling bergantung tidak bermakna kedua pihak mempunyai matlamat yang sama eg. permainan badminton.

# Hubungan Saling Bergantung

- ▶ Struktur hubungan kedua pihak menentukan hasil-hasil rundingan.
- ▶ Memerlukan strategi dan taktik.
- ▶ Situasi “menang-kalah” memerlukan penetapan agihan hasil rundingan.
- ▶ Dalam situasi “menang-menang” penyelesaian yang baik boleh dicapai (seperti penentuan jenis hubungan dalam rakan kongsi)

# Hubungan Saling Bergantung

- ▶ Situasi “menang-kalah” atau *distributive* merupakan situasi persaingan (competitive) yang mempunyai hubungan atau korelasi yang negatif.
- ▶ Situasi “Menang-menang” atau *integrative* ialah situasi di mana kejayaan satu pihak juga merupakan kejayaan satu pihak yang lain iaitu mempunyai korelasi yang positif.
- ▶ Sifat saling bergantung memberikan impak kepada jenis hubungan, kaedah mengendalikan perundingan dan hasil-hasil rundingan.

# Piawaian Dalam Penentuan Hasil Hubungan

## Definisi

- ▶ **Hasil yang dijangkakan, (Anticipated Outcome, O):** Apa yang diharapkan daripada hubungan.
- ▶ **Paras Bandingan (Comparison level, CL):** Piawaian yang digunakan oleh seseroang dalam menilai hubungan - apa yang boleh didapati daripada hubungan yang lain.

# Piawaian Dalam Penentuan Hasil Hubungan

## Definisi

- ▶ **Paras Bandingan Alternatif (Comparison Level for Alternative, Clalt):** Paras terendah suatu hasil yang boleh diterima sebelum menukar kepada hubungan lain.

# Piawaian Dalam Penentuan Hasil Hubungan

Contoh:

Yusuf ialah pegawai Bank RHB yang menerima gaji sebanyak RM3500 sebulan.

Oleh kerana ekonomi meleset dia telah diberhentikan.

Walau bagaimanapun, Bank RHB telah menawarkan gaji baru jika dia mahu terus berkhidmat iaitu RM 2500 sebulan.

Purata gaji rakan-rakan Pak Ngah di bank-bank lain ialah RM3000 sebulan.

Dengan keadaan ekonomi yang meleset Yusuf mengetahui sukar untuk mendapatkan pekerjaan di bank lain, jika ada pun mungkin anggaran gaji yang dijangkakan ialah RM 2000 sahaja.

# Piawaian Dalam Penentuan Hasil Hubungan

- ▶ Hasil yang dijangkakan,  $O$ : Gaji baru Yusuf yang ditawarkan ialah RM2500
- ▶ Paras Bandingan,  $CL$ : Purata gaji rakan-rakan Yusuf di bank-bank lain ialah RM3000 sebulan.
- ▶ Paras Bandingan Bagi Pilihan Lain,  $CL_{alt}$ : Gaji yang dijangkakan .

# Sifat-sifat Hubungan Antara Peribadi dalam Perundingan

- ▶ Jika  $O$  melebihi  $CL$ , maka hubungan dianggap memuaskan. Jika  $O$  di bawah  $CL$ , hubungan tidak memuaskan.
- ▶ Jika jarak  $O$  adalah semakin besar hubungan boleh menjadi lebih memuaskan atau sebaliknya.
- ▶ Hubungan akan terputus jika  $O$  berada di bawah paras  $CL_{alt}$ .



# Ciri-ciri Perunding

- ▶ Pakar dalam bidang-bidang tertentu misalnya kejuruteraan, undang-undang, dll.
- ▶ Emosi yang stabil
- ▶ Empati
- ▶ Sebaik-baiknya lelaki
- ▶ Kemahiran Komunikasi yang baik
- ▶ Sihat dan bertenaga

