

# **BAGIAN SATU**

## **TEKNIK-TEKNIK DASAR DALAM MENANGANI MANUSIA**

### **BAB SATU**

#### **“Jika Anda Ingin Mengumpulkan Madu, Jangan Tendang Sarang Lebahnya”**

PADA tanggal 7 Mei 1931, perburuan penjahat paling sensasional di kota New York yang pernah dikenal akhirnya sampai pada klimaksnya. Setelah berminggu-minggu pencarian, Crowley si “Dua Senjata”-sang pembunuh, perampok bersenjata yang tidak merokok dan tidak minum minuman keras-berada dalam posisi bertahan, terjebak dalam apartemen kekasihnya di West End Avenue.

Seratus lima puluh polisi dan detektif mengepung tempat persembunyiannya. Mereka membuat lubang-lubang di atap; mereka berusaha memancing keluar Crowley, si “pembunuh polisi”, dengan gas air mata. Kemudian mereka menyiapkan senapan mesin di gedung-gedung di sekitarnya, dan selama lebih dari satu jam area pemukiman New York dipenuhi suara letusan senjata. Crowley, merangkak di belakang kursi, membalas tembakan polisi tanpa henti. Sepuluh ribu orang tercekam menyaksikan pertempuran ini. Belum pernah kejadian seperti ini terjadi di pinggir jalan New York.

Ketika Crowley tertangkap, Komisaris Polisi E.P. Mulrooney menyatakan bahwa si bandit “Dua Senjata” merupakan salah satu kriminal paling berbahaya yang pernah tercatat sejarah New York.

“Dia akan membunuh,” ujar sang Komisioner, “hanya karena jatuhnya sehelai bulu.”

Namun bagaimana Crowley si “Dua Senjata” memandang dirinya sendiri? Kita tahu, karena tatkala polisi memberondong apartemennya, dia menulis sepucuk surat yang ditujukan “untuk mereka yang berkepentingan”. Ketika dia menulis, darah mengalir dari lukanya meninggalkan jejak merah di kertas. Dalam suratnya itu, Crowley berkata: “Di balik pakaian saya ada sebuah hati yang letih, tetapi sebuah hati yang baik-yang tidak tega melukai siapa pun.”

Beberapa saat sebelum hal ini terjadi, Crowley baru saja mengadakan pesta kencan dengan pacarnya di pinggir kota Long Island. Tiba-tiba seorang polisi muncul menghampiri mobilnya dan berkata: “Coba saya lihat surat izin mengemudi Anda.”

Tanpa berkata sepatah pun, Crowley menarik picu senjatanya dan menembak polisi itu hingga bermandikan darah. Tatkala polisi yang menjadi korban itu jatuh, Crowley melompat keluar mobil, merampas senjatanya, dan menembakkan sebutir peluru lagi ke tubuh tak berdaya itu. Itulah si pembunuh yang berkata: “Di balik pakaian saya ada hati yang letih, tetapi sebuah hati yang baik-hati yang tidak tega menyakiti siapa pun.”

Crowley dihukum mati di kursi listrik. Begitu dia tiba di penjara Sing Sing, apakah dia berkata, “Inikah yang saya peroleh karena membunuh orang-orang?” Tidak, dia berkata: “Ini yang saya peroleh karena membela diri.”

Hal penting dari kisah ini adalah: Crowley si “Dua Senjata” tidak menyalahkan dirinya sama sekali.

Apakah itu sikap yang tidak biasa di antara para kriminal? Jika Anda mengira begitu, dengarkan ini:

“Saya sudah melewati tahun-tahun dalam hidup saya memberi orang-orang kesenangan, membantu mereka menikmati

hidup, dan yang saya peroleh adalah perlakuan kejam, sebagai orang yang dicari-cari.”

Itu yang diucapkan Al Capone. Ya, musuh masyarakat paling terkenal-pemimpin geng paling kejam yang pernah membantai Chicago. Capone tidak mengutuk dirinya. Dia sebenarnya menganggap dirinya sebagai dermawan-dermawan yang tidak dihargai dan dimengerti secara keliru.

Demikian pula dengan Dutch Schultz sebelum dia terkena tembakan seorang bandit di Newark. Dutch Schultz, salah satu penjahat paling terkenal di New York, mengatakan dalam suatu wawancara yang dimuat di surat kabar bahwa dia seorang dermawan public. Dia percaya itu.

Saya pernah melakukan surat menyurat dengan Lewis Lawes, yang merupakan sipir penjara Sing Sing New York, tentang masalah ini, dan ia menyatakan bahwa “hanya sedikit para kriminal di Sing Sing menganggap diri mereka orang jahat. Mereka sama manusiawinya seperti Anda dan saya. Jadi mereka membuat rasionalisasi, mereka menerangkan. Mereka bisa mengatakan kepada Anda mengapa mereka harus menembak dengan menarik picu senjata begitu gesit. Hampir semua dari mereka berusaha memberikan alasan, keliru atau logis, untuk membenarkan tindakan-tindakan antisosial mereka, bahkan untuk diri mereka sendiri, karenanya dengan keras mereka berpendapat bahwa mereka sama sekali tidak patut dipenjara.”

Jika Al Capone, Crowley si “Dua Senjata”, Dutch Schultz, dan para wanita maupun pria putus asa di balik dinding penjara itu tidak menyalahkan diri mereka sama sekali, bagaimana halnya dengan orang-orang yang berhubungan dengan Anda dan saya?

John Wanamaker, pendiri sejumlah toko di Amerika dengan nama dirinya, pernah mengakui: “Saya sudah belajar tiga puluh tahun yang lalu bahwa sungguh bodoh untuk memarahi orang lain. Saya sudah mempunyai cukup masalah dalam mengatasi

keterbatasan saya sendiri tanpa memedulikan fakta bahwa Tuhan tidak membagikan secara merata kemampuan intelegensi seseorang.”

Wanamaker mendapat pelajaran ini dengan cepat, tetapi saya sendiri harus membuat kesalahan besar di dunia yang sudah tua ini selama sepertiga abad sebelum saya sadar bahwa Sembilan puluh Sembilan kali dari seratus, orang tidak mengkritik dirinya sendiri sama sekali, tidak peduli kesalahan yang sudah dilakukannya.

Kritik adalah hal yang sia-sia karena menempatkan seseorang dalam posisi defensif dan biasanya membuat orang itu berusaha mempertahankan dirinya. Kritik itu berbahaya karena melukai rasa kebanggaan seseorang, melukai perasaan pentingnya, dan membangkitkan rasa benci.

B.F. Skinner, seorang psikolog terkenal di dunia, membuktikan melalui pengalaman-pengalamannya bahwa seekor binatang yang diberi hadiah karena tingkah laku baik, akan belajar jauh lebih cepat dan menyimpan apa yang dipelajarinya dengan jauh lebih efektif, dibandingkan dengan seekor binatang yang dihukum karena bertingkah laku buruk. Studi-studi berikutnya menunjukkan bahwa hal yang sama juga berlaku pada manusia. Dengan mengkritik, kita tidak membuat perubahan yang langgeng dan sering kali malah menimbulkan rasa benci.

Hans Seyle, seorang psikolog besar lainnya, berkata, “Kehausan kita akan persetujuan, sama besarnya dengan ketakutan kita pada kritik.”

Rasa benci yang ditimbulkan oleh kritik dapat menurunkan semangat kerja para pegawai, anggota keluarga, dan kawan-kawan, dan hal ini tetap tidak memperbaiki situasi yang sudah dikritik.

George B. Johnson dari Enid, Oklahoma, seorang koordinator keamanan untuk sebuah perusahaan rekayasa. Salah satu dari tanggung jawabnya adalah memastikan bahwa para pekerja harus memakai topi pengaman pada saat mereka berada di tempat kerja

lapangan. Dia akan melaporkan jika ia melihat ada pekerja yang tidak mengenakan topi pengaman, menyampaikan secara jelas tentang peraturan yang harus mereka patuhi. Hasilnya, ia mendapat penerimaan yang tidak simpatik dari para pekerja yang merasa kesal, dan sering kali setelah ia pergi, para pekerja itu akan menanggalkan topi mereka.

Ia memutuskan untuk mencoba pendekatan yang berbeda. Saat berikutnya bila ia menemukan pekerja yang tidak memakai topi pengaman, ia bertanya apakah topi itu tidak nyaman dipakai atau tidak cukup pas untuk mereka. Kemudian ia mengingatkan para pekerja itu dengan nada menyenangkan bahwa topi itu dirancang untuk melindungi mereka dari kecelakaan, dan menyarankan agar topi itu selalu digunakan di tempat kerja. Hasilnya adalah kesadaran untuk mematuhi peraturan tanpa rasa kesal dan benci.

Anda akan mendapatkan contoh-contoh tentang kesiasiaan dari kritik dalam sejarah. Sebagai contoh, kita ambil pertengkarannya antara Theodore Roosevelt dan Presiden Taft-pertikaian yang memecah partai Republik, yang menempatkan Woodrow Wilson di Gedung Putih, dan tercatat jelas sepanjang masa Perang Dunia Pertama yang mengubah arus sejarah. Mari kita lihat faktanya dengan segera. Ketika Theodore Roosevelt melangkah keluar dari Gedung Putih pada tahun 1908, ia mendukung Taft, yang terpilih sebagai Presiden. Kemudian Theodore Roosevelt berangkat ke Afrika untuk berburu singa. Ketika Roosevelt kembali, ia meledakkan amarah. Ia mengkritik Taft untuk sikap konservatifnya, berusaha sendiri untuk mengamankan nominasi untuk masa pencalonan presiden yang ketiga kalinya, membentuk partai Bull Moose, dan semua hal lainnya kecuali menghapuskan G.O.P. Dalam pemilihan selanjutnya, William Howard Taft dan partai Republik hanya menang di dua negara bagian-Vermont dan Utah. Kekalahan paling besar yang pernah terjadi pada partai itu.

Theodore Roosevelt menyalahkan Taft, tetapi apakah presiden Taft menyalahkan dirinya sendiri? Tentu saja tidak. Dengan berlinang air mata, Taft berkata: “Saya tidak melihat kemungkinan lain yang bisa saya lakukan.”

Siapa yang harus disalahkan? Roosevelt atau Taft? Terus terang, saya tidak tahu, dan saya tidak peduli. Hal penting yang saya coba ambil adalah kritik Theodore Roosevelt tidak membuat Taft mengakui bahwa ia bersalah. Kritik ini hanya mendorong Taft mempertahankan dirinya dan dengan berlinang air mata mengulangi pernyataan: “Saya tidak melihat kemungkinan lain yang bisa saya lakukan.”

Atau, ambil contoh skandal Teapot Dome. Skandal itu terus memenuhi berbagai surat kabar pada awal tahun 1920-an. Skandal itu mengguncang negara! Dalam ingatan mereka yang hidup saat itu, belum pernah hal yang seperti ini terjadi dalam kehidupan rakyat Amerika. Berikut ini fakta-fakta dari skandal itu: Albert B. Fall, menteri dalam negeri dalam kabinet Harding, dipercaya dalam penyewaan tempat penyimpanan minyak milik negara di Elk Hill dan Teapot Dome-tempat penyimpanan minyak yang telah dicadangkan untuk pemakaian masa mendatang bagi Angkatan Laut. Apakah Menteri Fall mengizinkan tawaran yang kompetitif? Tidak. Ia menyerahkan kontrak yang menguntungkan itu kepada kawannya Edward L. Doheny. Dan apa yang dilakukan Doheny? Ia memberi Menteri Fall apa yang ia dengan senang menyebutnya “pinjaman” seratus ribu dolar. Kemudian, dengan angkuh Menteri Fall memerintahkan Angkatan Laut Amerika datang ke distrik itu untuk mengenyahkan para pesaing yang sumur-sumurnya mengisap minyak dari tempat penyimpanan Elk Hill. Para pesaing yang diusir dari tanah mereka di bawah ancaman senjata dan bayonet itu bergegas datang ke pengadilan-dan membongkar skandal Teapot Dome. Kebusukan ini muncul sangat tajam sehingga menghancurkan pemerintahan Harding, memuakkan

seluruh bangsa, mengancam pecahnya partai Republik, dan menempatkan Albert B. Fall ke dalam penjara.

Fall dikutuk dengan keji. Apakah dia menyesal? Tidak pernah! Bertahun-tahun kemudian Herbert Hoover menyampaikan dalam pidato di depan publik bahwa kematian Presiden Harding adalah karena kecemasan mental yang disebabkan seorang kawan yang telah berkhianat kepadanya. Ketika istri Fall mendengar kabar itu, ia serta-merta bangkit dari kursinya, menangis, dan mengacung-acungkan kepalanya dan berteriak: “Apa! Harding dikhianati Fall? Tidak! Suami saya tidak pernah berkhianat kepada siapa pun. Rumah ini penuh dengan emas yang tidak akan membuat suami saya tergoda untuk melakukan hal yang salah. Dia yang sudah dikhianati dan menjadi korban.”

\* \* \*

Begitulah sifat manusia, mereka yang bersalah menyalahkan orang lain selain diri mereka sendiri. Kita semua seperti itu. Jadi, apabila Anda dan saya tergoda untuk mengkritik seseorang untuk masa mendatang, mari kita ingat Al Capone, Crowley si “Dua Senjata” dan Albert Fall. Mari kita sadari bahwa kritik itu seperti merpati pos. Mereka selalu kembali pulang. Mari kita sadari bahwa orang yang akan kita koreksi dan caci maki mungkin akan mempertahankan dirinya, dan membalas mencaci kita; atau, seperti Taft yang lembut, akan berkata: “Saya tidak melihat kemungkinan lain yang bisa saya kerjakan.”

Pada suatu pagi tanggal 15 April 1865, Abraham Lincoln terbaring sekarat di kamar sewaan murah yang berseberangan dengan jalan dari Teater Ford, di mana John Wilkers Booth telah menembaknya. Tubuh Lincoln yang jangkung terbaring di tempat tidur yang terlalu pendek untuknya. Sebuah reproduksi murahan dari karya Rosa Bonheur yang terkenal *The Horse Fair* tergantung

di atas tempat tidur, dan pancaran sinar temaram dari gas memercikkan sinar kuning.

Pada saat Lincoln terbaring dalam keadaan sekarat, Menteri Angkatan Bersenjata Stanton berkata, “Di sana terbaring lelaki paling sempurna yang pernah ada di dunia.”\*

Apa rahasia sukses Lincoln dalam berhubungan dengan manusia? Saya mempelajari kehidupan Abraham Lincoln selama sepuluh tahun dan menghabiskan waktu tiga tahun untuk menulis dan menulis kembali buku berjudul *Lincoln the Unknown*. Saya yakin sudah membuat studi terperinci dan tuntas tentang kepribadian dan kehidupannya selengkap mungkin. Saya mengadakan studi khusus tentang metode Lincoln dalam berhubungan dengan manusia. Apakah ia mengikuti hati nuraninya untuk mengkritik? Ya. Sebagai seorang pemuda di Pigeon Creek Valley di Indiana, ia tidak hanya mengkritik melainkan juga menulis surat dan puisi yang mengejek orang-orang, lalu menjatuhkan surat-surat ini di jalan-jalan pinggir kota di mana ia yakin akan ditemukan. Salah satu dari surat-surat itu membangkitkan kemarahan yang terus menyala sepanjang hidup.

Bahkan setelah Lincoln membuka praktek sebagai seorang konsultan hokum di Springfield, Illinois, ia menyerang lawannya secara terbuka dalam surat-surat yang diterbitkan di koran-koran. Namun ia melakukan hal ini terlalu sering.

Pada musim semi tahun 1842, Lincoln mengejek seorang politikus yang suka berkelahi bernama James Shields. Lincoln mengecamnya melalui sepucuk surat tanpa nama yang diterbitkan dalam *Journal Springfield*. Seisi kota itu pecah dalam tawa, Shields, seorang yang peka dan memiliki harga diri, mendidih karena marah. Ia berusaha mencari tahu siapa yang menulis surat itu. Ia mengejar Lincoln dan menantangnya berduel. Lincoln tidak ingin berkelahi. Ia menolak untuk berkelahi, tetapi ia tidak bisa melepaskan diri dari kejadian ini dan menyelamatkan harga



dirinya. Lincoln diberi pilihan senjata. Karena Lincoln memiliki lengan yang sangat panjang, ia memilih pedang kavaleri dan belajar berkelahi dengan menggunakan pedang di West Point; dan, pada hari yang ditentukan, Lincoln dan Shields bertemu di tepi Sungai Mississippi, bersiap untuk bertarung sampai mati; namun pada menit terakhir, para pendukung mereka menyela dan menghentikan duel tersebut.

Itu adalah insiden pribadi yang paling mengerikan dalam hidup Lincoln. Hal itu mengajarnya satu pelajaran tak ternilai harganya dalam seni berhubungan dengan manusia. Tidak pernah lagi ia menulis surat yang menghina. Tidak pernah lagi ia mengolok-olok seorang pun. Dan sejak saat itu, Lincoln hampir tidak pernah mengkritik siapa pun dalam hal apa pun.

Dari waktu ke waktu, pada masa Perang Saudara, Lincoln menempatkan seorang jenderal baru sebagai kepala Ketentaraan di Potomac, dan masing-masing secara bergantian-McClellan, Pope, Burnside, Hooker, Meade- membuat kesalahan besar secara tragis dan menarik Lincoln menelusuri rantai dalam dengan putus asa. Setengah dari bangsa mengutuk dengan keji para jenderal tidak kompeten ini, tetapi Lincoln, “dengan tidak mendendam terhadap seorang pun, dengan kemurahan hati untuk semuanya”, ia menahan rasa damainya. Salah satu dari kutipan favoritnya adalah “Jangan menghakimi, maka Anda pun tidak dihakimi.”

Tatkala istri Lincoln dan orang-orang bicara dengan kasar mengenai orang-orang selatan, Lincoln menjawab: “Jangan mengkritik mereka; mereka hanya bertindak dengan cara yang sama seperti yang akan kita lakukan jika kita berada dalam situasi yang sama.”

Namun, jika ada orang yang pernah mendapat kesempatan untuk mengkritik, pasti ia adalah Lincoln. Mari kita meninjau satu ilustrasi:

Pertempuran Gettysburg berlangsung selama tiga hari di awal bulan Juli 1863. Pada malam tanggal 4 Juli 1863, Lee mulai bergerak mundur ke bagian selatan manakala awan disertai Guntur mengguyuti daerah itu dengan hujan. Tatkala Lee mencapai Potomac dengan tentaranya yang kalah, ia menemukan sungai yang banjir besar dan tidak bisa dilalui di depannya, dan Pasukan Union yang menang berada di belakangnya. Lee masuk perangkap. Ia tidak bisa melepaskan diri. Lincoln melihat itu. Ini adalah satu kesempatan emas yang diperoleh-kesempatan untuk menangkap pasukan Lee dan mengakhiri perang dengan segera. Oleh karena itu, dengan harapan yang bulat, Lincoln memerintahkan Meade agar tidak menghubungi dewan perang tetapi segera menyerang Lee. Lincoln mengirim telegram perintahnya dan kemudian mengirim utusan khusus kepada Meade yang meminta aksi segera.

Apa yang dilakukan oleh Jenderal Meade? Lee melakukan hal yang tepat berlawanan dengan yang diperintahkan Lincoln. Ia bimbang. Ia menunda. Ia mengirimkan dalih-dalih. Ia menolak sama sekali untuk menyerang Lee. Akhirnya air sungai surut dan Lee menyelamatkan diri melewati Potomac dengan pasukannya.

Lincoln marah sekali. “Apa maksudnya ini?” Lincoln berteriak kepada putranya Robert. “Ya Tuhan! Apa maksudnya ini? Kita sudah mendapatkan mereka dalam genggamannya kita, dan kita hanya harus mengulurkan tangan dan mereka jadi milik kita; namun tak ada yang bisa saya katakan atau kerjakan untuk menggerakkan tentara. Dalam keadaan demikian, hampir semua jenderal sudah pasti mampu mengalahkan Lee. Jika saja saya berada di sana, saya sendiri yang sudah menghantamnya.”

Dalam rasa kecewa yang mendalam, Lincoln duduk dan menulis surat ini untuk Meade. Lincoln memang sangat konservatif dan bertahan dengan jalan pikirannya. Jadi surat yang datang dari Lincoln pada tahun 1863 itu sama dengan kemarahannya yang paling ganas.

*Jenderal yang Terhormat,*

*Saya tidak yakin jika Anda menyadari besarnya kerugian yang terjadi karena bebasnya Lee. Ia sudah berada dalam genggaman kita dan dengan mendapatkannya, akan membawa kepada kesuksesan besar untuk mengakhiri perang ini. Karena begini kejadiannya, perang sudah pasti akan diperpanjang. Jika Anda tidak berhasil menggempur Lee pada hari Senin kemarin, bagaimana Anda mungkin berada di sebelah selatan sungai itu, manakala Anda bisa memperoleh sangat sedikit-tidak lebih dari dua pertiga kekuatan yang Anda miliki saat itu? Akan tidak masuk akal untuk berharap dan saya tidak berharap bahwa Anda bisa memberi pengaruh sekarang. Kesempatan emas Anda sudah lewat, dan saya sangat kecewa tak terhinnga karena peristiwa ini.*

Apa yang Anda kira yang dikerjakan Meade ketika ia membaca surat ini?

Meade tidak pernah melihat surat itu. Lincoln tidak pernah mengirimkannya. Surat itu ditemukan di antara kertas-kertasnya setelah Lincoln wafat.

Dugaan saya adalah-dan ini hanya sebuah terkaan-bahwa setelah menulis surat itu, Lincoln memandang keluar jendela dan berkata pada dirinya, “Tunggu dulu. Mungkin saya tidak perlu terburu-buru. Sungguh mudah bagi saya yang duduk di sini, dalam Gedung Putih yang tenang dan memerintahkan Meade untuk menyerang; tetapi jika saya berada di sana di Gettysburg, dan jika saya telah melihat banjir darah sebanyak yang dilihat Meade selama minggu kemarin, dan jika saja telinga saya mendengar teriakan-teriakan ngeri dari mereka yang terluka dan sekarat, mungkin saya juga tidak akan begitu bersemangat untuk menyerang mereka. Jika saya mempunyai temperamen seperti Meade yang sabar, mungkin saya pun akan melakukan hal yang

sama. Bagaimanapun, hal itu kini sudah menjadi terlanjur. Jika saya mengirimkan surat ini, hal itu akan melegakan perasaan saya, tetapi itu akan membuat Meade berusaha mempertahankan dirinya. Hal itu akan membuatnya mengutuk saya. Itu akan membangkitkan perasaan sangat tidak enak, merusak semua semangatnya sebagai seorang panglima, dan mungkin memaksanya untuk mengundurkan diri dari ketentaraan.”

Jadi seperti yang sudah saya katakan, Lincoln menyisihkan surat itu, karena ia sudah belajar dari pengalaman pahit bahwa kritik yang pedas hampir selalu berakhir dengan sia-sia.

Theodore Roosevelt berkata bahwa ketika ia, sebagai presiden, dihadapkan dengan masalah besar, ia biasa bersandar pada punggungnya dan memandang ke atas pada lukisan besar Lincoln yang digantung di atas mejanya di Gedung Putih, lalu ia bertanya pada dirinya, “Apa yang akan dilakukan Lincoln jika ia berada dalam posisi saya? Bagaimana ia akan memecahkan masalah ini?”

Mark Twain sekali-kali kehilangan rasa sabar dan menulis surat-surat yang tidak pernah dikirim sampai kertasnya berwarna cokelat. Misalnya, ia pernah menulis surat kepada seorang lelaki yang telah membangkitkan kemarahannya: “Hal yang pantas untuk Anda adalah izin pemakaman. Anda cukup hanya berbicara dan saya akan memastikan Anda memperolehnya.” Pada kesempatan lain ia menulis kepada seorang editor mengenai usaha seorang korektor untuk “memperbaiki ejaan dan tanda baca saya.” Twain memerintahkan: “Mulai sekarang buat tulisan itu sesuai draft salinan saya dan pastikan si korektor itu menyimpan sarannya dalam otaknya yang busuk.”

Penulisan surat yang menyakitkan ini membuat Mark Twain merasa lebih enak. Surat-surat itu memungkinkannya menyalurkan rasa panasnya, dan surat-surat tersebut tidak sungguh-sungguh merugikan siapa pun, karena istri Mark secara rahasia mengambil kembali surat-surat tersebut, dan tidak pernah dikirim.

Anda kenal seseorang yang Anda ingin agar berubah dan memperbaiki sikapnya? Bagus! Hal itu boleh saja. Saya setuju dengan itu. Namun mengapa tidak mulai dengan diri Anda sendiri? Dipandang dari sudut diri sendiri, hal itu jauh lebih menguntungkan daripada berusaha memperbaiki orang lain-ya, dan jauh lebih tidak berbahaya,” kata Konfusius, “apabila serambi depan Anda sendiri tidak bersih.”

Ketika saya masih muda dan berusaha untuk memberi kesan pada orang lain, saya menulis sepucuk surat tolong kepada Richard Harding Davis, seorang penulis yang pernah menjadi bayangan besar dalam dunia sastra Amerika. Saya menjadi sedang menyiapkan sebuah artikel tentang para penulis, dan saya minta Davis untuk menceritakan metode kerjanya. Beberapa minggu sebelumnya, saya sudah menerima surat dari seseorang dengan catatan di bagian bawahnya: “Didikte tetapi tidak dibaca.” Saya sangat terkesan. Saya merasa bahwa penulisnya pasti orang besar dan sibuk, juga orang penting. Saya sama sekali tidak sibuk, tetapi saya sangat berhasrat memberi kesan baik pada Richard Harding Davis, maka saya akhiri catatan pendek saya dengan kata-kata “Didiktekan tetapi tidak dibaca.”

Davis tidak pernah bersusah payah untuk menjawab surat saya. Ia sekedar mengembalikannya kepada saya dengan catatan singkat di bawahnya: “Sikap Anda yang buruk hanya dilampaui oleh sikap Anda yang buruk.” Benar, saya sudah membuat kesalahan besar, dan mungkin saya patut mendapat kritik ini. Namun sebagai manusia, saya menolaknya. Saya menolak dengan sakit hati sehingga ketika saya membaca tentang kematian Richard Harding Davis sepuluh tahun kemudian, satu-satunya pikiran yang masih menetap dalam benak saya-saya malu mengakuinya-adalah rasa sakit hati yang ia berikan kepada saya.

Jika Anda dan saya hanya ingin menimbulkan rasa benci pada masa mendatang yang mungkin akan bertahan selama beberapa

dasawarsa dan menetap sampai mati, cobalah menuruti hati memberikan kritik yang tajam-betapapun yakinnya kita bahwa tindakan kita benar.

Tatkala kita berhubungan dengan manusia, mari kita mengingat bahwa kita tidak berhubungan dengan makhluk logika. Kita berhubungan dengan makhluk penuh emosi, makhluk yang penuh dengan prasangka dan dimotivasi oleh rasa bangga dan sombong.

Kritik pedas menyebabkan Thomas Hardy, salah seorang novelis terbaik yang pernah ada dalam sejarah sastra Inggris, menolak selamanya untuk menulis fiksi. Kritik telah membuat Thomas Chatterton, penulis terkenal Inggris, bunuh diri.

Benjamin Franklin, yang tidak bijaksana dalam masa mudanya, menjadi sangat diplomatis, begitu mahir dalam menangani hubungan sesama manusia, sehingga ia dijadikan Duta Besar Amerika untuk Prancis. Rahasia suksesnya? “Saya tidak akan bicara hal buruk tentang seorang pun,” jawabnya, “...dan hanya membicarakan hal yang baik tentang semua orang.”

Semua orang bodoh bisa mengkritik, mencerca, dan mengeluh-dan hampir semua orang bodoh melakukannya.

Namun perlu karakter dan kontrol diri untuk mengerti dan memberi maaf.

“Seorang yang berjiwa besar akan memperlihatkan kebesarannya,” kata Carlyle, “dari caranya memperlakukan orang kecil.”

Bob Hoover, seorang pilot penguji terkenal yang sering tampil dalam pertunjukan udara, kembali pulang ke rumahnya di Los Angeles dari sebuah pertunjukan udara di San Diego. Seperti yang dijelaskan dalam majalah *Fight Operations*, pada ketinggian tiga ratus kaki di udara, kedua mesinnya mendadak berhenti. Dengan manuver yang sangat terampil, Hoover berhasil mendaratkan

pesawatnya dengan selamat. Meski pesawat itu rusak parah, tak seorang pun yang cedera.

Tindakan Hoover yang pertama setelah pendaratan darurat itu adalah memeriksa bahan bakar pesawat. Persis seperti yang ia curigai, pesawat baling-baling Perang Dunia II yang telah diterbangkannya itu ternyata diberi bahan bakar untuk jet bukannya bensin.

Begitu kembali ke bandara, Hoover minta bertemu dengan mekanik yang telah merawat pesawatnya. Lelaki muda itu sakit karena rasa takut akan kesalahannya. Air mata bercucuran mengalir di wajahnya begitu Hoover datang mendekat. Ia baru saja hampir menyebabkan sebuah pesawat yang sangat mahal hancur dan nyaris menyebabkan tiga nyawa melayang.

Anda bisa membayangkan kemarahan Hoover. Setiap orang tentunya berharap caci maki yang keluar dari lidah pilot tersebut ini atas kecerobohan seorang mekanik. Namun Hoover tidak memarahi mekanik itu; ia bahkan tidak mengkritiknya. Sebaliknya, ia memeluk bahu sang mekanik dan berkata, “Untuk menunjukkan pada Anda bahwa saya yakin Anda tidak akan pernah melakukannya lagi, saya ingin Anda merawat F-51 saya besok.”

Sering kali orang tua tergoda untuk mengkritik anak-anak mereka. Anda mengharapkan saya berkata “Jangan”, Namun saya bukan mengatakan itu. Saya sekedar hendak berkata, “Sebelum Anda mengkritik mereka, baca salah satu jurnal klasik Amerika, ‘Ayah juga lupa’.” Sebenarnya jurnal itu awalnya muncul sebagai satu editorial dalam majalah *People’s Home Journal*. Kami mencetaknya kembali di sini atas izin si penulis, seperti yang dimuat dalam *Reader’s Digest*:

“Ayah juga lupa” adalah satu dari tulisan-tulisan kecil yang ditulis cepat dengan perasaan tulus-menggugah hati begitu banyak pembaca sehingga menjadi satu tulisan cetak ulang yang abadi dan disukai. Sejak munculnya pertama kali, “Ayah juga lupa” telah

diproduksi kembali, tulis penulisnya W. Livingstone Larned, “dalam ratusan majalah, dan dalam koran-koran di seluruh negeri. Artikel itu sudah dicetak ulang hampir dalam semua bahasa yang ada. Saya memberi izin untuk ribuan orang yang berharap membacanya dari sekolah, gereja, dan ruang kuliah. Tulisan itu telah ‘diudarkan’ dalam peristiwa dan program-program yang tak terhitung jumlahnya. Sungguh aneh, periodikal akademi ikut menggunakannya, dan juga majalah-majalah sekolah menengah. Kadang-kadang satu tulisan kecil tampaknya secara misterius bisa ‘berhasil’. Yang satu ini sudah pasti begitu.”

### **Ayah Juha Lupa**

*W. Livingstone Larned*

Dengar Nak, Ayah mengatakan ini pada saat kau terbaring tidur, sebelah tangan kecil merayap di bawah pipimu dan rambutmu yang keriting pirang lengket pada dahimu yang lembap. Ayah menyelinap masuk seorang diri ke kamarmu. Baru beberapa menit yang lalu, ketika Ayah sedang membaca koran di ruang perpustakaan, satu sapuan sesal yang amat dalam menerpa. Dengan perasaan bersalah Ayah datang masuk menghampiri pembaringanmu.

Ada hal-hal yang Ayah pikirkan, Nak. Ayah selama ini bersikap kasar kepadamu. Ayah membentakmu ketika kau sedang berpakaian hendak pergi ke sekolah karena kau cuma menyeka mukamu sekilas dengan handuk. Lalu Ayah lihat kau tidak membersihkan sepatumu. Ayah berteriak marah tatkala kau melempar beberapa barangmu ke lantai.

Saat makan pagi Ayah juga menemukan kesalahan. Kau meludahkan makananmu. Kau menelan terburu-buru makananmu. Kau meletakkan sikumu di atas meja. Kau mengoleskan mentega terlalu tebal di rotimu. Dan begitu kau baru mulai bermain dan



Ayah berangkat mengejar kereta api, kau berpaling dan melambatkan tangan sambil berseru, “Selamat jalan Ayah!” dan Ayah mengerutkan dahi, lalu menjawab, “Tegakkan bahu!”

Kemudian semua itu berulang lagi pada sore hari. Begitu Ayah muncul dari jalan, Ayah segera mengamati dengan cermat, memandang hingga lutut, memandangmu yang sedang bermain kelereng. Ada lubang-lubang pada kaus kakimu. Ayah menghinamu di depan kawan-kawanmu, lalu menggiringmu untuk pulang ke rumah. Kau kaki mahal-dan jika kau yang harus membelinya, kau akan lebih berhati-hari! Bayangkan itu, Nak, itu keluar dari pikiran seorang ayah!

Apakah kau ingat, nantinya, ketika Ayah sedang membaca di ruang perpustakaan, bagaimana kau datang dengan perasaan takut, dengan rasa terluka dalam matamu? Ketika Ayah terus memandang koran, tidak sabar karena gangguanmu, kau jadi ragu-ragu di depan pintu. “Kau mau apa?” semprot Ayah.

Kau tidak berkata sepatah pun, melainkan berlari melintas dan melompat ke arah Ayah, kau melemparkan tanganmu melingkari leher dan mencium Ayah, tangan-tanganmu yang kecil semakin erat memeluk dengan hangat, kehangatan yang telah Tuhan tetapkan untuk mekar di hatimu dan yang bahkan pengabaian sekalipun tidak akan mampu melemahkannya. Dan kemudian kau pergi, bergegas menaiki tangga.

Nah, Nak, sesaat setelah itu koran jatuh dari tangan Ayah, dan satu rasa takut yang menyakitkan menerpa Ayah. Kebiasaan apa yang sudah Ayah lakukan? Kebiasaan dalam menemukan kesalahan, dalam mencerca-ini adalah hadiah Ayah untukmu sebagai seorang anak lelaki. Bukan berarti berharap terlalu banyak dari masa muda. Ayah sedang mengukurmu dengan kayu pengukur dari tahun-tahun Ayah sendiri.

Dan sebenarnya begitu banyak hal yang baik dan benar dalam sifatmu. Hati mungil milikmu sama besarnya dengan fajar yang

memayungi bukit-bukit luas. Semua ini kau tunjukkan dengan sikap spontanmu saat kau menghambur masuk dan mencium Ayah sambil mengucapkan selamat tidur. Tidak ada masalah lagi malam ini, Nak. Ayah sudah datang ke tepi pembaringanmu dalam kegelapan, dan Ayah sudah berlutut di sana, dengan rasa malu!

Ini adalah sebuah rasa tobat yang lemah; Ayah tahu kau tidak akan mengerti hal-hal seperti ini jika Ayah sampaikan kepadamu saat kau terjaga. Namun esok hari Ayah akan menjadi Ayah sejati! Ayah akan bersahabat karib denganmu, dan ikut menderita bila kau menderita, dan tertawa bila kau tertawa. Ayah akan menggigit lidah Ayah jika kata-kata tidak sabar keluar dari mulut Ayah. Ayah akan terus mengucapkannya kata ini seolah-olah sebuah ritual: “Dia cuma seorang anak kecil-anak lelaki kecil!”

Ayah khawatir sudah mebayangkanmu sebagai seorang lelaki. Namun, saat Ayah memandangmu sekarang, Nak, meringkuk berbaring dan letih dalam tempat tidurmu, Ayah lihat bahwa kau masih seorang bayi. Kemarin kau masih dalam gendongan ibumu, kepalamu berada di bahu ibumu. Ayah sudah meminta terlalu banyak, sungguh terlalu banyak.

Sebagai ganti dari mencerca orang, mari kita coba untuk mengerti mereka. Mari kita berusaha mengerti mengapa mereka melakukan apa yang mereka lakukan. Hal itu jauh lebih bermanfaat dan menarik minat daripada kritik; dan melahirkan simpati, toleransi, dan kebaikan hati. “Untuk benar-benar mengenal semua, kita harus memaafkan semua.”

Seperti yang dikatakan Dr. Johnson: “Tuhan sendiri tidak menghakimi orang-hingga tiba pada akhir hari-harinya.”

Mengapa saya dan Anda harus melakukannya?

## **Prinsip 1**

Jangan mengkritik, mencerca, atau mengeluh.



## **BAGIAN SATU**

### **TEKNIK-TEKNIK DASAR DALAM MENANGANI MANUSIA**

#### **BAB DUA**

##### **Rahasia Besar dalam Berhubungan dengan Manusia**

HANYA ada satu cara di bawah surga untuk menggugah siapa pun melakukan apa saja. Apakah Anda pernah berhenti memikirkan hal ini? Ya, hanya satu cara. Dan itu adalah dengan membuat orang lain ingin melakukannya.

Ingat, tidak ada cara lain.

Tentu saja Anda bisa membuat seseorang memberi Anda jamnya dengan menodongkan pistol ke rusuknya. Anda bisa membuat para pegawai Anda mau bekerja sama dengan Anda-sampai punggung Anda berbalik- dengan ancaman memecat mereka. Anda bisa membuat seorang anak melakukan apa yang Anda kehendaki dengan cambukan atau ancaman. Namun metode-metode kejam ini sudah lama sekali tidak bisa diharapkan bereaksi.

Satu-satunya cara yang bisa menggerakkan Anda melakukan apa pun adalah dengan memberi Anda apa yang Anda inginkan.

Apa yang Anda inginkan?

Sigmund Freud berkata bahwa segala yang Anda dan saya kerjakan, berasal dari dua motif: desakan seks dan hasrat untuk menjadi besar.

John Dewey, salah seorang filsuf Amerika yang paling terkenal, mengungkapkannya dengan cara agak berbeda. Dr. Dewey berkata bahwa desakan yang paling dalam pada sifat dasar manusia adalah “hasrat untuk menjadi penting”. Ingatlah ungkapan itu, “hasrat untuk menjadi penting.” Ini sangat penting. Anda akan mendengar banyak tentang hal tersebut dalam buku ini.

Apa yang Anda inginkan? Tidak banyak, tetapi ada beberapa hal yang benar-benar Anda harapkan, Anda berusaha keras untuk memenuhinya. Beberapa hal yang paling diinginkan oleh manusia adalah termasuk:

1. Kesehatan dan pemeliharaan kehidupan.
2. Makanan.
3. Tidur
4. Uang atau benda-benda yang dapat dibeli dengan uang.
5. Kehidupan di alam baka.
6. Kepuasan seksual
7. Kesejahteraan anak-anak kita.
8. Kebanggaan sebagai orang penting.

Hampir semua keinginan ini biasanya dapat dipuaskan-semuanya kecuali satu. Namun ada satu dambaan-hampir sama dan mutlaknya seperti keinginan untuk makan atau tidur-yang jarang dapat dipuaskan. Ini apa yang disebut Freud “hasrat menjadi besar”. Yang disebut Dewey “hasrat menjadi penting”.

Lincoln pernah memulai satu suratnya dengan mengucapkan, “Setiap orang menyukai pujian.” William James berkata, “Prinsip paling dalam pada sifat dasar manusia adalah kebutuhan untuk dihargai.” James tidak menyebutnya sebagai satu “harapan” atau “hasrat” atau “dambaan” untuk dihargai. Ia mengatakan “kebutuhan” untuk dihargai.

Ini adalah satu rasa lapar manusia yang tak terperikan dan tak tergoyahkan, dan individu langka yang benar-benar dapat memuaskan kelaparan hati ini akan menggenggam orang dalam telapak tangannya dan “bahkan pengurus pemakaman akan menyesal tatkala ia meninggal.”

Hasrat untuk menjadi penting adalah salah satu perbezaan antara manusia dan binatang. Untuk menggambarkan: Tatkala saya masih sebagai anak petani di Missouri, ayah saya memelihara babi Duroc-Jersey yang baik dan turunan ternak bermuka-putih. Kami biasa memamerkan babi-babi ternak bermuka-putih kami pada perayaan-perayaan kampung dan pameran-pameran ternak di seluruh Middle West. Kami memenangkan hadiah pertama. Ayah memasang pita birunya pada sehelai muslin putih, dan tatkala kawan-kawan atau para pengunjung berdatangan ke rumah, ia akan mengeluarkan helai kain muslin itu. Ia akan memegang satu ujungnya dan saya akan memegang yang satunya manakala dia memamerkan pita-pita biru itu.

Babi-babi itu tidak peduli tentang pita yang mereka menangkan. Namun ayah peduli. Hadiah-hadiah ini memberinya satu rasa penting.

Jika nenek moyang kita tidak mempunyai hasrat besar terhadap perolehan rasa penting ini, peradaban akan menjadi tidak mungkin terjadi. Tanpa hal ini, kita tidak akan ada bedanya dengan binatang.

Hasrat untuk menjadi penting inilah yang telah menggerakkan seorang pelayan untuk mempelajari beberapa buku hukum yang ditemukannya di dasar tong dari barang rumah tangga rampasan yang telah dibelinya dengan harga lima puluh sen. Anda mungkin

sudah pernah mendengar tentang pelayan toko makanan ini. Namanya adalah Lincoln.

Hasrat untuk menjadi penting inilah yang telah mengilhami Dickens untuk menulis novel-novelnya yang abadi. Hasrat ini mengilhami Christopher Wren untuk merancang simfoninya di atas batu. Hasrat ini membuat Rockefeller menumpuk jutaan dolar yang tidak pernah ia habiskan! Dan hasrat yang sama ini yang membuat keluarga terkaya di kota Anda membangun rumah yang terlalu besar dari yang dibutuhkan.

Hasrat ini membuat Anda ingin mengenakan pakaian gaya mutakhir, mengendarai mobil terbaru, dan berbicara tentang anak-anak Anda yang brilian.

Hasrat inilah yang menggoda banyak pemuda dan gadis untuk bergabung dalam kelompok-kelompok dan terlibat dalam kegiatan kriminal. Rata-rata kriminal muda, menurut E.P. Mulrooney, seorang bekas komisar polisi New York, dipenuhi oleh rasa keakuan, dan permintaan pertamanya setelah tertangkap adalah agar koran-koran yang mengerikan untuk menjadikan dirinya pahlawan. Prospek tak menyenangkan menjalani hukum penjara, tampaknya jauh sepanjang ia bisa merenungkan rasa sukanya karena muncul dalam gambar-gambar bersama para figur olahraga, bintang film, dan para politikus.