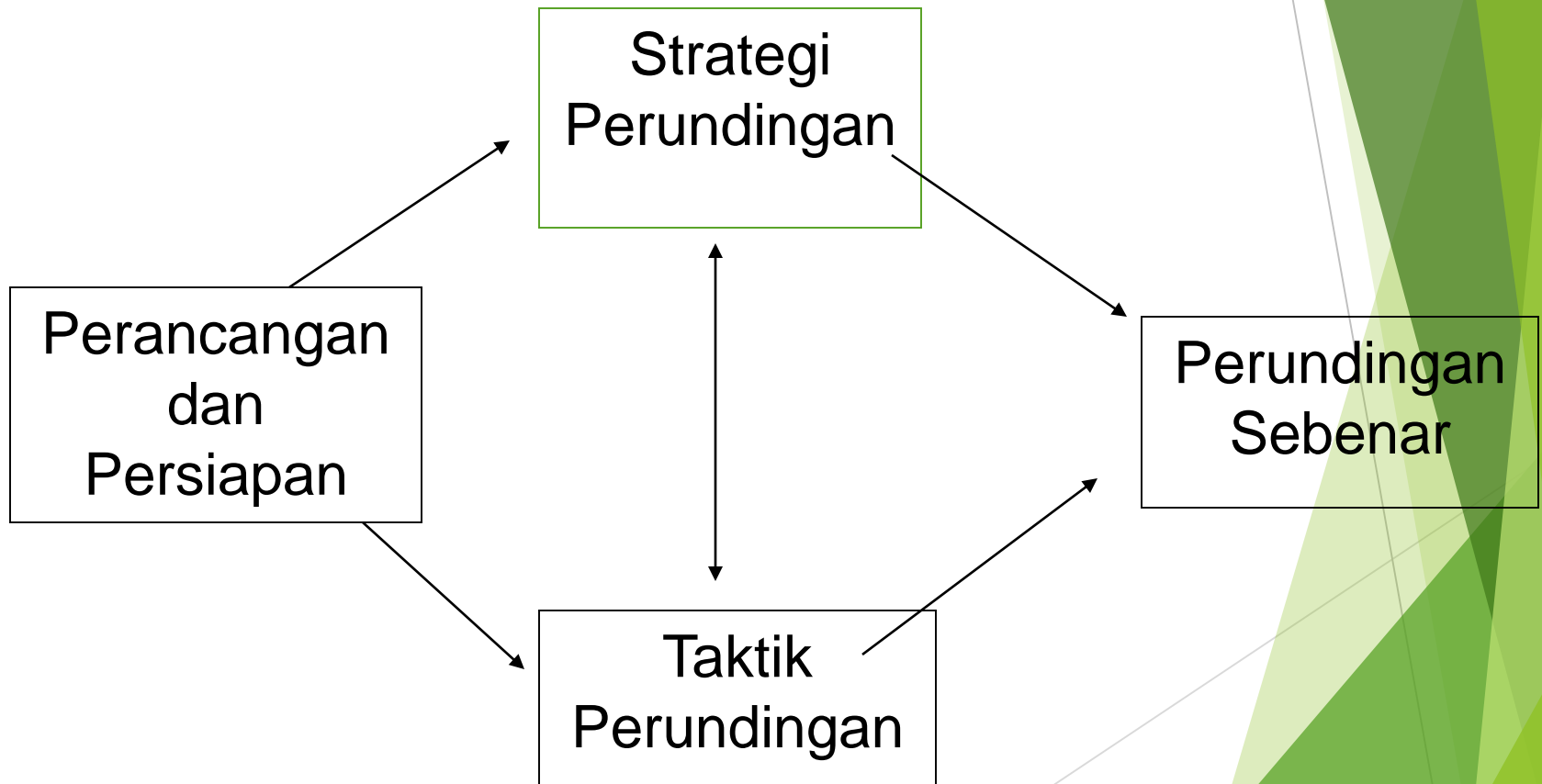
# Perkara-perkara lain yang perlu diberi perhatian sebelum berunding

- ▶ Siapa perunding lawan?
- ▶ Bilangan perunding
- ▶ Isu-isu agama, nilai, adat resam dan kepercayaan
- ▶ Waktu berunding
- ▶ Jangkamasa
- ▶ Tempat
- ▶ Ketua perunding

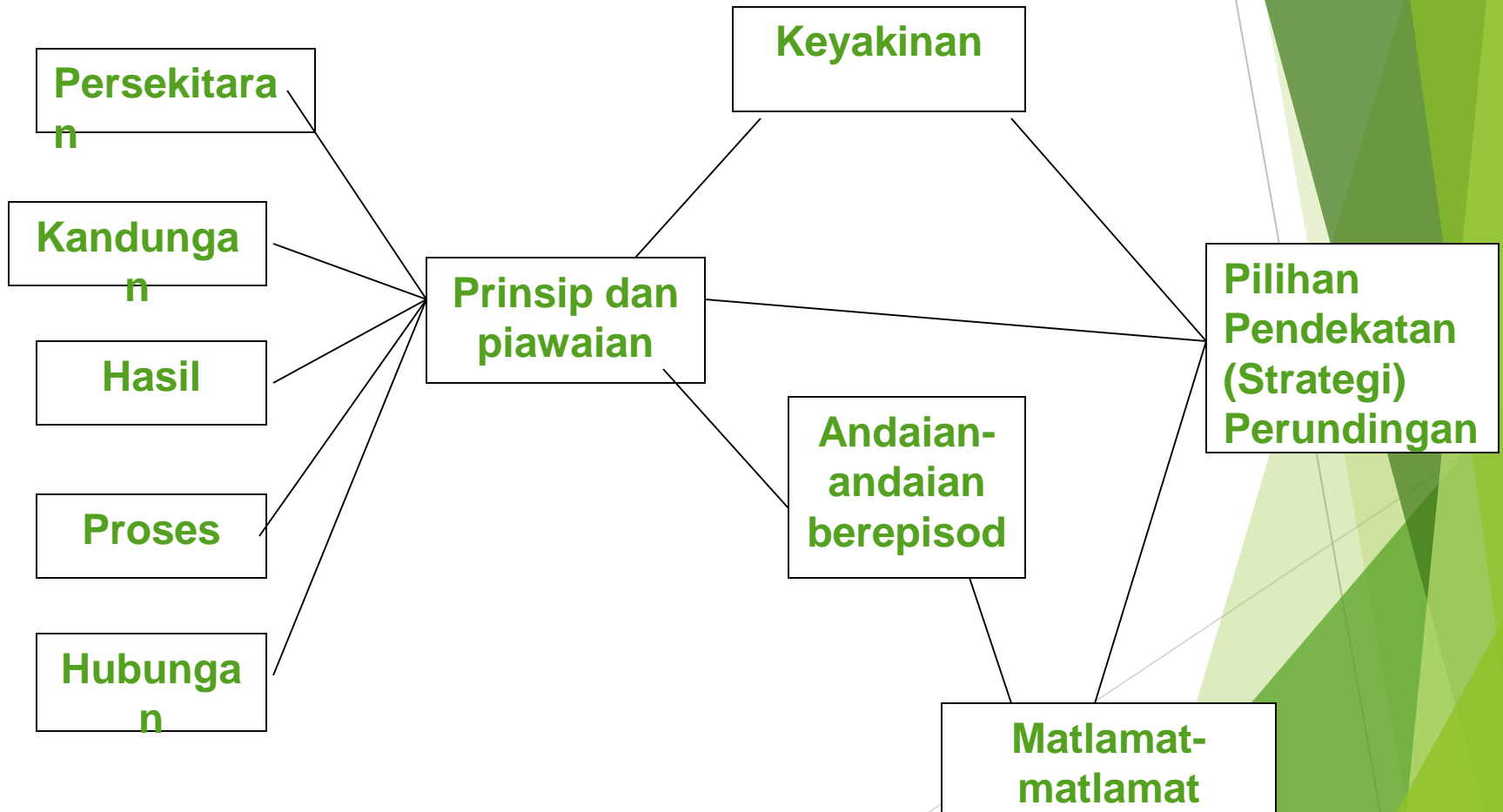


# **SESSI 2: PROSES PERUNDINGAN**

# Proses Perundingan



# Peringkat Awal Dalam Memilih Strategi Perundingan



# Model Dwi-Tumpuan (Pruitt and Rubin Dual Concerns Model)



# Pendekatan (Strategi) Dalam Perundingan

- ▶ Bersaing (Contending): Bersifat menang-kalah
- ▶ Mengalah (Yielding)
- ▶ Mengelak (Inaction).
- ▶ Penyelesaian masalah (Problem solving): Menang-menang
- ▶ Bertolak ansur (Compromising): Seri

# Sifat Perundingan Menang-Kalah

- ▶ Matlamat yang berkonflik.
- ▶ Juga disebut sebagai “*positional bargaining*” yang melibatkan strategi dan taktik untuk menang.
- ▶ Objektifnya ialah mendapatkan penawaran yang terbaik pada tahap rintangan maksima pihak lawan.



# Struktur Penawaran Distributif

- ▶ Perundingan dalam penawaran distributif ialah proses menetapkan persetujuan di antara dua titik rintangan dalam julat penyelesaian yang positif.

# Julat Penyelesaian Positif dan Negatif



# Strategi (Teknik) Dalam Penawaran Distributif

- ▶ Membuat penawaran hampir kepada titik rintangan pihak lawan dengan membuat tawaran yang ekstrim dan konsesi yang kecil.
- ▶ Mendesak pihak lawan mengubah titik rintangannya dengan mempengaruhinya melalui isu kos dan faedah penawaran

# Strategi (Teknik) Dalam Menang-Kalah

- ▶ Mendesak titik rintangan pihak lawan menurut kehendak seseorang.
- ▶ Mendesak pihak lawan supaya beranggapan bahawa penyelesaian atau tawaran yang dicadangkan adalah yang terbaik.