Jika Anda sampaikan kepada saya bagaimana Anda memperoleh perasaan penting Anda, saya akan katakan siapa Anda. Hal itu menentukan karakter Anda. Itu merupakan hal paling penting tentang diri Anda. Misalnya, John D. Rockefeller memperoleh perasaan pentingnya dengan memberi sumbangan untuk membangun sebuah rumah sakit modern di Peking, Cina, untuk merawat jutaan orang miskin yang belum pernah dilihatnya

dan tidak akan ditengoknya. Sebaliknya, Dillinger, memperoleh perasaan pentingnya dengan menjadi bandit, perampok bank, dan pembunuh. Tatkala para agen FBI memburuknya, ia memaksa masuk ke sebuah rumah petani di Minnesota dan berkata, “Saya Dillinger!” Ia bangga akan fakta bahwa ia adalah Musuh Masyarakat Nomor Satu. “Saya tidak akan menyakiti kalian, tetapi saya Dillinger!” ujarnya.

Ya, satu perbedaan penting antara Dillinger dan Rockefeller adalah dalam cara bagaimana mereka memperoleh perasaan penting.

Sejarah memberi banyak contoh menarik dari para orang terkenal yang berjuang memperoleh perasaan penting. Bahkan George Washington ingin dipanggil “Yang Mulia, Presiden Amerika”; dan Columbus memohon mendapat titel “Admiral Lautan dan Raja Muda India.” Yang Mulia Catherine menolak untuk membuka surat-surat yang tidak bertuliskan “Yang Mulia”; dan Nyonya Lincoln di Gedung Putih, memandang Nyonya Grant seperti macan betina dan berterak, “Berani sekali kau duduk di depan saya sebelum saya suruh!”

Para miliuner Amerika membantu membiayai ekspedisi Admiral Byrd ke Antartika pada tahun 1928, dengan persetujuan bawah serangkaian gunung es tersebut akan diberi nama mereka; dan Victor Hugo mengharapkan tidak kurang dari kota Paris yang diganti namanya sebagai penghormatan terhadap dirinya. Bahkan Shakespeare, yang terhebat dari yang hebat, berusaha menambahkan kilauan pada namanya dengan mendapatkan lambang untuk keluarganya.

Manusia kadang-kadang menjadi cacat dalam usahanya memperoleh simpati dan perhatian, dan mendapatkan perasaan



penting. Sebagai contoh, kita lihat Nyonya McKinley. Ia memperoleh perasaan pentingnya dengan cara memaksa suaminya, Presiden Amerika, untuk mengabaikan urusan-urusan penting negara pada saat presiden berbaring di tempat tidur bersamanya, selama berjam-jam, dengan lengan presiden yang terus memeluknya dan membelainya sampai tertidur. Ia memuaskan hasrat memperoleh perhatiannya dengan memaksakan presiden tetap bersamanya tatkala dia sedang berobat ke dokter gigi, dan pernah sekali terjadi keributan besar ketika presiden meninggalkannya sendiri bersama si dokter gigi karena presiden mempunyai janji dengan John Hay, menteri luar negerinya.

Penulis Mary Robert Rinehart pernah menceritakan kepada saya tentang seorang wanita muda yang cerdas dan penuh semangat, tetapi kemudian menjadi cacat dalam usahanya memperoleh perasaan penting. “Suatu hari,” cerita Nyonya Rinehart, “Wanita ini terpana ketika ia menghadapi sesuatu, usianya mungkin. Tahun-tahun yang sepi terbentang di hadapannya dan tinggal tersisa sedikit waktu baginya yang bisa diharapkan.”

“Dia kemudian berbaring saja di tempat tidurnya; dan selama sepuluh tahun, ibunya yang sudah tua berjalan mondar-mandir ke lantai tiga, dengan membawa baki makanan, untuk merawatnya. Kemudian suatu hari, si ibu yang sudah tua, letih dengan pelayanannya, berbaring dan meninggal. Selama berminggu-minggu si cacat yang merana ini baru kemudian bangkit, mengenakan pakaiannya, dan memutuskan untuk hidup lagi.”

Beberapa bukti menyatakan bahwa manusia benar-benar menjadi gila dalam usahanya mendapatkan perasaan penting, ketika merasa diabaikan dalam dunia nyata yang kejam ini. Di Amerika lebih banyak pasien yang menderita karena sakit jiwa

dibandingkan yang disebabkan penyakit-penyakit fisik lain digabungkan menjadi satu.

Apa penyebab kegilaan?

Tak seorang pun bisa menjawab pertanyaan langsung semacam itu, tetapi kita sudah tahu bahwa beberapa penyakit tertentu, seperti sipilis, menghancurkan sel-sel otak dan mengakibatkan kegilaan. Sebenarnya, sekitar setengah dari penyakit jiwa dapat dikaitkan dengan penyebab-penyebab fisik seperti memar otak, alkohol, toksin, dan cedera. Namun separuh lainnya-dan ini merupakan bagian yang menarik dari kisah ini-separuh lainnya dari manusia yang menjadi gila ini sudah jelas tidak ada hubungannya secara organis dengan sel-sel otak mereka. Dalam beberapa pengujian *post-mortem*, tatkala jaringan otak mereka diteliti di bawah mikroskop yang sangat handal, jaringan-jaringan ini ternyata ditemukan sama sehatnya dengan milik Anda dan saya.

Jadi, mengapa orang-orang ini menjadi gila?

Saya ajukan pertanyaan itu pada kepala dokter di salah satu rumah sakit jiwa kami yang paling penting. Dokter ini, yang sudah menerima kehormatan tertinggi dan penghargaan paling bergengsi atas pengetahuannya dalam masalah ini, menyampaikan kepada saya dengan terus terang bahwa dia tidak tahu mengapa manusia menjadi gila. Tak seorang pun tahu dengan pasti. Namun ia memang mengatakan bahwa banyak orang yang menjadi gila ini memperoleh perasaan penting dalam kegilaan mereka itu, yang tidak mampu mereka peroleh dalam dunia nyata. Kemudian ia menceritakan kisah ini kepada saya:

“Saya mempunyai seorang pasien saat ini yang kehidupan perkawinannya merupakan tragedi. Ia menginginkan cinta,

kepuasan seks, anak-anak, dan prestise sosial, tetapi ternyata hidup menghancurkan semua harapannya. Suaminya tidak mencintainya. Ia bahkan menolak makan bersama istrinya dan memaksa istrinya melayani makannya di kamarnya di ruang atas. Ia tidak mempunyai anak, tidak memiliki kedudukan sosial. Lalu wanita ini menjadi gila; dan, dalam imajinasinya, ia menceraikan suaminya dan memakai kembali nama gadisnya. Sekarang ia percaya bahwa ia menikah dengan seorang Aristokrat Inggris, dan ia memaksa untuk dipanggil Lady Smith.

“Dan mengenai anak-anak yang diharapkannya, ia membayangkan jika ia mempunyai seorang anak setiap malam. Setiap kali saya datang ia akan berkata: ‘Dokter, saya melahirkan tadi malam.’”

Hidup menghancurkan semua mimpi-mimpinya dengan kejam dalam dunia nyata; namun dalam kegilaan yang penuh fantasi dan bersinar, semua hasratnya saling berlomba menyatu dalam kanvas bergelombang dengan angin yang meniup tiang-tiang kapalnya.

Tragis? Oh, saya tidak tahu. Dokternya berkata kepada saya: “Jika saya mampu mengulurkan tangan saya dan mengembalikannya dalam dunia nyata, saya tidak akan melakukannya. ia lebih bahagia dalam kegilaannya.”

Jika sebagian orang merasa lapar akan perasaan penting sehingga mereka benar-benar menjadi gila untuk memperolehnya, bayangkan keajaiban apa yang dapat Anda dan saya peroleh dengan memberikan pada mereka penghargaan Anda yang jujur.

Salah satu orang pertama dalam perusahaan Amerika yang diberi gaji lebih dari satu juta dolar setahun (di mana saat itu belum ada pajak pendapatan dan setiap orang yang mendapat lima puluh dolar seminggu dianggap sudah cukup baik), adalah Charles

Schwab. Ia dipilih oleh Andrew Carnegie untuk menjadi presiden pertama Perusahaan Baja Amerika yang dibangun pada tahun 1921, ketika Schwab masih berusia tiga puluh delapan tahun. (Schwab kemudian meninggalkan Perusahaan Baja Amerika tersebut untuk mengambil alih Perusahaan Baja Bethlehem yang saat itu mengalami kesulitan, dan dia membanggunya kembali menjadi salah satu perusahaan paling menguntungkan di Amerika).

Mengapa Andrew Carnegie membayar sejuta dolar tiap tahun, atau lebih dari tiga ribu dolar sehari, kepada Charles Schwab? Apakah karena Schwab seorang genius? Bukan. Apakah karena ia lebih banyak tahu tentang riset baja dibandingkan orang lain? Bukan juga. Charles Schwab mengatakannya sendiri kepada saya bahwa ia mempunyai banyak orang yang bekerja untuknya dan mereka tahu lebih banyak tentang riset baja daripada dirinya.

Schwab menceritakan bahwa dia dibayar dengan gaji sebesar ini, sebagian besar adalah karena kemampuannya dalam berhubungan dengan manusia. Saya tanyakan kepadanya bagaimana dia melakukan ini. Inilah rahasianya, yang dia sampaikan sendiri dengan kata-katanya - kata-kata yang harus diberi bingkai abadi digantung pada dinding setiap rumah dan sekolah, setiap toko dan kantor di muka bumi – kata-kata yang harus diingat oleh anak-anak daripada mereka harus membuat waktu mengingat konjugasi kata kerja latin atau jumlah curah hujan setiap tahun di Brazilia – kata-kata yang memiliki semua arti dan mengubah hidup Anda dan saya:

“Saya menganggap kemampuan saya dalam membangkitkan antusiasme pada orang lain,” ujar Schwab, “adalah aset paling besar yang saya miliki, dan cara saya mengembangkan hal terbaik dalam diri seseorang adalah dengan menghargai dan mendorong semangatnya.

“Tidak ada hal lain yang sangat membunuh ambisi seseorang selain kritik dari mereka yang merasa lebih tinggi. Saya tidak pernah mengkritik siapa pun. Saya percaya dengan memberi insentif kepada seseorang di tempat kerja. Jadi, saya suka memberi penghargaan namun segan mencari kesalahan. Kalau saya menyukai sesuatu, *saya sepenuh hati dalam penerimaan saya dan royal dalam memberi pujian.*”

Itulah yang dilakukan Schwab. Tapi apa yang rata-rata dilakukan orang ? Tepat kebalikannya dari itu. Kalau mereka tidak menyukai sesuatu, mereka menyalahkan bawahan mereka; kalau mereka benar-benar menyukainya, mereka tidak mengatakan apa-apa. Seperti yang disampaikan pepatah lama ini: “Sekali saya mengerjakan hal buruk, saya mendengarnya selamanya. Dua kali saya berbuat baik, saya tidak pernah mendengarnya.”

“Dalam hubungan saya yang luas dengan kehidupan, bertemu dengan banyak orang besar di berbagai dunia,” Schwab menyatakan, “saya belum pernah menemukan seseorang, betapun hebat atau berpengaruh posisinya, yang mau berusaha lebih keras untuk memberi semangat persetujuan daripada dengan yang akan mereka lakukan pada saat mengkritik.”

Hal itu, jelasnya dengan terus-terang, salah satu alasan utama dari sukses Andrew Carnegie, Carnegie menghargai rekan-rekannya di depan umum maupun secara pribadi.

Carnegie ingin memberi penghargaan kepada para pembantunya bahkan pada batu nisannya. Di batu nisannya dia meminta agar dituliskan begini: “Di sini berbaring seseorang yang tahu cara membuat orang yang lebih pandai dari dirinya mengelilinginya.”

Penghargaan yang tulus merupakan salah satu rahasia sukses John D. Rockefeller dalam menangani orang-orang. Misalnya, tatkala salah satu dari mitranya, Edward T. Bedford, mengalami kerugian satu juta dolar untuk perusahaan itu karena satu pembelian buruk di Amerika Selatan, John D. bisa saja mengkritik; tapi dia tahu kalau Bedford telah berusaha sebaik mungkin – dan insiden itu ditutup. Kemudian Rockefeller menemukan sesuatu untuk memberi penghargaan padanya; dia memberi selamat pada Bedford karena dia telah mampu menyelamatkan 60 persen uang yang telah diinvestasikannya. “Itu luar biasa,” ujar Rockefeller. “Kita tidak selalu berhasil meningkat demikian baik.”

Saya mempunyai satu kisah di antara klipng-kliping saya, yang saya tahu tidak pernah terjadi, namun kisah ini mencerminkan hal yang sesungguhnya, karena itu saya akan menceritakannya kepada Anda:

Menurut kisah konyol ini, ada seorang wanita petani, di penghujung hari kerja yang sibuk, meletakkan setumpuk jerami di depan para lelaki. Dan ketika mereka tercengang dan bertanya-tanya apakah dia sudah gila, dia menjawab: “Mengapa, bagaimana saya tahu kalian sudah memperhatikan? Saya sudah memasak untuk kalian selama dua puluh tahun sampai kini dan sepanjang waktu itu saya tidak pernah mendengar sepatah kata pun yang memberitahu saya kalau kalian tidak makan jerami.”

Ketika satu studi dibuat beberapa tahun yang lalu mengenai para istri yang melarikan diri, apa yang menurut Anda yang telah didapatkan sebagai alasan utama para istri itu melarikan diri? “Kurangnya penghargaan”. Dan saya akan bertaruh bahwa para suami yang melarikan diri juga memberi hasil yang sama. Kita sering tidak menganggap pasangan kita sehingga kita tidak pernah membiarkan mereka mengetahui kalau kita menghargai mereka.

Seorang peserta kursus kami menceritakan satu permintaan dari istrinya. Istrinya dan sekelompok wanita lain di gerejanya terlibat dalam satu program peningkatan-diri. Dia meminta suaminya agar membantunya dalam usaha ini, dengan memberi daftar enam hal yang suaminya yakin bisa dia lakukan untuk menjadi istri yang lebih baik. Si suami melaporkan hal ini di depan kelas, “Saya tercengang dengan permintaan semacam itu. Terus terang, mudah sekali bagi saya untuk menuliskan enam hal yang saya ingin di ubah dalam dirinya – ya ampun, daftar itu bisa menjadi seribu hal yang juga dia ingin berubah dalam diri saya – tapi saya tidak melakukannya. Saya katakan kepadanya, ‘Coba saya pikirkan dulu dan saya akan beri jawabannya besok pagi.’

“Esok paginya saya bangun pagi-pagi sekali dan menelpon toko bunga. Lalu meminta mereka mengirim enam kuntum mawar merah untuk istri saya, dengan satu catatan mengatakan ‘Saya tidak bisa memikirkan enam hal yang ingin saya ubah dalam dirimu. *I just love the way you are.*’

“Ketika saya sampai di rumah sore itu, siapa menurut Anda yang menyambut saya di depan pintu: Tepat sekali. Istri saya! Dia hampir menangis. Tidak perlu diutarakan, saya sangat bahagia karena saya tidak mengkritiknya seperti yang dia minta.

“Minggu besoknya di gereja, setela istri saya melaporkan hasil tugasnya, beberapa wanita kawan belajarnya mendatangi saya dan berkata, ‘Itu adalah hal paling mulia yang pernah saya dengar.’ Saat itulah saya menyadari kekuatan dari suatu penghargaan.”

Florenz Ziegfield, produser paling spektakuler yang pernah membuat Broadway cemerlang, memperoleh reputasinya dengan kemampuannya yang cerdas untuk “menyanjung gadis Amerika.” Dari waktu ke waktu dia mengambil makhluk-makhluk kecil yang

tidak menarik, di mana tidak ada seorang pun pernah melihatnya dua kali, lalu mengubah mereka di atas panggung menjadi pemandangan-pemandangan glamour yang penuh misteri dan menggoda. Dengan memberi penghargaan dan rasa percaya diri, dia membuat para wanita itu merasa cantik dengan kekuatan dari sikap sopannya dan perhatiannya. Dia seorang yang praktis: dia menaikkan gaji para gadis paduan suara dari tiga puluh dolar seminggu menjadi seratus tujuh puluh lima. Dan dia juga sangat sopan; pada malam pembukaan di Follies, dia mengirim telegram kepada para bintang panggung, dan dia membanjiri setiap gadis dalam paduan suara pada pertunjukan itu dengan mawar-mawar Amerika yang cantik.

Saya pernah kalah dengan mode untuk berpuasa selama enam hari enam malam tanpa makan sesuatu pun. Itu tidak sulit. Saya menjadi semakin tidak lapar pada akhir hari ke enam dibandingkan dengan akhir hari ke dua. Namun saya kenal, seperti juga Anda orang yang berpikir bahwa mereka sebenarnya sudah melakukan kriminal pada saat membiarkan keluarga mereka atau pegawai mereka berpuasa selama enam hari; tetapi mereka akan membiarkannya berlangsung selama enam hari, enam minggu, dan kadang-kadang enam puluh tahun tanpa bersedia memberi penghargaan yang sama mereka butuhkan seperti makanan.

Ketika Alfred Lunt, salah seorang aktor besar pada zamannya, memainkan peran utama dalam *Reunion in Vienna*, dia berkata, “Tidak ada yang saya inginkan dengan begitu besar selain makanan untuk harga-diri saya.”

Kita memberi makanan untuk tubuh anak-anak kita dan kawan-kawan, juga para pegawai, tapi betapa jarangnyanya kita memberi makan harga-diri mereka? Kita memberi mereka daging panggang dan kentang untuk mendapat energi, tapi kita lalai



memberi mereka kata-kata penghargaan, yang akan bergema merdu dalam ingatan mereka selama bertahun-tahun seperti musik yang datang dari bintang-bintang pagi.

Paul Harvey, dalam salah satu siaran radionya, “Kisah yang Tertinggal,” menceritakan bagaimana penghargaan yang tulus mampu mengubah kehidupan seseorang. Dia melaporkan bahwa beberapa tahun yang lalu seorang guru di Detroit meminta Steive Morris untuk membantunya menemukan seekor tikus yang lolos di ruang kelas. Anda tahu, dia menghargai kenyataan bahwa alam telah memberi Steive sesuatu yang tak seorang pun lainnya di dalam kelas memilikinya. Alam telah memberi Steive sepasang telinga yang tajam untuk mengimbangi matanya yang buta. Tapi ini benar-benar pertama kalinya Steive diberikan penghargaan untuk kedua telinganya yang berbakat itu. Kini, bertahun-tahun kemudian, dia berkata bahwa tindakan penghargaan ini adalah awal dari kehidupan barunya. Anda tahu sejak saat itu dia mengembangkan anugerah pendengarannya ini dan berlanjut menjadi, dengan nama panggung Steive Wonder, salah satu dari penyanyi pop dan penulis lagu terbesar di tahun tujuh puluhan.

Beberapa pembaca mungkin saat ini hendak berkata tatkala mereka membaca baris-baris ini: “Oh, Cis! Berlebihan! Saya sudah mencoba cara itu. Tidak berhasil – tidak bisa kalau bukan dengan orang-orang yang cerdas.”

Tentu saja sanjungan berlebihan jarang berhasil terhadap orang-orang yang cerdas. Hal itu bersifat rendah, egois, dan tidak tulus. Seharusnya cara itu gagal dan biasanya memang demikian. Benar, ada beberapa orang yang begitu lapar, begitu haus untuk mendapat penghargaan sehingga mereka akan menelan segalanya, persis seperti seorang yang lapar yang akan makan rumput dan cacing.

Bahkan Ratu Victoria sangat mengharap sanjungan. Perdana Menteri Benjamin Disraeli mengaku bahwa dia memberi sanjungan berlebihan saat berurusan dengan sang Ratu. Untuk mengemukakan kata-katanya secara tepat, dia mengatakan “sebarikan itu dengan berlebihan.” Tapi Disraeli adalah seorang lelaki paling halus budi bahasanya, terampil dan cerdas yang pernah memerintah Kekaisaran Inggris. Dia adalah orang yang genius dalam kata-kata. Apa yang berhasil baginya tidak perlu berhasil untuk Anda dan saya. Dalam jangka panjang, sanjungan akan memberi Anda kerugian dibandingkan kebaikan. Sanjungan adalah palsu, dan seperti memalsukan uang, hal itu akhirnya akan membawa Anda pada masalah kalau Anda memberinya kepada orang lain.

Beda antara penghargaan dan sanjungan? Sederhana sekali. Yang satu tulus dan yang satunya tidak tulus. Yang satu berasal dari hati; yang lainnya dari gigi. Yang satu tidak mementingkan diri; yang lainnya demi diri sendiri. Yang satu dikagumi dunia; yang lainnya dikutuk dunia.

Saya baru-baru ini melihat patung dada pahlawan Meksiko Jenderal Alvaro Obregon di istana Chapultepec di Mexico City. Di bawah patung itu terukir kata-kata bijaksana ini dari filsafat Jenderal Obregon “Jangan takut pada musuh yang menyerah Anda. Takutlah pada kawan-kawan yang menyanjung Anda.”

Tidak! Tidak! Saya tidak akan mengusulkan sanjungan! Jauh dari hal itu. Saya berbicara tentang satu cara hidup baru. Biarkan saya mengulanginya. *Saya berbicara tentang satu cara hidup baru.*

Raja George V mempunyai serangkaian enam pepatah yang dipajang di dinding ruang studinya di Istana Buckingham. Salah satu dari pepatah ini adalah: “Ajarkan saya bukan untuk

mengajukan, juga bukan untuk menerima pujian murahan.” Memang itulah sanjungan – yaitu pujian murahan. Saya pernah membaca satu definisi untuk sanjungan yang mungkin cukup berharga untuk diulang: “Sanjungan adalah menyampaikan kepada orang lain dengan persis apa yang dia pikirkan tentang dirinya sendiri.”

“Gunakan bahasa apapun yang ingin Anda pakai.” Kata Ralph Waldo Emerson, “anda tidak pernah mengatakan apapun selain tentang siapa diri Anda.”

Kalau apa yang harus kita lakukan hanyalah menyanjung, setiap orang akan memperoleh satu dan kita semuanya seharusnya menjadi ahli dalam hubungan manusia.

Ketika kita tidak sedang memikirkan masalah, biasanya kita menghabiskan sekitar 95 persen waktu kita untuk berpikir tentang diri kita. Sekarang, kalau kita berhenti berpikir tentang diri kita sebentar saja dan mulai memikirkan hal-hal baik dalam diri orang lain, kita tidak usah mengandalkan sanjungan yang begitu murah dan palsu sehingga kata-kata tersebut hampir sudah bisa dikenali sebelum keluar dari mulut.

Salah satu hal yang paling diabaikan dari keberadaan kita di dunia ini adalah penghargaan. Entah bagaimana kita menolak memberi penghargaan kepada anak kita tatkala dia membawa pulang raportnya yang bagus, dan kita lalai untuk mendorong semangat anak-anak kita tatkala dia pertama sekali berhasil memanggang kue atau membuat kandang burung. Tak sesuatu pun yang lebih membahagiakan anak-anak daripada adanya minat orang tua seperti ini dan persetujuan mereka.

Lain waktu saat Anda menikmati sayatan daging mignon di restoran, sampaikan kata-kata pada kokinya bahwa makanan itu

lezat sekali, dan tatkala seorang penjual yang letih bersikap amat sopan dan baik, cobalah memujinya.

Semua pendeta, penceramah, dan pembicara publik tahu rasa putus asa saat mereka bicara di depan publik dan tidak menerima satu pun komentar yang menghargai. Apa yang berlaku pada profesional juga berlaku pada para pekerja di kantor, di toko dan di pabrik, juga pada keluarga kita dan kawan-kawan. Dalam hubungan-hubungan antarmanusia, kita seharusnya tidak pernah melupakan bahwa semua rekan kita adalah manusia dan mereka lapar akan penghargaan. Ini merupakan tender sah yang semua jiwa menikmatinya.

Usahakan meninggalkan jejak ramah dari rasa penghargaan kecil dalam perjalanan Anda sehari-hari. Anda akan tercengang melihat betapa semua itu akan semakin hangat dalam kunjungan Anda berikutnya.

Pamela Dunham dari New Fairfield, Connecticut, mempunyai satu tanggung jawab di antara tanggung jawab lainnya yaitu melakukan supervisi terhadap seorang pembersih kantor yang mengerjakan tugasnya dengan sangat buruk. Para pegawai lainnya akan mencemoohnya dan membuang sampah di lorong untuk menunjukkan kepadanya betapa buruknya hasil pekerjaannya. Sungguh buruk, waktu produktif menjadi hilang di toko itu.

Tanpa hasil, Pam berusaha dengan berbagai cara untuk memotivasi orang ini. Dia memperhatikan bahwa sekali-sekali orang itu melakukan pekerjaan dengan baik sekali. Pam memutuskan untuk memujinya atas pekerjaan ini di depan orang lain. Setiap hari pekerjaan yang dia lakukan semuanya menjadi lebih baik, dan dalam waktu cukup singkat dia mulai mengerjakan semua tugasnya secara efisien. Sekarang dia mengerjakan tugasnya

dengan sangat baik dan orang lain memberinya penghargaan dan pengakuan. Penghargaan yang jujur membawa hasil sementara kritik dan cemoohan gagal mendapatkannya.

Menyakiti orang lain bukan hanya tidak akan mengubah orang itu, hal itu tidak pernah diperlukan. Ada satu pepatah lama yang sudah saya gunting dan saya tempel di cermin saya di mana sudah pasti saya akan melihatnya setiap hari:

*“Saya akan melewati jalan ini hanya sekali; karenanya setiap perbuatan baik yang dapat saya lakukan atau kebaikan apapun yang dapat saya perlihatkan kepada siapa pun, biarlah saya melakukannya sekarang. Jangan biarkan saya menunda, juga jangan biarkan saya mengabaikannya, karena mungkin saya tidak akan melewati jalan itu lagi.”*

Emerson berkata: “Setiap orang yang saya jumpai adalah lebih baik dari saya dalam hal tertentu. Dengan cara itu, saya belajar sesuatu darinya.”

Bila itu berlaku pada Emerson, bukankah seribu kali lebih berlaku pada Anda dan saya? Mari kita berhenti dari apa yang ingin kita capai, dari keinginan-keinginan kita. Mari kita coba menemukan hal-hal baik dalam diri orang lain. Kemudian lupakan tentang sanjungan. Berikan penghargaan yang jujur dan tulus. Jadilah “tulus beri penghargaan,” dan orang-orang akan mengingat kata-kata Anda, menghargainya dan mengulangnya sepanjang hidup – mengulangi kata-kata itu bertahun-tahun setelah Anda melupakannya.

## Prinsip 2

Berikan penghargaan yang jujur dan tulus.

## **BAGIAN SATU**

### **TEKNIK-TEKNIK DASAR DALAM MENANGANI MANUSIA**

#### **BAB TIGA**

**“Dia Yang Mampu Melakukannya Akan Memiliki Seluruh  
Dunia Bersamanya. Dia Yang Tidak Bisa, Akan Berjalan  
Dalam Jalan Yang Sepi”**

SAYA SERING memancing di Maine saat musim panas. Secara pribadi saya sangat suka arbei dan krem, tapi saya mendapatkan bahwa untuk beberapa alasan aneh, ikan ternyata lebih suka cacing. Manakala tatkala saya pergi memancing, saya tidak memikirkan apa yang saya inginkan. Saya tidak memasang umpan di kail dengan arbei dan krem, tetapi saya menggantungkan seekor cacing atau belalang di depan si ikan dan berkata: “Kau menginginkan ini, bukan?”

Mengapa Anda tidak menggunakan akal sehat ini tatkala Anda memancing orang lain?

Hal itu yang dilakukan Llyod George, Perdana Menteri Inggris yang terkenal selama Perang Dunia I. Ketika seseorang bertanya kepadanya bagaimana dia berhasil tetap berkuasa sementara para pemimpin perang lainnya – Wilson, Orlando dan Clemenceau – telah dilupakan, dia menjawab bahwa apabila posisinya yang bertahan di atas ini mungkin disebabkan satu hal, hal itu adalah karena hasil belajarnya bahwa kita perlu memasang umpan yang sesuai dengan ikannya.

Mengapa harus berbicara tentang apa yang kita inginkan? Itu kekanak-kanakan. Absurd. Tentu saja, Anda berminat dengan hal-hal yang Anda inginkan. Anda akan selamanya berminat terhadap hal itu. Tapi tak seorang pun yang berminat kecuali anda. Kita semua persis seperti Anda: Kita berminat terhadap apa yang kita inginkan.

Jadi, satu-satunya cara di bumi ini untuk mempengaruhi orang lain adalah berbicara tentang apa yang mereka inginkan dan tunjukkan kepada mereka bagaimana cara memperolehnya.

Ingat itu tatkala Anda mencoba menggerakkan seseorang untuk mengerjakan sesuatu. Kalau, misalnya Anda tidak ingin anak-anak Anda merokok, jangan memberi ceramah kepada mereka, dan jangan berikan tentang apa yang Anda inginkan; melainkan tunjukkan kepada mereka bahwa rokok mungkin akan membuat mereka tidak bisa masuk tim bola basket atau tidak bisa memenangkan lari seratus meter.

Ini adalah hal yang baik untuk diingat terlepas dari apakah Anda berurusan dengan anak-anak atau anak sapi atau simpanse. Sebagai contoh: Suatu hari Ralph Waldo Emerson dan putranya berusaha menghela seekor anak sapi agar masuk ke kandangnya. Namun mereka membuat kesalahan yang lazim karena hanya memikirkan tentang apa yang mereka inginkan: Emerson mendorong dan putranya menghela. Tapi sapi itu hanya melakukan persis seperti apa yang sedang mereka lakukan: dia hanya memikirkan apa yang dia inginkan maka dia mengeraskan kakinya dan dengan keras kepala menolak meninggalkan padang rumput itu. Seorang pembantu bangsa Irlandia melihat kejadian ini. Dia tidak bisa menulis esai dan buku; tapi setidaknya dalam peristiwa itu, dia lebih memiliki pengertian kuda atau pengertian anak sapi, dibandingkan dengan Emerson. Dia memikirkan tentang apa yang

diinginkan anak sapi itu mengisap jarinya tatkala dia dengan lembut mengelanya masuk kandang.

Setiap tindakan yang pernah Anda lakukan sejak hari kelahiran Anda, dilakukan karena Anda menginginkan sesuatu. Bagaimana halnya paa saat Anda memberi sumbangan besar pada Palang Merah? Ya, tidak ada pengecualian dengan aturan tersebut. Anda memberi donasi pada Palang Merah karena Anda ingin menolong; Anda ingin melakukan tindakan baik, yang tidak memikirkan diri sendiri dan mulia. “Dalam banyak hal yang telah Anda kerjakan, Anda telah melakukannya untuk diri sendiri.”

Kalau anda tidak menginginkan perasaan itu lebih besar daripada keinginan Anda akan uang, Anda tidak akan menyumbangkan uang Anda. Tentu saja, Anda bisa memberi sumbangan itu karena Anda malu menolak atau karena seorang pelanggan meminta Anda untuk melakukannya. Namun satu hal yang sudah pasti. Anda memberi sumbangan itu karena mengharapkan sesuatu.

Harry A. Overstreet dalam bukunya memberi penerangan *Influencing Human Behavior* berkata: “Tindakan keluar dari apa yang secara mendasar kita harapkan . . . dan nasihat terbaik yang bisa diberikan kepada para calon-pembujuk, apakah dalam bisnis, di rumah, di sekolah, dalam politik, adalah: Pertama, bangkitkan hasrat orang lain. Dia yang bisa melakukan hal ini akan memiliki seluruh dunia bersamanya. Dia yang tak bisa, akan berjalan di jalan yang sepi.”

Andrew Carnegie, seorang anak Skotlandia yang sangat miskin yang mulai bekerja dengan upah dua sen per jam dan akhirnya menyumbangkan \$365 juta, belajar lebih dini tentang kehidupan bahwa satu-satunya cara untuk mempengaruhi orang



lain adalah berbicara tentang apa yang mereka inginkan. Dia bersekolah hanya empat tahun; namun dia sudah belajar bagaimana menangani orang lain.

Untuk menjelaskannya: Ipar perempuannya sangat mengkhawatirkan dua anak lelakinya. Mereka berada di Yale, dan mereka sangat sibuk dengan urusan mereka sendiri sehingga mereka tidak peduli untuk menulis surat ke rumah dan tidak menaruh perhatian apa pun pada apa yang ditulis ibunya.

Kemudian Carnegie bertaruh seratus dolar bahwa dia bisa mendapat balasan surat dari mereka, bahkan tanpa memintanya. Seseorang menyambut taruhannya jadi dia menulis surat kepada kedua keponakannya ini yang gayanya seperti mengobrol, menyebutkan dengan santai bahwa dia mengirimkan masing-masing uang lima dolar.

Namun, dia sengaja tidak memasukkan uang itu.

Kemudian datang balasan-balasan surat yang mengucapkan terima kasih “Paman Andrew” untuk surat yang baik hati ini dan – Anda bisa menyelesaikan sendiri kalimat ini.

Contoh lain dari cara membujuk diberikan oleh Stan Novak dari Clevehand, Ohio, seorang peserta kursus kami. Suatu malam Stan pulang kerja dan mendapatkan anak lelaki bungsunya, Tim, menendang-nendang dan berteriak di lantai ruang tamu. Dia baru akan mulai masuk Taman Kanak-kanak esok hari dan memprotes kalau dia tidak mau pergi. Reaksi normal Stan adalah menyuruh anak itu masuk ke kamarnya dan mengatakan padanya bahwa dia lebih baik berubah pikiran untuk pergi sekolah. Tim tidak punya pilihan. Tapi malam itu, menyadari bahwa hal ini tidak akan menolong Tim memulai taman kanak-kanaknya dengan kerangka pikiran terbaik, Stan duduk dan berpikir, “Kalau saya adalah Tim,

mengapa saya harus pergi ke Taman Kanak-kanak?” Kemudian dan istrinya membuat daftar hal-hal menyenangkan yang bisa dilakukan Tim seperti menggambar dengan jari, menyanyi, mendapat teman-teman baru. Kemudian mereka mempraktekkannya. “Kami semua mulai dengan menggambar dengan jari di meja dapur – istri saya, Lil, anak lelaki saya yang lain, Bob, dan saya sendiri, semuanya menikmati kegiatan itu. Segera saja Tim mengintip dari sudut dapur. Kemudian dia memohon untuk ikut serta. ‘Oh, tidak! Kau harus pergi ke Taman Kanak-kanak dulu untuk belajar bagaimana menggambar dengan jari.’ Dengan sangat bersemangat saya memperlihatkan kepada Tim daftar itu dan menyampaikan dalam bahasa anak-anak yang mudah dimengerti – mengatakan kepadanya semua kesenangan yang bisa didapatkannya di taman kanak-kanak. Esok paginya, saya kira saya orang pertama yang bangun. Saya turun ke bawah dan mendapatkan Tim yang sedang duduk tertidur nyenyak di kursi ruang tamu. ‘Apa yang kau lakukan di sini?’ tanya saya. ‘Aku menunggu buat pergi ke Taman Kanak-kanak. Aku gak ingin terlambat.’ Antusiasme dari semua anggota keluarga telah membangkitkan hasrat yang sama dalam diri Tim sehingga diskusi atau ancaman apa pun tidak bisa mencapai sukses seperti ini.”

Besok mungkin Anda ingin membujuk seseorang untuk mengerjakan sesuatu. Sebelum Anda bicara, berhentilah sebentar dan tanyakan pada diri anda: “Bagaimana saya bisa membuat orang ini melakukannya?”

Pertanyaan itu akan menghentikan kita gar tidak tergesa-gesa masuk ke dalam situasi yang tidak menguntungkan, dengan mengeluarkan pembicaraan mengenai keinginan-keinginan kita.

Suatu kali saya menyewa ruangan luas dari sebuah hotel New York selama dua puluh malam untuk setiap sesi dalam rangka menyampaikan serangkaian ceramah.

Pada awal satu musim, saya tiba-tiba diberitahu bahwa saya seharusnya membayar hampir tiga kali harga sewa yang saya bayar dulu. Kabar ini sampai pada saya sesudah tiket dicetak dan disebar dan semua pengumuman sudah dibuat.

Sudah sewajarnya, saya tidak mau membayar uang tambahan itu, tapi apa gunanya bicara kepada pihak hotel itu tentang apa yang saya inginkan? Mereka hanya berminat dengan apa yang mereka inginkan. Maka, beberapa hari kemudian saya pergi menemui manajernya.

“Saya sedikit terkejut tatkala saya mendapat surat Anda,” ujar saya, “Jangan salahkan diri Anda sama sekali. Kalau saya berada dalam posisi Anda, saya sendiri juga seharusnya menulis surat yang sama. Tugas Anda sebagai seorang manajer hotel adalah memperoleh keuntungan sebanyak mungkin. Kalau Anda tidak melakukan itu Anda akan dipecat dan Anda seharusnya dipecat. Sekarang, mari kita ambil selembar kertas dan menuliskan kerugian dan keuntungan yang akan terjadi pada Anda, kalau Anda bersikeras untuk menaikkan sewa ini.”

Kemudian saya ambil selembar kertas dan membuat garis ke bawah dari tengah dan membuat satu kolom “Keuntungan” dan kolom satunya “Kerugian”.

Saya menulis di bawah judul “Keuntungan” kata-kata ini. “Ruangan bebas”. Kemudian saya teruskan menyebutkan: ‘anda akan mendapat keuntungan dari memiliki ruang kosong yang bisa disewakan untuk dansa dan konvensi. Itu merupakan keuntungan besar karena untuk peristiwa-peristiwa seperti itu mereka akan

membayar Anda lebih banyak dari pada yang bisa Anda peroleh dari serangkaian ceramah. Saya mengikat ruangan Anda selama dua puluh malam pada saat ceramah berlangsung, ini sudah pasti berarti kerugian bisnis yang lumayan bagi Anda.

“Sekarang, mari kita pertimbangkan kerugiannya. Pertama, bukannya Anda menaikkan pemasukan dari saya, Anda malah menurunkannya. Sebenarnya, Anda akan menghapuskannya karena saya tidak bisa membayar uang sewa yang Anda minta. Saya akan terpaksa mengadakan ceramah-ceramah ini di tempat lainnya.

“Ada kerugian lain bagi Anda juga. Ceramah-ceramah ini menarik perhatian khalayak yang berpendidikan dan berbudaya ke hotel Anda. Itu adalah iklan bagus untuk Anda, bukankah begitu? Sebenarnya, iklan kalau Anda menghabiskan lima ribu dolar untuk biaya iklan di koran, Anda tidak bisa membawa masuk banyak orang yang akan melihat hotel Anda sebanyak yang akan saya bawa karena ceramah-ceramah ini. Hal itu cukup bernilai untuk sebuah hotel, bukankah begitu?”

Tatkala saya berbicara, saya menulis dua “kerugian ini di bawah judul yang tepat, dan menyerahkan lembaran kertas itu kepada si manajer sambil berkata “Saya harap Anda akan mempertimbangkan dengan seksama keduanya, baik kerugian maupun keuntungan yang akan Anda peroleh, kemudian beritahu saya keputusan akhir Anda.”

Saya menerima sepucuk surat esok harinya, yang memberitahu saya bahwa biaya sewa hanya akan di naikkan 50 persen bukannya 300 persen.

Saya memperoleh pengurangan ini tanpa mengucapkan sepatah kata pun mengenai apa yang saya inginkan. Saya bicara

terus-menerus tentang apa yang diinginkan orang lain dan bagaimana dia bisa mendapatkannya.

Misalnya saya telah melakukan hal yang manusiawi, hal yang wajar; misalnya saja saya bergegas masuk kantornya dan berkata, “Apa maksud Anda dengan menaikkan biaya sewa saya tiga ratus persen, padahal Anda tahu kalau tiket sudah dicetak dan pengumuman sudah disebar? Tiga ratus persen! Konyol! Saya tidak akan membayarkannya!”

Apa yang akan terjadi kalau demikian? Perdebatan akan memanaskan dan mendidih, lalu meledak – dan Anda sudah tahu bagaimana akhir dari perdebatan sengit. Bahkan bila saya sudah meyakinkannya bahwa dia berbuat salah, rasa angkuhnya akan membuat posisinya menjadi sulit untuk mundur dan mengalah.

Berikut ini adalah salah satu saran terbaik yang pernah diberikan mengenai seni berhubungan dengan manusia. “Kalau pernah ada rahasia mengenai sukses,” Ujar Henry Ford, “Itu adalah kemampuan untuk melihat segala sesuatunya dari sudut pandang orang lain, dan juga dari sudut pandang Anda sendiri.”

Nasihat itu sangat baik sehingga saya ingin mengulanginya *“Kalau pernah ada rahasia mengenai sukses, Itu adalah kemampuan untuk melihat segala sesuatunya dari sudut pandang orang lain, dan juga dari sudut pandang Anda sendiri.”*

Itu sungguh sederhana, begitu jelas, bahwa siapa pun seharusnya melihat kebenarannya selintas; namun 90 persen dari manusia di bumi ini mengabaikannya 90 persen dari waktunya.

Sebuah contoh? Lihatlah surat-surat di atas meja Anda besok pagi, dan Anda akan mendapatkan bahwa sebagian besar dari surat itu tidak mengindahkan hal masuk akal yang penting ini. Coba

lihat yang satu ini, sepucuk surat yang ditulis oleh kepala departemen radio dari sebuah agen periklanan dengan beberapa kantor yang tersebar di seluruh benua. Surat ini dikirim kepada para manajer stasiun radio lokal di seluruh negeri. (Saya menuliskan, dalam tanda kurung, reaksi-reaksi saya untuk setiap paragraf).

Bapak John Blank,  
Blankville,  
Indiana

*Yang terhormat Tuan Blank:*

*Perusahaan ----- ingin mempertahankan posisinya dalam kepemimpinan agen periklanan dalam bidang radio.*

[Siapa peduli tentang keinginan perusahaan Anda?’ Saya mengkhawatirkan masalah-masalah saya sendiri. Bank akan mencabut hak hipotek rumah saya, hama merusak tanaman, harga saham jatuh lagi kemarin. Saya tidak diundang ke pesta dansa John tadi malam, dokter memberitahu kalau saya mendapat tekanan darah tinggi dan neuritis, juga ketombe. Kemudian apa yang terjadi? Saya datang ke kantor pagi ini dengan rasa khawatir, membuka surat saya, dan ini lagi gangguan dari New York yang berkoar-koar tentang apa yang diinginkan perusahaannya. Bah! Kalau saja dia sadar kesan seperti apa yang diberikan suratnya, dia akan keluar dari bisnis periklanan dan memulai membuat pabrik desinfeksi kambing.]

*Laporan agen periklanan nasional ini merupakan benteng dari jaringannya. Izin-izin kami yang berikutnya untuk waktu*

*stasiun telah menempatkan kami di posisi atas dari beberapa agen dari tahun ke tahun.*

[Anda besar, kaya dan berada di puncak, benar? Jadi kenapa? Saya tidak akan peduli apakah Anda sebesar General Motors dan General Electric dan Staf Jenderal dari Ketentaraan Amerika semuanya digabungkan. Kalau saja Anda mempunyai setengah saja kecerdikan burung bulbul, Anda akan menyadari bahwa saya hanya tertarik tentang seberapa besar diri saya sendiri – bukan seberapa besar Anda. Semua pembicaraan tentang sukses Anda yang luar biasa itu membuat saya merasa kecil dan tidak penting.]

*Kami ingin memberi pelayanan laporan kami dengan informasi terakhir stasiun radio kami.*

[Anda menginginkan! Anda ingin. Anda benar-benar seekor keledai. Saya tidak tertarik dengan apa yang Anda inginkan atau apa yang di-inginkan Presiden Amerika. Biar saya sampaikan pada Anda, saat ini saya hanya berminat pada apa yang saya inginkan - dan tidak pernah mengatakan sepatah pun tentang hal itu dalam surat Anda yang konyol ini.]

*Karena itu, maukah Anda memasukkan perusahaan kami dalam daftar istimewa Anda untuk informasi stasiun mingguan – setiap rincian yang akan berguna bagi sebuah agen dengan memesan waktu secara cerdas.*

[“Daftar Istimewa.” Benar benar Anda! Anda membuat saya merasa tidak penting dengan mendengar pembicaraan Anda yang besar mengenai perusahaan Anda – dan kemudian Anda minta saya memasukkan Anda dalam daftar “istimewa”, Anda bahkan tidak mengucapkan “tolong” tatkala Anda memintanya.]

*Kabar segera untuk surat ini, yang memberitahu kami hasil “kerja” Anda yang terakhir, akan saling membantu.*

[Anda tolo! Anda mengrim surat murahan kepada saya – surat yang berserakan seperti daun-daun musim gugur – dan Anda masih mempunyai rasa kurang ajar untuk meminta pada saya, pada saat saya sedang mengkhawatirkan hipotek dan tanaman dan tekanan darah saya, untuk duduk dan mendiktekan surat pribadi untuk menjawab surat Anda – lalu Anda meminta saya melakukannya “segera”. Apa maksud Anda “segera”? Tidakkah Anda tahu kalau saya sama sibuknya dengan Anda – atau, setidaknya, saya lebih suka berbicara mengenai diri saya. Dan ketika kita membahas masalah ini, siapa yang memberi Anda hak penuh untuk memerintah saya? . . . Anda bilang bahwa ini merupakan hal “saling tolong”. Akhirnya, Anda mulai melihat apa yang saya inginkan. Tapi Anda kabur dalam menyampaikan cara menawarkannya untuk keuntungan saya.]

Salam

John Doe,

Manajer Departemen Radio

*P.S. Lampiran cetak dari Jurnal Blankville akan menarik minat Anda, dan Anda mungkin ingin menayangkannya lewat stasiun Anda.*

[Akhirnya, pada bagian bawah surat ini, Anda menyebut sesuatu yang mungkin bisa membantu saya memecahkan salah satu masalah saya. Mengapa Anda tidak memulai surat Anda dengan – tapi apa gunanya? Orang periklanan mana pun yang merasa bersalah karena melakukan omongan tolo! semacam surat yang telah Anda kirimkan pada saya, pasti ada yang salah dengan



‘*medulla oblongata*’-nya. Anda tidak perlu surat yang mengabarkan tentang hasil kerja terakhir kami. Apa yang Anda perlukan adalah yodium dalam kelenjar gondok Anda.]

Sekarang, kalau orang yang mendedikasikan dirinya pada periklanan, yang menyatakan diri sebagai ahli dalam seni mempengaruhi orang lain agar mau membeli – lalu mereka menulis surat seperti itu, apa yang bisa kita harapkan dari tukang daging dan tukang roti atau montir mobil?

Berikut ini contoh satu surat lagi, yang ditulis oleh pengawas sebuah terminal peti kemas besar kepada seorang peserta kursus ini, Edward Vermynen. Pengaruh apa yang diperoleh surat ini terhadap orang yang dituju? Bacalah, nanti akan saya sampaikan pada Anda.

A. Zerega’s Sons, Inc  
28 Front St.  
Brooklyn, N.Y. 11201  
Kepada: Tuan Edward Vermynen

*Dengan Hormat,*

*Pengoperasian pada stasiun penerima-rail-outbound kami sedang ada masalah karena persentase total bisnis dikirimkan kepada kami terlambat sore ini. Kondisi ini menimbulkan kemacetan, kerja lembur para pekerja kami, penundaan truk-truk, dan berarti; penundaan terhadap pengangkutan. Pada tanggal 10 November, kami menerima dari perusahaan Anda sebanyak 510 potong, yang tiba di sini pada pukul 16.20.*

Kami mengharapkan kerjasama Anda untuk mengatasi pengaruh-pengaruh yang tidak diharapkan ini, yang timbul karena

keterlambatan penerimaan muatan. Bolehkah kami meminta, pada hari-hari Anda mengirimkan muatan yang diterima pada tanggal tersebut di atas, usahakan apakah truknya bisa datang lebih cepat atau kirimkan pada kami sebagian muatan pada pagi hari?

Keuntungan yang akan Anda peroleh dari pengaturan sedemikian akan lebih menjamin bisnis Anda berjalan lancar pada tanggal penerimaannya.

Hormat kami,  
J – B -, Supt.

Setelah membaca surat ini, Tuan Vermynen, manajer penjualan untuk A. Zerega's Sons, Inc, memberikannya kepada saya dengan komentar berikut ini:

*Surat ini mempunyai pengaruh yang berlawanan dengan apa yang dimaksudkan. Surat ini dimulai dengan menjelaskan kesulitan Terminal, yang terus terang kami tidak berminat mendengarnya, Kemudian mereka meminta kerja sama kami tanpa beripikir apakah hal itu memudahkan kami, dan akhirnya pada paragraf terakhir, faktanya disebutkan bahwa bila kami mau bekerja sama, itu akan berarti kelancaran keberangkatan truk-truk kami, dengan jaminan bahwa muatan kami akan sampai pada tanggal penerimaannya.*

*Dengan kata lain, hal yang paling menarik minat kami disinggung pada bagian akhir, dan keseluruhan efeknya membangkitkan semangat menentang, bukannya bekerja sama.*

Coba kita lihat apakah kita bisa menulis kembali dan memperbaiki surat ini. Mari kita jangan membuang waktu berbicara tentang masalah-masalah kita. Seperti yang disarankan

Henry Fod, mari kita ambil “sudut pandang orang lain dan lihat segala sesuatunya dari sudut pandangnya, demikian juga dari sudut pandang kita.”

Berikut ini adalah satu cara memperbaiki surat tersebut. Mungkin ini bukan cara yang terbaik, tapi bukankah ini suatu perbaikan?

Bapak Edward Vermylon,  
c/o A. Zerega's Sons Inc,  
28 Front St.  
Brooklyn, N.Y. 11201

*Yang terhormat Tuan Vermylon*

*Perusahaan Anda telah menjadi salah satu pelanggan kami yang baik selama empat belas tahun ini. Sudah sewajarnya, kami sangat menghargai cara kerja Anda dan sungguh ingin memberi Anda pelayanan yang cepat dan efisien yang sudah menjadi hak Anda. Namun kami menyesal untuk menyampaikan bahwa kami tidak mungkin melakukan hal itu apabila truk-truk Anda datang terlambat pada sore hari, seperti yang mereka lakukan pada tanggal 10 November. Mengapa? Karena banyak pelanggan lainnya membuat pengiriman terlambat juga. Sewajarnya, hal itu menyebabkan kemacetan. Itu berarti bahwa truk-truk Anda tidak bisa dihindari tertahan di pelabuhan, dan kadang-kadang muatan Anda jadi tertunda.*

*Hal itu memang buruk, tapi tidak bisa dihindari. Kalau Anda bisa mengusahakan pengiriman di pelabuhan pada pagi hari, truk-truk Anda akan bisa bergerak terus, muatan Anda akan segera diperhatikan, dan para pekerja kami bisa pulang lebih cepat pada malam hari untuk menikmati santap malam makaroni dan mie yang dihasilkan pabrik Anda.*

*Tanpa menghiraukan kapan pengiriman Anda tiba, kami dengan senang hati berusaha semampu kami melayani Anda dengan segera.*

*Anda sibuk. Jangan bersusah-susah menjawab surat ini.*

Hormat Saya,  
J-B-, Supt.

Barbara Anderson yang bekerja di sebuah bank di New York, ingin pindah ke Phoenix, Arizona, karena masalah kesehatan anak lelakinya. Dengan menggunakan prinsip-prinsip yang sudah dipelajarinya dari kursus, dia menulis surat berikut ini kepada dua bank di Phoenix:

*Dengan hormat,*

*Pengalaman saya selama sepuluh tahun bekerja di bank seharusnya menarik minat bank Anda yang berkembang pesat.*

*Dalam berbagai kapasitas operasi perbankan dengan Banker Trust Company di New York, yaitu sehubungan dengan tugas saya saat itu sebagai Manajer Cabang, saya telah memperoleh keahlian untuk semua fase perbankan, termasuk hubungan depositor, kredit, pinjaman dan administrasi.*

*Saya akan dipindahkan ke Phoenix pada bulan Mei, dan saya yakin saya bisa memberi sumbangan untuk perkembangan dan keuntungan Anda. Saya akan berada di Phoenix tanggal 3 April, dan sangat menghargai kesempatan yang Anda berikan agar dapat memperlihatkan kepada Anda bagaimana saya bisa membantu bank Anda memenuhi tujuan-tujuannya.*

*Salam,*

*Barbara L. Anderson.*

Menurut Anda, Apakah Nyonya Anderson mendapat respons dari surat itu? Sebelas dari dua belas bank tadi mengundangnya datang untuk wawancara, dan dia mempunyai pilihan bank yang bisa diterimanya. Mengapa? Nyonya Anderson tidak menyatakan apa yang dia inginkan, melainkan menulis dalam suratnya bagaimana dia bisa menolong mereka, dia memusatkan pada keinginan mereka, bukan keinginannya.

Ribuan penjual memenuhi jalan-jalan saat ini, mereka lelah, putus asa dan dibayar murah. Mengapa? Karena mereka hanya selalu berpikir tentang apa yang mereka inginkan. Mereka tidak menyadari bahwa Anda dan saya tidak ingin membeli apapun. Kalau kita ingin, kita akan pergi keluar dan membelinya. Namun kita berdua sudah pasti berminat untuk memecahkan masalah-masalah kita. Dan kalau para penjual itu menunjukkan kepada kita bagaimana pelayanan mereka atau barang mereka akan membantu kita memecahkan persoalan, mereka tidak akan perlu menjual kepada kita. Kita yang akan membeli. Dan para pelanggan akan senang memperoleh rasa bahwa mereka membeli – bukan dijual.

Namun, banyak penjual menghabiskan waktu menjual tanpa melihat segalanya dari sudut pandang si pelanggan. Misalnya, selama bertahun-tahun saya tinggal di Forest Hills, masyarakat kecil dari perumahan pribadi di pusat New York. Suatu hari tatkala saya bergegas menuju stasiun, saya kebetulan bertemu dengan seorang operator *real-estate* yang telah membeli dan menjual properti dalam area itu selama bertahun-tahun. Dia tahu baik mengenai Forest Hills, maka saya segera menanyakan kepadanya apakah rumah plesteran saya dibangun dengan bilah metal atau ubin berongga. Dia bilang dia tidak tahu, dan dia menyampaikan

apa yang sudah saya ketahui – bahwa saya bisa memperoleh informasi itu dengan menelepon Forest Hills Association. Esok paginya, saya menerima surat darinya. Apakah dia memberi saya informasi yang saya inginkan? Sebenarnya dia bisa saja memberinya dalam waktu enam puluh detik melalui telepon. Tapi dia tidak melakukannya. Dia menyampaikan kepada saya lagi bahwa saya bisa mendapatkannya dengan menelepon, kemudian dia malah minta menangani asuransi saya.

Dia tidak berminat membantu saya. Dia hanya berminat untuk menolong dirinya sendiri.

J. Howard Lucas dari Birmingham, Alabama, menceritakan bagaimana dua orang penjual dari perusahaan yang sama menangani situasi dengan tipe yang sama. Dia melaporkan:

“Beberapa tahun yang lalu saya berada dalam tim manajemen sebuah perusahaan kecil. Kantor pusat dekat kami adalah kantor distrik dari sebuah perusahaan asuransi besar. Para agen mereka ditugaskan berdasarkan wilayah, dan dua orang agen yang di sini akan saya sebut Carl dan John ditugaskan ke kantor kami.

“Suatu pagi, Carl sampai di kantor kami dan dengan santai dia menyinggung bahwa perusahaannya baru saja memperkenalkan satu asuransi jiwa baru bagi para eksekutif, dan dia pikir mungkin kami berminat nantinya, maka dia akan kembali menemui kami kalau ada informasi tentang hal itu.

“Pada hari yang sama, John melihat kami di pinggir jalan, ketika dia hendak kembali dari warung kopi, dan dia berseru: ‘Hei Luke, tunggu, saya ada berita baik untuk kalian semua.’ Dia bergegas menghampiri kami dan dengan bersemangat menyampaikan tentang asuransi jiwa untuk eksekutif, yang telah diperkenalkan perusahaannya hari itu. (Asuransi yang sama yang

sudah disinggung Carl dengan santai.) Dia ingin kami memperoleh satu yang dikeluarkan. Dia memberi kami beberapa fakta penting tentang ulasanya dan mengakhirinya dengan mengatakan, ‘Polisnya masih baru sekali, saya akan meminta seseorang dari kantor kami untuk datang besok dan menjelaskannya. Sekarang, untuk sementara waktu, mari kita menandatangani surat permohonannya dan sambil jalan bisa memperoleh lebih banyak informasi untuk diselesaikan.’ Antusiasmenya membangkitkan dalam diri kami minat terhadap asuransi ini, meskipun kami belum mendapatkan rinciannya. Tatkala semuanya disiapkan untuk kami, penjelasan itu menguatkan tentang pengertian awal John akan polis itu, dan dia tidak hanya menjual polis kepada kami semua tetapi belakangan menggandakan cakupan kami.

“Carl sebenarnya bisa saja mengadakan penjualan itu, namun dia tidak berusaha keras dalam membangkitkan minat kami untuk membeli polis itu.”

Dunia penuh dengan manusia-manusia yang merampas dan mementingkan diri sendiri. Maka, individu yang memang jarang bersedia, yang berusaha tanpa mementingkan diri sendiri memberi pelayanan pada orang lain, mempunyai keuntungan besar. Mereka hanya memiliki sedikit pesaing. Owen D. Young, seorang ahli hukum terkenal dan salah satu pemimpin besar dalam bisnis Amerika, pernah berkata: “Orang yang bisa meletakkan diri pada tempat orang lain, yang bisa mengerti cara berpikir mereka, tidak perlu khawatir tentang masa depannya.”

Kalau setelah membaca buku ini Anda hanya mendapatkan satu hal – yaitu kecenderungan yang meningkatkan untuk selalu berpikir dalam cara pandang orang lain dan melihat segala sesuatunya menurut sudut pandang mereka – kalau Anda

memperoleh hal satu itu dari buku ini, ini dengan mudah bisa terbukti sebagai salah satu dasar pembentukan karier Anda.

Melihat dari sudut pandang orang lain dan membangkitkan dalam dirinya rasa ingin memperoleh sesuatu tidak boleh dianggap sebagai memanipulasi orang itu sehingga dia akan mengerjakan sesuatu yang hanya berguna untuk Anda dan menyebabkan kerugiannya. Masing-masing pihak memperoleh sesuatu dari negosiasi itu. Dalam surat kepada Tuan Vermynen, keduanya, baik si pengirim maupun si penerima memperoleh sesuatu dengan menerapkan apa yang disarankan. Keduanya, bank dan Nyonya Anderson memperoleh kemenangan dengan surat itu, bank itu memperoleh pegawai yang berharga dan Nyonya Anderson memperoleh pekerjaan yang sesuai. Dan dalam contoh penjualan asuransi John kepada Tuan Lucas, keduanya memperoleh sesuatu lewat transaksi ini.

Contoh lain dimana setiap orang bisa memperoleh sesuatu dengan menggunakan prinsip membangkitkan keinginan pada orang lain diberikan oleh Michael E. Whidden dari Warwick Rhode Island. Dia adalah seorang wiraniaga wilayah untuk Perusahaan Minyak Shell. Mike ingin menjadi wiraniaga nomor satu di distriknya, tapi satu pompa bensin menghambatnya. Tempat itu dijalankan oleh seorang tua yang sulit didorong untuk membersihkan stasiunnya, Tempat itu dalam keadaan menyedihkan sehingga penjualan menurun dengan pesat.

Manajer ini tidak mau mendengar satu pun dari permohonan Mike untuk memperbaiki stasiunnya. Setelah banyak peringatan dan pembicaraan dari hati ke hati – dimana semuanya tidak membawa hasil – Mike memutuskan untuk mengundang manajer itu mengunjungi pompa bensin Shell yang terbaru dalam wilayahnya.



Si manajer sangat terkesan dengan fasilitas di stasiun baru itu, sehingga tatkala Mike mengunjunginya saat berikutnya, pompa bensinnya sudah dibersihkan dan telah mencatat kenaikan penjualan. Hal ini memungkinkan Mike mencapai peringkat Nomor Satu dalam wilayahnya. Semua diskusi dan pembicaraannya tidak menolong, namun dengan membangkitkan keinginan dalam diri si manajer, dengan menunjukkan kepadanya pompa bensin yang modern, dia telah mencapai tujuannya, dan keduanya, Mike dan si manajer memperoleh keuntungan.

Hampir semua orang menempuh sekolah akademinya dan belajar membaca, menguasai misteri kalkulus, namun mereka tidak pernah mengetahui bagaimana pikiran mereka sendiri berfungsi. Misalnya: Saya pernah memberi ceramah tentang kemampuan Berbicara Efektif kepada para lulusan muda akademi yang hendak masuk kerja di Carrier Corporation, sebuah pabrik Air-Conditioner besar. Salah satu dari peserta ceramah ingin membujuk mereka yang lain untuk bermain basket, mengisi waktu luang mereka, inilah kira-kira yang dia katakan: “Saya ingin keluar dan bermain basket. Saya suka bermain basket, tapi beberapa kali terakhir ini saya pergi ke *gymnasium*, ternyata tidak cukup orang untuk bisa mengadakan pertandingan. Saya harap kalian semua mau datang besok malam. Saya ingin bermain basket.”

Apakah dia menyinggung sedikit pun tentang apa yang Anda inginkan? Anda tidak ingin pergi ke *gymnasium* di mana tak seroang pun lainnya ingin pergi ke sana bukan ? Anda tidak peduli dengan apa yang diinginkannya.

Bisakah dia menunjukkan kepada Anda bagaimana mendapatkan apa yang Anda inginkan dengan menggunakan *gymnasium*? Tentu saja. Anda dapat menjadi lebih bersemangat.

Lebih antusias. Otak yang lebih jernih. Kesenangan. Pertandingan. Bola basket.

Untuk mengulang nasihat bijaksana Profesor Verstreet: *Pertama, bangkitkan keinginan dalam diri orang lain. Dia yang bisa melakukan hal ini, memiliki seluruh dunia bersamanya. Dia yang tidak bisa, akan berjalan di jalan yang sepi.*

Seorang peserta kursus pelatihan yang penulis adakan merasa cemas akan anak lelaki kecilnya. Anak itu berat badannya kurang dan menolak makan seperti yang seharusnya. Orangtuanya menggunakan metode yang sudah umum. Mereka marah dan mengomel. “Ibu ingin kamu memakan ini dan itu.” “Ayah ingin kamu tumbuh sebagai lelaki besar.”

Apakah anak itu menaruh perhatian terhadap permintaan-permintaan itu? Sama sekali tidak.

Tak seorang pun akan mengharapkan seorang anak tiga tahun bereaksi terhadap pandangan seorang ayah berusia tiga puluh tahun. Namun, ternyata itu memang yang diharapkan si ayah, mengerti dia. Sungguh tidak masuk akal. Akhirnya sang ayah sadar juga. Maka, dia berkata kepada dirinya? “Apa yang diinginkan anak itu? Bagaimana saya bisa mengaitkan apa yang saya inginkan dengan apa yang dia inginkan?”

Segalanya menjadi mudah bagi si ayah tatkala dia mulai memikirkan hal tersebut. Anak lelakinya mempunyai sepeda roda tiga yang sangat ia sayangi, anak itu sering mengendarainya di halaman depan rumah mereka di Brooklyn. Selang beberapa rumah di jalan itu, tinggal seorang anak lelaki kecil turun dari sepeda roda tiganya, kemudian dia sendiri akan menaikinya.

Sudah sewajarnya, anak lelaki kecil itu akan berlari dan menjerit kepada ibunya, lalu ibunya akan keluar dan menyuruh turun si tukang gertak dari sepeda itu, kemudian menaikkan anaknya lagi. Peristiwa seperti ini terjadi hampir setiap hari.

Apa yang diinginkan si anak kecil? Tidak perlu minta bantuan Sherlock Holmes untuk menjawabnya. Rasa bangganya, kemarahannya, keinginannya untuk menjadi penting – semua emosi-emosi paling kuat – yang bisa membantunya untuk balas dendam, untuk menghantam hidung si tukang gertak. Dan tatkala ayahnya menjelaskan bahwa anaknya akan mampu menghantam anak yang lebih besar itu suatu hari nanti, apabila dia makan makanan yang disuruh ibunya – begitu ayahnya menjanjikan hal itu – tidak ada lagi masalah. Anak itu menurut saja makan bayam, telur daging – segalanya agar bisa cukup besar untuk menghantam si tukang gertak yang telah menghinanya begitu sering.

Setelah memecahkan masalah itu, orang tua tersebut mulai menangani masalah lainnya: anak kecil itu mempunyai kebiasaan buruk, yaitu suka mengompol di tempat tidurnya.

Dia tidur bersama neneknya. Pada pagi hari, neneknya akan bangun dan mencium bau ompol dan berkata: “Coba lihat Johnny, apa yang kau lakukan tadi malam.”

Dia akan menjawab: “Tidak, saya tidak melakukannya. Nenek yang melakukannya.”

Memarahi, menampar, mempermalukannya, dengan mengulangi terus bahwa orang tua tidak ingin dia melakukan hal itu – tak satu pun dari cara ini yang bisa mengeringkan tempat tidurnya. Maka, orang tuanya bertanya: “Bagaimana kami bisa membuat anak itu berhenti mengompol di tempat tidurnya?”

Apa yang dia inginkan? Pertama, dia ingin memakai piyama seperti milik ayah, bukannya memakai baju tidur seperti nenek. Nenek sudah bosan dengan kebiasaan mengompol itu pada malam hari, maka dia dengan senang hati menawarkan membelikan piyama kalau Johny mau berubah. Yang kedua, dia ingin tempat tidur sendiri. Nenek tidak keberatan.

Kemudian ibunya membawanya ke toko di Brooklyn, mengedipkan mata pada penjual wanitanya dan berkata: “Ini ada seorang tuan kecil yang ingin berbelanja.”

Pelayan wanita itu membuatnya merasa penting dengan perkataan: “Anak muda, apa yang bisa saya bantu untuk Anda?”

Johnny berjinjit sedikit dan berkata: “Saya ingin membeli tempat tidur untuk saya sendiri.”

Ketika dia diperlihatkan sebuah yang memang ingin dibeli ibunya, ibunya mengedipkan matanya lagi kepada si pelayan wanita, dan anak itu terbujuk membelinya.

Tempat tidur itu diantar esok harinya; dan malam itu, ketika Ayah pulang, si kecil berlari menghampiri pintu dan berteriak: “Ayah! Ayah! Ayo naik ke atas dan lihat tempat tidur yang aku beli!”

Si Ayah memandang tempat tidur itu, mematuhi saran Charles Schwab: dia “murah hati dalam penerimaannya dan royal dalam memberi penghargaan.”

“Kau tidak akan mengompol di tempat tidur ini, bukan ?” tanya ayahnya.

“Ah, tidak, tidak! Saya tidak akan mengompol di tempat tidur ini.” Anak itu menepati janjinya, karena rasa bangganya ikut serta

di sana. Itu adalah tempat tidurnya. Dia sendiri yang telah membelinya. Dan dia mengenakan piyama sekarang seperti seorang pemuda. Dia ingin bertindak seperti seorang pria. Dan memang dia melakukannya.

Ayah lainnya, K.T. Dutschmann, seorang insinyur telepon, seorang peserta kursus ini, tidak bisa membuat anak perempuannya yang berusia tiga tahun bersedia menyantap sarapannya. Metode-metode memarahi, meminta, yang seperti biasanya dilakukan, semuanya berakhir sia-sia. Maka, kedua orangtua ini bertanya kepada diri mereka sendiri: “Bagaimana kami bisa membuatnya mau melakukannya?”

Si gadis kecil suka sekali meniru ibunya, merasa besar dan dewasa; maka suatu pagi mereka meletakkannya di atas sebuah kursi dan membiarkannya menyiapkannya sendiri makanan paginya. Pada momen kejiwaan tersebut, si ayah pergi masak ke dapur saat anak itu mengaduk buburnya dan berkata: “Oh, lihat ayah, saya membuat bubur pagi ini.”

Dia menyantap dua piring bubur tanpa memprotes apapun, karena dia sendiri tertarik dalam hal ini. Dia telah memperoleh rasa pentingnya; dia mendapatkannya ketika membuat bubur, sebagai satu usaha ekspresi-diri.

William Winter pernah berkata bahwa “ekspresi-diri adalah kebutuhan dominan dari sifat dasar manusia.” Mengapa kita tidak bisa mengadaptasi psikologi yang sama ini untuk urusan bisnis kita? Pada saat kita berpikir bahwa itu milik kita, mengapa tidak membiarkan mereka sendiri yang memasak dan mengaduk ide itu. Mereka kemudian akan menganggapnya sebagai ide mereka; mereka akan menyukai dan mungkin memakan dua mangkuk.

Ingat: “Pertama, bangkitkan minat dalam diri orang lain. Dia yang bisa melakukan hal ini, memiliki seluruh dunia bersamanya. Dia yang tidak bisa, akan berjalan di jalan yang sepi.”

### **Prinsip 3**

**Bangkitkan Minat Dalam Diri Orang Lain.**

## **RINGKASAN**

Teknik-Teknik Mendasar Dalam Menangani Manusia

### **Prinsip 1**

Jangan Mengkritik, Mencerca atau Mengeluh.

### **Prinsip 2**

Berikan Penghargaan yang Jujur dan Tulus.

### **Prinsip 3**

Bangkitkan Minat Pada Diri Orang Lain.

## **BAGIAN DUA**

### **ENAM CARA UNTUK MEMBUAT ORANG LAIN MENYUKAI ANDA**

#### **BAB SATU**

#### **Lakukan Ini Dan Anda Akan Disambut Hangat Di Mana Saja**

Mengapa harus membaca buku ini untuk mendapatkan teman? Mengapa tidak belajar teknik yang digunakan oleh mereka yang mampu memperoleh teman, mereka yang terkenal di dunia? Siapa dia? Mungkin besok Anda akan bertemu dengan mereka, sedang berjalan. Tatkala Anda berada dalam jarak sepuluh kaki darinya, dia akan mulai menggoyangkan ekornya. Kalau Anda berhenti dan menepuk-nepuknya, dia nyaris akan lompat keluar dari kulitnya, untuk menunjukkan kepada Anda betapa dia menyukai Anda. Dan Anda tahu bahwa di balik kehangatan yang ditunjukkan dari pihaknya, tidak ada motif yang tersembunyi; dia bukannya hendak menjual real-estate apa pun kepada Anda, dan dia juga tidak ingin mengawini Anda.

Pernahkah Anda berhenti dan berpikir bahwa seekor anjing adalah satu-satunya binatang yang tidak perlu bekerja untuk menghidupi dirinya? Seekor ayam betina harus memberi telur, sapi harus memberikan susunya, dan seekor burung kenari harus bernyanyi. Tapi seekor anjing tidak harus bekerja dan tidak memberi Anda sesuatu pun kecuali cinta.

Ketika saya berusia lima tahun, ayah memberikan saya anak anjing kecil berbulu kuning seharga lima puluh sen. Dia adalah



sinar terang dan kesenangan pada masa kecil saya. Setiap sore sekitar pukul setengah lima, dia akan duduk di halaman depan dengan matanya yang indah memandang tajam ke jalan, dan begitu dia mendengar suara saya atau melihat saya menenteng ember santap malam saya menuju bukit. Dia akan melompat datang seperti peluru yang ditembakkan, berlari kencang naik ke bukit untuk menyapa saya sambil berlompatan kegirangan.

Tippy adalah sobat saya selama lima tahun. Kemudian suatu malam yang tragis – saya tidak akan pernah melupakannya – dia mati, pada jarak sepuluh kaki di mana saya berada, mati tersambar petir. Kematian Tippy merupakan tragedi masa kecil saya.

Kau tidak pernah membaca buku psikologi, Tippy. Kau tidak perlu membacanya. Kau sudah tahu berdasarkan naluri bahwa kau bisa berteman lebih banyak dalam waktu dua bulan, dengan cara menjadi sungguh-sungguh tertarik pada orang lain dibandingkan dengan yang bisa kau lakukan dalam waktu dua tahun dengan cara mengusahakan orang lain yang tertarik padamu. Biarkan saya mengulanginya. Anda bisa mendapat lebih banyak kawan dalam waktu dua bulan dengan cara menjadi tertarik pada orang lain dibandingkan dengan yang bisa Anda peroleh dalam waktu dua tahun dengan cara mengusahakan orang lain tertarik pada Anda.

Namun saya kenal, dan Anda pun kenal, orang-orang yang membuat kesalahan besar dalam kehidupan, yang berusaha mengayunkan orang lain agar menjadi tertarik pada mereka.

Tentu saja, cara itu tidak berhasil. Orang-orang tidak akan tertarik pada Anda. Mereka pun tidak tertarik pada saya. Mereka hanya tertarik pada diri mereka sendiri – pada pagi hari, siang dan setelah santap malam.

Perusahaan Telepon New York membuat satu studi terperinci mengenai pembicaraan lewat telepon, untuk mencari tahu kata apa yang paling sering digunakan. Anda sudah bisa menebaknya: yaitu kata ganti orang pertama, “Aku,” “Aku,” “Aku”. Kata itu dipakai 3900 kali dalam 500 percakapan telepon.

Tatkala Anda melihat sebuah foto berkelompok di mana Anda berada di dalamnya, foto siapa yang pertama kali Anda lihat?

Kalau kita cuma berusaha memberi kesan kepada orang lain, dan berusaha menjadikan orang lain tertarik kepada kita, kita tidak akan pernah mempunyai banyak kawan yang sejati dan tulus. Kawan, kawan sejati, tidak dihasilkan dengan cara itu.

Napoleon sudah mencobanya, dan dalam pertemuan terakhirnya dengan Josephine, dia berkata: “Josephine, saya adalah lelaki yang paling beruntung di bumi ini, namun, pada jam ini, kau satu-satunya orang di dunia ini yang bisa saya percaya.” Dan para ahli sejarah meragukan apakah dia bisa percaya, bahkan pada Josephine.

Alfred Alder, seorang psikolog terkenal dari Vienna, menulis sebuah buku dengan judul *What Life Should Mean To You*. Dalam buku itu, dia berkata: “Individu yang tidak tertarik kepada kawan-kawannyalah yang memiliki kesulitan terbesar dalam hidup dan memberikan luka terbesar kepada orang lain. Dari antara para individu tersebutlah semua kegagalan manusia timbul.”

Anda mungkin sudah membaca banyak mengenai psikologi, tanpa menemukan satu pertanyaan yang lebih penting untuk Anda dan saya. Pernyataan Adler begitu kaya makna, sehingga saya akan mengulangnya dengan dicetak miring:

*Individu yang tidak tertarik dengan kawan-kawannyalah yang mempunyai kesulitan terbesar dalam hidup dan memberikan luka terbesar bagi orang lain. Dari para individu semacam itulah semua kegagalan manusia timbul.*

Saya pernah mengikuti kursus menulis cerita pendek di Universitas New York, dan selama kursus itu, editor sebuah majalah terkemuka berbicara di depan kelas. Dia sampaikan bahwa dia bisa mengambil yang mana pun dari lusinan cerita yang terletak di mejanya setiap hari, kemudian setelah membaca beberapa paragraf, dia sudah bisa merasakan apakah si penulis menyukai orang-orang. “Kalau si penulis tidak menyukai orang.” Ujarnya, “orang tidak akan menyukai cerita-ceritanya.”

Editor kawakan ini berhenti dua kali dalam pembicaraannya mengenai penulisan fiksi, dan dia minta maaf karena telah berkhotbah. “Saya sampaikan pada Anda,” katanya, “hal-hal sama yang disampaikan pendeta Anda, tapi ingat, Anda harus menaruh minat pada orang lain kalau Anda ingin berhasil menjadi penulis.”

Kalau hal itu berlaku pada penulisan fiksi, Anda bisa juga yakin kalau itu juga berlaku dalam berurusan dengan orang secara berhadapan muka.

Saya melewati satu malam di kamar ganti Howard Thurston, saat terakhir kali dia muncul di Broadway – Thurston dikenal sebagai ketua para ahli sulap. Selama empat puluh tahun dia telah berkeliling di seluruh dunia, menciptakan ilusi-ilusi, menyihir para penonton, dan membuat orang tercengang. Lebih dari 60 juta orang telah membayar untuk menonton pertunjukannya dan dia telah mengantungi keuntungan \$2 Juta.

Saya tanyakan kepada Thurston tentang rahasia suksesnya. Pendidikan formalnya sudah pasti tidak ada hubungannya dengan

ini, karena dia telah melarikan diri dari rumah ketika masih merupakan seorang anak lelaki kecil, untuk menjadi gelandangan, naik gerbong barang, tidur di tumpukan jerami, mengemis makanan dari pintu ke pintu, dan belajar membaca dengan cara memandang keluar gerbong barang, memandangi tanda-tanda di sepanjang jalan.

Apakah dia mempunyai pengetahuan luar biasa tentang sulap? Tidak, dia ceritakan kepada saya bahwa ratusan buku sudah ditulis tentang permainan sulap, dan hampir semua orang sudah tahu apa yang dia kerjakan. Tapi dia mempunyai dua hal yang orang lain tidak punya. Pertama, dia mempunyai kemampuan menampilkan kepribadiannya di depan lampu sorot. Dia adalah seorang penghibur ulung. Dia kenal akan sifat dasar manusia. Segala yang dilakukannya, setiap gerakan, setiap intonasi suaranya, setiap saat alisnya terangkat, telah dipraktikkannya dengan seksama sebelumnya, dan aksi panggungnya dihitung dalam pecahan detik. Tapi, sebagai tambahan dari kemampuan itu, banyak para tukang sulap akan melihat kepada penonton dan berkata kepada diri mereka sendiri, “Nah, ada sekelompok besar orang yang mudah ditipu di sana, sekelompok orang dusun; saya akan membodohi mereka.” Tapi metode Thurston sama sekali berbeda. Dia katakan kepada saya bahwa setiap kali dia naik panggung dia berkata pada dirinya: “Saya sangat bersyukur karena orang-orang ini datang kepada saya. Merekalah yang memungkinkan saya mencari uang dengan cara yang sangat saya sukai. Saya akan memberi mereka pertunjukan terbaik yang mampu saya lakukan.”

Dia mengakui bahwa dia tidak pernah menginjak kaki di depan lampu sorot, tanpa lebih dahulu berkata kepada dirinya secara berulang kali: “Saya mencintai penonton saya. Saya mencintai penonton saya.” Menggelikan? Tidak masuk akal? Anda

berhak untuk berpikir apa pun yang Anda sukai. Saya sekedar menyampaikannya kepada Anda tanpa komentar, persis seperti resep yang digunakan salah satu tukang sulap yang paling terkenal sepanjang masa.

George Dyke dari North Warren, Pennsylvania, dipaksa berhenti dari bisnis pompa bensinnya setelah tiga puluh tahun di sana, ketika satu jalan raya baru hendak dibangun di lokasi pompanya. Tidak lama sebelum hari-hari pensiunnya mulai membuatnya bosan, maka dia mulai mengisi waktunya dengan mencoba bermain musik, dan berbicara dengan banyak pemain biola yang berhasil. Dengan caranya yang rendah hati dan ramah, dia menjadi tertarik untuk mempelajari latar belakang dan minat-minat para musisi yang dijumpainya. Meskipun dia sendiri bukan pemain biola besar, dia mendapat banyak kawan dalam pengejaran ini. Dia menghadiri kompetisi-kompetisi, dan segera saja dia jadi dikenal di antara para penggemar musik *country* di bagian timur Amerika sebagai “Paman George, Sang Pengerik Biola dari County Kinzua.” Bila kita mendengar Paman George, dia sudah berusia tujuh puluh dua tahun, dan menikmati setiap menit kehidupannya. Dengan memiliki minat yang pasti terhadap orang lain, dia menciptakan kehidupan baru bagi dirinya sendiri, pada saat hampir semua orang mengira bahwa tahun-tahun produktifnya sudah berlalu.

Itu juga merupakan salah satu rahasia dari kepopuleran Theodore Roosevelt yang mengagumkan. Bahkan para pembantunya mencintainya. Pelayan prianya, James E. Amos, menulis sebuah buku tentang dirinya berjudul *Theodore Roosevelt, Hero to His Valet*. Dalam buku itu Amos menceritakan insiden menarik ini:

*Istri saya suatu kali bertanya kepada Presiden tentang babwhite (sejenis tanaman). Dia belum pernah melihatnya dan Presiden menjelaskan kepada istri saya dengan terperinci. Beberapa waktu kemudian, telepon di pondok kami berdering. [Amos dan istrinya tinggal di pondok kecil di perumahan Roosevelt di Oyster Bay]. Istri saya menjawab telepon, dan itu ternyata dari Tuan Roosevelt sendiri. Dia telah meneleponnya, untuk menyampaikan kepadanya bahwa ada babwhite di luar jendela kamar istri saya, dan bahwa kalau istri saya mau melengok keluar dia dapat melihatnya. Hal-hal kecil seperti itu sungguh merupakan sifat khas darinya. Tatkala dia melewati ke pondok kami meskipun kami belum terlihat, kami akan mendengarnya memanggil: “Oo-oo-oo, Annie?” atau “Oo-oo-oo James!” Itu hanya sapaan ramah saat dia lewat.*

Bagaimana bisa para pegawai tidak menyukai seorang lelaki seperti itu? Bagaimana setiap orang bisa tidak menyukainya?

Roosevelt berkunjung ke Gedung Putih suatu hari tatkala Presiden dan Nyonya Taft sedang keluar. Rasa sukanya yang tulus terhadap orang-orang sederhana diperlihatkannya dengan fakta bahwa dia menyapa semua pembantu Gedung Putih dengan menyebut nama, bahkan para pembantu wanita.

“Tapi tatkala dia melihat Alice, si pembantu dapur.” Tulis Archie Butt, “dia tanyakan pada Alice apakah masih membuat roti jagung. Alice mengatakan kepadanya bahwa dia kadang-kadang membuatnya untuk para pembantu, tapi tak seorang pun memaksakannya.

“Wah, mereka memperlihatkan selera buruk,” Roosevelt membalas, “dan saya akan sampaikan kepada Presiden, begitu saya berjumpa dengannya.”

“Alice membawa sepotong untuknya di piring, dia pergi ke kantor sambil memakannya saat dia berjalan dan menyapa para tukang kebun dan pesuruh ketika dia lewat . . .

“Dia menyapa setiap orang, persis seperti yang dilakukannya pada masa lalu. Ike Hoover, yang pernah menjadi kepala pelayan di Gedung Putih selama lima puluh tahun, berkata dengan mata penuh air mata: ‘Itu satu-satunya hari bahagia yang kami peroleh dalam waktu dua tahun, dan tak seorang pun dari kami yang akan menukarkannya dengan uang seratus dolar’.”

Perhatian yang sama terhadap orang-orang yang tampaknya tidak penting membantu wiraniaga, Edward M. Sykes, Jr., dari Chatham, New Jersey, menahan satu pelanggan, “Beberapa tahun yang lalu,” dia melaporkan, “Saya ditugaskan mencari pelanggan untuk Johnson dan Johnson di area Massachussetes. Satu pelanggan adalah sebuah toko obat di Hingham. Setiap kali saya masuk ke dalam toko itu, saya selalu lebih dulu berbicara dengan pegawai soda dan pegawai penjualan selama beberapa menit, sebelum bicara dengan pemilik toko untuk memperoleh pesannya. Suatu hari saya pergi ke atas, menuju pemilik toko itu, dan dia minta saya agar pergi saja, karena dia tidak berminat membeli produk-produk J&J lagi, karena dia merasa mereka memusatkan kegiatan pada toko makanan dan toko-toko yang memberi potongan harga sehingga merugikan toko-toko obat yang kecil. Saya pergi dengan kecewa dan cemas, dan mengendarai mobil berkeliling kota selama beberapa jam. Akhirnya, saya memutuskan untuk kembali dan berusaha, setidaknya menjelaskan posisi kami kepada pemilik toko itu.

“Tatkala saya kembali, saya berjalan masuk, seperti biasanya mengucapkan halo kepada pegawai soda dan pegawai penjualan. Begitu saya berjalan ke atas kepada si pemilik, dia tersenyum

kepada saya dan menyambut saya kembali dengan hangat. Kemudian dia memberi saya pesanan dua kali lipat dari biasanya. Saya memandangnya dengan tercengang dan bertanya kepadanya apa yang sudah terjadi, karena kunjungan saya hanya berselang beberapa jam sebelumnya. Dia menunjuk kepada seorang pemuda di bagian soda dan berkata bahwa saya telah pergi pemuda itu telah datang dan berkata bahwa saya adalah satu dari sedikit para penjual yang mampir ke toko itu, yang peduli untuk menyapanya dan menyapa yang lainnya di toko. Dia katakan kepada pemilik itu bahwa apabila ada penjual yang berhak dalam bisnisnya, itu adalah saya. Pemilik itu setuju dan tetap menjadi pelanggan setia. Saya tidak pernah lupa bahwa minat yang tulus pada orang lain adalah kualitas paling penting untuk dimiliki oleh seorang penjual – untuk siapa pun, untuk masalah itu.”

Saya sudah menemukan dari pengalaman pribadi bahwa seseorang bisa memenangkan perhatian, waktu dan kerja sama bahkan dari orang-orang yang paling sukar, dengan cara sungguh-sungguh berminat pada diri mereka. Biarkan saya menjelaskannya.

Bertahun-tahun yang lalu saya mengadakan sebuah kursus mengenai penulisan fiksi di Institut Seni dan Pengetahuan Brooklyn, dan kami ingin para penulis yang sangat sibuk dan terkenal itu seperti Kathleen Terhune dan Rupert Hughes, datang ke Brooklyn dan memberi kami manfaat dan pengalaman-pengalaman mereka. Maka, kami menulis kepada mereka, menyebutkan bahwa kami mengagumi hasil karya mereka, dan sangat berminat untuk memperoleh nasihat mereka dan belajar rahasia-rahasia sukses mereka.