# Peranan Komitmen

- ▶ Membuat perjanjian untuk tindakan masa depan mengenai persetujuan yang dicapai, misalnya jika gaji tidak dinaikkan pekerja akan mogok.
- ▶ Boleh mengurangkan kesamaran (*ambiguity*)
- ▶ Boleh disalahanggap sebagai ugutan (*threat*)
- ▶ Perlu dilaksanakan jika telah dinyatakan.
- ▶ Sangat kuat untuk mempengaruhi pihak lawan.

# Peranan alternatif (pilihan lain) dalam Persetujuan Perundingan

- ▶ Merupakan kuasa untuk memenangi sebarang perundingan.
- ▶ Jika terdapat lebih banyak alternatif, kita boleh menentukan matlamat yang lebih tinggi dan memberikan konsesi yang kurang.
- ▶ Perunding harus mengenali alternatif-alternatif lain sebelum berunding.

# Isu-isu Mengenai Tuntutan Semasa Perundingan

- ▶ Mungkin terdapat lebih daripada satu tuntutan dalam perundingan.
- ▶ Setiap pihak mungkin mempunyai tuntutan yang berbeza.
- ▶ Tuntutan-tuntutan biasanya berakar umbi daripada keperluan dan nilai kemanusiaan - mempunyai hirarki keperluan.

# Isu-isu Mengenai Tuntutan

- ▶ Tuntutan boleh berubah mengikut peredaran masa.
- ▶ Tuntutan dicapai melalui berbagai cara oleh itu mendengar dan mencerap adalah kunci utama untuk mencapai tuntutan.



# Taktik Kekerasan Dalam Perundingan Distributif (*Hardball Tactics*)

- ▶ Orang baik/Orang Jahat (Good Guy/ Bad Guy)
- ▶ Highball/Lowball
- ▶ Pura-pura (Bogey/Decoy)
- ▶ The Nibble (konsesi kecil)
- ▶ Gertak (Chicken)
- ▶ Intimidasi (Menakut-nakutkan)
- ▶ Perlakuan Agresif

# Sifat Perundingan Menang-Menang

- ▶ Saling bekerjasama
- ▶ Menggalakkan setiap pihak meneroka pilihan-pilihan penyelesaian.
- ▶ Menggalakan penyelesaian yang kreatif dan inovatif.
- ▶ Mengenenpikan tanggapan “fixed-pie”

# Teknik Perundingan Menang-Menang

- ▶ Masalah didefinisikan dengan cara yang boleh diterima oleh kedua-dua pihak.
- ▶ Pastikan pernyataan masalah jelas dan mudah.
- ▶ Nyatakan masalah sebagai matlamat dan kenalpasti halangan-halangan untuk mencapainya.

# Kaedah Penyelesaian Integratif

- ▶ *Expand the Pie* atau menambah sumber yang direbut.
- ▶ Gantirugi tidak spesifik atau *compensation* kerana bertolak ansur.
- ▶ *Logrolling* atau penentuan keutamaan dalam objektif dengan membuat pertukaran atau *trade off* isu-isu tertentu.

# Kaedah Penyelesaian Integratif

- ▶ *Cost Cutting*
- ▶ Bridging: Kedua pihak memahami tuntutan masing-masing dan bersetuju mewujudkan pilihan lain untuk faedah bersama.

# Ketegasan dan fleksibiliti dalam perundingan integratif

- ▶ Nyatakan dengan jelas apa yang kita mahu capai.
- ▶ Nyatakan sifat fleksibel kita dalam usaha menyelesaikan masalah pihak lawan.
- ▶ Nyatakan kita sanggup mengubah proposal kita jika ia boleh menghubungkan kedua pihak.

# Ketegasan dan fleksibiliti dalam perundingan menang-menang

- ▶ Tunjukkan kemampuan kita dalam menyelesaikan masalah.
- ▶ Kekalkan saluran komunikasi yang terbuka.
- ▶ Gunakan pernyataan deteren untuk menegaskan perkara yang penting kepada kita. Misalnya “Yang ini wajib!”, “Ini tidak boleh diubah lagi!”.

# Ketegasan dan fleksibiliti dalam perundingan menang-menang

- ▶ Periksa semula aspek-aspek tuntutan kita yang sukar mereka terima dan kenalpasti jika ia masih penting dalam posisi kita.