Masing-masing surat ini ditandatangani oleh sekitar seratus lima puluh murid. Kami katakan bahwa kami tahu bahwa para penulis ini sangat sibuk – terlalu sibuk untuk menyiapkan ceramah.



Maka kami melampirkan satu daftar pertanyaan untuk mereka jawab mengenai diri mereka sendiri dan metode-metode kerja mereka. Ternyata mereka menyukai itu. Siapa yang tidak menyukainya? Maka, mereka meninggalkan rumah mereka dan berangkat ke Brooklyn untuk memberi kami bantuan.

Dengan menggunakan metode yang sama, saya membujuk Leslie M. Shaw, menteri keuangan dalam kabinet Theodore Roosevelt; George W. Wickersham, Jaksa Agung dalam kabinet Taft; William Jennings Bryan; Franklin D. Roosevelt, dan masih banyak tokoh terkenal lainnya, untuk datang berbicara dengan murid-murid saya yang sedang mengikuti kursus untuk subjek berbicara di depan publik.

Kita, apakah kita pekerja pabrik, pegawai kantor, atau bahkan seorang raja di tahtanya – semua senang sekali bila mengagumi kita. Ambil contoh Kaisar Jerman, misalnya. Pada akhir PD 1, dia mungkin lelaki yang paling dikutuk di bumi. Bahkan bangsanya sendiri berpaling melawannya tatkala dia melarikan diri ke Holland untuk menyelamatkan lehernya. Rasa benci terhadap dirinya sangat besar, sehingga jutaan orang akan dengan senang hati merobek-robeknya atau membakarnya di atas tumpukan kayu. Di tengah-tengah rasa amarah seperti dalam rimba ini, seorang anak kecil menulis kepada Kaisar sepucuk surat sederhana dan tulus, yang menyatakan kebaikan hati dan kekaguman. Anak kecil ini mengatakan bahwa dia tidak peduli apa pikiran mereka yang lain, dia akan selalu mencintai Wilhelm sebagai Kaisarnya. Sang Kaisar sangat tersentuh oleh surat itu dan mengundang anak kecil itu untuk datang menengoknya. Anak itu datang, bersama ibunya – dan sang Kaisar kemudian menikahi ibunya. Anak kecil itu tidak perlu membaca buku bagaimana mendapat teman dan mempengaruhi orang lain. Dia tahu secara naluriah.

Kalau kita ingin berkawan, biarkan diri kita melakukan sesuatu untuk orang lain – hal-hal yang memerlukan waktu, energi, rasa tidak mementingkan diri dan pemikiran. Tat kala Duke of Windsor saat itu adalah Pangeran Wales, dia dijadwalkan untuk mengadakan perjalanan ke Amerika Selatan, dan sebelum dia memulai tur itu, dia menghabiskan waktu berbulan-bulan belajar bahasa Spanyol sehingga dia bisa berbicara di depan umum dalam bahasa negara itu, dan Amerika Selatan mencintainya karena ini.

Selama bertahun-tahun, saya berusaha mencari tahu hari ulang tahun kawan-kawan saya. Bagaimana? Meskipun saya tidak punya bakat sedikit pun dalam bidang astrologi, saya mulai dengan meminta pihak yang lain apakah dia percaya bahwa tanggal lahir seseorang ada hubungannya dengan karakter dan disposisi. Saya kemudian menyarankan padanya untuk menyampaikan kepada saya bulan dan tanggal lahirnya. Kalau dia mengatakan 24 November, misalnya. Saya terus mengulangnya pada diri saya sendiri, “24 November, 24 November.” Begitu punggung kawan saya berbalik, maka saya akan mencatat nama dan tanggal lahirnya, selanjutnya memindahkannya ke buku catatan ulang tahun. Pada awal setiap tahun, saya memindahkan tanggal-tanggal ulang tahun ini ke kalender meja saya, sehingga otomatis saya akan memperhatikannya. Ketika hari kelahiran tertentu tiba, ada surat atau telegram dari saya. Betapa mengejutkan hasilnya! Saya sering merupakan orang satu-satunya di bumi ini yang mengingatnya.

Kalau kita ingin mendapat kawan, mari kita menyapa orang dengan antusias dan bersemangat. Apabila seseorang menelepon Anda, gunakan psikologi yang sama. Ucapkan, “Halo” dalam nada yang menyuarakan betapa Anda senang mendengar dia menelepon Anda. Banyak perusahaan yang melatih para operator teleponnya untuk menyapa para penelepon dalam nada suara yang

menyiratkan minat dan antusiasme. Si penelepon merasa bahwa perusahaan memperhatikan mereka. Mari kita ingat hal itu apabila kita menerima telepon besok.

Memperlihatkan minat yang sungguh-sungguh terhadap orang lain bukan hanya memberi kawan bagi Anda, melainkan juga akan menarik pelanggan setia untuk perusahaan Anda. Dalam sebuah terbitan publikasi National Bank dari Amerika Utara, New York, suara berikut ini dari Madeline Rosedale, seorang positor, diterbitkan:

“Saya ingin Anda tahu betapa saya menghargai staf Anda. Setiap orang begitu hormat, sopan dan sangat menolong. Sungguh menyenangkan, setelah menunggu dalam barisan yang panjang, kemudian mendapatkan kasirnya menyapa Anda dengan menyenangkan.

“Tahun lalu, ibu saya masuk rumah sakit selama lima bulan. Saya sering pergi menjumpai Marie Petrucello, seorang kasir. Dia menaruh perhatian tentang kesehatan ibu saya dan mengharapkan kesembuhannya.”

Apakah ada keraguan bahwa Nyonya Roosevelt akan melanjutkan menggunakan hak ini?

Charles R. Walters, dari salah satu bank besar New York City, ditugaskan untuk menyiapkan sebuah laporan rahasia mengenai satu perusahaan tertentu. Dia hanya mengenal satu orang yang memiliki fakta-fakta yang dia perlukan sangat mendesak. Begitu Walters diisyaratkan untuk masuk ke kantor presiden perusahaan tersebut, seorang wanita muda melongokkan kepalanya melalui pintu, dan mengatakan kepada presiden bahwa dia tidak mempunyai prangko untuknya hari ini.

“Saya mengumpulkan prangko untuk putra saya yang berusia dua belas tahun,” sang presiden menjelaskan kepada Walters.

Walters menyatakan misinya dan mulia mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Sang presiden bersikap ramah, umum dan rahasia. Dia tidak ingin bicara, dan kelihatan jelas tak ada sesuatu pun yang bisa membujuknya agar bicara. Wawancara itu berjalan singkat dan kering.

“Terus terang, saya tidak tahu apa yang harus saya kerjakan,” Walters mengatakannya saat dia menyampaikan kisah ini kepada teman-teman sekelas. “Kemudian saya teringat apa yang dikatakan sekretarisnya kepadanya – prangko, putranya yang berusia dua belas tahun . . . Dan saya juga ingat bahwa departemen luar negeri dari bank kami mengumpulkan prangko-prangko yang diambil dari surat-surat yang membanjir masuk, dari setiap benua yang dibasahi oleh ketujuh lautan itu.

“Esok sorenya saya menelepon orang ini dan menyampaikan bahwa saya mempunyai beberapa prangko untuk putranya. Apakah saya disambut dengan antusias? Ya. Dia tidak akan menyalami saya dengan lebih antusias seandainya dia mencalonkan diri menjadi anggota Kongres. Dia memancarkan senyum dan kehendak yang baik. ‘George, putra saya, akan sangat menyukai ini,’ dia terus mengatakan hal itu sambil menyimpan prangko-prangko tersebut. ‘Dan coba lihat ini! Ini benar-benar harta karun.’

“Kami menghabiskan setengah jam berbicara tentang prangko dan melihat foto putranya, kemudian dia memberikan waktunya lebih dari satu jam, dengan memberi saya setiap informasi yang saya butuhkan – bahkan tanpa saya minta dia melakukannya. Dia menyampaikan kepada saya semua yang diketahuinya, malah kemudian memanggil bawahannya dan menanyakan mereka. Dia

menelepon beberapa rekan-rekannya. Dia melimpahkan pada saya fakta-fakta, angka-angka, laporan-laporan dan korespondensi. Dalam bahasa para wartawan koran, saya memperoleh berita pertama.”

Berikut ini saya gambarkan ilustrasi lainnya:

C. M. Knaphle. Jr. dari Philadelphia, telah berusaha bertahun-tahun untuk menjual bahan bakar kepada sebuah perusahaan toko berangkai yang besar. Tapi perusahaan toko berangkai itu terus membeli bahan bakar pada sebuah penyalur luar kota dan mengangkutnya tepat di depan pintu kantor Knaphle. Suatu malam Knaphle berbicara di depan kelas kursus kami, menumpahkan semua sumpah serapahnya terhadap toko-toko berangkai, mencap mereka sebagai kutuk bagi negara.

Dan tetap saja dia ingin tahu mengapa dia tidak bisa menjual kepada mereka.

Saya menyarankan kepadanya agar menggunakan taktik yang berbeda. Untuk mempersingkatnya, inilah yang terjadi: Terjadi perdebatan di antara para anggota kursus mengenai apakah penyebaran toko berangkai membawa manfaat atau kerugian pada negara.

Knaphle, mengikuti apa yang saya sarankan, melihat sisi negatifnya; dia setuju untuk membela toko berangkai, dan langsung saja pergi kepada seorang eksekutif organisasi toko itu dan berkata: “Saya kemari bukan untuk menjual bahan bakar. Saya datang untuk meminta Anda membantu saya.” Dia kemudian menceritakan tentang debatnya dan berkata, “Saya datang pada Anda untuk minta bantuan karena saya tidak bisa memikirkan cara lain yang lebih mampu memberi saya fakta yang saya inginkan.

Saya sangat ingin memenangkan debat ini, dan saya akan sangat menghargai bantuan apa pun yang bisa Anda berikan.”

Berikut ini adalah kisah selanjutnya, dengan kata-kata Knaphle sendiri:

*Saya sudah minta waktu lelaki ini persis satu menit. Karena pengertiannya, dia menginginkan saya menjumpainya. Setelah saya memberi tahu masalah saya, dia mempersilahkan saya duduk dan bicara dengan saya selama tepat satu jam empat puluh tujuh menit. Dia memanggil masuk seorang eksekutif lain yang sudah menulis sebuah buku tentang toko berangkai. Dia menulis kepada Asosiasi Toko Berangkai Nasional dan memperlihatkan kepada saya satu salinan debat mengenai subjek itu. Dia merasa bahwa toko berangkai menyumbangkan pelayanan yang sesungguhnya kepada manusia. Dia bangga akan apa yang dikerjakannya untuk ratusan komunitas. Matanya bersinar saat dia berbicara, dan saya harus mengakui bahwa dia telah membuka mata saya, untuk hal-hal yang saya bahkan tidak pernah memimpikannya. Dia telah mengubah seluruh sekap mental saya.*

*Tatkala saya pergi, dia mengantar saya sampai pintu, merangkul bahu saya, berharap saya menang dalam debat saya, dan meminta saya untuk mampir dan menjumpainya lagi dan memberitahu dia bagaimana hasilnya. Kata-kata terakhir yang dia sampaikan pada saya adalah: “Datanglah mengunjungi saya lagi pada musim semi. Saya akan senang sekali memesan bahan bakar Anda.”*

*Bagi saya itu hampir seperti satu keajaiban. Sekarang, dia yang menawarkan membeli bahan bakar pada saya, bahkan tanpa saya menawarkannya. Saya dibuat menjadi semakin berminat terhadapnya dan masalah-masalahnya, daripada yang sudah saya*

*lakukan dalam waktu sepuluh tahun, berusaha membuatnya berminat pada diri saya dan produk saya.*

Anda bukan menemukan satu kebenaran baru, Tuan Knaphle, karena sudah lama berselang, seratus tahun sebelum Kristus lahir, seorang penyair Roma terkenal, Publilius Syrus mengatakan: “Kita tertarik pada orang lain tatkala mereka tertarik pada kita.”

Penunjukkan minat, seperti halnya dengan semua prinsip lain dari hubungan manusia, haruslah tulus. Cara ini harus memberikan imbalan, bukan hanya untuk orang yang memperlihatkan minatnya, melainkan juga untuk orang yang menerima perhatian itu. Itu merupakan jalur dua arah – kedua pihak memperoleh manfaat.

Martin Ginsberg, yang ikut dalam kursus kami di Long Island, New York, melaporkan bagaimana minat khusus yang ditunjukkan seorang perawat padanya mampu mempengaruhi hidupnya:

“Saat itu adalah hari *Thanksgiving*, dan saya berusaha sepuluh tahun. Saya berada dalam satu bangsal rumah sakit kota, dan dijadwalkan untuk menjalani operasi besar tulang esok harinya. Saya tahu saya hanya bisa mengharapkan berbulan-bulan dalam kurungan, masa pemulihan kesehatan dan rasa sakit. Ayah saya sudah meninggal; ibu dan saya tinggal berdua saja di apartemen kecil, dan kami hidup dari tunjangan sosial. Ibu tidak bisa mengunjungi saya hari itu.

“Hari-hari berlalu, saya menjadi panik karena perasaan kesepian, putus asa dan takut. Saya tahu ibu berada di rumah seorang diri dan mencemaskan diri saya, tidak mempunyai siapa pun bersamanya, tak ada seorang pun yang menemaninya makan dan bahkan tidak mempunyai cukup uang untuk mampu menyiapkan santap mala untuk *Hari Tanksgiving*.

“Air mata bercucuran di pipi saya, dan saya membenamkan kepala di bantal dan menutupi wajah saya. Saya menangis dengan perlahan, tapi begitu memilukan, begitu menyakitkan sehingga tubuh saya gemetar kesakitan.

“Seorang perawat muda mendengar rintihan saya, dan datang menghampiri saya. Dia membuka bantal yang menutupi wajah saya dan mulai menyeka air mata saya. Perawat itu menceritakan kepada saya betapa kesepiannya dia, harus bekerja hari itu dan tidak bisa berada bersama keluarganya. Dia meminta saya apakah mau makan malam bersamanya. Dia membawa masuk dua baki makanan kalkun panggang yang sudah diiris, kentang, saus cranberry, dan es krim sebagai penutup. Dia berbicara pada saya dan berusaha menenangkan rasa takut saya. Meskipun dalam jadwalnya dia sudah selesai tugas pukul 16.00, dia tetap tinggal bersama saya sampai jam 23.00. Dia bermain dengan saya, mengobrol dengan saya, dan tetap bersama saya sampai saya akhirnya jatuh tertidur.

“Banyak hari *Thanksgiving* yang datang dan pergi sejak usia saya yang sepuluh itu, namun tak satu pun pernah lewat tanpa mengingat *Thanksgiving* khusus yang satu itu, bersama perasaan saya yang frustrasi, takut, kesepian dan kehangatan dan kelembutan dari orang asing yang membuatnya sungguh bernilai.”

Kalau Anda ingin orang lain menyukai Anda, kalau Anda ingin mengembangkan persahabatan sejati, kalau Anda ingin menolong orang lain sekaligus menolong diri Anda sendiri, simpan prinsip ini dalam pikiran Anda;

### **Prinsip 1**

**Bersungguh-sungguh Menaruh Minat Pada Orang Lain.**



## **BAGIAN DUA**

### **ENAM CARA UNTUK MEMBUAT ORANG LAIN MENYUKAI ANDA**

#### **BAB DUA**

#### **Cara Sederhana Untuk Membuat Kesan Pertama Yang Baik**

PADA suatu pesta santap malam di New York, salah satu tamu, seorang wanita yang mendapat warisan uang, dengan bersemangat ingin membuat kesan kepada setiap orang. Dia sudah menghambur-hamburkan harta itu untuk mantel bulu musang, berlian dan mutiara. Tapi dia belum melakukan sesuatu pun pada wajahnya. Wajah itu menampilkan kesuraman dan rasa mementingkan diri sendiri. Dia tidak menyadari apa yang diketahui semua orang: yaitu, bahwa ekspresi yang terpantul dari wajah seseorang adalah jauh lebih penting daripada pakaian yang dikenakannya.

Charles Schwab mengatakan pada saya bahwa senyumnya bernilai sejuta dolar. Dan dia mungkin memang mengatakan yang sebenarnya. Karena kepribadian Schwab, daya tariknya, kemampuannya membuat orang menyukainya, hampir semuanya menjadi penyebab dari suksesnya yang luar biasa; dan salah satu faktor yang sangat menyenangkan dalam kepribadiannya adalah senyumnya yang memikat.

Perbuatan berbicara lebih keras dari pada kata-kata, dan seulas senyuman mempunyai makna, “Saya suka Anda. Anda membuat saya bahagia. Saya senang bertemu dengan Anda.”

Karena itulah anjing membuat kesan semacam itu. Mereka begitu senang berjumpa dengan kita sehingga sudah sewajarnya kita pun jadi senang berjumpa dengan mereka.

Senyum seorang bayi memiliki pengaruh yang sama.

Pernahkah Anda berada di ruang tunggu dokter dan memandang berkeliling pada wajah-wajah suram yang tidak menyenangkan untuk dilihat? Dr. Stephen K. Sproul, seorang dokter hewan di Raytown, Missouri, menceritakan tentang satu harinya yang biasa, pada saat ruang tungguya penuh dengan klien yang menunggu binatang kesayangan mereka disuntik. Tak satu pun dari mereka yang berbicara dengan yang lainnya, dan mungkin semuanya sedang berpikir tentang selusin hal yang lebih suka mereka kerjakan daripada “membuang waktu” duduk di kantor itu. Dia menceritakannya pada salah satu dari kursus kami: “Ada enam atau tujuh klien yang sedang menunggu tatkala seorang wanita muda masuk, bersama bayi sembilan bulan dan seekor anak kucing. Kebetulan, wanita itu duduk di sebelah seorang pria setengah baya yang kesal dengan pelayanan yang mengharuskannya menunggu lama. Hal berikutnya yang dia tahu, bayi itu memandangnya dengan senyum yang lebar, senyum khas bayi. Apa yang dilakukan lelaki itu? Tentu saja, persis seperti apa yang Anda dan saya lakukan; dia membalas senyuman si bayi. Segera saja dia mengobrol dengan wanita itu tentang anaknya dan cucu lelaki itu, kemudian serta-merta mereka yang berada di ruang tunggu itu ikut bergabung dengan mereka, kebosanan dan ketegangan berubah menjadi satu pengalaman yang menyenangkan.”

Satu seringai yang tidak tulus? Bukan. Itu tidak bisa menipu siapa pun. Kita tahu kalau senyum seperti itu bersifat mekanis dan kita membencinya. Saya berbicara tentang senyum sejati, senyum

yang hangat, senyum yang muncul dari dalam, jenis senyuman yang akan membawa harga bagus di pasar.

Profesor James V. McConnell, seorang psikolog Universitas Michigan, mengekspresikan perasaannya mengenai senyuman. “Orang yang tersenyum,” katanya, “Cenderung mampu mengatasi, mengajar dan menjual lebih efektif, dan membesarkan anak-anak yang lebih bahagia. Ada jauh lebih banyak informasi tentang senyuman daripada sebuah kerut di kening. Karena senyum itulah yang mendorong semangat, alat pengajaran yang jauh lebih efektif daripada hukuman.”

Manajer Personalia dari sebuah toserba besar di New York menceritakan pada saya bahwa dia lebih berminat mempekerjakan seorang gadis penjual yang belum menyelesaikan sekolah, tapi mempunyai senyum yang menyenangkan, daripada mempekerjakan seorang Ph.D yang berwajah muram.

Pengaruh dari sebuah senyuman memang luar biasa – bahkan tatkala senyum itu tidak tampak di depan mata. Beberapa perusahaan telepon di seluruh Amerika mempunyai satu program yang namanya “kekuatan telepon”, yang ditawarkan kepada para pegawai yang menggunakan telepon untuk menjual pelayanan atau produk-produk mereka. Dalam program ini, mereka menyarankan supaya Anda tersenyum tatkala berbicara di telepon. Senyum Anda akan terdengar dalam suara Anda.

Robert Cryer, manajer sebuah departemen komputer untuk sebuah perusahaan di Cincinnati, Ohio, menceritakan bagaimana dia berhasil mendapatkan pelamar yang tepat untuk sebuah posisi yang sulit –diisi:

“Saya hampir putus asa berusaha merekrut seorang Ph.D yang berpengetahuan komputer untuk departemen saya. Namun

saya akhirnya menemukan seorang pemuda dengan kualifikasi ideal yang baru saja tamat dari Universitas Purdue. Setelah beberapa percakapan melalui telepon, saya tahu bahwa dia juga ternyata mendapat beberapa tawaran dari perusahaan-perusahaan lainnya, banyak dari perusahaan tersebut yang lebih besar dan lebih terkenal dari perusahaan saya. Saya sangat senang begitu mendengar bahwa dia menerima tawaran saya. Setelah dia memulai pekerjaannya, saya tanyakan kepadanya mengapa dia memilih kami bukannya perusahaan lain. Dia berhenti sejenak, kemudian berkata: ‘Saya kira itu adalah karena para manajer perusahaan-perusahaan lainnya berbicara di telepon dengan suara dingin dan bersikap bisnis, yang membuat saya merasa sama seperti transaksi bisnis lainnya. Suara Anda terdengar seakan-akan Anda senang mendengar saya . . . bahwa Anda benar-benar membutuhkan saya menjadi bagian dari organisasi Anda.’ Saya bisa meyakinkan Anda, bahwa saya masih menjawab telepon dengan tersenyum.”

Pimpinan dewan direktur dari salah satu perusahaan karet terbesar di Amerika menyampaikan pada saya bahwa, berdasarkan penelitiannya, orang jarang berhasil dalam hal apapun, kecuali mereka mendapatkan kesenangan dalam mengerjakannya. Pemimpin industri ini tidak menaruh banyak keyakinan dalam pepatah lama yang mengatakan bahwa hanya kerja keras yang merupakan kunci ajaib, yang mampu membuka pintu untuk memenuhi keinginan-keinginan kita. “Saya sudah kenal orang-orang,” tambahnya, “yang berhasil karena mereka senang dan menikmati dalam menjalankan bisnis mereka. Belakangan, saya juga melihat orang-orang itu berubah ketika kesenangan menjadi pekerjaan. Lalu bisnis mulai jadi tidak menyenangkan. Mereka kehilangan semua rasa senang di dalamnya dan mereka gagal.”

Anda harus senang ketika berjumpa dengan orang-orang, kalau Anda mengharapkan mereka senang bertemu dengan Anda.

Saya sudah meminta ribuan orang bisnis untuk tersenyum pada seseorang setiap jamnya hari itu, selama seminggu, kemudian hadir dalam kelas dan menyampaikan hasilnya, kemudian hadir dalam kelas dan menyampaikan hasilnya. Bagaimana hasilnya? Mari kita lihat . . . Inilah surat dari William B. Steindhart, seorang pialang saham New York. Kasusnya tidak berdiri sendiri. Sebenarnya ini merupakan tipikal dari ratusan kasus.

“Saya sudah berumah tangga selama lebih dari delapan belas tahun,” tulis Steindhart, “dan selama waktu itu, saya jarang sekali tersenyum pada istri saya, atau berbicara dua lusin kata padanya, mulai dari saya bangun sampai saya siap berangkat untuk bisnis. Saya adalah salah satu penggerutu terburuk yang pernah berjalan di Broadway.

“Ketika Anda meminta saya untuk berbicara tentang pengalaman saya sendiri dengan senyuman, saya pikir saya akan mencobanya selama seminggu. Maka esok paginya, ketika saya menyisir rambut, saya memandang wajah saya yang muram di cermin, dan berkata pada diri saya, ‘Bill Anda akan menghapus kesuraman milik Anda ini, hari ini. Anda akan tersenyum. Dan Anda akan memulainya saat ini.’ Begitu saya duduk bersantap pagi, saya menyapa istri saya dengan “Selamat pagi, saya,’ dan tersenyum ketika mengucapkannya.

“Anda memperingatkan saya bahwa istri saya mungkin tercengang. Nah, Anda meremehkan reaksinya. Dia . . . kebingungan. Dia sempat terkejut. Saya sampaikan padanya, bahwa untuk selanjutnya dia bisa mengharapkan sikap ini sebagai peristiwa tetap, dan saya terus melakukannya setiap pagi.

“Perubahan sikap saya ini membawa lebih banyak kebahagiaan dalam rumah kami, dalam dua bulan sejak saya memulainya, dibandingkan tahun lalu.”

“Begitu saya berangkat ke kantor, saya menyapa operator lift di apartemen kami dengan ‘Selamat pagi’ dan seulas senyum. Saya menyapa penjaga pintu dengan senyuman. Saya tersenyum pada kasir yang berada di kios jalan saat saya minta uang kembalian. Ketika saya berdiri di lantai Bursa Saham, saya tersenyum pada orang-orang yang hingga kini belum pernah melihat saya tersenyum.

“Saya segera menjadi tahu bahwa setiap orang akan membalas senyum saya. Saya memperlakukan mereka yang datang pada saya membawa keluhan dan masalah, dengan sikap riang. Saya tersenyum tatkala saya mendengarkan mereka, dan saya jadi tahu bahwa ternyata jalan keluarnya dicapai dengan lebih mudah. Saya menjadi tahu bahwa senyum telah memberi saya dolar, dolar yang banyak setiap hari.

“Saya berbagi kantor dengan seorang pialang lain. Salah satu dari pegawainya adalah seorang anak muda yang menyenangkan, dan saya sangat senang dengan hasil yang saya peroleh dari filsafat saya yang baru dalam hubungan manusia, filsafat ini saya sampaikan padanya baru-baru ini. Kemudian dia mengakui bahwa pada saat pertama kali saya datang untuk berbagi kantor dengan perusahaannya, dia melihat saya sebagai seorang penggerutu yang parah – dan hanya baru-baru ini saja dia mengubah pendapatnya tentang saya. Dia bilang saya benar-benar manusia apabila saya tersenyum.

“Saya juga sudah menghilangkan kritik dari sistem saya. Saya sekarang memberi penghargaan dan pujian, bukannya

cercaan. Saya sudah berhenti bicara tentang apa yang saya inginkan. Saya sekarang berusaha melihat sudut pandang orang lain. Dan semua itu telah mengubah kehidupan saya secara revolusioner. Saya kini seorang lelaki yang total berbeda, seorang lelaki yang bahagia, lelaki yang lebih kaya, lebih kaya dalam persahabatan dan kebahagiaan – hal-hal yang sebenarnya membawa banyak kebahagiaan.

Anda tidak ingin tersenyum? Mengapa? Ada dua hal yang harus dilakukan. Pertama, paksa diri Anda untuk tersenyum. Kalau Anda seorang diri, paksa diri Anda untuk bersiul atau mendengarkan sebuah lagu. Bersikap seolah-olah Anda sudah bahagia. Berikut ini cara yang dipaparkan oleh psikolog dan filsuf William James:

“Tindakan tampaknya mengikuti perasaan, padahal sebenarnya tindakan dan perasaan berjalan bersama, dan dengan mengatur tindakan, yang berada di bawah kontrol langsung dari kehendak, kita bisa secara tidak langsung mengatur perasaan kita, yang tidak kita kendalikan langsung.

“Jadi, jalan menuju kebahagiaan, kalau kegembiraan kita hilang, adalah duduk dengan riang, lalu bertindak dan berbicaralah seolah-olah Anda memang bahagia . . .”

Semua orang di dunia ini mencari kebahagiaan – dan ada satu cara pasti untuk menemukannya. Yaitu dengan mengendalikan pikiran-pikiran Anda. Kebahagiaan tidak tergantung pada kondisi-kondisi dari luar. Kebahagiaan tergantung pada kondisi-kondisi dari dalam.

Bukan dari apa yang Anda miliki, atau siapa Anda, atau di mana Anda, atau apa yang sedang Anda kerjakan, yang akan membuat Anda bahagia atau tidak bahagia. Melainkan apa yang

Anda pikirkan tentang bahagia itu. Misalnya, dua orang mungkin berada di tempat yang sama, mengerjakan hal yang sama; keduanya mungkin mempunyai sejumlah uang yang sama dan kedudukan yang sama – namun salah satunya mungkin merasa sedih dan satunya bahagia. Mengapa? Karena sikap mental yang berbeda. Saya sudah melihat cukup banyak wajah-wajah bahagia diantara para petani yang miskin, bekerja giat dengan peralatan primitif, dalam panas yang terik, sebanyak yang saya lihat di kantor-kantor ber AC di New York, Chicago atau Los Angeles.

“Tidak ada sesuatu pun yang baik atau buruk,” ujar Shakespere, “hanya pikiranlah yang membedakannya.”

Abe Lincoln pernah berkata, “Kebanyakan orang dapat merasa bahagia seperti yang mereka pikirkan.” Dia benar. Saya melihat ilustrasi nyata dari kebenaran itu saya sedang berjalan meniki tangga stasiun Kereta Api Long Island di New York. Tepat di depan saya tiga puluh atau empat puluh anak-anak cacat dengan tongkat dan tongkat penopang di ketiak, berusaha menaiki tangga itu. Satu anak lelaki harus digendong. Saya terpana melihat kegembiraan dan keceriaan mereka. Saya menyampaikan hal ini pada salah satu lelaki yang menjaga anak-anak itu. “Oh, ya,” jawabnya, “apabila seorang anak sudah menyadari bahwa dia cacat seumur hidup, mulanya dia akan terpukul sekali; namun setelah dia mengatasi rasa terpukulnya, biasanya dia menyerahkan dirinya pada nasib, kemudian menjadi sama bahagianya seperti anak-anak normal.”

Saya merasa sangat ingin mengangkat topi pada anak-anak itu. Mereka mengajarkan saya satu pelajaran yang saya harap tidak akan pernah saya lupakan.



Bekerja di kantor seorang diri dalam ruangan tertutup, tidak hanya sepi tetapi juga membuang kesempatan berteman dengan para pegawai lainnya di Meksiko, mempunyai pekerjaan seperti itu. Dia iri akan kebersamaan orang lain dalam perusahaan itu saat dia mendengar obrolan dan tawa mereka. Ketika dia melewati mereka di ruangan pada minggu pertama dia bekerja di situ, dia dengan malu memandang ke arah lain.

Setelah beberapa minggu, dia berkata pada dirinya, “Maria, Anda tidak bisa berharap para wanita itu yang datang menghampiri Anda. Anda yang harus keluar dan menjumpai mereka.” Saat berikutnya dia berjalan menuju alat pendingin air, dia tersenyum manis dan menyapa, “Hai, apa kabar hari ini”, Kepada setiap orang yang dijumpainya. Pengaruhnya segera muncul. Dia menerima kembali senyum-senyum dan sapaan halo, ruangan itu jadi tampak lebih cerah, pekerjaan menjadi lebih ringan. Perkenalan itu berkembang, dan beberapa di antaranya menjadi persahabatan. Pekerjaan dan kehidupannya menjadi lebih menyenangkan dan lebih menarik.

Amati sepotong nasihat ini, dari penulis esai dan penerbit Elbert Hubbard – tapi ingat, hanya mengamatinya tidak akan memberi Anda manfaat apapun, kecuali Anda menerapkannya:

Setiap kali Anda melangkah keluar pintu, tarik dagu Anda ke dalam, angkat kepala tinggi-tinggi, dan penuhi paru-paru Anda; hiruplah sinar mentari; sapa kawan-kawan Anda dengan senyuman, masukkan semangat dalam setiap jabat tangan. Jangan takut disalah mengerti, dan jangan buang waktu semenit pun berpikir tentang musuh-musuh Anda. Usahakan untuk tetapkan dalam pikiran Anda apa yang ingin Anda kerjakan; dan kemudian, tanpa membelokkan arahnya, Anda bergerak maju mencapai apa yang Anda harapkan. Jaga pikiran Anda agar berada pada hal-hal

yang baik dan menyenangkan yang ingin Anda lakukan, kemudian, tatkala hari-hari bergerak melaju, Anda akan mendapatkan diri Anda tanpa sadar menangkap kesempatan-kesempatan yang menunggu pemenuhan hasrat Anda, persis seperti serangga koral mendapatkan dari gelombang pasang unsur yang dia butuhkan. Gambarkan dalam pikiran bahwa Anda manusia yang mampu, bersungguh-sungguh dan berguna, yang menjadi idaman Anda, dan pikiran yang Anda simpan itu setiap jamnya akan mengubah Anda menjadi individu khusus tersebut . . . Pikiran memang luar biasa. Lestarkan sikap mental yang benar – sikap bersemangat, terus terang, dan kegembiraan yang baik. Berpikir benar sama dengan mencipta. Semua hal muncul dari hasrat, dan setiap doa yang tulus akan dijawab. Kita menjadi orang seperti itu apabila hati kita tetap. Angkat dagu Anda dan angkat kepala Anda tinggi-tinggi. Kita adalah penguasa dalam kepompong.

Orang Cina kuna adalah kumpulan orang yang bijaksana – bijaksana dalam cara-cara dunia; dan mereka mempunyai satu pepatah yang Anda dan saya harus mengguntingnya dan menempelkan dalam topi kita. Pepatah itu adalah: “Seseorang tanpa wajah yang tersenyum tidak boleh membuka toko.”

Senyum Anda merupakan sebuah utusan dari niat baik Anda. Senyum Anda membuat cemerlang kehidupan mereka semua yang memandangnya. Bagi seseorang yang telah melihat selusin manusia yang mengerutkan dahi, merengut atau memalingkan wajah mereka, senyum Anda seperti matahari yang membelah awan. Terutama untuk seseorang yang sedang tertekan oleh bosnya, para pelanggannya, gurunya atau orang tua atau anak-anaknya, seulas senyum bisa menolongnya menyadari bahwa semuanya bukan tanpa harapan – bahwa masih ada kegembiraan dalam dunia ini.

Beberapa tahun yang lalu, sebuah toserba di New York City, yang menyadari bahwa para pegawainya berada dalam tekanan selama kesibukan Natal, menyajikan kepada para pembaca iklan-iklannya filsafat bersahaja berikut ini:

### Nilai Sebuah Senyum di Hari Natal

*Dia tidak meminta bayaran, namun menciptakan banyak.*

*Dia memperkaya mereka yang menerimanya, tanpa membuat melarat mereka yang memberinya.*

*Dia terjadi hanya sekejap namun kenangan tentangnya kadang-kadang bertahan selamanya.*

*Tak seorang pun yang meskipun begitu kaya mampu bertahan tanpa dia, dan tak seorang pun yang begitu miskin tetapi menjadi lebih kaya karena manfaatnya.*

*Dia menciptakan kebahagiaan di rumah, mendukung niat baik dalam bisnis, dan merupakan tanda balasan dari kawan-kawan.*

*Dia memberi istirahat untuk rasa letih, sinar terang untuk rasa putus asa, sinar mentari bagi kesedihan, dan penangkal Alam bagi kesulitan.*

*Namun dia tidak bisa dibeli, dimohon, dipinjam, atau dicuri, karena dia adalah sesuatu yang tidak berguna sebelum diberikan kepada orang lain.*

*Dan apabila pada menit terakhir kesibukan Natal di mana sebagian pelayan penjual kami menjadi terlalu lelah untuk*

*memberi Anda senyuman, bolehkah kami minta Anda meninggalkan seulas senyuman Anda?*

*Karena tak seorang pun yang begitu lebih membutuhkan senyuman daripada mereka yang tidak punya lagi yang tersisa untuk diberikan*

## **Prinsip 2**

Tersenyumlah.

## **BAGIAN DUA**

### **ENAM CARA UNTUK MEMBUAT ORANG LAIN MENYUKAI ANDA**

#### **BAB TIGA**

#### **Kalau Anda Tidak Melakukan Ini, Anda Akan Menuju Ke Jalan Kesulitan**

KEMBALI ke tahun 1898, sebuah hal tragis terjadi di Rockland County, New York. Seorang anak telah meninggal, dan pada hari khusus ini para tetangga bersiap-siap pergi ke pemakaman. Jim Farley pergi ke gudangnya untuk memasang kudanya ke kereta. Tanah sedang ditutupi salju, udara terasa dingin dan tidak menyenangkan; kuda itu selama sehari-hari ini tidak dilatih, dan tatkala dia digiring keluar menuju bak mandinya, dia meringkik dengan riang, menendang dan mengangkat kedua kakinya tinggi-tinggi ke udara, dan membunuh Jim Farley. Maka, kampung kecil Stony Point itu menjalani dua buah pemakaman Minggu itu, bukannya satu.

Jim Farley meninggalkan seorang janda dan tiga putra, beserta beberapa ratus dolar asuransi.

Putranya yang tertua, Jim, berusia sepuluh tahun, dan dia pergi bekerja di tempat pembuatan batu bata, mengayak pasir dan menuangkannya ke dalam cetakan, lalu membalik batu bata itu untuk dijemur di bawah sinar matahari. Jim junior tidak pernah memperoleh kesempatan pendidikan. Namun dengan kecerdasan alaminya, dia mempunyai satu bakat yang membuat orang lain

menyukainya, maka dia melibatkan diri dalam politik, dan tatkala tahun-tahun terus berlalu, dia mengembangkan satu kemampuan luar biasa dalam mengingat nama-nama orang.

Dia tidak pernah melihat bagian dalam sekolah menengah; namun sebelum dia berumur empat puluh enam tahun, empat perguruan tinggi telah memberi penghormatan padanya dengan gelar, dan dia sudah menjadi pemimpin Komite Nasional Demokratik dan Dirjen Pos Amerika Serikat.

Saya pernah mewawancarai Jim Farley dan menanyakan padanya rahasia keberhasilannya. Dia menjawab, “Kerja keras,” dan saya berkata, “jangan bercanda.”

Kemudian dia bertanya pada saya apa yang ada dalam pikiran saya yang merupakan alasannya untuk sukses. Saya menjawab: “Saya mengerti Anda bisa menyebutkan nama depan dari sepuluh ribu orang.”

“Bukan. Anda keliru,” ujarnya. “Saya mampu menyebut nama depan lima puluh ribu orang.”

Jangan buat kesalahan mengenai hal ini. Kemampuan itu membantu Farley menempatkan Franklin D. Roosevelt ke Gedung Putih, tatkala dia memimpin kampanye Roosevet pada tahun 1932.

Selama bertahun-tahun Jim Farley bepergian sebagai seorang wiraniaga untuk perusahaan gips, dan selama tahun-tahun itu dia memegang jabatan sebagai pegawai kota di Stony Point, dia membangun sistem untuk mengingat nama-nama.

Pada awalnya, hal itu sangat sederhana. Setiap kali dia mendapat seorang kenalan baru, dia akan mencari tahu nama lengkapnya beserta beberapa fakta tentang keluarganya, bisnis, dan opini politiknya. Dia menanamkan semua fakta ini dalam

pikirannya sebagai bagian dari gambaran, dan lain kali dia berjumpa dengan orang itu, bahkan meskipun itu terjadi setahun kemudian, dia bisa menjabat tangannya, menerangkan tentang keluarganya, dan menanyakan tentang tanaman hias di kebun belakang. Tidak heran bila kemudian dia mengembangkan memperoleh banyak pengikut!

Selama berbulan-bulan sebelum kampanye Roosevelt untuk kedudukan Presiden dimulai, Jim Farley menulis ratusan surat kepada orang-orang di seluruh negara bagian barat dan barat laut. Kemudian dia melompat naik kereta api, dan dalam waktu sembilan belas hari dia menyelesaikan dua puluh negara bagian dan menempuh dua belas ribu mil, bepergian dengan mengendarai mobil, kereta api, dan kapal laut. Dia akan mampir ke kota, bertemu dengan orang-orang pada saat santap siang atau santap pagi, minum teh atau santap malam, dan mengadakan pembicaraan “dari hati ke hati dengan mereka.” Kemudian dia akan segera berangkat lagi ke bagian lain dari perjalanannya.

Begitu dia kembali pulang ke Timur, dia akan menulis kepada satu orang di tiap kota yang sudah dikunjunginya, meminta daftar semua tamu dengan siapa dia sudah bicara. Daftar akhirnya berisi beribu-ribu nama: namun setiap orang dalam daftar itu telah dia berikan rasa penghargaan dengan menerima sepucuk surat pribadi dari James Farley. Surat-surat ini dimulai dengan “Yang terhormat Bill” atau “Yang terhormat Jane,” dan semuanya selalu ditandatangani “Jim”.

Jim Farley sudah menemukan jauh lebih dini dalam kehidupan, bahwa rata-rata orang menaruh minat kepada namanya sendiri daripada nama orang lain di bumi ini digabung jadi satu. Ingatlah nama itu dan panggillah dengan sikap bersahabat, dan Anda sudah memberikan pujian yang sangat efektif. Namun

apabila Anda melupakannya atau salah menyebutnya – Anda sudah membuat diri Anda mendapatkan banyak kerugian. Misalnya, saya pernah mengorganisir satu kursus untuk subjek berbicara di depan publik di Paris dan mengirim surat-surat formulir kepada semua penduduk Amerika di kota itu. Para juru ketik Perancis yang mempunyai sedikit pengetahuan bahasa Inggris mengisi nama-nama itu, dan sudah bisa diduga, mereka membuat banyak kesalahan. Seorang lelaki, manajer bank Amerika yang besar di Perancis, menulis surat penuh kemarahan kepada saya karena namanya telah ditulis secara keliru.

Kadang-kadang memang sulit untuk mengingat sebuah nama, terutama bila nama itu sulit diucapkan. Bukannya berusaha mempelajarinya, banyak orang malah mengabaikannya atau memanggil orang itu dengan nama panggilan yang mudah. Sid Levy mengunjungi seorang pelanggan yang bernama Nicodemus Papadoulos. Kebanyakan orang hanya memanggilnya “Nick”. Levy menceritakan hal ini pada kami: “Saya berusaha secara khusus untuk menyebutkan namanya beberapa kali kepada diri saya sendiri sebelum saya mengunjunginya. Tatkala saya menyapanya dengan nama lengkapnya: ‘Selamat sore, Mr. Nicodemus Papadoulos’, dia tercengang. Untuk waktu kira-kira beberapa menit, tidak ada jawaban sama sekali darinya. Akhirnya, dia menjawab dengan air mata berlinang di pipinya, ‘Mr. Levy, selama lima belas tahun saya berada di negara ini, tak seorang pun pernah berusaha memanggil saya dengan nama saya yang benar.’”

Apa alasan dari kesuksesan Andrew Carnegie?

Dia dipanggil Raja Baja; padahal dia sendiri hanya tahu sedikit mengenai pabrik baja. Dia mempunyai ratusan orang yang bekerja padanya, orang-orang yang tahu jauh lebih banyak tentang baja daripada dia.



Namun dia tahu bagaimana cara menangani orang, dan itulah yang membuatnya kaya. Pada awal kehidupannya, dia memperlihatkan satu bakat dalam organisasi, seorang genius dalam hal kepemimpinan. Pada saat dia berusia sepuluh tahun, dia juga menemukan rasa penting yang mencengangkan yang diberikan orang terhadap nama mereka sendiri. Dan dia menggunakan penemuan itu untuk memenangkan kerja sama. Untuk lebih menjelaskan hal ini: Tatkala dia masih merupakan seorang anak lelaki kecil yang tinggal di Skotlandia, dia menangkap seekor kelinci, ibu kelinci! Segera saja dia mendapat satu sarang penuh kelinci-kelinci kecil dan tidak mempunyai makanan untuk mereka. Dia menyampaikan pada anak-anak di tempat pemukimannya, apabila mereka mau pergi keluar dan mengambil daun semanggi dan rumput-rumputan yang cukup untuk diberi makan kelinci-kelinci itu dengan nama mereka sebagai penghormatan.

Rencana itu berjalan bagaikan sulap, dan Carnegie tidak pernah melupakan hal itu.

Bertahun-tahun kemudian, dia menghasilkan jutaan dolar dalam bisnis, dengan menggunakan psikologi yang sama. Misalnya, ketika dia ingin menjual rel baja kepada Pennsylvania Railroad J. Edgar Thomson adalah Presiden Pennsylvania Railroad saat itu. Maka Andrew Carnegie membangun pabrik baja raksasa di Pittsburgh dan menyebutnya “Edgar Thomson Steel Works.”

Inilah teka-teki itu. Coba lihat apakah Anda bisa menebaknya. Tatkala Pennsylvania Railroad memerlukan rel baja, dari mana menurut Anda J. Edgar Thomson membelinya? . . . Dari Sears, Roebuck? Bukan. Bukan. Anda salah. Coba tebak lagi.

Tatkala Carnegie dan Gerooge Pullman salin bersaing untuk memperoleh supremasi dalam bisnis gerbong-tidur kereta ini, sang Raja Baja sekali lagi ingat pada pelajaran tentang kelinci itu.

Perusahaan Transportasi Pusat, di aman Andrew Carnegie mengendalikannya, bersaing dengan perusahaan milik Pullman. Keduanya berusaha keras untuk memperoleh bisnis gerbong-tidur dari Union Pacific Railroad, saling hantam, membanting harga, dan menghancurkan semua kemungkinan keuntungan pihak lawan. Keduanya, Carnegie maupun Pullman datang ke New York, untuk menjumpai Dewan Direktur Union Pacific. Dalam pertemuan suatu malam di Hotel St. Nicholas, Carnegie berkata: “Selamat malam, Tuan Pullman, bukankah kita sedang melakukan beberapa hal bodoh?”

“Apa maksud Anda?” Pullman mendesak.

Kemudian Carnegie mengekspresikan apa yang ada dalam pikirannya – penggabungan dua kepentingan. Dia memaparkan dengan cara yang menarik keuntungan bersama dengan bekerja sama, bukan dengan saling menentang. Pullman mendengarkan dengan penuh perhatian, namun dia belum sepenuhnya yakin. Akhirnya dia bertanya, “Akan diberi nama apa perusahaan baru itu?” Dan Carnegie menjawab dengan cepat: “Apalagi, tentu saja, Pullman Palace Car Company.”

Wajah Pullman menjadi cerah. “Mari masuk ke ruangan saya,” ajaknya. “Mari kita membahasnya.” Pembicaraan itu telah mencatat sejarah industri.

Kebijaksanaan dalam mengingat dan menghormati nama kawan-kawannya dan rekan-rekan bisnisnya adalah salah satu rahasia kepemimpinan Andrew Carnegie. Dia bangga akan fakta bahwa dia mampu memanggil banyak dari pekerja pabriknya

dengan nama pertama mereka, dan dia menyombongkan bahwa selama dia sendiri memegang tanggung jawab, tak satu pun pemogokan pernah mengganggu pabrik bajanya yang bersinar-sinar.

Benton Love, pemimpin Texas Commerce Bankshares, berkata bahwa semakin besar sebuah perusahaan, semakin dingin dia jadinya. “Satu cara untuk menghangatkannya,” ujarnya, “Adalah dengan mengingat nama-nama orang. Eksekutif yang mengatakan pada saya bahwa dia tidak bisa mengingat nama-nama adalah sama halnya dengan mengatakan bahwa dia tidak bisa mengingat bagian penting bisnisnya, dan sedang beroperasi seperti pasir apung.”

Karen Krisch dari Rancho Palos Verdes, California, seorang pramugari TWA, mempraktekkan untuk mengingat sebanyak mungkin nama penumpang dalam kabinnya, dan menggunakan nama itu tatkala dia melayani mereka. Hal ini menghasilkan banyak pujian untuk pelayanannya, pujian yang diekspresikan baik langsung kepadanya maupun terhadap penerbangan itu. Seorang penumpang menulis: “Saya belum pernah menggunakan penerbangan TWA dalam beberapa waktu ini, namun mulai sekarang saya hanya akan menggunakan penerbangan TWA. Anda membuat saya merasa penerbangan Anda seperti penerbangan pribadi saya, dan hal itu penting bagi saya.”

Orang-orang bangga akan nama mereka sehingga mereka terus-menerus mengusahakannya dengan cara apapun. Bahkan P.T. Barnum yang kawakan dan suka berbicara keras. Pemain sandiwaranya terbesar pada zamannya, merasa kecewa karena dia tidak mempunyai putra yang akan menyandang namanya; kemudian dia menawarkan kepada cucu lelakinya, C.H. Seeley,

\$25.000 dolar kalau dia bersedia menyebut dirinya “Barnum” Seeley.

Selama berabad-abad, para bangsawan dan tokoh terkemuka mendukung para artis, musisi dan penulis, agar hasil kerja mereka yang kreatif didedikasikan kepada mereka.

Perpustakaan dan museum berutang koleksi mereka yang terkaya kepada orang yang tidak tahan berpikir bahwa nama-nama mereka mungkin hilang dari ingatan bangsa. Perpustakaan Umum New York memiliki koleksi Astor dan Lenox. Museum Metropolitan mengabadikan nama-nama Benjamin Altman dan J.P. Morgan. Dan hampir setiap gereja dipercantik dengan jendela-jendela kaca berwarna memperingati nama-nama penyumbanganya. Banyak gedung kampus di sebagian universitas, memakai nama para penyumbanganya, sebagai penghormatan untuk mereka.

Kebanyakan orang tidak mau mengingat nama karena alasan sederhana, yaitu mereka tidak meluangkan waktu dan energi yang perlu untuk berkonsentrasi dan mengulanganya, kemudian mengingat nama-nama itu lekat-lekat dalam pikiran mereka. Mereka membuat dalih untuk diri mereka sendiri; mereka terlalu sibuk.

Namun saya rasa mereka tidak lebih sibuk dari Franklin D. Roosevelt, padahal dia masih bisa meluangkan waktu untuk mengingatnya, bahkan nama para mekanik dengan siapa dia berhubungan.

Untuk menjelaskan hal ini: Organisasi Chrysler mengembangkan sebuah mobil khusus untuk Roosevelt, yang tidak bisa menggunakan mobil standar karena kakinya lumpuh. W.F. Chamberlain dan seorang mekanik mengirim mobil itu ke Gedung Putih. Saya mendapat surat yang kini berada di depan saya ini dari

Chamberlain, yang menceritakan pengalaman-pengalamannya. “Saya mengajarkan Presiden Roosevelt bagaimana menangani mobil yang banyak memakai peralatan praktis yang tidak biasa, namun Presiden pun mengajarkan saya banyak seni hebat memahami manusia.

“Tatkala saya datang ke Gedung Putih,” Chamberlain menulis, “Presiden kelihatan luar biasa senang dan gembira. Dia memanggil nama saya, membuat perasaan saya nyaman, dan terutama memberi kesan pada saya dengan fakta kalau dia sangat berminat kepada hal-hal yang harus saya tunjukkan dan ucapkan kepadanya. Mobil itu dirancang sedemikian rupa supaya sepenuhnya bisa dioperasikan dengan tangan. Sekelompok orang mengelilingi mobil itu untuk melihat; dan dia mengatakan: “Saya kita ini luar biasa. Apa yang harus kita lakukan hanyalah menekan tombol, dan dia akan melaju, kita bisa mengendarainya tanpa usaha. Saya kira ini luar biasa – saya tidak tahu apa yang membuatnya meluncur. Saya akan suka sekali kalau saya sempat membongkarnya dan menengok bagaimana cara kerjanya.”

“Tatkala kawan-kawan Roosevelt mengagumi mesin itu, dia berkata di depan mereka: ‘Pak Chamberlain, saya sudah tentu menghargai seluruh waktu dan usaha yang telah Anda habiskan untuk pengembangan mobil ini. Ini pekerjaan yang sangat bagus.’ Presiden mengagumi radiatornya, kaca spion khusus, dan jam, lampu sorot yang khusus, jenis kain pembalut joknya, posisi tempat duduk pengendaranya, koper khusus dengan monogramnya pada masing-masing koper. Dengan kata lain, dia mengamati semua rincian di mana dia tahu saya telah memberi pemikiran khusus. Dia berusaha menyinggung berbagai potong peralatan yang akan menarik perhatian Nyonya Roosevelt, Nona Perkins, Menteri Tenaga Kerja, dan sekretarisnya. Dia bahkan membawa

porter tua Gedung Putih untuk terlibat dengan mengatakan ‘George, Anda perlu merawat koper-kopernya secara khusus.’

“Tatkala pelajaran mengendarai sudah selesai, sang Presiden memandang saya dan berkata: ‘Nah, Tuan Chamberlain, saya sudah membuat Dewan Cadangan Federal menunggu tiga puluh menit. Saya rasa sekarang saya harus kembali bekerja.’”

“Saya kemudian membawa seorang mekanik ke Gedung Putih. Dia memperkenalkan kepada Roosevelt begitu dia sampai. Mekanik itu tidak berbicara kepada Presiden, dan Roosevelt hanya mendengar namanya sekali. Mekanik itu seorang pemalu, dia terus berdiri di belakang. Tapi sebelum meninggalkan kami, Presiden mencari mekanik itu, menjabat tangannya, menyebut namanya, dan mengucapkan terima kasih atas kedatangannya ke Washington. Sama sekali tidak terkesan sambil lalu dalam ucapan terima kasihnya. Dia memang bersungguh-sungguh dengan ucapannya. Saya bisa merasakan itu.

“Beberapa hari setelah kembali ke New York, saya mendapat sebuah foto yang ditandatangani sendiri oleh Presiden Roosevelt dan sebuah catatan kecil ucapan terima kasih, yang menjelaskan penghargaannya atas bantuan saya. Bukan main, bagaimana dia mempunyai waktu melakukan hal ini merupakan misteri bagi saya.”

Franklin D. Roosevelt tahu bahwa satu cara paling sederhana, paling nyata dan paling penting dalam memperoleh kehendak yang baik adalah dengan mengingat nama-nama orang, dan membuat mereka merasa penting – namun berapa banyak dari kita yang melakukan hal ini?

Sepuluh waktu dari saat kita diperkenalkan pada seseorang, yang kita lakukan adalah mengobrol beberapa menit, kemudian

sudah tidak bisa ingat namanya lagi begitu mengucapkan selamat tinggal.

Satu dari pelajaran-pelajaran awal yang diambil oleh seorang politikus adalah ini: “Mengingat nama seorang pemilih merupakan kecakapan negarawan. Melupakannya adalah ceroboh.”

Dan kemampuan mengingat nama-nama orang, hampir sama pentingnya untuk kontak-kontak bisnis dan sosial, seperti halnya dalam politik.

Napoleon ke Tiga, Kaisar Perancis dan keponakan dari Napoleon yang Agung, menyombongkan bahwa di samping kesibukan tugas-tugas kerajaan, dia mampu mengingat nama setiap orang yang dijumpainya.

Tekniknya? Sederhana. Kalau dia tidak mendengar nama itu dengan jelas, dia akan berkata, “Maaf sekali. Saya tidak mendengar nama Anda dengan jelas.” Kemudian, bila itu sebuah nama yang tidak biasa, dia akan berkata, “Bagaimana mengejanya?”

Selama percakapan berlangsung, dia bersedia bersusah-susah mengulang nama itu beberapa kali, dan berusaha mengaitkan di kepalanya dengan ciri khas, ekspresi dan penampilan umum orang itu.

Kalau orang itu adalah seorang penting, Napoleon bahkan akan lebih keras berusaha. Begitu Yang Mulia berada seorang diri, dia menulis nama itu di selembar kertas, memandangnya, dan berkonsentrasi, dia menanamkannya dalam pikiran, kemudian merobek kertas itu. Dengan cara ini, dia memperoleh kesan mata dan kesan pendengaran dari nama itu.

Semua ini membutuhkan waktu, tetapi “Perangai baik,” ujar Emerson, “terdiri atas pengorbanan-pengorbanan kecil.”

Pentingnya mengingat dan menggunakan nama-nama, bukan sekedar hak istimewa raja-raja dan para eksekutif perusahaan. Cara itu dapat memberi manfaat bagi kita semua. Ken Nottingham, seorang pegawai General Motors di Indiana, biasanya makan siang di kafetaria perusahaan itu. Dia memperhatikan wanita yang bekerja di belakang counter itu berwajah masam. “Wanita itu telah membuat sandwich selama sekitar dua jam, dan baginya saya pasti sekedar sandwich lainnya. Saya sampaikan kepadanya apa yang saya pesan. Lalu dia menimbang hamnya pada timbangan kecil, dan memberi saya selembur daun selada, sedikit kentang goreng kemudian menyerahkannya kepada saya.

“Esok harinya saya menjalani kegiatan yang sama lagi. Wanita yang sama, wajah masam yang sama. Tapi kemudian saya tersenyum dan mengucapkan “Halo, Eunice,” menyampaikan apa yang saya inginkan. Wah, dia melupakan timbangan itu, menumpukkan dagingnya, memberi saya tiga lembar daun selada, setumpuk tinggi kentang goreng sampai kentang itu jatuh dari piring.”

Nah, kita harus sadar akan *keajaiban* yang ada dalam sebuah nama, dan sadar bahwa benda yang satu ini sepenuhnya merupakan milik orang itu, dengan siapa kita berhubungan . . . bukan seorang pun yang lain. Nama membuat para individu terpisah; nama membuatnya unik di antara yang lainnya. Informasi yang sedang kita buat, mempunyai kepentingan khusus tat kala kita mendekati situasinya dengan nama individu bersangkutan tersebut. Mulai dari pelayanan sampai eksekutif senior, nama akan bekerja secara ajaib pada saat kita berurusan dengan orang lain.



### **Prinsip 3**

**Ingat Bahwa Nama Seseorang Bagi Orang Bersangkutan  
Merupakan Suara Yang Paling Manis Dan Terpenting Dalam  
Bahasa Apa Pun.**

## **BAGIAN DUA**

### **ENAM CARA UNTUK MEMBUAT ORANG LAIN MENYUKAI ANDA**

#### **BAB EMPAT**

##### **Cara Mudah Untuk Menjadi Pembicara Yang Baik**

BEBERAPA waktu berselang, saya menghadiri satu pertandingan bridge. Saya tidak bermain bridge – dan ada seorang wanita di sana yang juga tidak bermain bridge. Dia sudah tahu bahwa saya pernah menjadi manajer Lowell Thomas sebelum dia pindah ke radio, dan saya sudah sering bepergian ke Eropa saat membantunya menyiapkan pembicaraan-pembicaraan perjalanan yang nantinya dia sampaikan. Maka wanita itu berkata: “Oh, Tuan Carnegie, saya ingin sekali Anda menceritakan pada saya tentang semua tempat luar biasa yang sudah Anda kunjungi, juga tentang pemandangan yang sudah Anda nikmati.”

Tatkala kami duduk di sofa, dia mengatakan bahwa dia dan suaminya baru-baru ini kembali dari perjalanan ke Afrika. “Afrika!” saya berseru. “Sungguh menyenangkan! Saya sudah lama ingin sekali melihat Afrika, tapi saya tidak pernah sampai kesana kecuali sekali selama dua puluh empat jam tinggal di Aljazair. Ceritakan pada saya, apakah Anda berkunjung ke negara yang menakjubkan itu? Ya? Beruntung sekali. Saya iri pada Anda. Ceritakan pada saya tentang Afrika.”

Antusiasme saya telah membuatnya berbicara selama empat puluh lima menit. Dia tidak pernah lagi menanyakan kepada saya

dari mana atau apa yang sudah saya lihat. Dia tidak ingin saya bercerita tentang perjalanan saya. Apa yang dia inginkan adalah pendengar yang berminat pada kisahnya, maka dia bisa memperluas keakuannya dengan menceritakan tempat-tempat yang sudah ia kunjungi.

Apakah dia aneh? Tidak. Banyak orang yang seperti itu.

Misalnya, saya berjumpa dengan seorang ahli tumbuh-tumbuhan yang terkenal, di sebuah pesta santap malam yang diadakan sebuah penerbit New York. Saya belum pernah sebelumnya berbincang-bincang dengan seorang ahli tumbuh-tumbuhan, dan saya mendapatkan orang itu, sangat menyenangkan. Saya duduk di pinggir kursi saya dan mendengarkan dengan berminat ketika dia berbicara tentang kehidupan tumbuhan eksotik, juga pengalaman-pengalaman dalam mengembangkan bentuk-bentuk baru dari tanaman dan kebun dalam rumah (dan dia bahkan menceritakan pada saya fakta-fakta mengagumkan mengenai kentang yang rendah hati). Saya sendiri mempunyai kebun dalam rumah – dan dia cukup baik untuk menyampaikan pada saya cara memecahkan beberapa masalah saya.

Seperti yang sudah saya singgung, kami berada pada sebuah pesta santap malam. Pasti ada lusinan tamu yang lain, tapi saya mengabaikan semua bentuk keramahan lainnya, mengabaikan semua yang lainnya, dan saya berbicara selama berjam-jam dengan ahli tumbuh-tumbuhan itu.

Saat tengah malam tiba. Saya mengucapkan selamat malam pada setiap orang dan pulang. Sang ahli tumbuh-tumbuhan kemudian berpaling kepada tuan rumah kami dan memberi saya beberapa pujian yang menyanjung. Saya “membangkitkan semangat”. Saya begini, dan saya begitu, kemudian dia

menutupnya dengan menyatakan bahwa saya “seorang pembicara yang paling menyenangkan.”

Seorang pembicara yang menyenangkan? Mengapa? Padahal saya hampir tidak mengatakan apa pun. Saya tidak bisa mengucapkan apa pun kalau pun saya ingin melakukannya tanpa mengganti subjeknya, karena saya tidak mengerti lebih banyak tentang ilmu tumbuh-tumbuhan daripada yang saya tahu tentang anatomi seekor penguin. Tapi saya telah melakukan hal ini, yaitu: saya telah mendengarkan dengan penuh perhatian. Saya sudah mendengarkan, karena saya sungguh-sungguh tertarik. Dan dia merasakan hal itu. Memang sudah sewajarnya, hal itu menyenangkan. Mendengarkan semacam itu adalah pujian tertinggi yang bisa kita berikan kepada siapa pun. “Hanya sedikit manusia,” tulis Jack Woodford dalam *Strangers in Love*, “hanya sedikit manusia yang bertahan terhadap sanjungan yang tersirat dari perhatian yang penuh.” Saya bahkan menginginkan lebih jauh lagi daripada sekedar memberinya perhatian penuh.. Saya “tulus dalam penerimaan saya dan murah hati dalam memberi penghargaan.”

Saya sampaikan padanya kalau saya sudah sangat terhibur dan diberi petunjuk dengan pembicaraannya – dan memang demikian. Saya katakan padanya, kalau saja saya mempunyai pengetahuan seperti miliknya, saya senang sekali – dan memang begitu. Saya katakan bahwa saya akan senang sekali berkeliling melihat kebun dengannya – dan saya mendapat kesempatan itu. Saya sampaikan padanya bahwa saya harus berjumpa lagi dengannya – dan saya memperolehnya lagi.

Begitulah saya membuatnya berpikir bahwa saya seorang pembicara yang baik padahal, dalam kenyataannya, saya hanya

sebagai pendengar yang baik dan telah mendorongnya untuk berbicara.

Apa rahasia dan misteri wawancara bisnis yang berhasil? Nah, menurut presiden Harvard yang sebelumnya, Charles W. Elliot, “Tidak ada misteri dalam wawancara bisnis yang berhasil . . . hanya satu: perhatian penuh terhadap orang yang sedang berbicara pada Anda, itu sangat penting. Tidak ada hal lain yang sangat menyanjung.”

Eliot sendiri adalah master dalam seni mendengarkan untuk masa lalu. Henry James, novelis besar pertama Amerika, mengatakan: “Yang dimaksud mendengarkan oleh Dr. Eliot, bukan sekedar mendengarkan dengan diam, melainkan suatu bentuk kegiatan. Dia duduk tegak di ujung kursinya, dengan tangan-tangan menyatu di atas pangkuan, tidak membuat gerakan apa pun kecuali memutar ibu jarinya dengan lebih cepat atau lebih lambat, dia memandang teman bicaranya dan tampaknya mendengarkan dengan mata dan telinganya. Dia mendengarkan dengan pikirannya, dan dengan penuh perhatian memikirkan apa yang Anda katakan sementara Anda mengatakannya . . . Pada akhir wawancara, orang yang sudah berbicara dengannya merasa bahwa dia mengerti apa yang disampaikan.”

Anda tidak perlu belajar selama empat tahun di Harvard untuk menemukannya. Namun saya dan Anda tahu para pemilik toserba yang akan menyewa ruangan yang mahal, membeli barang-barang mereka secara ekonomis, mempercantik jendela-jendela pamer mereka dengan menarik, menghabiskan ribuan dolar untuk iklan, kemudian mempekerjakan pegawai yang tidak mempunyai naluri sebagai pendengar yang baik – para pelayan yang menyela pelanggan, menentang mereka, mengesalkan mereka, dan malahan mendorong mereka keluar toko.

Sebuah toserba di Chicago nyaris kehilangan seorang pelanggan tetap mereka yang biasanya menghabiskan beberapa ribu dolar setiap tahun di toko itu, karena seorang pelayan toko tidak bersedia mendengarkan. Nyonya Henrietta Douglas, yang ikut dalam kursus kami di Chicago, telah membeli sebuah mantel saat ada obral khusus. Ketika dia membawanya pulang, ternyata dia memperhatikan ada robekan di jahitannya. Esok harinya dia kembali dan minta pelayan toko untuk menggantinya. Namun pelayan itu menolak, bahkan menolak untuk mendengar keluhannya. “Anda membelinya saat obral khusus,” ujarnya. Dia menunjuk ke tanda di dinding. “Baca itu,” serunya. “*Semua barang obral tidak dapat dikembalikan.*” Begitu Anda membelinya, Anda harus menyimpannya. Jahit sendiri robekan itu.”

“Tapi ini barang yang rusak,” keluh Nyonya Douglas.

“Tidak ada bedanya,” sela si pelayan. “Tidak dapat berari tidak.”

Nyonya Douglas baru saja hendak berjalan keluar dengan sangat marah, bersumpah untuk tidak akan pernah kembali lagi ke toko itu. Saat itulah dia ditegur oleh manajer toko itu, yang sudah kenal dengannya karena bertahun-tahun berbelanja di sana. Nyonya Douglas menceritakan kepadanya apa yang sudah terjadi.

Sang manajer mendengar dengan penuh perhatian seluruh cerita itu, memeriksa mantel itu dan berkata: “Obral khusus memang tidak dapat dikembalikan sehingga kami bisa menghabiskan semua barang pada akhir musim. Namun, peraturan ‘tidak bisa dikembalikan’ ini tidak diterapkan untuk barang-barang yang rusak. Kami pasti akan memperbaiki atau mengganti jahitan ini, atau kalau Anda lebih suka, kami akan memberi kembali uang Anda.”

Betapa berbedanya perlakuan tersebut! Kalau manajer itu tidak berada di sana dan mendengarkan pelanggannya, satu pelanggan lama toko itu bisa hilang selamanya.

Mendengarkan sama pentingnya untuk kehidupan rumah tangga dan dunia bisnis. Mille Esposito dari Croton-on-Hoston, New York, membiasakan diri mendengarkan dengan cermat ketika salah seorang anaknya ingin berbicara dengannya. Suatu malam dia sedang duduk di dapur bersama putranya, Robert, dan setelah satu diskusi singkat tentang sesuatu yang ada dalam pikiran anaknya, Robert berkata: “Bu, saya tahu kalau Ibu sangat mencintai saya.”

Nyonya Esposito begitu tersentuh mendengar itu dan berkata: “Sudah pasti Ibu sangat mencintaimu. Kau meragukannya?”

Robert menjawab: “Tidak, tetapi saya tahu kalau Ibu sungguh-sungguh mencintai saya, karena setiap kali saya ingin bicara sesuatu, Ibu akan menghentikan apa pun yang sedang ibu kerjakan, dan mendengarkan saya.”

Orang yang suka sekali mengeluh, bahkan tukang kritik paling kejam, sering kali akan menjadi lembut dan lunak di depan seorang pendengar yang sabar dan simpatik – pendengar yang akan berdiam diri ketika si pemberang yang selalu mencari-kesalahan mendesis seperti ular kobra dan menyembrotkan racunnya. Untuk menjelaskannya: Beberapa tahun berselang Perusahaan Telepon New York dihadapkan dengan satu masalah di mana mereka harus berurusan dengan salah satu pelanggan yang keji, yang pernah mengutuk wakil pelayanan pelanggan. Dan dia benar-benar menyumpah. Dia mengomel. Dia mengancam hendak mencabut telepon ke akar-akarnya. Dia menolak membayar sebuah rekening yang dia bilang keliru. Dia menulis surat-surat kepada koran-

koran. Dia mengajukan keluhan dalam jumlah tak terbilang yang dikirimkan kepada Komisi Pelayanan Masyarakat, dan dia mulai mengajukan beberapa gugatan terhadap perusahaan telepon tersebut.

Akhirnya, salah seorang “pemecah persoalan” perusahaan itu yang paling ahli, dikirim untuk mewawancarai si tukang bikin geger ini. “Pemecah persoalan” ini mendengarkan dan membiarkan pelanggan yang gemar berbantah ini menikmati dirinya menumpahkan semua semprotan amarahnya. Wakil perusahaan telepon itu mendengarkan dan hanya berkata “ya”, dia menaruh simpati terhadap keluhannya.

“Dia terus saja mengoceh, dan saya mendengarkannya selama hampir tiga jam,” ujar si “pemecah persoalan”, tatkala dia menyampaikan pengalaman ini di depan salah satu kelas penulis. “Kemudian saya kembali lagi menemuinya, masih mendengar lanjutannya. Saya mewawancarainya empat kali, dan sebelum kunjungan keempat berakhir saya sudah menjadi anggota dari organisasi yang baru dimulainya. Dia menyebutnya ‘Asosiasi Pelindung Pelanggan Telepon’. Sampai kini saya masih sebagai anggota organisasi ini, dan sepanjang sepengetahuan saya, sayalah satu-satunya anggota organisasi itu di dunia ini, di samping Tuan -.

“Saya mendengarkan dan menaruh simpati padanya untuk setiap hal yang dia ajukan selama beberapa kali wawancara ini. Dia tidak pernah berhasil memperoleh seorang wakil dari pihak telepon yang mau bicara dengannya seperti itu sebelumnya, dan karena itu dia hampir menjadi ramah. Alasan yang membuat saya datang mengunjunginya bahkan tidak disinggung dalam kunjungan yang pertama, juga tidak untuk kunjungan kedua dan ketiga, namun pada kunjungan keempat, saya menutup kasus itu sepenuhnya, dia membayar penuh semua rekeningnya, dan untuk



pertama kalinya dalam sejarah kesulitannya dengan perusahaan telepon, dia dengan sukarela menarik keluhan-keluhannya dari Komisi Pelayanan Masyarakat.”

Tidak ragu lagi, Tuan – telah menganggap dirinya sendiri seorang pejuang suci, yang mempertahankan hak umum terhadap eksploitasi yang tidak berperasaan. Namun dalam kenyataannya, apa yang sebenarnya dibutuhkannya hanya satu perasaan penting. Mulanya dia memperoleh perasaan penting ini dari mengkritik dan mengeluh. Tapi begitu dia mendapat perasaan penting ini dari seorang wakil perusahaan itu, keluhan khayal itu lenyap di telan udara.

Suatu pagi, bertahun-tahun berselang, seorang pelanggan yang marah bergegas masuk ke kantor Julian F. Detmer, pendiri Detmer Woollen Company, perusahaan yang selanjutnya menjadi distributor bahan wool terbesar di dunia kepada perniagaan usaha jahitan.

“Lelaki ini berutang pada kami sejumlah kecil uang,” Detmer menjelaskannya kepada saya. “Pelanggan itu menyangkalnya, tapi kami tahu bahwa dia bersalah. Maka, departemen kredit kami telah memaksanya membayar. Setelah mendapat sejumlah surat dari departemen kredit kami, dia segera saja berkemas, berangkat ke Chicago, dan menghambur masuk ke kantor saya, untuk memberi tahu langsung pada saya bahwa bukan hanya dia tidak akan membayar uang itu, bahkan dia juga tidak akan pernah membayar sedolar pun dari barang-barang Detmer Woollen Company.

“Saya mendengarkan dengan sabar semua yang ingin disampaikannya. Saya ingin sekali menyela, tapi saya sadar itu tidak bijaksana. Maka, saya biarkan dia berbicara sendiri. Tatkala akhirnya dia mereda dan mulai masuk dalam suasana hati yang

bisa menerima, saya berkata dengan perlahan: ‘Saya ingin berterima kasih karena Anda sudah datang ke Chicago untuk menyampaikan pada saya tentang hal ini. Anda telah banyak membantu saya, karena kalau departemen kredit kami telah membuat Anda kesal, hal itu mungkin juga akan mengganggu pelanggan kami yang lain, dan jelas itu bisa jadi sangat buruk. Percayalah, saya malahan jauh lebih ingin mendengar hal ini daripada keinginan Anda sendiri menyampaikannya.’

“Itu adalah hal terakhir di dunia ini yang dia harapkan mendengarnya dari mulut saya. Saya kira dia sedikit kecewa, karena dia telah datang ke Cichago untuk menyampaikan pada saya satu atau dua hal, namun kini saya malah berterima kasih padanya, bukannya berkelahi dengannya. Saya meyakinkannya bahwa kami akan menghapus tagihan itu dan melupakannya, karena saya tahu dia seorang lelaki yang sangat hati-hati dengan hanya satu rekening yang diurusnya, padahal para pegawai kami harus mengurus ribuan. Karena itu, dia cenderung lebih sedikit membuat kesalahan daripada kami.

“Saya katakan kepadanya bahwa saya sungguh mengerti bagaimana perasaannya dan bahwa, kalau saya berada dalam posisinya, saya sudah pasti juga akan bertindak persis seperti yang dilakukannya. Karena dia tidak akan membeli apa pun lagi dari kami, saya memberi saran beberapa toko wool yang lain.

“Sebelumnya, kami sudah biasa santap siang bersama apabila dia datang ke Cichago, maka saya mengundangnya untuk bersantap siang dengan saya hari ini. Dia menerima dengan enggan, tapi begitu kami kembali ke kantor, dia membuat pesanan lebih besar dari yang pernah dilakukannya sebelumnya. Dia pulang dengan suasana hati yang sudah lembut dan, ingin bersikap sama adiknya terhadap kami seperti kami terhadapnya, dia melihat

kembali rekening-rekeningnya, dan menemukan sebuah yang keliru, dan mengirimkan pada kami cek-nya dengan permohonan maaf.

“Selanjutnya, tatkala istrinya melahirkan seorang anak lelaki, dia memberi nama tengah anaknya Detmer, dan dia tetap menjadi kawan dan pelanggan perusahaan kami sampai dia meninggal dua puluh dua tahun kemudian.”

Bertahun-tahun yang lalu, seorang anak lelaki miskin, imigran Belanda, membersihkan jendela sebuah toko roti sepulang dari sekolah, agar bisa membantu menopang keluarganya. Keluarganya sangat miskin sehingga untuk tambahan dia harus pergi ke jalan-jalan dengan keranjang setiap hari untuk mengumpulkan potongan batu bara yang berjatuhan di selokan di mana kereta batu bara telah mengirimkan bahan bakar itu. Anak itu, Edward Bok, tidak pernah bersekolah lebih dari enam tahun seumur hidupnya; namun akhirnya dia mampu menjadi editor majalah paling berhasil dalam sejarah jurnalisme Amerika. Bagaimana dia melakukan hal itu? Itu merupakan kisah panjang, namun bagaimana dia mendapatkan awalnya, dapat diceritakan dengan singkat. Dia memperoleh awalnya dengan menggunakan prinsip-prinsip dalam bab ini.

Dia meninggalkan sekolah ketika berumur tiga belas tahun, dan menjadi pesuruh kantor sebuah perusahaan Western Union, namun dia tak sedetik pun menyerah terhadap ide meraih pendidikan. Sebagai gantinya, dia mulai mendidik dirinya sendiri. Dia menabungkan ongkos trennya dan bertahan tanpa makan siang, sampai dia mendapat cukup uang untuk membeli ensiklopedi biografi Amerika – kemudian dia melakukan satu hal yang belum pernah terdengar. Dia membaca kehidupan orang-orang terkenal dan menulis kepada mereka, meminta tambahan

informasi tentang masa kecil mereka. Dia adalah seorang pendengar yang baik. Dia meminta orang-orang terkenal itu untuk menceritakan kepadanya lebih banyak tentang diri mereka sendiri. Dia menulis kepada Jenderal James A. Garfield, yang saat itu mencalonkan diri sebagai Presiden, dia menanyakan apakah benar bahwa Jenderal Garfield dulunya bekerja di kapal tunda di sebuah kanal; dan Garfield menjawabnya. Dia menulis surat kepada Jenderal Grant menanyakan tentang satu pertempuran tertentu, dan Grant menggambarkan sebuah peta untuknya dan mengundang anak yang berusia empat belas tahun ini untuk bersantap malam dengannya, lalu melewati malam itu berbincang-bincang dengannya.

Segera saja, bocah kurir Western Union kita ini berkoresponden dengan banyak orang-orang paling terkenal di negara ini: Ralph Waldo Emerson, Oliver Wendell Holmes, Longfellow, Nyonya Abraham Lincoln, Louisa May Alcott, Jenderal Sherman dan Jefferson Davis. Dia tidak hanya berkoresponden dengan orang-orang terkenal ini, tetapi begitu dia mendapat liburan, dia mengunjungi banyak dari mereka, dan menjadi tamu yang disambut hangat di rumah mereka. Pengalaman ini melimpahinya dengan rasa percaya diri yang tak ternilai harganya. Para lelaki dan wanita ini menyalakannya dengan satu visi dan ambisi yang membentuk hidupnya. Dan semua ini, biarkan saya mengulanginya, menjadi mungkin terjadi sepenuhnya karena penerapan prinsip-prinsip yang sedang kita bahas di sini.

Isaac F. Marcossan, seorang jurnalis yang mewawancarai ratusan selebriti, menyatakan bahwa banyak orang yang gagal dalam membuat kesan yang menyenangkan, karena mereka tidak mendengarkan dengan perhatian. “Perhatian mereka telah begitu tersita dengan apa yang akan mereka ucapkan selanjutnya, sehingga mereka tidak memasang telinga . . . Orang yang sangat

penting telah menyampaikan pada saya bahwa mereka lebih suka kepada pendengar yang baik, dibandingkan dengan pembicara yang baik, namun kemampuan untuk mendengarkan tampaknya lebih jarang dimiliki, dibandingkan dengan hampir semua ciri balik lainnya.”

Dan tidak hanya para tokoh penting yang sangat suka pada pendengar yang baik, tetapi orang biasa juga demikian. Seperti yang pernah diulas *Reader's Digest* “Banyak orang mendatangi seorang dokter, padahal yang mereka butuhkan adalah seorang pendengar.”

Selama masa-masa kelam Perang Saudara, Lincoln menulis kepada seorang sobat lama di Springfield, Illinois, memintanya agar datang menjumpainya di Washington. Lincoln memberitahu bahwa dia mempunyai beberapa masalah yang ingin dibahasnya bersamanya. Tetangga lama itu tiba di Gedung Putih, dan Lincoln berbicara dengannya selama berjam-jam, tentang kebijaksanaan mengeluarkan proklamasi untuk membebaskan para budak. Lincoln menelusuri semua argumen dari mereka yang setuju dan tidak untuk gerakan tersebut, kemudian dia membaca surat-surat dan artikel surat kabar, yang sebagian mencelanya karena membebaskan para budak, dan sebagian yang lainnya mencelanya karena takut ia membebaskan para budak. Setelah berbicara selama berjam-jam, Lincoln berjabat tangan dengan tetangga lamanya itu, mengucapkan selamat malam, dan mengirimnya kembali ke Illinois, bahkan tanpa menanyakan opininya. Lincoln telah melakukan seluruh pembicaraan itu seorang diri. Agaknya hal itu telah menjernihkan pikirannya. “Dia kelihatan lebih santai setelah pembicaraan itu,” ujar si kawan lama. Lincoln tidak menginginkan nasihat. Dia hanya sekedar membutuhkan seorang pendengar yang ramah dan simpati, dengan siapa dia bisa membuka dirinya. Ternyata itulah semua yang kita inginkan tatkala kita dalam

kesulitan. Itu yang sering kali diinginkan oleh pelanggan yang mengesalkan, dan pegawai yang tidak puas, atau kawan yang terluka.

Salah satu pendengar terbaik dalam era modern adalah Sigmund Freud. Seorang pria yang kenal dengan Freud menjelaskan sikap Freud saat mendengarkan. “Kenyataan itu sungguh mencengangkan saya, sehingga saya tidak pernah melupakannya. Dia mempunyai kualitas yang belum pernah saya lihat dalam diri orang lain. Tidak pernah saya melihat perhatian yang penuh konsentrasi semacam itu. Tidak ada satu pun ‘tatapan menembus jiwa’ di matanya. Matanya lembut dan cerdas. Suaranya rendah dan ramah. Gerak-geriknya hanya sedikit. Namun perhatian yang diberikannya pada saya, penghargaan terhadap apa yang saya katakan, bahkan tatkala saya mengatakannya dengan buruk, adalah luar biasa. *Anda tidak tahu apa artinya mendengarkan seperti itu.*”

Kalau Anda ingin tahu bagaimana membuat orang lain menghindari Anda dan menertawakan Anda di belakang Anda, atau bahkan merendahkan Anda, inilah resepnya: Jangan pernah mendengarkan siapa pun dalam waktu yang lama. Bicaralah tanpa putus-putusnya tentang diri Anda. Kalau Anda mempunyai ide tatkala orang lain sedang berbicara, jangan tunggu lagi sampai dia selesai; segera saja potong di tengah kalimatnya.

Anda kenal orang-orang seperti itu? Sayang sekali, saya kenal; dan yang mencengangkan, sebagian dari mereka adalah orang terkenal.

Membosankan? Ya, begitulah mereka – orang membosankan yang mabuk dengan kepentingan diri mereka sendiri, mabuk dalam rasa penting mereka sendiri.

Orang-orang yang hanya berbicara tentang diri mereka hanya berpikir tentang diri mereka sendiri. Dan “orang-orang yang hanya berpikir tentang diri mereka sendiri,” Dr. Nicholas Murray Butley, presiden dari Universitas Columbia, berkata, “tak salah lagi, adalah orang tak berpendidikan. Mereka itu bukan orang berpendidikan,” ujar Dr. Butler, “tidak peduli betapa mereka diberi pengajaran.”

Maka, bila Anda ingin menjadi seorang pembicara yang baik, jadilah pendengar yang penuh perhatian. Untuk menjadi menarik, tertariklah pada orang lain. Ajukan pertanyaan-pertanyaan yang orang lain akan senang menjawabnya. Beri semangat mereka agar bicara tentang diri mereka dan hasil sukses mereka.

Ingat bahwa orang dengan siapa Anda bicara adalah seratus kali lebih tertarik dengan diri mereka sendiri dan keinginan-keinginan mereka, juga masalah mereka dibandingkan dengan minat mereka pada Anda dan masalah Anda. Sakit gigi seseorang lebih berarti baginya daripada kelaparan di Cina yang telah membunuh sejuta orang. Rasa panas di tenggorokan seseorang lebih menarik minatnya dibandingkan dengan empat puluh gempa bumi di Afrika. Pikirkan hal itu lain waktu ketika Anda memulai suatu percakapan.

#### Prinsip 4

**Jadilah Pendengar Yang Baik. Dorong Orang Lain Untuk Berbicara Tentang Diri Mereka.**

## **BAGIAN DUA**

### **ENAM CARA UNTUK MEMBUAT ORANG LAIN MENYUKAI ANDA**

#### **BAB LIMA**

##### **Bagaimana Menarik Minat Orang Lain**

SETIAP ORANG yang pernah menjadi tamu Theodore Roosevelt akan tercengang akan luasnya pengetahuannya. Apakah tamunya itu seorang gembala sapi, politisi New York atau seorang diplomat, Roosevelt tahu apa yang harus dikatakannya. Dan bagaimana hal itu dilakukannya? Jawabannya sederhana. Pada saat Roosevelt menunggu seorang tamu, dia akan duduk pada malam sebelumnya, membaca subjek yang dia tahu merupakan minat utama tamunya.

Karena Roosevelt tahu, seperti juga semua pembaca tahu, bahwa jalan penting menuju hati seseorang adalah berbicara tentang hal-hal yang paling mereka hargai.

William Lyon Phelps yang cerdas, pengarang esai dan profesor sastra di Yale, sudah belajar hal ini lebih dini dalam kehidupan.

“Ketika saya berusia delapan tahun dan sedang melewati akhir minggu berkunjung ke rumah Tante Libby Linsey di Standford, Housatonic, “dia menulis dalam esainya tentang *Human Nature*, “seorang lelaki setengah baya datang berkunjung pada suatu malam, dan setelah berbasa-basi sopan dengan tante saya.



Saat itu saya kebetulan sangat tertarik tentang kapal, dan tamu itu bisa mem bahas nya dengan cara ked engaran sang at me nyen angkan. Se telah dia per gi, saya mem bicarakan le laki itu dengan an tusias. Le laki itu luar bi sa! Ke mu dian Tan te saya me mber i ta hu ba hwa dia se orang ah li hu kum di New York, ba hwa dia ti dak ta hu apa pun ten tang ka pal – ba hwa dia se di kit pun ti dak ber min at pa da to pik itu. “Ta pi men ga pa dia bi ca ra ten tang ka pal te rus-me ne rus?”

“Ka re na dia se orang yang bi ja ksa na. Dia me li hat ka lau kau ter ta rik pa da ka pal, dan dia ber bi ca ra ten tang hal yang dia ta hu kau a kan se nang men den gar nya. Dia me m bu at di rin ya me nyen angkan.”