# 9 KAEDAH SEIMBANGKAN KUASA PERUNDINGAN

- ▶ PROTECT
- ▶ IMPOSE
- ▶ EXPLOIT
- ▶ MODIFY
- ▶ RESPECT
- ▶ CHALLENGE
- ▶ EXPLAIN
- ▶ EXCHANGE
- ▶ INTEGRATE



# **SESSI 3: STRATEGI PERUNDINGAN**

# STRATEGI & TAKTIK DALAM PERUNDINGAN DISTRIBUTIF

- ▶ Strategi-Strategi Asas
- ▶ Peranan-Peranan Taktikal
- ▶ Komitmen dalam Rundingan
- ▶ Mengakhiri Rundingan (*Closing the Deal*)
- ▶ Taktik-Taktik *Hardball*

# STRATEGI & TAKTIK DALAM PERUNDINGAN INTEGRATIF

- ▶ Proses Rundingan Integratif
- ▶ Mempelbagaikan Alternatif Penyelesaian
- ▶ Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kejayaan
- ▶ Rundingan Integratif

# PRINSIP PERUNDINGAN

## 1. Pastikan Pihak Lain Memulakan Dahulu.

- ▶ Dengan memastikan pihak lain yang memulakan dahulu perbualan, akan memberikan anda maklumat sebelum anda memulakan cadangan anda.
- ▶ Anda juga berkeupayaan menilai cadangan yang bakal anda utarakan, sama ada sesuai diteruskan atau tidak.
- ▶ Berkemungkinan juga tawaran yang dianjurkan oleh pihak lain lebih menarik daripada cadangan anda.

# ...bersambung

## 2. Berlakon Bagaikan Anda Kurang Arif

- ▶ Dengan berlakon sebagai kurang arif dalam sesuatu hal, anda akan mendapat maklumat sepenuhnya berkaitan perkara-perkara penting yang anda ingin ketahui.
- ▶ *Sebagai contoh; kurang arif dalam proses pembayaran.* Penerangan yang diberikan akan mencadangkan banyak jenis pembayaran yang boleh dilakukan atau dibuat. Ini membolehkan anda memilih jenis pembayaran terbaik dan membuat persediaan berkaitan.

# ...bersambung

## 3. Tumpukan Perhatian Pada Isu

- ▶ Peralihan kepada isu lain semasa rundingan akan menghasilkan keputusan yang berbeza. Anda mungkin kecewa jika itu bukan keputusan yang anda inginkan. Semasa rundingan perkara ini kerap berlaku, oleh itu anda harus tumpukan perhatian kepada isu yang dibincangkan.
- ▶ Jika anda dapati perbincangan sudah bertukar arah, kemukakan soalan lain, untuk mengalih perbincangan balik kepada isu asal. Perhatikan sama ada ianya melibatkan emosi. Kalau ya, kemukakan soalan lain dan balik ke isu asal.
- ▶ Soalan boleh mengubah fokus seseorang.

# ...bersambung

## 4. Pastikan Semua Perkara Ditulis

- ▶ Dengan menulis - semua perkara yang dibincangkan, akan memberi peluang kepada anda untuk memikirkan semula perkara yang telah dibincangkan. Ianya juga dapat membantu anda, mengesahkan perkaraperkara penting. Jika anda berasa ragu-ragu, anda boleh mengesahkannya semula dengan pihak lain.
- ▶ Dengan menulis juga dapat memberi keyakinan kepada anda berkenaan hasil perbincangan atau suasana perbincangan. Dan ianya amat berguna sekali dalam penyediaan salinan kontrak.



# ...bersambung

## 5. Ucapkan Tahniah Selepas Berunding

- ▶ Selepas selesai sesuatu perundingan, jangan lupa ucapkan tahniah kepada pihak lain. Salah satu cara mencipta penyelesaian *menang-menang*.
- ▶ Beritahu pihak lain bahawa anda gembira berunding dengan mereka dan banyak memperolehi pengetahuan dan pengalaman dalam perundingan tersebut. Tunjukkan suasana ceria anda.
- ▶ Dengan cara ini, pihak lain akan merasa bahawa mereka telah menang dalam rundingan tersebut. Ini membuatkan mereka gembira dan berharap dapat berunding lagi dengan anda.

# MEMULAKAN PERUNDINGAN

## 1. Jangan Bersetuju Dengan Tawaran Yang Pertama

Tujuan anda tidak bersetuju dengan tawaran pertama ialah:

- ▶ Anda telah membuka suasana perundingan. Jika anda bersetuju dengan tawaran pertama, tentu saja perundingan tidak perlu lagi.
- ▶ Tawaran yang dikemukakan kepada anda mungkin tinggi atau kurang dari apa yang ingin diberikan oleh pihak lain. Jika anda bersetuju, anda mungkin kecewa jika anda dapati anda boleh mendapat tawaran yang lebih baik dari apa yang anda terima.
- ▶ Sesetengah perkara, adalah mudah mendapatkannya di akhir perundingan daripada di awal perundingan.

# ...bersambung

## 2. Meminta Lebih Dari Apa Yang Anda Jangkakan

- ▶ Anda berkemungkinan mendapat apa yang anda minta!
- ▶ Bila anda meminta lebih dari apa yang anda jangka akan dapat, anda telah mencipta ruang perundingan.
- ▶ Anda juga boleh menandakan cadangan yang dikemukakan. Bila anda meminta lebih dan pihak lain mengemukakan tawaran, anda boleh menandakan tawaran tersebut untuk mencari perbezaan dengan kemahuan anda. Dan bila sesuai anda boleh bahagikan perbezaan tersebut. Pihak lain mungkin berfikir anda telah mencipta penyelesaian menang-menang dan menerima tawaran anda.

# ...bersambung

## 3. Tunjukkan Rasa Terkejut

- ▶ Apabila pihak lain mengemukakan tawaran kepada anda, tunjukkan rasa terkejut anda sambil mengulangi perkataan ditawarkan tersebut.
- ▶ *"30 ringgit saja?", ATAU "kontrak selama 6 bulan saja ?", dsb.*

# ...bersambung

- ▶ Dengan menunjukkan rasa terkejut, anda menyampaikan perasaan bahawa pihak lain mungkin mendapat apa yang mereka inginkan. Ini akan menjadikan mereka bertolak ansur dalam keputusan mereka.
- ▶ Selain dari itu, ia bertujuan bagi menunjukkan ketidakpercayaan di atas tawaran yang dikemukakan. Pihak lain apabila menyedari perkara tersebut akan cuba menerangkan dengan lebih terperinci mengenai tawaran mereka untuk mempengaruhi anda supaya menerima cadangan mereka.

# ...bersambung

## 4. Hindari Dari Sebarang Ketegangan

- ▶ Ketegangan dalam perundingan memberikan hasil yang benar-benar berbeza dari apa yang anda harapkan. Anda mungkin mencipta musuh!
- ▶ Apabila anda kurang bersetuju dengan sesuatu perkara yang dikemukakan oleh pihak lain jangan bertengkar. Jika anda bertengkar.

# ...bersambung

- ▶ Pihak lain akan cuba menunjukkan bahawa merekalah yang betul. Adalah lebih bijak bagi anda mengiyakan dahulu perkara tersebut dan memusingkan perkara itu kemudian.
- ▶ *“Saya faham apa yang anda katakan, dan mungkin ramai yang bersetuju dengan anda, (tapi → dan) saya fikir bagaimana kalau ... ”*

# ...bersambung

## 5. Berlakon Bagaimana Bersikap Keberatan

- ▶ Jika anda berlakon sebagai seorang yang jual mahal atau bersikap keberatan untuk memberi atau menerima sesuatu, anda memberi tekanan kepada pihak lain berkenaan tawaran mereka.
- ▶ Dalam usaha mempengaruhi anda, mereka mungkin menukar atau menurunkan tawaran mereka.



# MENGHADAPI PERUNDINGAN YANG SUKAR

## 1. Jalan Mati-(impasses)

- ▶ Persetujuan tidak dapat dicapai ke atas sesuatu isu.
- ▶ Cara mengatasinya:
  - ▶ Ketepikan sementara isu tersebut. Selesaikan isu yang kecil atau yang lain dahulu kemudian secara perlahan kembali kpd isu yang tergendala tadi.
  - ▶ Contohnya, harga tawaran tidak dipersetujui:  
*“Cuba kita ketepikan dahulu soal harga ini. Mari kita bincang perkara lain dahulu. Bagaimana dengan perkhidmatan. Untuk memberi perkhidmatan terbaik, kami bersedia .... ”*

# ...bersambung

## 2. Berlakon Bagaiakan Bersikap Keberatan

### ▶ Perselisihan-(Stalemates)

- ▶ Kedua-dua pihak masih boleh berbincang tetapi tidak dapat mencapai kata sepakat & persetujuan.

### ▶ Cara mengatasinya:

- ▶ Kenalpasti perkara yang menyebabkan ianya berlaku. Jika tempat tidak sesuai, tukar tempat perundingan. Jika terdapat masalah dengan salah seorang ahli, tukar kepada orang/ahli yang lain. Hindari dari ketegangan dan ajukan soalan berbentuk lebih mesra. Cari masa yang sesuai dan buat persediaan secukupnya sebelum meneruskan rundingan.

# ...bersambung

## 3. Buntu-(Deadlock)

- Keadaan begitu buruk- kedua pihak tidak boleh lagi berkomunikasi antara satu sama lain.

### ▶ Cara mengatasinya

- ▶ Masalah ini memerlukan pihak ketiga yang tidak menyebelahi mana-mana pihak. Membuat cadangan menurunkan tahap kebuntuan kepada 'perselisihan' atau 'jalan mati'. Setelah dipersetujui tahap tersebut, barulah berbincang bagaimana cara menyelesaikannya mengikut tahap rundingan sukar yang dipersetujui.