Dan William Lyon Phepls me nam ba hkan: “Sa ya ti dak pe nah me lu pa kan per ka ta an tan te sa ya.”

Pa da saat sa ya me nu lis bab ini, di de pan sa ya ada se pu cuk su rat da ri Ed ward L. Cha lif, yang ak tif da lam ke gi atan Pra mu ka.

“Su at u ha ri sa ya ber pi kir ba hwa sa ya me mer lu kan ban tu an,” tu lis Cha lif. “Jam bo re be sa ran di ad a kan di Ero pa, dan sa ya in gin pre si den da ri sa lah sa tu pe ru sa ha an ter be sa ran di Ame ri ka mau me m ba yar bi ya sa lah se orang an ak di dik sa ya un tuk per ja la nan itu.

“Un tung nya, per sis se be lum sa ya per gi men jump ai le laki ini, sa ya men den gar ba hwa dia tel ah me na rik cek se be sa ran sa tu ju ta do lar, dan se tel ah cek itu di ba ta lkan, dia me mbing kain ya.

“Ma ka hal pe rta ma yang sa ya la ku kan be gi tu sa ya ma suk ke kan to rnya, ad a lah me nta ma af me li hat cek itu. Cek se be sa ran sa tu ju ta do lar! Sa ya ka ta kan pa da nya ba hwa sa ya ti dak pe nah ta hu ada or ang yang me nu lis cek se ma cam itu, dan ba hwa sa ya in gin me nyam pa i kan pa da an ak-an ak sa ya ba hwa sa ya be na ran be na ran

melihat cek senilai satu juta dolar. Dia dengan senang hati memperlihatkan kepada saya; saya kagum melihatnya dan memintanya menceritakan kepada saya semuanya, bagaimana sampai terjadi penarikan.”

Anda perhatikan, bukan, bahwa Chalif tidak mulai dengan berbicara tentang Pramuka, atau jambore di Eropa, atau apa yang diinginkannya. Dia membicarakan hal yang menarik bagi orang lain itu. Inilah hasilnya:

“Kemudian, lelaki yang saya wawancarai berkata: ‘Oh, ngomong-ngomong, apa keperluan Anda datang kepada saya?’ Dan saya pun menyampaikan kepadanya.

“Yang membuat saya tercengang,” lanjut Chalif, “dia tidak saja dengan segera memberi apa yang saya minta, melainkan jauh lebih dari itu, Saya hanya meminta seorang anak agar dikirim ke Eropa, namun dia mengirim lima anak beserta saya sendiri, memberi saya L/C sebesar seribu dolar, mengatakan pada saya agar kami tinggal di Eropa selama tujuh minggu. Dia juga memberi saya surat perkenalan kepada presiden-presiden cabangnya agar mereka melayani kami, dan dia sendiri menjumpai kami di Paris, membawa kami berkeliling kota itu. Sejak saat itu, dia telah memberi pekerjaan kepada sebagian anak-anak asuh saya, yang orang tuanya tidak mampu, dan dia masih aktif dalam kelompok kami.

“Namun, kalau saya tidak tahu apa yang menarik minatnya, dan yang mula-mula membuatnya hangat, saya tidak akan semudah itu mendekatinya.”

Apakah teknik ini berharga untuk dipakai dalam bisnis? Begitu? Mari kita lihat. Ambil contoh Henry G. Duvernoy dari Duvernoy & Sons, sebuah perusahaan roti borongan di New York.

Duvernoy selama ini telah berusaha menjual rotinya kepada satu hotel tertentu di New York. Dia telah menelepon manajernya setiap hari, selama empat tahun. Dia hadir dalam acara-acara sosial yang dia tahu si manajer akan hadir. Bahkan dia menyewa kamar hotel itu dan tinggal di sana, agar dapat berbisnis dengannya. Tapi dia gagal.

“Kemudian,” ujar Duvernoy, “setelah belajar tentang hubungan manusia, saya memutuskan untuk mengganti taktik saya. Saya mencari tahu apa yang menarik minat orang ini – apa yang bisa menangkap antusiasmenya.

“Saya menemukan bahwa dia bergabung dalam satu kelompok eksekutif hotel yang disebut Hotel Greeters of Amerika. Dia bukan hanya masuk dalam kelompok itu, antusiasmenya yang menggebu telah menjadikannya presiden organisasi itu, dan presiden International Greeters. Tidak peduli di mana konvensi-konvensinya berlangsung, dia akan berada di sana.

“Maka, ketika saya berjumpa dengannya esok harinya, saya mulai membicarakan tentang the Greeters. Ternyata, tanggapan luar biasa yang saya dapat! Dia berbicara dengan saya selama setengah jam tentang Greeters, nada suaranya bergetar karena antusiasnya. Saya bisa melihat bahwa perkumpulan ini bukan semata-mata kegemarannya, ini adalah semangat hidupnya. Sebelum saya meninggalkan kantornya, dia sudah ‘menjual’ pada saya satu keanggotaan dalam organisasinya.

“Untuk sementara waktu, saya tidak menyinggung apa pun tentang roti. Tapi beberapa hari kemudian, pelayan hotelnya menelepon saya agar datang dengan membawa contoh roti dan harga.

“Saya tidak tahu apa yang Anda lakukan terhadap anak lelaki tua itu,’ si pelayan menyapa saya, ‘tapi dia sungguh-sungguh telah Anda beli!’

“Pikirkan ini! Saya terus mengejar orang ini, selama empat tahun – berusaha mendapatkan pesannya – dan saya akan terus mengejarnya dengan cara itu seandainya saya tidak berusaha mencari tahu apa yang menjadi minatnya, dan apa yang paling senang dia bicarakan.”

Edward E. Harriman dari lembah Cumberland, Maryland, memilih untuk menetap di Cumberland yang indah di Maryland setelah dia menyelesaikan dinas militernya. Sayangnya, saat itu hanya tersedia sedikit pekerjaan di daerah itu. Dengan mengadakan sedikit penelitian, terbuka fakta bahwa ternyata sejumlah perusahaan dalam wilayah itu kalau tidak dimiliki pasti dikontrol oleh orang yang tidak konvensional, R.J. Funkhouser, yang kebangkitannya dari kemiskinan menuju kemakmuran menggugah rasa ingin tahu Harriman. Namun, orang itu dikenal sebagai orang yang sulit ditembus, apalagi bagi para pencari kerja. Harriman menulis:

“Saya mewawancarai sejumlah orang, dan menjadi tahu bahwa minat utamanya adalah pada kekuasaan dan uang. Karena dia melindungi dirinya dari orang-orang seperti saya dengan menggunakan sekretaris yang berdedikasi dan tegas, maka saya mempelajari minat-minat sekretarisnya dan cita-citanya, dan baru pada saat itulah saya berkunjung diam-diam ke kantornya. Dia telah bekerja bersama Frunkhouser selama lima belas tahun. Ketika saya sampaikan kepadanya bahwa saya mempunyai proposisi untuk bosnya yang bisa diartikan sukses keuangan dan politik untuk bosnya, dia menjadi bergairah. Saya juga mengobrol dengannya tentang partisipasi konstruktif mengenai sukses bosnya.

Setelah pembicaraan ini, dia pun mengatur agar saya bisa berjumpa dengan Tuan Frunkhouser.

“Saya memasuki kantornya yang sangat besar dan mengesankan itu, menetapkan hati untuk tidak membicarakan pekerjaan yang saya butuhkan. Dia duduk di belakang meja besar dan langsung saja berbicara keras kepada saya, ‘Ada apa ini anak muda?’ Jawab saya, ‘Mr. Frankhouser, saya yakin bisa menghasilkan uang untuk Anda.’ Dia segera bangkit dan mengundang saya untuk duduk di salah satu kursi yang dilapisi kain. Saya menyebutkan satu per satu ide-ide saya dan kualifikasi yang saya miliki untuk merealisasi ide-ide ini, demikian juga bagaimana ide-ide tersebut bisa memberikan sukses pribadinya dan sukses bisnisnya.

“R.J,’ begitu dia merasa akrab dengan saya, dengan segera mempekerjakan saya, dan selama lebih dari dua puluh tahun saya sudah berkembang dalam perusahaannya, dan kami berdua telah makmur.”

Membicarakan minat orang lain memberi keuntungan pada kedua belah pihak. Howar Z. Herzig, seorang pemimpin dalam bidang komunikasi pegawai, selalu mengikuti prinsip ini. Ketika ditanya hal bermanfaat apa yang diperolehnya dari prinsip itu, Herzig menjawab bahwa tidak hanya dia menerima manfaat yang berbeda dari masing-masing orang, tetapi secara umum manfaat itu telah menjadi perluasan kehidupannya setiap kali dia berbicara kepada seseorang.

## Prinsip 5

**Bicaralah Mengenai Minat Orang Lain.**

## **BAGIAN DUA**

### **ENAM CARA UNTUK MEMBUAT ORANG LAIN MENYUKAI ANDA**

#### **BAB ENAM**

##### **Bagaimana Membuat Orang Lain Segera Menyukai Anda**

SAYA SEDANG menunggu dalam antrean untuk mengeposkan surat tercatat di kantor pos di Thirty-third Street dan Eight Avenue, di New York. Saya memperhatikan petugasnya yang kelihatan bosan dengan pekerjaannya – menimbang amplop, menyerahkan prangko, memberi kembalian uang, memberikan tanda terima – pekerjaan rutin dari tahun ke tahun. Maka saya berkata kepada diri saya sendiri: “Saya akan mencoba membuat petugas itu menyukai saya. Sudah jelas, untuk membuatnya menyukai saya, saya harus mengucapkan sesuatu yang membuatnya senang, bukan tentang diri saya, melainkan tentang dirinya. Maka saya tanyakan diri saya, ‘Hal apa dalam diri orang itu yang bisa saya kagumi secara jujur?’” Kadang-kadang menemukan hal ini adalah pertanyaan yang sulit dijawab, terutama terhadap orang asing; namun dalam pengalaman ini, kebetulan mudah. Saya segera saja melihat sesuatu yang saya kagumi.

Maka tatkala dia menimbang amplop saya, saya berkata dengan bersemangat: “Kalau saja saya mempunyai rambut seperti Anda.”

Dia memandang saya, setengah tercengang, wajahnya bersinar dengan senyum. “Ah, sudah tidak sebagus dulu,”

jawabnya merendah. Saya yakinkan padanya bahwa meskipun mungkin sudah kehilangan masa muda paling cemerlangnya, bagaimanapun masih kelihatan mengagumkan. Dia sangat senang. Kami sebentar melanjutkan dengan percakapan yang menyenangkan, dan hal terakhir yang dia ucapkan pada saya adalah: “Banyak orang yang mengagumi rambut saya.”

Saya berani bertaruh, orang itu hari itu bersantap siang dengan dengan perasaan seperti berjalan di udara. Saya bertaruh, malam itu dia pulang dan menceritakan kepada istrinya tentang hal itu. Saya bertaruh, dia memandang ke cermin dan berkata: “Rambut saya bagus sekali.”

Saya menceritakan kisah ini di depan umum, kemudian seorang lelaki bertanya pada saya setelah itu: “Apa yang Anda ingin peroleh darinya?”

Apa yang saya inginkan darinya!! Apa yang sedang saya usahakan untuk peroleh darinya!!!

Kalau kita sudah menjadi begitu rendah dengan mementingkan diri sendiri sehingga kita tidak bisa memberikan sedikit kebahagiaan dan memberikan sedikit penghargaan jujur, tanpa berusaha mendapatkan sesuatu dari orang lain sebagai balasan – kalau jiwa-jiwa kita ternyata tidak lebih besar daripada apel rusak yang masam, kita akan menemui kegagalan yang memang sudah sepatutnya kita peroleh.

Oh ya, Saya memang menginginkan sesuatu dari orang muda itu. Saya ingin sesuatu yang sangat berharga. Dan saya memperolehnya. Saya memperoleh perasaan bahwa saya telah melakukan sesuatu untuknya tanpa dia mampu melakukan sesuatu pun untuk dikembalikan kepada saya. Itu terdengar seperti

perasaan yang mengalir dan bersenandung dalam memori Anda, jauh setelah insiden itu berlalu.

Ada satu hukum penting mengenai tindak-tanduk manusia. Kalau kita mematuhi hukum itu, kita hampir tidak akan pernah mendapat kesulitan. Sebenarnya, hukum itu, kalau dipatuhi, akan memberi kita kawan yang tak terhitung jumlahnya, dan kebahagiaan yang konstan. Namun begitu kita melanggar hukum itu, kita akan masuk dalam kesulitan abadi. Hukum itu adalah : *Selalu buat orang lain merasa dirinya penting*, John Dewey, seperti yang sudah kita ketahui, mengatakan bahwa hasrat menjadi penting merupakan desakan terdalam sifat dasar manusia; dan William James berkata: “Prinsip terdalam pada sifat dasar manusia adalah idaman untuk dihargai.” Seperti yang sudah saya jelaskan, desakan inilah yang mengambil tanggung jawab dari peradaban itu sendiri.

Para filsuf selama ini telah berspekulasi tentang peraturan hubungan manusia selama ribuan tahun, dan dari semua spekulasi itu, ada satu ajaran yang penting. Ini bukan ajaran baru. Dia sama tuanya dengan sejarah. Zoroaster mengajarkan hal itu kepada para pengikutnya di Persia, dua ribu lima ratus tahun yang lalu. Konfusius memberi ceramah tentang hal ini di Cina, dua puluh empat abad yang lalu. Lao-Tse, pendiri Taoisme, mengajarkannya kepada para pengikutnya di Lembah Han. Buddha mengajarkannya di tepi sungai suci Gangga, lima ratus tahun sebelum Masehi. Kitab suci Hindu mengajarkannya di antara bukit-bukit batu Judea, sembilan belas abad yang lalu, Yesus merangkumnya dalam sebuah pikiran – mungkin yang merupakan aturan penting di dunia: “Segala sesuatu yang kamu kehendaki supaya orang perbuat kepadamu, perbuatlah demikian juga kepada mereka.”



Anda ingin memperoleh persetujuan dari mereka yang berhubungan dengan Anda. Anda menginginkan pengakuan atas nilai Anda yang sesungguhnya. Anda ingin mendapatkan perasaan bahwa Anda penting dalam dunia Anda yang kecil. Anda tidak ingin mendengar sanjungan murah yang tidak tulus, tetapi Anda haus akan penghargaan yang tulus. Anda ingin kawan-kawan dan rekan-rekan Anda menjadi, seperti yang diungkapkan Charles Schwab, “tuliskan dalam penerimaan dan murah hati dalam memberi penghargaan.” Kita semua menginginkan itu.

Maka, mari kita patuhi Aturan Emas di atas, dan berikan kepada orang lain apa yang kita harapkan diberikan pada kita.

Bagaimana? Kapan? Di mana? Jawabannya: Setiap waktu, di mana saja.

David G. Smith dari Eau Claire, Wisconsin, menceritakan pada salah satu di antara empat kelas kami tentang bagaimana dia mengatasi satu situasi rawan tatkala kita dia diminta untuk bertanggung jawab atas kedai makanan dan minuman pada suatu konser amal.

“Pada malam konser itu, saya tiba di taman itu dan mendapatkan dua wanita setengah tua sedang bergurau dengan cara yang buruk, mereka berdiri di sebelah kedai makanan dan minuman itu. Sudah jelas, masing-masing dari mereka menganggap dialah yang bertanggung jawab dalam proyek ini. Tatkala saya berdiri di sana memikirkan apa yang mesti saya lakukan, salah seorang anggota dari komite sponsor muncul dan menyerahkan pada saya sebuah kotak uang, dia mengucapkan terima kasih karena saya telah mengambil alih proyek itu. Dia kemudian memperkenalkan Rose dan Jane sebagai para pembantu saya dan kemudian pergi.

“Selanjutnya suasana sangat hening berlangsung. Saya tahu bahwa kotak uang itu merupakan simbol wewenang (atau semacam itu), maka saya berikan kotak itu pada Rose dan menjelaskan bahwa saya mungkin tidak bisa menyimpan uang itu, dan kalau dia bisa menyimpannya saya merasa senang sekali. Kemudian saya mengusulkan pada Jane agar memberi petunjuk kepada dua remaja yang diberi tugas menjaga kedai makanan dan minuman itu, petunjuk cara menggunakan mesin soda, dan memintanya untuk bertanggung jawab pada bagian tersebut dari proyek ini.

“Seluruh malam itu jadi sangat menyenangkan, dengan Rose yang gembira menghitung uang, Jane yang memberi petunjuk pada kedua remaja, dan saya yang menikmati konser itu.”

Anda tidak perlu menunggu sampai menjadi duta besar untuk Perancis, atau pimpinan komite Clambake, sebelum Anda menggunakan filsafat penghargaan ini. Anda bisa memperoleh keajaiban dengan menggunakan cara ini, hampir setiap hari.

Misalnya, kalau pelayanan membawakan kita kentang pure, padahal kita memesan kentang goreng, mari kita berkata, “Maaf telah merepotkan Anda, tapi saya lebih suka kentang goreng.” Dia mungkin akan menjawab, “Tidak apa-apa” dan akan dengan senang hati mengganti kentang itu, karena kita telah menunjukkan respek padanya.

Ungkapan kecil seperti “Maaf telah mengganggu Anda,” “Maukah Anda berbaik hati untuk - ?” “Maukah Anda?” “Apakah Anda tidak keberatan?” “Terima kasih” – sedikit kesopanan seperti ini meminyaki roda gigi kegiatan sehari-hari yang monoton dari kehidupan kita – dan secara sambil lalu, semua itu merupakan tanda dari asuhan yang baik.

Mari kita lihat gambaran lainnya. Novel-novel Hall Caine – *The Christian*, *The Deemster*, *The Manxman*, di antaranya – semuanya laku keras pada awal abad ini. Jutaan orang membaca novel-novelnya, jutaan yang tak terhitung banyaknya. Dia adalah putra dari seorang pandai besi. Dia tidak pernah mendapat pendidikan sekolah selama lebih dari delapan tahun; namun tatkala dia meninggal dia merupakan tokoh sastra terkaya pada masanya.

Kisah itu berjalan seperti ini: Hall Caine suka sekali soneta dan Balada; maka dia melahap semua puisi Dante Gabriel Rosseti. Dia bahkan menulis sajak pujian atas prestasi artistik Rosseti sendiri. Rosseti senang sekali. “Pemuda mana pun yang mempunyai opini mulia semacam itu tentang kemampuan saya,” Rosseti mungkin berkata pada dirinya sendiri, “pasti seorang brilian.” Maka, Rosseti mengundang anak pandai besi ini untuk datang ke London, dan menjadi sekretarisnya. Itulah yang menjadi titik balik dalam hidup Hall Caine; karena dengan posisi barunya ini, dia bisa berjumpa dengan para artis sastra masa itu. Dengan memperoleh manfaat dari nasihat mereka dan diilhami oleh dorongan mereka, dia mulai membangun kariernya yang menaikkan namanya ke langit.

Rumahnya, Puri Greeba, di Isle of Man, menjadi Mekah bagi turis dari sudut-sudut dunia, dan dia meninggalkan rumah multijuta dolar. Namun – siapa yang tahu – dia mungkin saja meninggal dalam keadaan miskin dan tidak dikenal, kalau dia tidak menulis esai yang mengekspresikan kekagumannya kepada seorang pria terkenal.

Demikianlah kekuatannya, kekuatan menakjubkan dari penghargaan tulus yang datang dari hati.

Rossetti menganggap dirinya penting, sangat penting. Itu tidak aneh. Hampir semua orang menganggap dirinya penting, amat penting.

Kehidupan dari banyak manusia mungkin bisa berubah kalau saja seseorang mau membuatnya merasa penting. Ronald J. Rowland, yang merupakan salah seorang instruktur kursus kami di California, juga adalah seorang guru seni dan kerajinan tangan. Dia menulis pada kami mengenai seorang murid bernama Chris, yang ikut di kelas awalnya untuk kerajinan:

Chris seorang anak lelaki yang sangat pendiam dan pemalu, kurang memiliki percaya diri, jenis murid yang jarang sekali menerima perhatian yang sepatuhnya dia peroleh. Saya juga mengajar kelas lanjutan, kelas yang telah tumbuh menjadi semacam simbol status dan hak istimewa bagi murid yang ada di dalamnya.

Pada hari Rabu, Chris sedang bekerja dengan rajin di mejanya. Saya sungguh-sungguh melihat ada api tersembunyi di dalam dirinya. Saya tanyakan pada Chris apakah dia mau masuk ke kelas lanjutan. Betapa inginnya saya mampu mengekspresikan bagaimana wajah Chris saat itu, emosi-emosi dalam diri anak lelaki pemalu berusia empat belas tahun itu, yang berusaha keras menahan air matanya.

“Siapa? Saya, Tuan Rowland? Apa saya cukup baik?”

“Ya, Chris, kau cukup baik.”

Saya harus berhenti sampai di situ karena air mata saya sendiri mulai membasahi mata. Begitu Chris berjalan keluar kelas hari itu, dia tampak lebih tinggi dua inci, dia memandang saya

dengan mata biru bersinar dan berkata dengan suara positif, “Terima kasih, Tuan Rowland.”

Chris mengajari saya satu pelajaran yang tidak akan pernah saya lupakan. Dia membantu saya agar tidak pernah melakukan peraturan ini, yaitu membuat satu tanda yang berbunyi “ANDA ORANG PENTING”. Tanda ini saya gantung di depan ruang kelas agar semua bisa melihatnya, juga untuk mengingatkan saya bahwa setiap murid yang saya hadapi adalah sama pentingnya.

Kebenaran yang sebenarnya adalah bahwa hampir semua orang yang Anda jumpai, merasa diri mereka lebih tinggi dari Anda dalam beberapa hal, dan satu cara pasti untuk menuju hati mereka adalah membiarkan mereka menyadari dalam suatu cara halus bahwa Anda sadar akan rasa penting mereka, dan menerimanya dengan tulus.

Ingat apa yang diucapkan Emerson: “Setiap orang yang saya jumpai adalah lebih baik dari saya dalam beberapa hal. Dalam hal tersebutlah, saya belajar darinya.”

Dan bagian yang menyedihkan dari ini adalah, sering kali mereka yang paling tidak berhak merasa berprestasi, mendukung keakuan mereka dengan pertunjukkan keributan dan kesombongan yang benar-benar memuakkan. Seperti yang diungkapkan Shakespare tentang hal ini: “. . . orang, orang yang bangga, / yang memiliki wewenang singkat yang kecil./ . . . Memainkan akal demikian fantastis di hadapan sorga yang tinggi/ Membuat para malaikat meratap.”

Saya akan sampaikan pada Anda bagaimana orang-orang bisnis dalam kursus saya sendiri telah menerapkan prinsip-prinsip ini dengan hasil yang mengagumkan. Mari kita ambil kasus

seorang pengacara Connecticut (karena berhubungan dengan keluarganya, dia lebih suka kalau namanya tidak disebutkan).

Tidak lama setelah ikut dalam kursus kami. Tuan R – dan istrinya pergi ke Long Island, untuk mengunjungi beberapa kerabat istrinya. Sampai di sana, istrinya membiarkannya asyik mengobrol dengan bibinya yang sudah tua dan tinggal sendiri, lalu istrinya mengobrol dengan beberapa saudaranya yang lebih muda. Karena Tuan R – akan segera mendapat tugas dari kursus untuk melaporkan hasil penerapan prinsip-prinsip penghargaan, dia pikir dia akan memperoleh beberapa pengalaman dengan mengobrol dengan wanita tua itu. Maka dia memandang sekeliling ruangan itu untuk mencari apa kira-kira yang bisa dikaguminya secara jujur.

“Rumah ini dibangun sekitar tahun 1890, bukan?” tanyanya.

“Ya,” jawab wanita itu. “tepat pada tahun itu rumah ini dibangun.”

“Rumah ini mengingatkan saya pada rumah tempat saya dilahirkan,” tambahnya. “Indah sekali. Dibangun dengan bagus. Luas. Anda tahu, orang tidak lagi membangun rumah seperti ini.”

“Anda benar,” wanita tua itu setuju. “Orang-orang muda sekarang tidak peduli dengan rumah-rumah indah. Yang mereka inginkan hanya apartemen kecil, lalu mereka akan pergi berkeliaran dengan mobil mereka.

“Ini rumah impian,” ujar wanita itu dalam suara gemetar penuh dengan kenangan indah. “Rumah ini dibangun dengan cinta. Suami saya dan saya sudah memimpikannya selama bertahun-tahun sebelum kami bisa membangunnya. Kami tidak memanggil arsitek. Kami merencanakan semuanya sendiri.”

Wanita itu memperlihatkan pada Tuan R – seluruh ruangan rumah, dan Tuan R – mengekspresikan rasa kagum yang tulus terhadap harta cantik yang telah diperoleh wanita itu dari perjalanan-perjalanannya ke syal-syal paisley, seperangkat cangkir teh Inggris, porselen, tempat tidur Perancis dan kursi-kursi, lukisan Itali, dan gorden sutera yang pernah digantung di sebuah *chateau* Perancis.

Setelah membawa Tuan R – berkeliling melihat seluruh rumah, wanita itu mengajaknya keluar, ke garasi. Di sana, terparkir sebuah mobil Packard – dalam kondisi baru.

“Suami saya membelikan mobil itu untuk saya, tidak berapa lama sebelum dia meninggal,” katanya dengan suara lembut. “Saya tidak pernah mengendarainya sejak kematiannya . . . Anda seorang yang menghargai benda-benda indah, dan saya akan berikan mobil ini untuk Anda.”

“Mengapa, Tante,” jawab saya kaget, “Bibi membingungkan saya, Tentu saja saya menghargai kemurahan hati Tante; tapi saya tidak mungkin menerimanya. Saya bahkan bukan Kerabat Tante. Saya sudah punya mobil baru, dan bibi mempunyai banyak kerabat yang menginginkan mobil Packard itu.”

“Kerabat!” serunya. “Ya, saya menunggu mempunyai kerabat-kerabat, yang sedang menunggu sampai saya mati sehingga bisa mengambil mobil itu. Tapi mereka tidak akan memperolehnya.”

“Kalau Tante tidak ingin memberikan mobil itu pada mereka, Tante bisa menjualnya dengan mudah kepada *dealer* mobil bekas,” ujar saya.

“Menjualnya!” dia berteriak. “Apa Anda pikir saya akan menjual mobil ini? Apa Anda pikir saya akan tahan melihat orang asing mengendarainya mondar mandir di jalan dengan mobil ini – mobil yang dibeli suami saya untuk saya? Saya tidak akan bermimpi menjualnya. Saya akan memberinya untuk Anda karena Anda menghargai barang-barang indah.”

Tuan R – berusaha untuk tidak menerima mobil itu, tapi dia tidak bisa melakukan itu tanpa menyakiti perasaannya.

Wanita ini, tinggal seorang diri di rumah besar dengan syalnya, barang antik Perancisnya, dan kenang-kenangannya, dia merasa lapar akan sedikit rasa perhatian. Dia pernah muda dan cantik serta dikejar. Dia pernah membangun rumah yang hangat dengan cinta dan barang-barang koleksi dari seluruh Eropa, untuk membuatnya indah. Kini, dalam kesepiannya yang terpencil karena usia tua, dia mendambakan sedikit kehangatan manusia, sedikit penghargaan murni – dan tak seorang pun memberinya. Dan tatkala dia mendapatkannya, itu terasa seperti mata air di padang pasir, rasa terima kasihnya seolah tidak mampu untuk diekspresikan dengan sesuatu pun kecuali dengan hadiah Packardnya yang indah.

Mari kita lihat kisah lainnya: Donald M. McMahon, yang merupakan pengawas dari Lewis Valentine, pekerja kebun bibit dan arsitek pertanaman di Rye, New York, menceritakan insiden ini:

“Tidak berapa lama setelah saya hadir dalam ceramah ‘Bagaimana Mendapatkan Kawan dan Mempengaruhi Orang Lain,’ saya merancang taman di rumah tempat tinggal seorang hakim terkenal. Pemelik rumah itu keluar untuk memberi saya



beberapa instruksi di mana seharusnya ditanam serumpun rhododendron dan azalea yang berbunga indah.

“Saya bilang, ‘Tuan Hakim, Anda mempunyai hobi yang sungguh menyenangkan. Saya mengagumi anjing-anjing Anda yang bagus, yang banyak memenangkan hadiah setiap tahun di Madison Square Garden.’

“Pengaruh dari ekspresi kecil pujian ini sungguh mengagumkan.

“Ya,” jawab hakim itu, ‘Saya melewatkan waktu-waktu yang sangat menyenangkan bersama anjing-anjing saya. Anda ingin lihat kandang anjing saya?’

“Anda tahu, dia menghabiskan waktu hampir sejam memperlihatkan pada saya anjing-anjing dan piala yang mereka menangkan. Dia bahkan menceritakan asal-usul anjing-anjing itu dan menjelaskan tentang garis keturunan yang menjadikan mereka begitu cantik dan cerdik seperti itu.

“Akhirnya, dia memandang saya dan bertanya: ‘Anda punya anak kecil?’

“Ya,” jawab saya, ‘Saya punya seorang anak lelaki.’

“Nah, apakah dia suka anjing?’ hakim itu bertanya.

“Oh, ya, suka sekali.’

“Baik, saya akan memberinya satu,’ hakim itu menambahkan.

“Lalu dia mulai menjelaskan pada saya bagaimana cara memberi makan anjing. Tapi kemudian dia berhenti sebentar. ‘Anda akan cepat melupakannya kalau saya hanya

menyampaikannya secara lisan. Sebaiknya saya menuliskannya.’ Maka, hakim itu masuk ke dalam rumah, mengetik instruksi asal-usul anak anjing itu dan cara memberinya makan, lalu menyerahkan pada saya seekor anak anjing bernilai beberapa ratus dolar, dan satu jam lima belas menit waktunya yang berharga, semua ini adalah sebagian besar karena saya telah mengekspresikan rasa kagum saya dan jujur pada hobi dan keberhasilannya.”

George Eastman dari Kodak yang terkenal, penemu film transparan yang memungkinkan dibuatnya gambar bergerak, meraih keuntungan seratus juta dolar, dan ini menjadikannya sebagai salah satu pengusaha paling terkenal di dunia. Namun, terlepas dari keberhasilannya yang luar biasa ini, dia haus akan sedikit pengakuan, seperti juga Anda dan saya.

Untuk menjelaskan hal ini: Tatkala Eastman sedang memabangun sekolah musik Eastman School serta Kilbourn Hall di Rochester, James Adamson, yang saat itu sebagai presiden Superior Seating Company di New York, ingin memperoleh order menyediakan kursi-kursi teater untuk gedung-gedung ini. Adamson menelepon arsitek Eastman, dan membuat janji untuk berjumpa dengan Eastman di Rochester.

Begitu Adamson tiba, si arsitek berkata: “Saya tahu Anda ingin mendapatkan order ini, tapi saya sampaikan pada Anda, untuk saat ini Anda tidak akan bertahan lebih dari lima menit mengambil waktu George Eastman. Dia seorang yang berdisiplin keras. Dia sangat sibuk. Jadi ceritakan saja kepentingan Anda dengan singkat, lalu keluar.”

Adamson sudah siap melakukan persis seperti itu.

Tatkala dia diisyaratkan untuk masuk ruangan, dia melihat Eastman yang sedang membungkuk di atas setumpuk kertas di mejanya. Saat itu Eastman mengangkat kepalanya, membuka kaca matanya, dan berjalan menghampiri si arsitek dan Adamson, dia berkata: “Selamat pagi, apa yang bisa saya bantu?”

Si arsitek memperkenalkan mereka, kemudian Adamson berkata: “Waktu kami sedang menunggu Anda, Tuan Eastman saya memandang kagum kantor Anda. Saya sendiri rasanya tidak keberatan bekerja di ruangan seperti ini. Saya berkecimpung dalam bisnis interior pekerjaan-kayu, tapi saya belum pernah melihat yang lebih indah dari kantor ini seumur hidup saya.”

George Eastman menjawab: “Anda mengingatkan saya akan sesuatu yang hampir saya lupakan. Indah sekali, bukan? Saya sungguh menikmatinya saat awal pembangunan gedung ini dimulai. Tapi sekarang saya harus berada di sini dengan banyak masalah lain dalam pikiran saya, kadang-kadang saya bahkan tidak menengok ruangan itu selama berminggu-minggu.”

Adamson berjalan dan mengusapkan tangannya pada sebilah papan bingkai. “Ini kayu ek Inggris bukan? Sedikit berbeda tekstur dengan kayu ek Itali.”

“Ya,” jawab Eastman. “Kayu ek Inggris yang diimpor. Seorang teman memilihkannya untuk saya, dia mengkhususkan diri pada kayu.”

Kemudian Eastman membawanya berkeliling ke seluruh ruangan, memberi komentar tentang proporsinya, warna, ukiran tangan dan efek lain di mana dia banyak membantu dalam perencanaannya.

Pada saat berkeliling di ruangan itu, mengagumi hasil pekerjaan kayunya, mereka kemudian berhenti di depan jendela, dan George Eastman, dengan nada bicaranya yang rendah hati dan lembut, menunjuk pada beberapa institusi dimana dia ikut serta dalam usaha membantu kemanusiaan: Universitas Rochester, Rumah Sakit Umum, Homoeopathic Hospital, Friendly Home, Rumah sakit Anak-anak. Adamson dengan hangat memberi selamat kepadanya, atas cara idealisnya dalam memanfaatkan kekayaannya untuk mengurangi sedikit beban penderita manusia. Kini, George Eastman membuka sebuah kotak kaca dan mengeluarkan kamera pertama yang pernah dimilikinya – satu penemuan yang telah dibelinya dari seorang lelaki Inggris.

Adamson menanyainya tentang perjuangan awalnya dalam memulai bisnis, dan Eastman menceritakan dengan perasaan sungguh-sungguh tentang kemiskinan masa kecilnya, bagaimana ibunya yang janda telah mengurus sebuah rumah sewa sementara Eastman bekerja di kantor asuransi. Teror kemiskinan menghantuinya siang dan malam, dan dia memutuskan untuk mencari cukup uang supaya ibunya tidak perlu bekerja. Adamson terus mengajukan pertanyaan dan mendengarkan, dia ikut terhanyut, pada saat Eastman menceritakan kisah percobaan-percobaannya dengan lempeng-lempeng fotografis. Dia menyampaikan bagaimana dia sudah bekerja di kantor sepanjang hari, dan kadang-kadang melakukan percobaan sepanjang malam, hanya tidur sebentar pada saat zat-zat kimia itu bekerja, kadang-kadang mengenakan pakaian yang sama selama tujuh puluh dua jam terus-menerus.

James Adamson dipersilahkan masuk ke kantor Eastman pada pukul sepuluh lima belas dan sudah diberi peringatan bahwa dia tidak boleh mengambil waktunya lebih dari lima menit; namun

sekarang satu jam sudah berlalu, kemudian dua jam berlalu pula. Dan, mereka masih mengobrol.

Akhirnya, George Eastman memandang Adamson dan berkata, “Terakhir kali saya berada di Jepang saya membeli beberapa kursi, membawanya pulang, dan meletakkannya di serambi muka yang terkena sinar matahari. Tapi sinar matahari ternyata mengupas catnya, saya mengecat sendiri kursi-kursi itu. Anda mau lihat hasil kerja seperti apa yang bisa saya lakukan dengan mengecat kursi? Baik. Ayo ke rumah saya dan makan siang bersama saya, saya akan tunjukkan.”

Sesudah makan siang, Eastman memperlihatkan Adamson kursi-kursi yang sudah dibawanya dari Jepang. Kursi-kursi itu harganya tidak lebih dari beberapa dolar, namun George Eastman, yang kini sudah menjadi multimiliuner, merasa bangga akan kursinya, karena dia sendiri yang mencatnya.

Pesanan untuk tempat duduk itu yang senilai \$90.000, siapa menurut Anda yang mendapatkannya – James Adamson atau salah satu dari pesaingnya ?

Sejak saat kisah ini terjadi, sampai meninggalkan Eastman, dia dan James Adamson menjadi kawan dekat.

Claude Marais, seorang pemilik restoran di Rouen, Perancis, memakai prinsip ini dan telah menyelamatkan restorannya dari kehilangan seorang pegawai kunci. Pegawai kunci ini, seorang wanita yang telah bekerja padanya selama lima tahun, dan dia adalah penghubung vital antara Marais dan stafnya yang berjumlah dua puluh satu orang. Marais terkejut sekali begitu menerima surat tercatat dari wanita itu yang menyatakan pengunduran dirinya.

M. Marais menceritakan: “Saya sangat terkejut dan, bahkan terlebih lagi sangat kecewa, karena saya merasa bahwa saya telah bersikap adil padanya dan terbuka terhadap kebutuhan-kebutuhannya. Pendeknya, dia saya anggap sebagai seorang teman dan pegawai, mungkin saya terlalu menganggapnya secara berlebihan dan mungkin saya terlalu banyak menuntut darinya, dibandingkan terhadap pegawai lain.

“Tentu saja, saya tidak bisa menerima pemberhentian ini tanpa alasan jelas. Saya memanggilnya dan berkata ‘Paulette, kamu harus mengerti kalau saya tidak bisa menerima pengunduran dirimu. Kamu sangat berarti bagi saya dan bagi perusahaan ini, dan kamu mempunyai kepentingan yang sama dengan saya terhadap sukses restoran ini.’ Saya mengulang pernyataan ini di depan seluruh staf lainnya, lalu saya mengundangnya datang ke rumah, mengulang lagi rasa percaya saya padanya di depan keluarga saya.

“Paulette membatalkan pengunduran dirinya, dan kini saya bisa percaya penuh padanya. Saya sering menekankan pernyataan ini dengan mengekspresikan penghargaan saya terhadap apa yang dikerjakannya dan menunjukkan padanya betapa penting artinya bagi saya dan bagi restoran”

“Bicaralah pada orang lain tentang diri mereka,” ujar Disraeli, salah satu orang paling cerdas yang pernah memerintah Kekaisaran Inggris. “Bicaralah pada orang lain tentang diri mereka, dan mereka akan mampu mendengarkan selama berjam-jam.”

## Prinsip 6

**Buat Orang Lain Merasa Penting – Dan Lakukan Itu Dengan Tulus.**

## **RINGKASAN**

### **Enam Cara Untuk Membuat Orang Lain Menyukai Anda**

#### **Prinsip 1**

**Jadilah Sungguh-Sungguh Berminat Terhadap Orang Lain.**

#### **Prinsip 2**

**Tersenyumlah.**

#### **Prinsip 3**

**Ingatlah Nama Seseorang Adalah Hal Paling Mengesankan Dan Paling Penting Bagi Orang Itu Dalam Bahasa Apa Pun.**

#### **Prinsip 4**

**Jadilah Pendengar yang Baik. Dorong Orang Lain Untuk Berbicara Tentang Diri Mereka.**

#### **Prinsip 5**

**Bicarakan Minat-Minat Orang Lain.**

## Prinsip 6

**Buat Orang Lain Merasa Penting – Dan Lakukan Itu Dengan Tulus.**



## **BAGIAN TIGA**

### **BAGAIMANA MEMIKAT ORANG LAIN MENGIKUTI CARA BERPIKIR ANDA**

#### **BAB SATU**

##### **Anda Tidak Bisa Menang Dalam Sebuah Debat**

TIDAK LAMA setelah berakhirnya Perang Dunia I, pada suatu malam di London, saya mendapat satu pelajaran yang tak ternilai harganya. Saat itu saya adalah manajer untuk Sir Ross Smith. Selama masa perang, Sir Ross merupakan kartu as Australia di Palestina; dan segera setelah perdamaian diumumkan, dia membuat dunia tercengang dengan terbang berkeliling separuh dunia dalam waktu tiga puluh hari. Belum pernah peristiwa besar semacam itu terjadi. Kejadian itu menimbulkan sensasi luar biasa. Pemerintah Australia memberi hadiah lima puluh ribu dolar kepadanya; Raja Inggris memberinya gelar bangsawan; dan untuk beberapa saat, dia telah menjadi orang yang paling banyak dibicarakan di bawah bendera Union Jack. Suatu malam, saya hadir dalam pesta banquet yang diadakan untuk menghormati Sir Ross; dan selama santap malam itu, lelaki yang duduk di sebelah saya menceritakan satu kisah humor kutipan.

Lelaki itu menyebutkan bahwa kutipan itu berasal dari Injil. Dan dia keliru. Saya tahu itu. Saya tahu pasti. Sama sekali tidak ada keraguan tentang hal itu. Maka, untuk memperoleh perasaan penting dan menampilkan keunggulan saya, saya menunjuk diri saya sendiri sebagai seorang yang tidak diminta dan komite tidak diundang untuk mengoreksinya. Dia tercengang. Apa? Dari

Shakespeare? Tidak mungkin! Tidak masuk akal! Kutipan itu berasal dari Injil. Dan dia tahu itu.

Tukang cerita itu duduk di sebelah kanan saya; dan Frank Gammond, seorang kawan lama saya, duduk di sebelah kiri saya. Gammon telah menghabiskan waktu bertahun-tahun untuk studi mengenai Shakespeare. Maka, si tukang cerita dan saya, setuju untuk melimpahkan pertanyaan itu pada Gammond. Gammond mendengarkan, menendang saya dari bawah meja, dan kemudian berkata: “Dale, Anda yang salah. Pria ini benar. Itu dari Injil.”

Dalam perjalanan pulang malam itu, saya berkata kepada Gammond: “Frank, kau tahu kalau kutipan itu dari Shakespeare.”

“Ya, tentu saja,” jawabannya, “*Hamlet*, Babak Lima, Adegan Dua. Tapi, kita adalah tamu dalam pesta, Dale. Mengapa harus membuktikan pada seseorang bahwa dia salah? Apakah hal itu akan membuatnya jadi menyukai Anda? Mengapa tidak membiarkannya menyelamatkan muka? Dia tidak minta pendapat Anda. Dia tidak menginginkan itu. Mengapa harus berdebat dengannya? Hindarilah selalu sudut yang tidak enak.” Orang yang mengatakan hal itu telah memberi saya pelajaran yang tidak akan pernah saya lupakan. Saya tidak hanya sudah membuat si tukang cerita menjadi tidak enak, tetapi saya juga telah menaruh kawan saya dalam situasi yang memalukan. Betapa lebih baiknya sekiranya saya tidak menjadi senang berdebat begitu.

Itu benar-benar pelajaran yang saya perlukan, karena saya selama ini merupakan pecandu debat. Pada masa muda, saya sudah berdebat dengan abang saya tentang segalanya di bawah Bimasakti ini. Ketika saya masuk akademi, saya belajar logika dan argumentasi, dan mendaftar dalam kontes debat. Ngomong-ngomong soal Missouri, saya lahir di sana. Saya harus

menampilkan diri. Selanjutnya, saya mengajar tentang debat dan argumentasi di New York; dan sekali, saya malu untuk mengakuinya, saya pernah merencanakan menulis sebuah buku tentang topik tersebut. Sejak itu, saya mendengarkan, terlibat di dalamnya, dan sudah melihat akibat dari ribuan argumen. Sebagai hasil dari semua itu, saya sampai pada kesimpulan bahwa hanya ada satu cara untuk memperoleh yang terbaik dari sebuah argumen – yaitu menghindarinya. Hindari argumen seperti Anda menghindari ular dan gempa bumi.