# Tambahan: Menghadapi Perundingan Yang Sukar

- ▶ Dalam mengatasi masalah perundingan sukar, persediaan sebelum menghadapi rundingan sukar tersebut adalah amat penting. Selain dari persediaan yang anda pelajari dari awal tadi, perkara-perkara berikut juga boleh bertindak membantu anda:
- **Mendapatkan seberapa banyak maklumat yang boleh.** Maklumat adalah kuasa. Sesiapa yang memiliki maklumat yang banyak semasa perundingan mempunyai kelebihan mendapat apa yang mereka mahu dalam perundingan.

# ...bersambung

- **Tekanan masa.** Manusia boleh dilenturkan jika dikenakan tekanan masa. Sama ada masa dipanjangkan atau dipendekkan boleh mengubah pendirian seseorang dalam membuat keputusan. Jika anda mengetahui perihal "Dateline" sesuatu perkara, anda mempunyai kelebihan untuk melentur masa perundingan anda.
- **Bersedia untuk "berjalan-keluar".** Seandainya anda tidak lagi berupaya untuk menguasai perundingan tersebut, anda hendaklah bersedia untuk "berjalan-keluar". Tetapi sebelum anda "berjalan-keluar" pastikan anda mempunyai rancangan yang lebih bagus atau pilihan lain. Dengan membina teknik "berjalan keluar" memungkinkan pihak lain memujuk anda jika mereka benar-benar perlukan anda.

# MENGHALAKAN RUNDINGAN KE ARAH ANDA

## 1. Pihak Atasan

- ▶ Menggunakan identiti pihak atasan, membolehkan anda lari dari membuat keputusan segera dalam sesuatu perundingan. Perkara ini membolehkan anda berfikir semula tentang keputusan yang harus dibuat.
- ▶ Identiti pihak atasan anda mestilah tidak terang atau khusus. Contohnya; bahagian pengurusan, bahagian kewangan, pengarah-pengarah, dsb. Sedaya mungkin, hindari dari pihak lain mengetahui bahawa anda boleh membuat keputusan. *"Saya sukar untuk membuat keputusan sekarang, saya harus berbincang dengan bahagian kewangan untuk melihat peruntukan. Boleh saya beri keputusan minggu depan?"*

# ...bersambung

## 2. Teknik Polis

- ▶ Polis yang pertama, menggunakan kekerasan dalam siasatan sehinggalah pesalah merasa begitu takut. Tiba-tiba dia keluar dari bilik siasatan. Kemudian masuk pula polis yang kedua. Pesalah yang masih takut dengan kejadian tadi semakin berwaspada. Tetapi polis kedua dengan muka yang manis, memberi layanan yang baik kepada pesalah sambil bercerita dengan lembut. Terpengaruh dan hasilnya, pesalah akan memberi maklumat yang diperlukan.
- ▶ Anda boleh juga menggunakan cara seumpama ini. Gunakan perkataan yang menunjukkan anda seorang polis yang baik yang dapat mengawal suasana.

# ...bersambung

- ▶ *"Pengurus saya seorang yang berhati-hati, tidak mudah membuat keputusan, selalu memerlukan penerangan yang khusus ke atas sebarang cadangan, tapi saya rasa, jika anda boleh mempertimbangkan tawaran tersebut, saya boleh yakinkan dia ... "* ataupun
- ▶ *"suami saya tidak suka membazir dan selalu berhati-hati mengeluarkan wang. Jika anda boleh mengurangkan harga pakaian ini, bolehlah saya pujuk dia .... "*



# ...bersambung

## 3. "Makan Sedikit-sedikit"

- ▶ Maksudnya mendapatkan sesuatu secara sedikit demi sedikit. Cara ini berkesan sebabnya kadangkala pihak lain tidak akan terasa jika dia harus memberi sedikit demi sedikit. Cara ini juga membuatkan pihak lain percaya dengan anda dan bersedia untuk memberikan perkara yang sukar anda dapat sebelumnya.