Sembilan dari sepuluh kemungkinan, sebuah argumen akan berakhir dengan masing-masing kontestan malah menjadi lebih kokoh dalam pendapat mereka bahwa merekalah yang mutlak benar.

Anda tidak bisa menang dalam sebuah debat. Anda tidak bisa, karena kalau Anda kalah, Anda akan kalah; dan kalau Anda menang, Anda kalah juga. Mengapa? Nah, misalkan Anda menang atas pihak lawan dan mampu menembak argumennya sehingga penuh lubang, lalu membuktikan bahwa dia *non compos mentis*. Lalu bagaimana? Ya, Anda akan merasa senang. Tapi bagaimana dengan dia? Anda telah membuatnya merasa rendah diri. Anda telah melukai harga dirinya. Dia akan membenci kemenangan Anda Dan –

Seseorang yang diyakininya untuk  
Menentang kehendaknya sendiri akan  
Tetap memegang pendapatnya sendiri

Bertahun-tahun yang lalu, Patrick J. O’Haire bergabung dalam salah satu kelas saya. Dia hanya mendapat pendidikan formal sangat sedikit, dan betapa dia menyukai pertengkaran! Dia pernah menjadi supir, dan dia datang pada saya karena dia selama ini telah berusaha, namun tanpa banyak membawa hasil, usaha dalam menjual truk. Sedikit pertanyaan dari saya memberi fakta bahwa dia terus saja melanjutkan berdebat dan menentang orang-orang dengan siapa dia berusaha melakukan bisnis. Kalau ada seorang calon pembeli menyatakan apa pun yang menghina truk-truk yang dijualnya, Pat naik darah dan langsung menyerang pelanggan itu. Pat telah menang dalam banyak argumentasi pada masa-masa itu. Seperti yang dia katakan pada saya setelah itu, “saya sering melangkah keluar dari kantor itu dan berkata: ‘Saya sudah sampaikan kepada orang itu sesuatu.’ Ya, tentu saja saya sudah mengatakan sesuatu pada orang itu, tapi . . . saya belum menjual apa pun kepadanya.”

Masalah saya yang pertama bukanlah mengajar Patrick J. O’Haire untuk berbicara. Tugas saya yang mendesak justru melatihnya untuk menahan diri agar tidak bicara, dan menghindari dari pertengkaran.

Selanjutnya, O’Haire menjadi salah satu penjual terkemuka untuk White Motor Company di New York. Bagaimana dia melakukan hal itu? Berikut ini adalah kisahnya, dengan kata-katanya sendiri: “Kalau saya melangkah masuk ke kantor seorang pembeli, dan orang itu berkata: ‘Apa? Truk White? Tidak bagus! Saya tidak mau membelinya, bahkan meskipun Anda memberinya pada saya. Saya akan membeli truk lain,’ Lalu, saya akan berkata, “Truk lain yang Anda maksudkan itu memang truk bagus. Kalau Anda membeli truk lain itu, Anda tidak akan pernah membuat kesalahan. Truk lain itu dibuat oleh perusahaan bagus, dan dijual oleh orang yang ahli.”

“Saat itu, dia jadi tidak mampu berbicara. Tidak tersedia lowongan untuk berdebat. Kalau dia bilang truk lain itu yang terbaik, dan saya menjawabnya memang benar, dia harus berhenti. Dia tidak mungkin sepanjang sore itu terus berkata, ‘Itu yang terbaik’ padahal saya sudah setuju dengannya. Kami kemudian mengganti subyek dari Truk Lain, lalu saya mulai membicarakan tentang hal-hal yang baik mengenai truk White.

“Memang dahulu pernyataan seperti tadi sudah akan membuat saya naik darah. Saya akan mulai mendebat tentang Truk orang lain itu; dan semakin saya mendebat menentangnya, semakin orang itu membela truk lain; dan semakin lama berdebat, semakin dia membeli dari produk pesaing saya.

“Sekarang, kalau saya ingat-ingat yang lalu, saya jadi sadar, bagaimana mungkin saya pernah bisa menjual sesuatu pun. Saya sudah kehilangan bertahun-tahun hidup saya untuk bertengkar dan berdebat. Sekarang saya terus menjaga mulut saya tertutup. Usaha saya itu memberi hasil.”

Seperti yang Ben Franklin biasa katakan:

Kalau Anda mendebat dan bersikeras dan menentang, Anda kadang-kadang memang akan mendapat kemenangan; tapi itu adalah kemenangan kosong karena Anda tidak akan pernah memperoleh kehendak baik lawan Anda.

Jadi renungkan sendiri untuk diri Anda. Mana yang lebih Anda suka, kemenangan akademis yang semu atau kehendak baik seseorang? Jarang ada orang yang memiliki keduanya.

Naskah Boston pernah mencetak potongan sajak tidak bermutu, namun penting ini:

*Di sini berbaring tubuh Wiliam Jay,*

*Yang meninggal karena mempertahankan haknya –  
Dia benar, benar sekali, sebagaimana dia terus melaju,  
Tapi dia persis sama matinya seakan-akan dia bersalah.*

Anda mungkin benar, benar sekali, sementara Anda melaju terus dalam perdebatan Anda; tapi sejauh berkenaan dengan mengubah pikiran seseorang, Anda mungkin akan persis sama sia-sianya seolah Anda yang salah.

Frederick S. Parsons, seorang konsultan pajak penghasilan, pernah bertengkar dan berdebat selama sejam dengan seorang inspektur pajak pemerintah. Sebuah barang senilai sembilan ribu dolar menjadi taruhannya. Parsons mengklaim bahwa sembilan ribu dolar ini pada realitasnya adalah utang, bahwa uang itu tidak pernah bisa dipungut, bahwa uang itu tidak seharusnya dikenai pajak. “Utang? Ya, ampun!” jawab inspektur itu. “Tidak bisa, barang itu harus dikenai pajak.”

“Inspektur ini mempunyai sifat dingin, angkuh dan keras kepala,” ujar Parsons tatkala dia menyampaikan kisah ini di depan kelas. “Banyak alasan yang hanya percuma saja bila disampaikan, dan juga fakta-fakta yang tidak membawa hasil . . . Semakin lama kami berdebat, dia semakin keras kepala. Maka, saya memutuskan untuk menghindari perdebatan ini, mengubah subjeknya, dan memberinya penghargaan.

“Saya bilang, ‘Saya kira, ini masalah yang sangat remeh bila dibandingkan dengan keputusan-keputusan yang benar-benar penting dan sulit yang perlu Anda buat. Saya sendiri sudah melakukan studi tentang perpajakan. Tapi saya hanya memperoleh pengetahuan saya dari buku-buku. Sedangkan Anda memperoleh pengetahuan Anda langsung dari pengalaman. Kadang-kadang

saya berharap memiliki pekerjaan seperti Anda. Itu bisa banyak mengajar saya.' Saya bersungguh-sungguh dengan apa yang saya ucapkan.

“Baiklah. ‘Si inspektur meluruskan punggungnya, bersandar kembali, lalu dia berbicara lama mengenai pekerjaannya, menceritakan pada saya hal-hal licik yang telah dibongkarnya. Nada suaranya lambat laun menjadi ramah, dan akhirnya dia menceritakan kepada saya tentang anak-anaknya. Tatkala dia pergi, dia menyampaikan kepada saya bahwa dia akan mempertimbangkan lebih jauh mengenai masalah saya dan memberi keputusannya dalam beberapa hari.

“Dia menelepon ke kantor saya tiga hari kemudian, dan memberitahu bahwa dia telah memutuskan untuk membiarkan pengembalian pajaknya persis seperti ketika diajukan.”

Inspektur pajak ini memperlihatkan salah satu dari kelemahan paling umum dari manusia. Dia menginginkan satu perasaan penting, dan selama Parsons berdebat dengannya, dia memperoleh perasaan pentingnya dengan menekan otoritasnya. Namun begitu rasa pentingnya diterima, dan perdebatan itu berhenti karena dia diizinkan untuk mengembangkan keakuannya, dia menjadi seorang manusia simpatik dan baik hati

Buddha berkata: “Kebencian tidak akan pernah akan berakhir dengan kebencian lagi, melainkan dengan cinta,” dan suatu kesalahpahaman tidak pernah bisa diakhiri dengan perdebatan, melainkan dengan taktik diplomasi, penyelesaian dan hasrat yang simpatik untuk melihat sudut pandang orang lain.

Lincoln pernah menegur keras seorang pemuda opsir tentara yang memperturutkan hati melakukan kontroversi keras dengan seorang rekan. “Tak seorang pun bertekad memanfaatkan yang

terbaik dari dirinya sendiri,” ujar Lincoln, “Boleh meluangkan waktu untuk kepuasan pribadi. Ia tetap tidak dapat menerima konsekuensinya, termasuk kelemahan watak dan hilangnya pengendalian diri. Lebih baik memberi jalan Anda pada seekor anjing daripada digigit olehnya dalam pertarungan untuk memperoleh hak. Bahkan membunuh anjing itu tidak akan menyembuhkan gigitannya.”

Dalam sebuah artikel dalam *Bits and Pieces*, beberapa saran telah diberikan mengenai bagaimana mencegah rasa tidak setuju agar tidak menimbulkan perdebatan.

*Sambut baik rasa tidak setuju itu.* Ingatlah slogan, “Apabila dua mitra selalu setuju, salah satu dari mereka tidak perlu. “Kalau ada beberapa hal yang belum Anda pikirkan, bersyukurlah kalau itu diberi tahu pada Anda. Mungkin ketidaksetujuan ini merupakan kesempatan Anda untuk dikoreksi, sebelum Anda membuat kesalahan serius.

*Jangan percaya pada kesan pertama naluri anda.* Reaksi alami kita yang pertama dalam sebuah situasi yang tidak menyenangkan adalah menjadi defensif. Hati-hati. Tenanglah dan perhatikan reaksi pertama Anda. Mungkin itu merupakan bagian Anda yang terburuk, bukan Anda yang terbaik.

*Kendalikan kemarahan anda.* Ingat, Anda bisa mengukur besarnya seseorang melalui hal-hal yang membuatnya marah.

*Dengarkan dulu.* Beri kesempatan lawan Anda untuk berbicara. Biarkan mereka selesai berbicara. Jangan menolak, mempertahankan diri atau berdebat. Semua ini hanya akan mempertinggi tembok penghalang. Berusahalah membangun jembatan pengertian. Jangan membangun penghalang yang lebih tinggi dari kesalahpahaman.



*Cari bidang-bidang kesepakatan.* Kalau Anda sudah mendengar perkataan lawan Anda, pikirkan dulu pokok-pokok atau bidang-bidang yang Anda setuju.

*Jujurlah.* Cari wilayah-wilayah di mana Anda bisa menerima kesalahan, dan sampaikan hal itu. Minta maaf atas kesalahan Anda. Hal ini akan membantu melucuti senjata lawan dan mengurangi sikap defensifnya.

*Berjanjilah untuk memikirkan ide-ide lawan Anda dan pelajari ide-ide itu dengan seksama.* Dan lakukanlah sungguh-sungguh. Kawan Anda mungkin benar. Jauh lebih mudah pada tahap ini untuk memikirkan pandangan-pandangan mereka dibandingkan Anda maju dengan cepat dan mendapatkan diri Anda dalam posisi di mana lawan Anda bisa berkata: “Kami sudah berusaha menyampaikan pada Anda, tapi Anda tidak mau mendengarkan.”

*Berterima kasihlah pada lawan Anda dengan tulus untuk minat-minat mereka.* Siapa pun yang mau meluangkan waktu untuk menyatakan tidak setuju dengan Anda berarti dia berminat dalam hal yang sama seperti Anda. Pikirkan mereka sebagai orang-orang yang benar-benar ingin menolong Anda, dan Anda mungkin bisa menjadikan lawan Anda sebagai kawan.

*Jangan terburu-buru bertindak, beri waktu kepada kedua belah pihak untuk memikirkan masalahnya.* Sarankan pertemuan berikutnya diadakan selanjutnya hari itu atau besoknya, ketika semua fakta mungkin bisa dibawa. Dalam mempersiapkan pertemuan ini, ajukan beberapa pertanyaan sulit berikut kepada diri sendiri:

Mungkinkah lawan saya benar? Sebagian benar? Adakah kebenaran dalam posisi atau argumentasi mereka? Apakah reaksi saya akan menyelesaikan masalahnya, atau apakah itu hanya menghasilkan frustrasi? Apakah reaksi saya hanya akan membuat lawan saya semakin menjauh, atau bisa menarik mereka lebih dekat dengan saya? Apakah reaksi saya akan mempercepat perkiraan bahwa saya orang yang baik? Apakah saya akan menang atau kalah? Kalau saya berdiam diri saja dalam masalah ini, apakah rasa tidak setuju itu akan meledak? Apakah situasi sulit ini merupakan kesempatan bagi saya?

Penyanyi Tenor Opera Jan Peerce, setelah dia menikah hampir lima puluh tahun, pernah berkata: “Istri saya dan saya sudah membuat perjanjian jauh hari sebelumnya, dan kami sudah menjaganya, tidak peduli sebetapa marahnya kami terhadap satu sama lain. Apa bila seorang dari kami berteriak, yang lain harus mendengar – karena apabila dua orang yang berteriak, tidak akan terjadi komunikasi, hanya terdengar suara berisik yang semrawut.”

### Prinsip 1

Satu-satunya Cara Memperoleh Manfaat Sepenuhnya Dari Perdebatan Adalah Menghindarinya.

## **BAGIAN TIGA**

### **BAGAIMANA MEMIKAT ORANG LAIN MENGIKUTI CARA BERPIKIR ANDA**

#### **BAB DUA**

#### **Cara Pasti Untuk Menambah Musuh – Dan Bagaimana Menghindarinya**

KETIKA Theodore Roosevelt tinggal di Gedung Putih, dia mengaku bahwa kalau saja dia mampu menjadi benar 75 persen dari waktu hidupnya, itu berarti dia mencapai ukuran tertinggi dari harapannya.

Apabila itu adalah peringkat tertinggi yang bisa diharapkan dari salah satu lelaki paling terkenal di abad dua puluh ini, bagaimana dengan Anda dan saya?

Kalau Anda bisa yakin Anda menjadi benar hanya 55 persen dari waktu Anda, Anda boleh pergi ke Wall Street dan menghasilkan uang sejuta dolar sehari. Kalau Anda tidak mampu yakin menjadi benar bahkan 55 persen dari waktu Anda, mengapa Anda harus mengatakan kepada orang lain bahwa mereka salah?

Anda dapat mengatakan kepada orang lain bahwa mereka salah dengan pandangan atau intonasi atau gerak isyarat semahir Anda mampu ungkapkan dalam kata-kata – dan bila Anda sampaikan pada mereka bahwa mereka salah, apakah Anda bisa membuat mereka setuju dengan Anda? Tidak pernah! Karena Anda sudah menghantam langsung kecerdasan, penilaian, kebanggaan

dan respek-diri mereka. Hal itu malah akan membuat mereka ingin memukul balik. Dan cara itu tidak pernah membuat mereka ingin mengubah pikiran. Kemudian, Anda mungkin bisa menantang pada mereka dengan semua logika dari Plato atau Immanuel Kant, namun Anda tidak akan mampu mengubah opini mereka, karena Anda sudah melukai perasaan mereka.

Jangan pernah memulai dengan mengatakan “Saya akan buktikan sesuatu pada Anda.” Cara itu sungguh buruk. Itu sama saja mengatakan: “Saya lebih pintar dari Anda. Saya akan sampaikan pada Anda satu atau dua hal, dan membuat Anda mengubah pikiran Anda.”

Itu sebuah tantangan. Itu malahan membangkitkan perlawanan dan membuat si pendengar ingin melawan Anda, bahkan sebelum Anda memulai pertempurannya.

Memang sulit, bahkan di bawah kondisi yang paling ramah sekali pun, untuk mengubah pikiran orang. Jadi, mengapa harus membuatnya semakin sulit? Mengapa Anda membuat cacat diri Anda sendiri?

Kalau Anda hendak membuktikan apa pun, jangan buat seorang pun mengetahui hal itu, bijaksanalah, sehingga tidak ada seorang pun yang tahu bahwa Anda melakukannya. Hal ini diekspresikan dengan baik sekali oleh Alexander Pope:

Orang harus diberi pelajaran dengan cara seolah-olah Anda tidak mengajarnya,

Dan hal-hal yang tidak diketahui diajukan sebagai hal-hal yang terlupa.

Sekitar tiga ratus tahun yang lalu Galileo berkata:

Kita tidak bisa mengajarkan apa pun pada seseorang; kita hanya bisa membantunya menemukannya sendiri dalam dirinya.

Seperti yang disampaikan Lord Chesterfield kepada putranya:

Berusaha lebih bijaksana daripada orang lain kalau bisa; tapi jangan lakukan itu kepada mereka.

Socrates berkata berulang-kali kepada para pengikutnya di Atena:

Saya hanya tahu satu hal, yaitu

Saya tidak tahu apa pun.

Nah, saya tidak bisa berharap untuk menjadi lebih cerdas dari Socrates, karena itu saya sudah berhenti mengatakan orang lain bahwa mereka salah. Dan saya mendapatkan cara ini sungguh bermanfaat untuk saya.

Kalau seseorang membuat satu pertanyaan yang menurut Anda salah – ya, bahkan bila Anda tahu bahwa itu salah – bukankah lebih baik memulainya dengan mengatakan : “Baiklah, coba kita lihat. Menurut saya, hal ini adalah sebaliknya, namun mungkin saja saya salah. Saya memang sering salah. Dan kalau saya salah, saya ingin diperbaiki. Mari kita meneliti fakta-faktanya.”

Ada keajaiban, keajaiban positif, dalam ungkapan-ungkapan seperti: “Saya mungkin salah. Saya sering kali salah. Mari kita meneliti fakta-faktanya.”

Tak seorang pun di surga atau di bumi, atau di dalam laut, di bawah bumi, akan pernah mendebat perkataan Anda yang terungkap seperti ini : “Saya mungkin salah. Mari kita meneliti fakta-faktanya.”

Salah seorang dari anggota kelas kami yang menggunakan pendekatan ini kepada para pelanggan adalah Harold Reinke, seorang penyalur Dodge di Billings, Montana. Dia menceritakan, karena tekanan bisnis otomobil, dia sering menjadi cepat marah dan cepat tersinggung mendengar keluhan-keluhan pelanggan. Hal ini menimbulkan kemarahan yang semakin memanas, di samping dia kehilangan peluang bisnis dan secara umum perasaan tidak nyaman.

Dia menceritakan kepada kelasnya: “Dengan melihat bahwa hal ini tidak akan membawa saya kemana pun dengan lebih cepat, saya pun mencoba taktik baru. Saya akan mengatakan sesuatu seperti ini: ‘Bagian penjualan kami agaknya telah membuat begitu banyak kesalahan sehingga saya sering malu. Kami mungkin sudah membuat kesalahan dalam kasus Anda. Ceritakanlah pada saya tentang hal itu.’

“Pendekatan ini sudah cukup untuk melucuti senjata, dan pada saat pelanggan itu mengeluarkan perasaannya, biasanya dia bersikap jauh lebih masuk akal begitu sampai pada penyelesaian masalah. Sebenarnya, beberapa pelanggan malah berterima kasih kepada saya karena mempunyai sikap pengertian semacam itu. Dan dua dari mereka bahkan membawa kawannya untuk membeli mobil-mobil baru. Dalam pasar yang berkompetisi tinggi ini, dan

saya yakin bahwa dengan memperlihatkan penghargaan terhadap semua opini pelanggan, dan memperlakukan mereka dengan diplomatis dan sopan, akan membantu memenangkan kompetisi.”

Anda tidak akan pernah mendapat kesulitan, kalau Anda mau mengungkapkan bahwa Anda mungkin salah. Cara itu akan menghentikan semua perdebatan dan mengilhami Anda untuk menjadi sama adil, terbuka, dan berpikiran-luas seperti Anda. Ini akan membuatnya ingin juga mengakui bahwa dia mungkin juga salah.

Kalau Anda tahu dengan pasti bahwa seseorang salah, kemudian Anda dengan gamblang mengatakan hal itu, apa yang terjadi? Mari saya gambarkan tentang Tuan S - , seseorang pengacara muda New York, yang pernah berdebat mengenai suatu kasus yang agak penting di depan Pengadilan Tinggi Amerika (*Lustgarten v. Fleet corporation* 280 U.S. 320). Kasus itu melibatkan sejumlah besar uang dan satu undang-undang penting. Selama perdebatan itu, salah seorang dari hakim Pengadilan Tinggi berkata kepadanya. “Undang-undang keterbatasan dalam hukum laut adalah enam tahun, bukan?”

Tuan S – berhenti, memandang tajam pada si hakim untuk sesaat, dan kemudian berkata dengan kasar: “Yang Mulia, tidak ada undang-undang keterbatasan dalam hukum laut.”

“Satu keheningan mencekam berlangsung di pengadilan,” kata Tuan S – tat kala dia sampai akan pengalamannya ini di depan kelas penulis, “dan suhu ruangan itu seakan-akan jatuh menjadi nol. Saya benar. Hakim – salah. Dan saya sudah mengatakan padanya. Tapi apakah hal itu membuatnya menjadi ramah? Tidak. Saya masih yakin bahwa secara hukum saya benar. Dan saya tahu saya mampu berbicara lebih baik dibandingkan sebelumnya. Tapi

saya bukan membujuk. Saya membuat kesalahan besar sekali dengan menyampaikan kepada seorang lelaki yang amat berpengalaman dan terkenal bahwa dia salah.”

Hanya sedikit orang yang berpikir logis. Kebanyakan dari kita berprasangka. Sebagian besar dari kita dirusakkan oleh pendapat yang sudah terbentuk sebelumnya, oleh rasa iri, curiga, takut, cemburu dan keangkuh. Dan hampir semua orang tidak ingin mengubah pikirannya tentang agama atau model rambut atau komunisme atau bintang film kesayangan mereka. Jadi, jika Anda hendak menyampaikan kepada orang bahwa mereka salah, tolong baca paragraf di bawah ini setiap pagi sebelum sarapan. Bagian ini dikutip dari buku James Harvey Robinson *The Mind in the Making*.

*Kadang-kadang kita mendapatkan diri kita mengubah pikiran tanpa perlawanan apa pun atau emosi besar apa pun, tapi kalau kita diberitahu bahwa kita salah, kita akan menolak mengakui ini dan mengeraskan hati kita. Kita amat tidak peduli akan informasi keyakinan kita, namun kita mendapatkan diri kita penuh semangat menyokong keyakinan tersebut tatkala seseorang hendak merampasnya agar lepas dari kita. Jelas, bukan ide-ide itu sendiri yang berharga bagi kita, melainkan harga-diri kita yang terancam . . . Kata kecil “milik saya” adalah kata paling penting dalam urusan-urusan manusia, dan apabila kita dengan tepat menerapkannya, ini merupakan awal dari kebijaksanaan. Kata ini mempunyai kekuatan yang sama, apakah itu menyangkup santap malam “saya”, anjing “saya”, dan rumah “saya”, atau ayah “saya”, negara “saya”, dan Tuhan “saya”. Kita tidak hanya marah karena disalahkan bahwa jam kita salah, atau mobil kita barang rongsokan, tetapi juga bahwa konsepsi kita tentang kanal*



*Mars, tentang pengucapan “Epitectus”, tentang nilai pengobatan salisin perlu direvisi. Kita lebih sering untuk terus memegang keyakinan yang sudah terbiasa kita terima, yang menyatakan bahwa hal itu benar, dan kemudian rasa benci akan muncul apabila tertangkap adanya keraguan terhadap anggapan kita. Ini akan membawa kita mencari setiap sikap berdalih untuk mendukung argumentasi kita agar bisa terus memegang apa yang sudah kita percayai selama ini.*

Carls Rogers, psikolog terkemuka, menulis dalam bukunya *On Becoming a Person*:

*Saya memperoleh manfaat luar biasa tatkala saya mampu membiarkan diri mengerti orang lain. Bagaimana saya mengungkapkannya dalam kata-kata mungkin akan terdengar aneh untuk Anda. Apakah kita perlu membuat diri kita mengerti orang lain? Saya pikir begitu. Reaksi pertama kita terhadap hampir semua pernyataan (yang kita dengar dari orang lain) adalah evaluasi atau penilaian, bukannya pengertian untuk pernyataan tersebut. Tatkala seseorang mengekspresikan perasaannya, sikap dan keyakinannya, kecenderungan kita adalah merasa bahwa “itu benar,” atau “hal itu bodoh.” “itu tidak normal,” “itu tidak masuk akal”, “itu tidak tepat,” “itu tidak bagus.” Sangat jarang kita membiarkan diri kita untuk mengerti secara tepat apa arti dari pernyataan itu bagi orang lain itu.\**

\*Disadur dari Carl Rogers, *On Becoming a Person* (Boston Houghton Mifflin, 1961), pp. 18ff.

Saya pernah mempekerjakan seorang dekorator interior untuk membuat gorden rumah saya. Begitu rekeningnya tiba, saya merasa kaget.

Beberapa hari kemudian, seorang kawan mampir dan memandang gorden itu. Saya menyebut harganya, dan dia berseru dengan satu rasa kemenangan: “Apa? Mahal sekali. Saya kira dia menipu Anda.”

Benar? Ya, dia sudah mengatakan yang sebenarnya, tapi hanya sedikit orang yang suka mendengar kebenaran yang mencerminkan penilaian mereka. Jadi, sebagai manusia, saya berusaha membela diri. Saya menyatakan bahwa yang terbaik akhirnya adalah yang termurah, bahwa seseorang tidak bisa berharap memperoleh kualitas dan cita rasa artistik dengan harga murah, dan seterusnya dan seterusnya.

Hari berikutnya kawan lain mampir, mengagumi gorden saya, dengan antusias dia membicarakannya, dan mengekspresikan satu harapan kalau saja dia mampu mendapatkan kreasi cantik ini rumahnya. Reaksi saya total berbeda. “Ah, sebenarnya,” ujar saya, “Saya sendiri tidak mampu membayar semahal ini. Saya membayar terlalu mahal. Saya sebenarnya menyesal memesannya.”

Apabila kita salah, kita sendiri mungkin mengakuinya. Dan bila kita ditangani dengan cerdas dan lembut, kita mungkin mengakuinya pada orang lain, dan bahkan merasa bangga dengan keterusterangan kita serta pikiran kita yang luas. Tapi tidak demikian halnya bila seseorang mencoba memaparkan fakta dengan cara tidak menyenangkan.

Horace Greeley, editor paling terkenal di Amerika selama Perang Saudara, sangat tidak setuju dengan kebijakan Lincoln agar setuju dengannya, dengan memakai satu kampanye argumentasi, mencemooh dan memperlakukan dengan kasar. Dia berusaha dengan kampanye pahit ini dari bulan ke bulan, tahun ke tahun.

Sebenarnya, dia sudah menulis serangan pribadi yang brutal, pahit, sarkastik terhadap Presiden Lincoln.

Tapi apakah semua hal menyakitkan ini membuat Lincoln setuju dengan Greeley? Sama sekali tidak. Mencemooh dan berlaku kasar, tidak pernah berhasil.

Kalau Anda ingin mendapat saran unggul tentang bagaimana berurusan dengan manusia, mengatasi diri Anda dan meningkatkan kepribadian Anda, bacalah autobiografi Benjamin Franklin – salah satu kisah hidup paling menarik yang pernah ditulis, salah satu karya sastra klasik Amerika. Ben Franklin menceritakan bagaimana dia berhasil mengalahkan kebiasaan unik berdebat dan mengubah dirinya menjadi seorang lelaki yang paling mampu, halus dan diplomatis dalam sejarah Amerika.

Suatu hari, ketika Ben Franklin masih seorang pemuda yang ceroboh, seorang kawan lama menariknya ke samping dan memaparkan padanya beberapa kebenaran yang menyakitkan seperti ini:

*Ben, engkau benar-benar keterlaluan. Opinimu membuat rasa tidak suka pada semua orang yang berbeda pendapat denganmu. Opinimu menjadi sangat menyerang sehingga tak seorang pun yang peduli lagi dengan opinimu itu. Kawan-kawanmu lebih senang apabila kau tidak berada di dekat mereka. Engkau tahu sekali bahwa tak seorang pun yang bisa menyampaikan sesuatu pun. Sebenarnya, tak seorang pun yang akan berusaha, karena usaha itu hanya akan menimbulkan rasa tidak enak dan usaha yang sulit. Jadi, kau tidak pernah bisa tahu lebih dari apa yang kau ketahui sekarang, yang ternyata sangat sedikit.*

Satu hal terbaik yang saya tahu tentang Ben Franklin adalah cara dia menerima pukulan yang cerdas itu. Dia seorang yang cukup besar dan bijaksana untuk menyadari bahwa hal itu benar, bahwa dia sedang menuju kegagalan dan bencana sosial. Maka, dia membuat perubahan yang drastis. Dia segera saja mulai mengubah cara-caranya yang kurang ajar, dan dogmatis.

“Saya menjadikannya peraturan,” ujar Franklin, “untuk menghindar dari semua kontradiksi langsung mengenai sentimen orang lain, dan semua ketegangan positif milik saya. Saya bahkan melarang diri saya menggunakan setiap kata atau ekspresi dalam bahasa yang memberikan satu opini tetap, seperti ‘sudah pasti,’ ‘tidak ragu lagi,’ dan seterusnya, lalu saya memilih sebagai ganti kata-kata itu, ‘saya merasa,’ ‘saya memahami,’ atau ‘saya membayangkan’ suatu hal semacam itu, atau ‘tampaknya demikian bagi saya sekarang ini.’ Ketika orang lain menyatakan sesuatu yang saya perkirakan satu kesalahan, saya menahan diri saya untuk memperoleh kesenangan berkontradiksi dengannya secara tiba-tiba, dan memaparkan dengan segera suatu hal tidak masuk akal dalam proporsinya: untuk menjawabnya, saya akan mulai dengan meneliti bahwa dalam kasus-kasus atau peristiwa tertentu, opininya memang benar, namun dalam kasusnya saat ini, tampaknya bagi saya itu berbeda, dan seterusnya, dan seterusnya. Saya segera saja menemukan keuntungan dari perubahan dalam sikap saya ini; percakapan di mana saya terlibat di dalamnya berlangsung dengan lebih menyenangkan. Semakin rendah hati saya mengajukan pendapat saya, semakin mereka dapat menerima dengan lebih siap, dan lebih sedikit kontradiksi yang terjadi; saya mendapat lebih sedikit rasa malu ketika saya berada dalam posisi salah, dan saya lebih mudah membujuk orang lain agar mengalah atas kesalahan mereka, lalu bergabung dengan saya ketika saya kebetulan berada dalam posisi yang benar.

“Dan gaya ini, yang mulanya sulit saya gunakan secara alami, secara perlahan menjadi sangat mudah, dan menjadi kebiasaan bagi saya, sehingga mungkin untuk waktu lima puluh tahun ini tak seorang pun pernah mendengar satu ekspresi dogmatis yang terlepas dari mulut saya. Dan untuk kebiasaan (setelah integritas karakter saya), saya pikir cara ini secara prinsipil telah memberi saya begitu banyak manfaat dengan sesama warga negara, saat saya mengusulkan institusi-institusi baru, atau suatu perubahan terhadap yang lama, dan begitu banyak pengaruhnya dalam dewan publik, saat saya menjadi seorang anggotanya; karena saya adalah pembicara yang buruk, tidak pernah fasih, cenderung memiliki banyak keraguan dalam pilihan kata-kata, jarang sekali benar dalam bahasa, namun saya secara umum mampu menyampaikan maksud saya.”

Bagaimana metode-metode Ben Franklin ini bisa berhasil dalam bisnis? Mari kita ambil dua contoh.

Katherine A. Alfred dari Kings Mountain, North Carolina, adalah seorang supervisor rekayasa industri pada sebuah pabrik pemrosesan-benang. Dia menceritakan pada salah satu kelas kami bagaimana dia menangani satu masalah sensitif, sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan kami:

“Sebagian tanggung jawab saya,” lapornya, “berhubungan dengan menentukan dan memelihara sistem insentif dan standar-standar untuk para operator kami, supaya mereka bisa lebih banyak memperoleh penghasilan dengan cara memproduksi lebih banyak benang. Sistem yang kami gunakan mampu berjalan dengan baik pada saat kami hanya mempunyai dua atau tiga jenis benang, tapi akhir-akhir ini kami telah memperluas inventori dan kemampuan kami untuk memungkinkan menjalankan lebih dari dua belas jenis yang berbeda. Sistem yang ada saat ini sudah tidak lagi memadai

untuk membayar para operator dengan adil, untuk produksi yang meningkat. Saya sudah berusaha membuat sistem baru yang memungkinkan kami membayar para operator berdasarkan kelas benang yang mereka jalankan pada satu waktu tertentu. Dengan sistem baru ini, saya ikut dalam rapat dengan hati yang tetap untuk membuktikan kepada manajemen bahwa sistem saya adalah pendekatan yang tepat. Saya menyampaikan kepada mereka secara rinci bagaimana mereka telah salah, dan memperlihatkan pada bagian mereka bersikap tidak adil, lalu bagaimana saya mempunyai semua jawaban yang mereka perlukan. Untuk singkatnya, saya gagal menyedihkan! Saya menjadi sangat sibuk mempertahankan posisi saya untuk sistem baru ini, sehingga saya tidak memberi kesempatan pada mereka secara senang hati menerima masalah-masalah mereka yang lama. Persoalan ini macet.

“Setelah beberapa sesi dalam kursus ini, saya sadar sekali di mana saya sudah membuat kesalahan. Saya mengadakan rapat lagi dan membahas setiap sudutnya, saya meminta pendapat mereka untuk cara terbaik yang bisa dijalankan. Dengan sedikit saran kunci, pada kesempatan yang tepat, saya membiarkan mereka mengembangkan sistem mereka sendiri. Pada akhir rapat, pada saat saya benar-benar menyajikan sistem saya, mereka dengan antusias menerimanya.

“Saya sekarang yakin, bahwa tak ada suatu pencapaian bagus apa pun, dan sebaliknya akan banyak bencana dapat terjadi apabila Anda mengatakan secara langsung bahwa orang itu salah. Anda hanya akan berhasil melucuti martabat orang tersebut, dan menjadikan diri Anda sendiri sebagai orang yang tidak disambut dalam diskusi mana pun.”

Mari kita lihat contoh lainnya – dan ingat, kasus-kasus yang saya kutip ini adalah khas pengalaman dari ribuan orang lain. R.V. Crowley adalah seorang wiraniaga untuk perusahaan kayu di New York. Crowley mengaku bahwa dia sudah menyampaikan pada para inspektur kayu yang sudah kawakan selama bertahun-tahun bahwa mereka salah. Dan dia juga telah memenangkan perdebatan itu. Tapi hal itu tidak membawa manfaat apa pun. “Karena para inspektur kayu ini” ujar Crowley, “bersikap seperti wasit baseball. Sekali mereka membuat keputusan, mereka tidak pernah mengubahnya.”

Crowley melihat bahwa perusahaannya mengalami kerugian ribuan dolar melalui argumen yang dimenangkannya. Maka, sementara mengikuti kursus saya, dia memutuskan untuk mengubah taktik dan menghindari perdebatan. Bagaimana hasilnya? Inilah kisahnya, seperti yang dia sampaikan pada kawan-kawan anggota kelasnya:

“Suatu pagi telepon berdering di kantor saya. Seorang yang cepat marah dan mudah tersinggung berada di ujung telepon sana, dia terus saja memberi tahu saya bahwa sebuah mobil pengantar kayu yang telah kami kirimkan ke pabriknya sama sekali tidak memuaskan. Perusahaannya sudah menghentikan pembongkaran dan meminta kami membuat pengaturan dengan segera untuk mengganti stok itu dari pabrik mereka. Setelah kira-kira seperempat dari muatan mobil itu di bongkar, inspektur kayu mereka melaporkan bahwa kayu balok tersebut ternyata 55 persen di bawah standar mutu. Karena itu, mereka menolak menerimanya.

“saya segera saja pergi ke pabriknya, dan dalam perjalanan saya berusaha memikirkan cara terbaik untuk menangani situasinya. Biasanya, dalam keadaan semacam itu, saya pasti sudah akan mengutip aturan-aturan standar mutu dan berusaha, sebagai

hasil dari pengalaman dan pengetahuan saya sendiri sebagai inspektur kayu, untuk meyakinkan inspektur lainnya bahwa kayu balok tersebut sebenarnya sudah sesuai dengan standar mutu, dan bahwa dia salah mengerti akan aturan-aturan dalam inspeksinya. Tetapi, saya pikir saya akan menerapkan prinsip-prinsip yang dipelajari dalam pelatihan ini.

“Begitu saya sampai di pabrik, saya bertemu dengan agen pembeliannya dan inspektur itu, keduanya sudah siap berdebat dan bertempur. Kami kemudian berjalan keluar menuju mobil yang sedang dibongkar itu, dan saya meminta mereka untuk meneruskan membongkarnya, jadi saya bisa melihat bagaimana segala sesuatunya berlangsung. Saya minta inspektur itu untuk meneruskan dan memisahkan kayu yang jelek, seperti yang sudah dilakukannya, dan menaruh potongan yang baik dalam tumpukan lainnya.

“Setelah memandangnya sejenak, masalahnya mulai jelas bagi saya, bahwa sebenarnya dia melakukan inspeksi yang terlalu ketat, dan bahwa dia salah mengerti peraturannya. Muatan kayu khusus ini adalah pinus putih, dan saya tahu inspektur itu berpendidikan sangat baik dalam kayu keras. Pinus Putih kebetulan merupakan pengetahuan saya yang kuat, tapi apakah saya menyampaikan suatu keberatan? Sama sekali tidak. Saya terus saja memandang dan secara perlahan mengajukan pertanyaan-pertanyaan sehubungan mengapa potongan-potongan tertentu tidak memuaskan. Saya tidak sedetik pun menunjukkan bahwa inspektur itu salah. Saya menekankan bahwa satu-satunya alasan saya bertanya adalah agar kami bisa memberi perusahaannya persis seperti apa yang mereka minta untuk pengiriman selanjutnya.

“Dengan mengajukan pertanyaan dengan cara yang sangat ramah, dengan semangat kerja sama, dan menekankan terus-



menerus bahwa mereka sudah benar telah memisahkan kayu-kayu yang tidak memuaskan seperti yang mereka inginkan, saya membuatnya menjadi ramah, dan hubungan yang tegang tadi di antara kami mulai mencair. Pertanyaan yang sekali-kali saya berikan dengan hati-hati melahirkan ide dalam pikiran saya bahwa mungkin sebagian dari potongan yang ditolak ini sebenarnya ada dalam standar mutu yang sudah mereka beli selama ini, dan bahwa kebutuhan mereka menuntut yang lebih mahal. Namun, saya sangat berhati-hati untuk tidak membiarkannya berpikir saya sengaja berbuat begitu.

“Lambat laun seluruh sikapnya berubah. Akhirnya dia mengakui bahwa dia tidak berpengalaman tentang kayu pinus putih, lalu mulai mengajukan pertanyaan pada saya tentang setiap potong kayu yang diturunkan dari mobil. Saya menjelaskan mengapa potongan semacam itu mempunyai standar mutu seperti yang sudah ditentukan, dan saya terus mendesaknya bahwa kami tidak ingin dia mengambilnya kalau itu tidak sesuai dengan apa yang mereka inginkan. Dia akhirnya menangkap maksud saya, dan merasa bersalah setiap kali sepotong kayu diletakkan dalam tumpukan yang ditolak. Dan akhirnya dia melihat bahwa kesalahan ada pada pihak mereka yang belum bisa mengerti sepenuhnya tentang standar mutu seperti yang mereka perlukan.

“Hasil akhirnya adalah dia melanjutkan seluruh pembongkaran itu lagi setelah saya pergi, menerima semua pesanan, dan kami menerima penuh bayarannya.

“Dalam kejadian itu sendiri, sedikit taktik, dan ketetapan hati untuk menahan diri agar tidak berkata pada orang lain bahwa dia salah, telah menyelamatkan perusahaan saya sejumlah besar uang, dan sulit untuk menilai hubungan baik yang berhasil diselamatkan itu dengan uang.”

Martin Luther King ditanya tentang bagaimana, sebagai seorang pendamai, bisa menjadi pengagum Jenderal Angkatan Udara Daniel James, yang saat itu adalah seorang perwira kulit hitam jajaran-tertinggi negara. Dr. King menjawab, “Saya menilai orang berdasarkan prinsip-prinsip mereka sendiri – bukan dengan prinsip saya.”

Dengan cara yang sama, Jenderal Robert E. Lee pernah berbicara kepada Presiden Konfederasi, Jefferson Davis, dengan amat memuji mengenai seorang perwira tertentu yang berada di bawah komandonya. Perwira lain yang hadir di situ tercengang. “Jenderal,” katanya, “tidakkah Anda tahu bahwa lelaki yang Anda puji begitu tinggi itu adalah salah satu dari musuh Anda yang paling buruk, yang tidak akan melewatkan kesempatan apa pun untuk membantai Anda?” “Ya,” jawab Jenderal Lee, “tapi presiden meminta opini saya tentang orang itu; dia tidak meminta opininya tentang saya.”

Sebenarnya, saya tidak mengungkapkan sesuatu pun yang baru dalam bab ini.

Dua ribu dua ratus tahun sebelum Kristus lahir, Raja Akhtoi dari Mesir memberi putranya nasihat yang bijaksana – nasihat yang sangat dibutuhkan saat ini. “Bersikaplah diplomatis,” nasihat sang Raja. “Itu akan menolongmu memperoleh tujuanmu.”

Dengan kata lain, jangan berdebat dengan pelanggan Anda atau pasangan Anda atau dengan musuh Anda. Jangan sampaikan pada mereka bahwa mereka salah, jangan membuat mereka naik darah. Gunakan sedikit diplomasi.

## Prinsip 2

Tunjukkan Penghargaan Terhadap Pendapat Orang Lain. Jangan Pernah Berkata, “Anda Salah.”

## **BAGIAN TIGA**

### **BAGAIMANA MEMIKAT ORANG LAIN MENGIKUTI CARA BERPIKIR ANDA**

#### **BAB TIGA**

##### **Kalau Anda Salah, Akuilah**

TIDAK jauh dari rumah saya terdapat sederetan pohon kayu, di mana semak-semak blackberry disaput warna putih musim semi, saat tupai-tupai membuat sarang dan membesarkan anak mereka, dan ilalang tumbuh setinggi kepala kuda. Sebidang tanah yang masih murni ini disebut Forest Park (Taman Rimba) – dan tempat itu memang sebuah rimba, mungkin tempat ini masih tidak banyak berbeda dalam penampilannya pada saat dulu Columbus menemukan Amerika. Saya sering berjalan-jalan di taman ini dengan Rex, seekor bulldog Boston. Rex seekor anjing kecil yang ramah tidak berbahaya; dan karena kami jarang berjumpa dengan seorang pun di taman ini, saya membawa Rex tanpa rantai atau penutup moncong.