# ...bersambung

- ▶ Contohnya; bagaimana iklan mempengaruhi anda. Anda tertarik dengan iklan *“PEMERIKSAAN PERCUMA KE ATAS 14 PERALATAN KERETA ANDA BAGI MENJAMIN KESELAMATAN DI JALANRAYA”* lalu anda memandu kereta anda ke kedai kereta tersebut. *Dan pemeriksaan pun bermula. Apabila tiba kepada pemeriksaan minyak injin, "Encik ... , minyak ini tidak cukup atau terlampau pekat, perlu diganti". Ok.*

# ...bersambung

- ▶ *Kemudian periksa pula air injin. "Encik ... air ini tiada penyejuknya, boleh cepat panas, tambah penyejuk" Ok.*
- ▶ *Kemudian diperiksa pula tali enjin. " Encik ... , tali perlu diganti kerana sudah kendur" ... dan seterusnya. Dan apabila semua selesai mengikut persetujuan anda, maka baru menyedari yang anda terpaksa membayar ke atas semua alat-ganti yang ditukarkan.*

# ...bersambung

## 4. Sentiasa Rundingkan Nilai Perkhidmatan Anda.

- ▶ Apabila anda diminta berbuat sesuatu perkara tatkala dalam perundingan, janganlah terus bersetuju dengan permintaan tersebut. Sebaliknya rundingkan nilai perkhidmatan anda tersebut sebelum bersetuju.
- ▶ Perkara ini dapat mengelakkan dari anda disuruh melakukan sesuatu perkara yang anda tidak suka. Dan dapat mempercepatkan apa-apa perkara yang anda minta.

# ...bersambung

- ▶ Kadang-kadang anda kecewa jika anda berharap akan menerima balasan setimpal setelah anda berbuat sesuatu tetapi sebaliknya tidak dipedulikan apabila telah siap perkhidmatan anda.
- ▶ Bilamana disuruh berbuat sesuatu “Saya rasa saya *boleh buat perkara tersebut, tetapi jika saya buat, bolehkah anda lakukan untuk saya?*”

# ...bersambung

## 5. Konsesi

- ▶ Jika anda diminta membuat tolak ansur, anda haruslah menirus tolak ansur tersebut.
- ▶ Cara pemberian konsesi terbaik ialah dengan menirus dari besar ke kecil. Ini akan memberi gambaran kepada pihak lain bahawa mereka mendapat urusan terbaik dari anda jika mereka tidak menekan anda dari segi konsesi.

# ...bersambung

- ▶ Anda jangan memberi konsesi mengikut saiz yang sama, kerana pihak lain akan tahu apa yang dia akan dapat kemudian. Dan dia akan memberi tekanan kepada anda untuk terus membuat konsesi.
- ▶ Jangan juga memberi konsesi terakhir terlampau besar saiznya. Ini akan menimbulkan kecurigaan kepada anda dan anda mungkin tiada lagi konsesi yang boleh diberi jika diminta kemudian.



# MENCAPAI KEMENANGAN DALAM SESUATU PERUNDINGAN ADALAH SUATU TANGGAPAN

- ▶ Dengan sentiasa memberi tanggapan ini akan menjadikan pihak lain berasa menang dalam perundingan tersebut.
- ▶ Jangan sempitkan perundingan kepada satu isu sahaja; jika tidak, pilihan anda hanyalah menang atau kalah.
- ▶ Jangan menganggap bahawa membantu pihak lain mendapatkan apa yang diinginkannya akan melemahkan kedudukan anda.
- ▶ Dalam sesuatu perundingan anda tidak berjuang untuk mendapatkan perkara yang sama.
- ▶ Jangan tamak dan mengaut semua keuntungan tetapi berilah sesuatu sebagai penghargaan.



# Faktor Yang Menggagalkan Perundingan

- ▶ Isu prinsip - Nilai, etika.
- ▶ Isu sukar dipecah-pecahkan kepada isu yang lebih kecil
- ▶ Saiz *tangible* atau *intangible* - besar atau kecil
- ▶ Sifat konflik dalam situasi “zero-sum” (menang-kalah)
- ▶ Hubungan yang lemah sebelum atau selepas perundingan.
- ▶ Struktur kedua-dua pihak - Tidak teratur, integrasi dan kepimpinan yang lemah
- ▶ Bilangan pihak yang berunding bertambah
- ▶ *Mediator* berat sebelah

# Faktor Yang Membantu Kejayaan Perundingan

- ▶ Perunding-perunding mempunyai objektif atau matlamat yang sama,
- ▶ mempunyai keyakinan pada pihak lawan masing-masing mengenai kemampuan mereka untuk menyelesaikan masalah
- ▶ Perunding-perunding mempunyai keyakinan tentang kesahihan (*validity*) posisi pihak lawan. Mereka tidak boleh mengsyaki bahawa pihak lawan mempunyai lebih atau kurang kuasa daripadanya.

# Faktor Yang Membantu Kejayaan Perundingan

- ▶ Semua pihak mesti mempunyai motivasi dan komitmen dalam melakukan kerja bersama.
- ▶ Perunding-perunding mempunyai keyakinan dan saling mempercayai di antara satu dengan lain (bersifat telus).
- ▶ Semua pihak mesti berkomunikasi dengan jelas dan tepat.