Suatu hari kami berjumpa dengan seorang polisi berkuda di taman itu, seorang polisi yang gatal untuk menunjukkan wewenanganya.

“Apa maksud Anda melepaskan anjing itu berlari bebas di taman tanpa rantai dan penutup moncong?” dia menegur saya. “Apakah Anda tidak tahu bahwa itu melanggar hukum?”

“Ya, saya tahu,” jawab saya lembut, “tapi saya pikir dia tidak akan membahayakan siapa pun di sini.”

“Anda pikir! Anda pikir! Hukum sama sekali tidak peduli tentang apa yang Anda pikir. Anjing itu bisa saja membunuh tupai atau menggigit anak kecil. Sekali ini saya akan melepaskan Anda; tapi kalau saya lihat lagi anjing ini berada di sini tanpa rantai dan penutup moncong, Anda harus melapor ke pengadilan.”

Saya dengan menurut berjanji mematuhi.

Dan saya memang patuh – untuk beberapa kali. Tapi, Rex tidak suka penutup moncong, begitu pula saya; mak kami memutuskan untuk untung-untungan. Untuk sesaat segalanya berjalan menyenangkan, dan kemudian kami dihadapkan dengan masalah tiba-tiba. Rex dan saya berpacu melintasi punggung sebuah bukit pada suatu sore, dan di sana, tiba-tiba – membuat saya kaget – saya melihat yang mulia penegak hukum itu, duduk di atas kuda. Rex berada jauh di muka, langsung menghampiri polisi itu.

Saya sudah masuk dalam masalah ini. Saya tahu itu. Maka, saya tidak menunggu sampai polisi itu mulai berbicara. Saya mendahuluinya. Saya berkata: “Pak polisi, Anda telah menangkap basah saya. Saya bersalah. Saya tidak mempunyai alibi, tidak ada dalih. Anda sudah memberi saya peringatan dua minggu yang lalu, bahwa kala saya membawa anjing ini ke mari lagi tanpa rantai, Anda akan mendenda saya.”

“Ah, sekarang,” sang polisi menjawab dalam nada suara lembut. “Saya tahu, memang sungguh menyenangkan melepas anjing kecil seperti itu berlarian di tempat ini tatkala tak seorang pun ada di sekitarnya.”

“Tentu saja hal itu menggoda sekali,” jawab saya, “tapi itu melanggar hukum.”

“Ah, seekor anjing kecil seperti milik Anda itu tidak akan mencelakai siapa pun,” polisi itu membantah.

“Tidak, tapi dia bisa saja membunuh tupai,” kata saya.

“Sekarang, saya pikir Anda agak terlalu menganggap serius,” ujarnya. “Saya akan sampaikan pada Anda apa yang bisa Anda lakukan. Anda biarkan saja dia berlari ke bukit sana, di mana saya tidak bisa melihatnya – dan kita akan lupa semua ini.”

Polisi itu, sebagai manusia, menginginkan perasaan penting; maka tatkala saya mulai menyalahkan diri saya, satu-satunya cara yang bisa memuaskan harga dirinya adalah mengambil sikap murah hati memberikan belas kasihan.

Tapi coba lihat misalkan saya berusaha mempertahankan diri – nah, pernahkan Anda berdebat dengan seorang polisi?

Bukannya memutuskan membuka pertempuran dengannya, saya menerima bahwa dia mutlak benar dan saya mutlak salah; saya mengakuinya dengan cepat dengan terbuka, dan dengan antusias. Persoalan itu berakhir dengan sangat mengagumkan, karena saya memihaknya dan dia memihak saya. Lord Chesterfield sendiri mungkin tidak bisa menjadi lebih ramah dari pada polisi penjaga ini yang hanya seminggu sebelumnya telah mengancam menjatuhkan hukuman pada saya.

Kalau kita tahu bagaimana pun kita akan dimarahi, apakah tidak jauh lebih baik untuk mendahului orang lain ini dan mengerjakannya sendiri? Bukankah jauh lebih mudah mendengarkan kritik-sendiri daripada menerima cercaan dari bibir orang lain?

Katakan mengenai diri Anda sendiri semua hal yang menghina, yang Anda tahu mereka pikirkan atau ingin katakan atau bermaksud untuk mengatakannya pada Anda – dan cepat sampaikan pada mereka sebelum orang itu punya kesempatan menumpahkannya. Kemungkinan yang ada adalah seratus banding satu bahwa satu sikap memaafkan yang murah hati akan diberikan dan kesalahan Anda akan dikurangi, persis seperti yang dilakukan polisi penjaga tadi pada saya dan Rex.

Ferdinand E. Warren, seorang pelukis iklan, menggunakan teknik ini untuk memenangkan kehendak baik dari seorang pembeli seni yang pemaarah dan suka membentak.

“Memang penting sekali, dalam membuat gambar-gambar untuk iklan pada penerbitan, harus persis dan sangat tepat,” kata Warren saat dia menceritakan kisah ini.

“Beberapa editor seni menuntut agar pesanan mereka segera dikerjakan; dan dalam hal ini, beberapa kesalahan kecil bisa terjadi. Saya menemui seorang direktur seni yang khususnya suka sekali menemukan kesalahan untuk hal kecil. Saya sering kali meninggalkan kantornya dengan perasaan jijik, bukan karena kritiknya, melainkan karena metode penyerangannya. Akhir-akhir ini saya mengirim satu pekerjaan yang harus dikerjakan segera kepada editor ini, dan dia menelepon saya agar datang ke kantornya segera. Dia bilang ada sesuatu yang salah. Begitu saya sampai, saya menemukan persis seperti yang sudah saya duga – dan merasa takut. Dia bersikap bermusuhan, menikmati kesempatannya untuk mengkritik. Dia menuntut dengan kemarahan mengapa saya telah melakukan hal itu, dan seterusnya. Kini tiba kesempatan saya untuk menerapkan kritik-diri yang sudah saya pelajari. Maka saya katakan kepadanya: ‘Pak Anu, kalau apa yang Anda katakan itu benar, berarti saya memang

bersalah dan mutlak tidak mempunyai dalih atas kesalahan besar saya ini. Padahal saya sudah melakukan pekerjaan menggambar untuk Anda dalam waktu yang cukup lama sehingga seharusnya mengerti lebih baik. Saya merasa malu pada diri saya.”

“Segera saja dia mulai membela saya. “Ya, Anda benar, tapi bagaimana pun, ini bukan kesalahan serius. Ini hanya –”

“Saya menyelanya. ‘Kesalahan apa pun,’ ujar saya, ‘bisa jadi bernilai mahal, dan semua itu sungguh mengesalkan.’

“Dia mulai memutuskan percakapan ini, tapi saya tidak membiarkannya. Saya sedang mengalami saat yang luar biasa. Untuk pertama kalinya dalam hidup saya, saya mengkritik diri saya sendiri – dan saya sangat menyukainya.

“Saya seharusnya lebih berhati-hati,’ lanjut saya. ‘Anda sudah memberi saya banyak pekerjaan, dan Anda berhak mendapat yang terbaik; jadi saya akan ulang lagi seluruh pengerjaan gambar ini.’

“Tidak! Tidak!,’ dia memprotes. ‘Saya tidak akan bermaksud menyulitkan Anda sampai di situ.’ Dia memuji pekerjaan saya, meyakinkan saya kalau dia hanya menginginkan perubahan kecil, dan bahwa kesalahan saya yang kecil itu tidak mengeluarkan biaya perusahaannya sama sekali; dan lagi pula, ini sekedar rincian kecil – tidak layak dikhawatirkan.

“Hasrat saya untuk mengkritik diri sendiri menyurutkan semua keinginannya untuk menyerang saya. Dia mengakhiri percakapan itu dengan mengajak saya makan siang; dan sebelum kami berpisah, dia memberi saya cek dan tambahan komisi.”

Ada tingkat kepuasan tertentu dalam memperoleh keberanian untuk menerima kesalahan diri sendiri. Itu tidak hanya



menjernihkan suasana rasa bersih dan pertahanan diri, namun sering kali membantu memecahkan masalah yang ditimbulkan oleh kesalahan itu.

Bruce Harvey dari Albuquerque, New Mexico, telah melakukan kekeliruan dalam pembayaran gaji penuh seorang pegawai yang sedang cuti sakit. Tatkala dia menemukan kesalahannya, dia memberitahu si pegawai dan menjelaskan bahwa untuk memperbaiki kesalahan itu, dia harus mengurangi gaji berikutnya dengan seluruh jumlah yang kelebihan tadi. Si pegawai memohon bahwa karena pemotongan itu bisa menimbulkan masalah keuangan serius padanya, apakah uang itu dapat dibayar kembali dalam jangka waktu tertentu? Supaya bisa melakukan hal ini, Harvey menyampaikan, dia akan meminta persetujuan supervisornya. “Dan untuk itu saya tahu,” lapor Harvey, “akan memberi hasil suatu ledakan kemarahan gaya bos. Tatkala saya berusaha memutuskan bagaimana mengatasi situasi ini dengan lebih baik, saya sadar bahwa semua kekacauan ini memang salah saya, dan saya akan mengakuinya di hadapan atasan saya.

“Saya berjalan masuk ke kantornya, menyampaikan kepadanya bahwa saya sudah membuat kesalahan. Kemudian saya memaparkan fakta selengkapnya. Dia menjawab dengan marah, bahwa itu adalah kesalahan departemen personalia. Saya mengulangnya lagi kalau itu adalah kesalahan saya. Dia meledak lagi tentang kecerobohan pada departemen akunting. Sekali lagi saya menjelaskan bahwa itu kesalahan saya. Dia menyalahkan dua orang lain di kantor. Namun setiap kali saya mengulang bahwa itu kesalahan saya. Akhirnya dia memandang saya dan berkata, ‘Oke, itu kesalahan Anda. Sekarang bereskan itu.’ Kesalahan itu diperbaiki dan tak seorang pun mendapat kesulitan. Saya merasa senang sekali karena saya bisa menangani situasi yang tegang ini,

dan saya mempunyai keberanian untuk tidak mencari alibi. Sejak itu saya lebih menghargai saya.”

Setiap orang bodoh dapat saja mencoba mempertahankan kesalahannya – dan hampir semua orang bodoh melakukannya – namun mengakui kesalahan sendiri mengangkat seseorang ke atas kelompoknya dan memberinya perasaan mulia dan kegembiraan meluap-luap. Misalnya, salah satu hal paling indah yang dicatat sejarah mengenai Robert E. Lee adalah cara dia menyalahkan dirinya sendiri, dan hanya dirinya yang menyebabkan gagalnya serangan Pickett di Gettysburg.

Serangan Pickett jelas adalah satu penyerangan yang paling brilian dan indah sekali yang pernah terjadi di dunia Barat. Jenderal George E. Pickett sendiri berpenampilan sungguh mengagumkan. Dia memanjangkan rambutnya sehingga rambut pirangnya hampir menyentuh bahu; dan seperti Napoleon dalam operasi militernya di Italia, dia menulis surat-surat cintanya yang merayu, hampir setiap hari tatkala berada di medan pertempuran. Pasukannya yang setia memujanya sore di bulan Juli itu, ketika dia mengendarai kuda dengan gagah menuju barisan Union, memakai topinya dengan sedikit miring ke telinga kanannya sehingga kelihatan gagah. Mereka bersorak-sorai dan mengikutinya baris demi baris, dengan bendera-bendera berkibaran dan bayonet yang berkilau tertimpa sinar matahari. Benar-benar pemandangan yang Menggetarkan. Mengagumkan. Seruan kagum bergema di seluruh barisan Union saat mereka melihatnya.

Pasukan Pickett berjalan ke depan dengan langkah-langkah santai, melintasi kebun buah dan sungai kecil. Terus-menerus meriam musuh dibunyikan dengan suara berdentam. Namun mereka terus maju, teguh, sungguh mengagumkan.

Tiba-tiba infanteri Union bangkit dari belakang dinding batu di Pemakaman Ridge di mana mereka telah bersembunyi, dan menyerang berondong demi berondong kepada pasukan Pickett yang bergegas maju. Puncak bukit itu kini terlihat seperti selembap api, sebuah rumah pembantaian, letusan gunung yang memekakkan. Dalam beberapa menit saja, semua komandan brigade Pickett kecuali satu berjatuh, dan empat per lima dari lima ribu orang-orangnya telah gugur.

Jenderal Lewis A. Armistead, yang memimpin pasukan dalam serbuan terakhir, berlari ke depan, melompati dinding batu, dan, dengan melambaikan topinya di ujung pedangnya, dia berteriak:

“Sikat mereka, anak-anak!”

Mereka melakukannya. Mereka melompati dinding, menusukkan bayonet kepada musuh-musuh mereka, menghantam kepala dengan senjata yang dipentungkan, dan mengubur bendera-bendera perang pasukan Selatan di Pemakaman Ridge.

Bendera-bendera mereka berkibar di sana hanya sejenak saja. Tapi saat yang sekejap itu, sesingkat kejadiannya, telah tercatat sebagai tanda air pasang paling tinggi di Konfederasi.

Serangan Pickett – brilian, heroik – bagaimana pun merupakan awal dari sebuah akhir. Lee gagal. Dia tidak bisa menembus Utara. Dan dia tahu itu.

Pihak Selatan dihukum.

Lee sangat sedih, sangat terkejut, sehingga dia mengirim surat pengunduran dirinya dan meminta Jefferson Davis, presiden Konfederasi, untuk menunjuk “seorang yang lebih muda dan lebih mampu”. Kala Lee mau melemparkan kegagalan penuh bencana

dari serangan Pickett kepada seorang lain, dia bisa menemukan sejumlah alibi. Sebagian dari divisi komandannya telah ikut andil dalam kegagalan ini. Kavaleri tidak sampai tepat pada waktunya untuk mendukung penyerangan infanteri. Rencana ini telah berjalan dengan salah dan telah menjadi serba salah.

Tapi Lee terlalu bijaksana untuk menyalahkan orang lain. Tatkala pasukan Pickett yang kalah perang kembali ke baris-baris Konfederasi. Robert E. Lee sendiri keluar menjumpai mereka masing-masing, semuanya dan menyapa mereka dengan menyalahkan dirinya sendiri dan menyatakan sesuatu yang mulia. “Semua ini adalah salah saya,” dia mengaku. “Saya dan saya sendirilah yang telah menyebabkan kekalahan perang ini.”

Hanya sedikit jenderal dalam sejarah yang telah begitu berani untuk mengakui hal itu.

Michael Cheung, yang mengajar kursus kami di Hong Kong, menceritakan tentang bagaimana kebudayaan Cina memberikan beberapa masalah khusus yang perlu kita kenal, sehingga manfaat penerapan satu prinsip ini mungkin akan lebih berguna dari pada mempertahankan tradisi lama. Dia memiliki seorang anggota kelas berusia setengah baya yang telah bermusuhan dengan putranya selama betahun-tahun. Sang ayah tadinya kecanduan opium, tapi sekarang sudah sembuh. Dalam tradisi Cina seorang yang lebih tua tidak bisa mengambil langkah awal. Sang ayah merasa bahwa permusuhan ini tergantung dari putranya, yang harus mengambil inisiatif menuju perdamaian. Dalam satu sesi awal, dia menyampaikan pada kelas kami tentang cucu yang tidak pernah dilihatnya, dan betapa inginnya dia berkumpul kembali dengan putranya. Kawan-kawan kelasnya, semuanya orang Cina, mengerti akan konflik yang dialaminya, antara hasratnya dan tradisi yang sudah lama berakar. Sang ayah merasa bahwa orang muda yang

seharusnya menghormati yang lebih tua, dan bahwa dia bersikap benar karena tidak menyerah terhadap hasratnya ini, melainkan hanya menunggu putranya yang akan datang kepadanya.

Menjelang akhir kursus, sang ayah sekali lagi menceritakan kisah ini kepada kelas. “Saya sudah merenungkan masalah ini,” ujarnya, “Dale Carnegie berkata, ‘Kalau Anda salah, akuilah dengan cepat, dan dengan simpatik.’ Kini sudah terlalu lambat bagi saya untuk mengakuinya dengan cepat, tapi saya dapat mengakuinya dengan simpatik. Saya sudah menyalahkan putra saya. Dia benar tidak ingin bertemu dengan saya dan membuang saya dari hidupnya. Saya mungkin kehilangan muka dengan meminta maaf kepada seseorang yang lebih muda, tapi sayalah yang bersalah, dan ini merupakan tanggung jawab saya untuk mengakuinya.” Kelas itu menyambutnya dan memberinya dukungan penuh. Pada kelas berikutnya dia menceritakan bagaimana dia pergi ke rumah putranya, meminta dan menerima permintaan maaf, dan kini memulai hubungan baru dengan putranya menantunya dan cucunya yang pada akhirnya berjumpa dengannya.

Elbert Hubbard adalah seorang penulis paling orisinal yang pernah menghebohkan sebuah negara, dan kalimat-kalimatnya yang tajam sering kali membangkitkan kebencian yang besar. Namun Hubbard dengan kemampuannya yang langka dalam menangani manusia, sering kali mengubah musuh-musuhnya menjadi kawan.

Misalnya, tatkala beberapa pembaca yang merasa terganggu dengan tulisannya, menulis kepadanya dan mengatakan bahwa dia tidak setuju dengan artikel ini dan itu, lalu mengakhiri surat itu dengan menyebut Hubbard ini dan itu, maka Elbert Hubbard akan menjawab seperti ini:

*Setelah dipikir-pikir, saya tidak setuju sepenuhnya dengan diri saya sendiri. Tidak semua yang saya tulis kemarin menarik minat saya hari ini. Saya senang mendengar apa yang Anda sampaikan mengenai hal itu. Lain kali bila Anda berada di daerah pemukiman saya, Anda harus mengunjungi kami dan kita akan membahas subjek ini sampai tuntas. Jadi, inilah jabat tangan hangat dari jarak bermil-mil jauhnya, dan inilah saya.*

*Hormat saya*

Apa yang bisa Anda katakan kepada seseorang yang memperlakukan Anda seperti itu?

Apabila kita benar, marilah kita memikat orang lain dengan cara lembut dan bijaksana untuk mengikuti cara berpikir kita, dan apabila kita salah – dan sungguh mengherankan, hal itu ternyata sering terjadi, kalau kita mau jujur pada diri sendiri – mari kita akui kesalahan kita dengan segera, dan dengan antusias. Bukan hanya teknik itu akan memberi hasil yang mencengangkan; tetapi, percaya atau tidak, cara itu akan jauh lebih menyenangkan daripada kita mencoba untuk mempertahankan diri.

Ingatlah pepatah kuno ini: “Dengan berkelahi Anda tidak pernah merasa cukup, namun dengan mengalah Anda memperoleh lebih dari yang Anda harapan.”

### Prinsip 3

Kalau Anda Salah, Akui Dengan Segera Dan Dengan Simpatik.

## **BAGIAN TIGA**

### **BAGAIMANA MEMIKAT ORANG LAIN MENGIKUTI CARA BERPIKIR ANDA**

#### **BAB EMPAT**

##### **Setetes Madu**

KALAU kemarahan Anda bangkit dan Anda memaki mereka, Anda akan mempunyai waktu yang bagus untuk mengeluarkan perasaan-perasaan Anda. Tapi bagaimana halnya dengan orang yang terkena? Apakah dia juga akan merasakan kesenangan Anda?

“Kalau Anda datang pada saya dengan tangan terkepal,” kata Woodrow Wilson, “saya pikir saya bisa berjanji pada Anda bahwa kepalan saya akan dua kali lebih cepat dari Anda; tapi kalau Anda datang pada saya dan berkata, ‘Mari kita duduk dan menyelesaikannya bersama, dan, kalau kita saling berbeda pendapat, kita coba mengerti mengapa hal itu membuat kita berbeda, apa sebenarnya masalahnya,’ kita akhirnya akan menemukan kalau sebenarnya kita tidak terlalu jauh terpisah, bahwa hal dimana kita berbeda hanyalah sedikit, padahal titik-titik dimana kita saling setuju malah lebih banyak, dan kalau saja kita mempunyai kesabaran dan berterus-terang, serta hasrat untuk bersama, kita akan mampu menyelesaikannya bersama.”

Tak seorang pun yang lebih menghargai kebenaran pernyataan Woodrow Wilson ini daripada John D. Rockefeller, Jr. Kembali ke tahun 1915, Rockefeller adalah seorang lelaki yang

paling direndahkan di Colorado. Salah satu pemogokan paling berdarah dalam sejarah industri Amerika telah mengejutkan negara selama dua tahun, dan berakibat sangat buruk. Para buruh tambang yang pemarah dan suka berkelahi menuntut kenaikan gaji pada Colorado Fuel dan Iron Company; Rockefeller yang mengendalikan perusahaan itu. Properti sudah dihancurkan, pasukan sudah dipanggil. Darah sudah mengalir. Para peserta unjuk rasa sudah ditembak, tubuh mereka sudah dipenuhi peluru.

Dalam keadaan seperti itu, dengan atmosfir yang dipenuhi dengan kebencian, Rockefeller ingin menang dan menarik para pengunjung rasa itu ke dalam cara berpikirnya. Dan dia berhasil melakukannya. Bagaimana? Inilah kisahnya. Setelah berminggu-minggu dihabiskan untuk berusaha berteman dengan mereka, Rockefeller mengundang beberapa wakil dari para pengunjung rasa tersebut. Pembicaraan ini, secara keseluruhannya, merupakan sebuah karya agung. Pembicaraan ini memberi hasil mencengangkan. Rockefeller memenangkan gelombang menggelora dari kebencian yang mengancam hendak menelan Rockefeller. Cara itu memberi kemenangan padanya dengan mendapatkan banyak pengagum. Rockefeller menyajikan fakta-fakta dengan sikap yang demikian ramah, sehingga para pengunjung rasa bersedia bergerak mundur dan kembali bekerja tanpa mengucapkan sepatah kata pun tentang kenaikan gaji yang telah mereka perjuangkan dengan begitu ganas.

Pembukaan dari pidato yang mengagumkan tersebut adalah sebagai berikut. Perhatikan bagaimana pidato itu penuh keramahan. Ingat, Rockefeller berbicara dengan para buruh yang beberapa hari sebelumnya ingin menggantungnya pada sebuah pohon apel asam, namun dia tidak bisa lebih anggun lagi atau lebih ramah lagi seandainya dia berbicara di hadapan sekelompok misionaris medis. Pidatonya ini dipenuhi dengan ungkapan-



ungkapan seperti, saya *bangga* berada di sini, telah *berkunjung* ke rumah Anda, *berjumpa* dengan istri dan anak-anak Anda, kita berjumpa di sini bukan sebagai orang asing, melainkan sebagai *kawan* . . . semangat dari *persahabatan* bersama, *kepentingan* bersama kita, hanya karena *kebaikan* Anda saya bisa berada disini.

“Ini adalah hari yang menyenangkan dalam hidup saya,” Rockefeller memulai. “Ini adalah pertama kalinya saya memperoleh keuntungan besar untuk berjumpa dengan para wakil pekerja dari perusahaan besar ini, dengan para pejabat dan pegawai, bersama-sama, dan saya bisa meyakinkan Anda bahwa saya bangga berada disini, dan saya akan mengingat pertemuan ini sepanjang hidup saya. Kalau pertemuan ini diadakan dua minggu yang lalu, saya pasti berdiri disini sebagai orang asing untuk sebagian besar dari Anda, saya hanya mengenal sedikit wajah. Dengan memperoleh kesempatan minggu kemarin untuk mengunjungi semua kamp di lapangan batu bara di sebelah selatan, dan bisa berbicara secara individu dengan semua wakil, kecuali mereka yang bertugas di luar, setelah mengunjungi rumah Anda, bertemu dengan istri-istri dan anak-anak Anda, kita berjumpa di sini dan bukan sebagai orang asing, melainkan sebagai kawan, dan dalam suasana paling bersahabat inilah saya merasa gembira mendapat kesempatan membahas kepentingan-kepentingan kita bersama.

“Karena ini adalah rapat para pejabat perusahaan dan wakil pegawai, hanya karena kebaikan hati Anda saya berada disini, karena saya tidak terlalu beruntung menjadi salah satu dari kalian; namun saya merasa bahwa saya berhubungan erat dengan kalian, karena dalam satu hal, saya mewakili para pemegang saham dan para direktur.”

Bukankah ini adalah satu contoh seni yang bagus untuk memperoleh teman dari musuh?

Misalkan Rockefeller mengambil taktik yang berbeda. Misalkan dia berdebat dengan para buruh tambang itu, dan memaparkan fakta-fakta yang sangat menghancurkan di depan mereka. Misalkan dia mengatakan pada mereka dengan nada yang marah dan tuduhan tak langsung bahwa mereka salah. Misalkan bahwa, dengan semua aturan logika, dia membuktikan bahwa mereka salah. Apa yang akan terjadi? Semakin besar gelombang kemarahan akan tergerak, lebih besar kebencian, lebih banyak pemberontakan.

*Kalau hati seseorang terluka karena dia berselisih paham dan dia mempunyai perasaan tidak enak terhadap Anda. Anda tidak bisa menariknya ke dalam cara berpikir Anda meskipun dengan semua logika. Orang tua yang membentak dan bos serta suami yang mendominasi, kemudian istri yang mengomel, seharusnya mereka menyadari bahwa orang tidak akan mau mengubah pikiran mereka. Mereka tidak bisa dipaksa atau digerakkan untuk setuju dengan Anda atau saya. Tapi mereka mungkin bisa diarahkan ke sana. Bila kita bersikap lembut dan ramah, sangat lembu dan sangat ramah.*

Lincoln mengatakan ini lebih dari seratus tahun lalu. Berikut ini adalah kata-kata tersebut:

*Ini merupakan pepatah lama yang benar, yaitu “Setetes madu bisa menangkap lebih banyak lalat dari pada segalon empedu.” Jadi dalam berurusan dengan manusia, kalau Anda ingin memikat seseorang ke dalam cara berpikir Anda, pertama sekali, yakinkan dia bahwa Anda adalah kawannya yang tulus. Itu*

*adalah setetes madu yang akan menangkap hatinya yang merupakan jalan besar menuju pengertiannya.*

Para eksekutif bisnis telah belajar bahwa sikap ramah berhasil baik untuk menangani para pemogok. Misalnya, tatkala 2500 pegawai di pabrik White Motor Company mengadakan unjuk rasa minta kenaikan gaji dan membentuk serikat pekerja, Robert F. Black, saat itu presiden perusahaan, tidak kehilangan kesabarannya dengan cara mencerca, mengancam dan berbicara tirani seperti Komunis. Dia malah memuji para pemogok itu. Kemudian dia menerbitkan sebuah iklan di koran Cleveland, memuji mereka tentang “cara damai yang mereka lakukan dengan meletakkan peralatan mereka.” Menemukan para pengunjuk rasa itu yang mengadakan penjagaan bermalas-malasan, dia membawakan mereka beberapa lusin alat pemukul dan sarung tangan baseball, lalu dia mengundang mereka bermain baseball di bagian halaman yang kosong. Bagi mereka yang lebih suka boling, dia menyewa sebuah lorong boling.

Keramahan dari pihak Mr. Black ini menghasilkan apa yang selalu diberikan oleh sebuah keramahan: cara itu membuahkan persahabatan. Maka, para pengunjuk rasa itu kemudian meminjam sapu, sekop, dan gerobak sampah, dan mulai memunguti korek api, kertas, puntung rokok, dan sisa sigaret yang berserakan di sekitar pabrik, padahal mereka sedang berjuang untuk minta kenaikan gaji dan pengakuan akan serikat. Peristiwa semacam itu tidak pernah terdengar sebelumnya, sejarah yang hebat dari perang buruh Amerika. Unjuk rasa itu berakhir dengan satu penyelesaian kompromi dalam waktu seminggu – berakhir tanpa perasaan tidak enak atau rasa dendam apa pun.

Daniel Webster, yang kelihatan seperti dewa dan berbicara seperti Jehovah, adalah salah seorang pengacara paling berhasil

yang pernah menyelesaikan suatu kasus; namun dia menyampaikan dalam argumentasinya yang paling unggul kata-kata yang begitu ramah seperti: “Jurilah yang akan mempertimbangkan,” “Hal ini, mungkin patut untuk dipikirkan,” “Ini adalah beberapa fakta yang saya percaya Anda tidak akan luput melihatnya,” atau “Anda, dengan pengetahuan Anda tentang sifat dasar manusia, akan dengan mudah melihat pentingnya fakta-fakta ini.” Tidak ada pembantaian. Tidak ada metode penekanan. Tidak ada usaha memaksakan pembicaraan yang halus, tenang, pendekatan ramah, dan cara ini membantu menjadikannya terkenal.

Anda mungkin tidak pernah akan dipanggil untuk menyelesaikan sebuah aksi mogok atau berbicara dengan seorang hakim, tapi Anda mungkin ingin agar uang sewa Anda diturunkan. Apakah pendekatan ramah bisa membantu Anda? Mari kita lihat.

O.L. Straub, seorang insinyur, menginginkan ongkos sewa rumahnya dikurangi. Dan dia tahu pemilik rumah adalah seorang yang cepat marah. “Saya menulis kepadanya,” Straub menceritakan pengalaman ini pada satu pembicaraan di depan kelas, “memberitahukan bahwa saya akan mengosongkan apartemen saya segera setelah waktu sewa berakhir. Padahal yang sebenarnya, saya tidak ingin pindah. Saya ingin tetap tinggal apabila saya bisa memperoleh pengurangan ongkos sewa. Tapi situasinya tampaknya tidak memberi harapan. Penyewa lain sudah mencoba tidak memberi harapan. Penyewa lain sudah mencoba – dan mereka gagal. Setiap orang mengatakan kepada saya bahwa tuan tanah itu sangat sulit untuk ditembus. Tapi saya berkata kepada diri sendiri, ‘Saya sedang mengikuti kursus dalam kemampuan berhubungan dengan manusia, maka saya akan mencoba prinsip kursus ini dengannya – dan sekaligus melihat bagaimana hasilnya.’”

“Dia dan sekretarisnya datang menjumpai saya segera setelah dia menerima surat saya. Saya menjumpainya di depan pintu dengan sapaan ramah. Saya dengan bersemangat berbicara dengan kehendak baik dan antusiasme. Saya tidak mulai dengan menyampaikan tentang tingginya kos sewa. Melainkan saya mulai dengan membicarakan tentang betapa saya menyukai apartemennya. Percayalah, saya ‘tulus dalam penerimaan saya dan murah hati dalam memberi penghargaan.’ Saya memujinya mengenai cara dia menjalankan gedung itu, dan mengatakan kepadanya bahwa saya akan senang sekali kalau bisa tinggal setahun lagi di sini, namun saya tidak akan sanggup membayar sewanya.

“Dia jelas kelihatan tidak pernah mengira mendapatkan penerimaan yang seperti ini dari seorang penyewa. Dia hampir tidak tahu harus berbuat apa untuk hal ini.

“Kemudian dia mulai menyampaikan pada saya kesulitan-kesulitannya. Para penyewa yang mengeluh. Ada seorang penyewa telah mengirim empat belas surat padanya, beberapa diantaranya sangat menghina. Yang lainnya mengancam memutuskan sewanya, kecuali sang tuan tanah mengusahakan agar orang yang berada di lantai atas tidak merokok. ‘Betapa melegakan,’ ujarnya, ‘mendapatkan seorang penyewa yang merasa puas seperti Anda.’ Dan kemudian, bahkan tanpa permintaan saya untuk melakukannya, dia menawarkan untuk mengurangi sedikit ongkos sewa saya. Saya ingin lebih dari itu, maka saya menyebut jumlah yang sanggup saya bayar, dan dia menerimanya tanpa sepatah kata pun.

“Begitu dia pergi, dia berpaling kepada saya dan bertanya, ‘Dekorasi apa yang bisa saya buat untuk Anda?’

“Kalau saya berusaha memperoleh pengurangan ongkos sewa ini dengan metode yang digunakan oleh para penyewa lainnya, saya yakin sekali pasti gagal seperti yang terjadi dengan mereka. Cara pendekatan yang ramah, simpatik dan menghargai, ternyata yang menang.”

Dean Woodcock dari Pittsburgh, Pennsylvania, adalah superintenden sebuah perusahaan listrik lokal. Staffnya dipanggil untuk memperbaiki beberapa peralatan di puncak sebuah tiang. Pekerjaan semacam ini tadinya dikerjakan oleh departemen yang berbeda, dan baru-baru ini saja tugas itu dipindahkan ke bagian Woodcock. Meskipun orang-orangnya sudah dilatih dalam pekerjaannya, ini adalah yang pertama kalinya mereka benar-benar dipanggil untuk mengerjakannya. Setiap orang dalam organisasi itu ingin sekali melihat apakah dan bagaimana mereka bisa menangannya. Woodcock, beberapa manajer bawahannya, para anggota departemen lain, pergi melihat operasi itu. Banyak mobil dan truk juga berada di sana, dan sejumlah orang berdiri di sekelilingnya, menonton dua lelaki yang berada di atas puncak tiang.

Ketika dia memandang berkeliling, Woodcock memperhatikan seorang lelaki di jalan, keluar dari mobilnya dengan kamera. Dia mulai memotret pemandangan itu. Orang Pekerjaan Umum sangat sadar mengenai apa arti hubungan masyarakat, dan tiba-tiba Woodcock sadar apa yang agaknya direncanakan lelaki dengan kamera itu – ini pembunuhan besar-besaran, lusinan orang dipanggil keluar untuk mengerjakan tugas dua orang. Maka dia berjalan menghampiri sang fotografer.

“Saya lihat Anda tertarik dengan operasi kami.”

“Ya, dan ibu saya akan jauh lebih tertarik. Dia mempunyai saham dalam perusahaan Anda. Ini akan membuat matanya terbuka lebar. Dia bahkan mungkin akan memutuskan bahwa investasinya tidak bijaksana. Saya sudah mengatakan padanya selama bertahun-tahun bahwa ada banyak gerakan sia-sia dalam perusahaan-perusahaan seperti milik Anda. Hal ini membuktikannya. Koran-koran juga mungkin akan menyukai foto-foto ini.”

“Tampaknya begitu, bukan? Saya akan berpikiran sama bila berada dalam posisi Anda. Namun ini adalah situasi unik, . . .” dan Dean Woodcock terus menerangkan bagaimana ini adalah pekerjaan pertama semacam ini bagi departemennya, dan bagaimana semua orang dari eksekutif ke bawah tertarik. Dia meyakinkan lelaki itu bahwa dalam keadaan normal dua orang mampu menangani pekerjaan itu. Sang fotografer menyisihkan kameranya, menjabat tangan Woodcock, mengucapkan terima kasih kepadanya karena bersedia meluangkan waktu untuk menerangkan situasinya kepadanya.

Pendekatan ramah Dean Woodcock telah menyelamatkan perusahaannya dari rasa malu terhadap publikasi buruk.

Anggota lain dari salah satu kelas kami, Gerald H. Winn dari Littleton, New Hampshire, melaporkan bagaimana dengan suatu pendekatan ramah, dia memperoleh penyelesaian yang sangat memuaskan pada satu klaim tentang kerusakan.

“Awal musim semi,” dia menceritakan, “sebelum tanah meleleh dari bekuan musim dingin, datang hujan yang luar biasa lebat, dan curah air, yang normalnya akan mengalir ke parit-parit di sekitarnya dan saluran-saluran di sepanjang jalan itu, kini

sampai meluap masuk ke pelataran gedung di mana saya baru saja membangun rumah baru.

“Karena tidak bisa mengalir ke tempat lain, tekanan air semakin tinggi di sekitar fondasi rumah. Air akhirnya memaksa masuk ke bagian di bawah lantai dasar beton, menyebabkan meledak, dan lantai dasar pun dipenuhi dengan air. Hal ini merusak perabotan dan mesin pemanas air. Biaya untuk memperbaiki bencana ini melebihi dua ribu dolar. Saya tidak mempunyai asuransi untuk menutupi bencana semacam ini.

“Namun, saya segera menemukan bahwa ternyata pemilik subdivisi ini telah lalai membangun saluran air di dekat rumah, saluran yang bisa mencegah bencana ini. Saya kemudian membuat janji untuk berjumpa dengannya. Selama perjalanan dua puluh lima menit ke kantornya, saya dengan hati-hati meneliti situasinya dan, dengan mengingat prinsip-prinsip yang saya pelajari dari kursus ini, saya memutuskan bahwa bila saya menunjukkan kemarahan, tidak akan ada gunanya sama sekali. Tat kala saya sampai, saya tetap sangat tenang dan mulai membicarakan liburannya baru-baru ini ke India Barat; kemudian begitu saya merasa waktunya tepat, saya menyinggung masalah ‘kecil’ dari kerusakan air itu. Dia segera saja setuju untuk berbagi biaya dalam membantu memperbaiki bencana ini.

“Beberapa hari kemudian dia menelepon dan berkata dia akan membayar kerusakan itu dan juga membangun sebuah saluran untuk mencegah terjadinya hal yang sama di masa mendatang.

“Meskipun ini adalah kesalahan pemilik subdivisi itu, kalau saya tidak memulainya dengan cara yang ramah, akan terjadi kesulitan besar untuk membuatnya setuju dengan biaya total ini.”



Bertahun-tahun yang lalu, ketika saya masih seorang anak lelaki yang bertelanjang kaki berjalan melintasi hutan menuju sekolah di pinggir kota, di sebelah Barat laut Missouri, saya membaca sebuah dongeng tentang matahari dan angin. Mereka berdua bertengkar untuk menentukan siapa yang lebih kuat, dan si angin berkata, “Saya akan buktikan bahwa saya yang terkuat. Kau lihat lelaki tua di sana dengan jaketnya? Saya bertaruh kalau saya mampu melepaskan jaketnya lebih cepat dibandingkan yang mampu kau lakukan.”

Maka sang matahari pindah ke belakang si awan, kemudian sang angin meniup kencang hampir seperti tornado, namun semakin keras dia meniup, semakin erat lelaki tua itu mencengkeram jubahnya ke tubuhnya.

Akhirnya sang angin menjadi tenang dan ramah, kemudian sang matahari muncul dari balak awan dan tersenyum ramah pada lelaki tua itu. Kini, si lelaki tua menyeka alisnya dan menanggalkan jaketnya. Sang matahari kemudian mengatakan pada angin bahwa keramahan dan kelembutan selalu lebih kuat daripada kekuatan dan kemarahan.

Penerapan kelembutan dan keramahan ditunjukkan dari hari ke hari oleh orang-orang yang sudah belajar bahwa setetes madu akan menangkap lebih banyak lalat dari pada segalon empedu. F. Gale Connor dari Lutherville, Maryland, membuktikan hal ini tatkala dia harus membawa mobil yang umurnya masih empat bulan ke bagian servis dan penyalur mobil itu, untuk ketiga kalinya. Dia menceritakannya pada kelas kami: “Sudah jelas bahwa berbicara dengan berteriak pada manajer servisnya tidak akan memberikan penyelesaian memuaskan untuk masalah saya.”

“Saya berjalan menuju ruang pameran dan meminta untuk berjumpa dengan pemilik agen, Tuan White. Setelah menunggu sebentar, saya disuruh masuk ke kantor Tuan White. Saya memperkenalkan diri saya dan menjelaskan kepadanya bahwa saya telah membeli mobil saya dari penyalurnya karena rekomendasi dari kawan-kawan yang sebelumnya telah berurusan dengannya. Saya diberitahu bahwa harganya sangat kompetitif dan servisnya bagus sekali. Dia tersenyum dengan puas tatkala dia mendengar saya. Kemudian saya menjelaskan masalah yang saya dapatkan dengan bagian servis. “Saya kira Anda mungkin ingin cermat terhadap situasi apa pun yang mungkin merusak reputasi Anda,” saya tambahkan. Dia berterima kasih pada saya karena telah datang kepadanya, dan dia meyakinkan saya bahwa masalah saya akan diselesaikan. Tidak hanya dia secara pribadi terlibat di dalamnya, tetapi dia juga meminjamkan pada saya mobilnya untuk dipakai sementara mobil saya sedang diperbaiki.”

Aesop adalah budak Yunani yang tinggal di istana Croesus dan memintal dongeng-dongeng abadi enam ratus tahun sebelum Masehi. Namun kebenaran yang dia ajarkan mengenai sifat dasar manusia masih sama besarnya dengan di Boston dan Birmingham saat ini, seperti pada saat dua puluh enam abad yang lalu di Atena. Matahari bisa membuat Anda menanggalkan pakaian Anda lebih cepat dari pada angin; dan kebaikan hati, pendekatan ramah dan penghargaan dapat membuat orang mengubah pikirannya lebih cepat dari pada semua gertakan dan serangan di dunia ini.

Ingatlah apa yang dikatakan Lincoln: “Setetes madu menangkap lebih banyak lalat daripada segalon empedu.”

#### Prinsip 4

Mulailah dengan cara yang ramah.

## **BAGIAN TIGA**

### **BAGAIMANA MEMIKAT ORANG LAIN MENGIKUTI CARA BERPIKIR ANDA**

#### **BAB LIMA**

##### **Rahasia Socrates**

DALAM berbicara dengan orang lain, jangan memulainya dengan membahas hal-hal di mana Anda berbeda. Mulailah dengan menekankan – dan teruslah menekankan – hal-hal di mana Anda setuju dengannya. Teruslah menekankan, kalau mungkin, bahwa Anda berdua sebenarnya mempunyai tujuan akhir yang sama, dan bahwa satu-satunya perbedaan Anda hanyalah dalam metodenya, bukan pada tujuannya.

Usahakan orang tersebut mengatakan, “Ya, ya”. Usahakan agar dia, kalau mungkin, tidak berkata “Tidak.”

Satu jawaban “tidak”. Menurut Profesor Overstreet,\*” merupakan cacat yang paling sulit diatasi. Apabila Anda sudah mengatakan “tidak”, semua kebanggaan pribadi Anda akan menuntut agar Anda tetap konsisten dengan diri Anda. Anda mungkin nantinya merasa bahwa “Tidak” tersebut ternyata keliru; namun; ada kebanggaan Anda yang berharga untuk dipertimbangkan! Sekali Anda sudah mengatakan sesuatu, Anda merasa harus berpegang padanya. Karenanya, sangat penting untuk mulai mengarahkan seseorang ke dalam arah yang diinginkan.

\* Harry A. Overstreet, *Influencing Human Behavior* (New York: Norton, 1925)

Pembicaraan berbakat akan memperoleh, pada permulaannya, sejumlah jawaban “Ya”. Jawaban ini menentukan proses psikologis dari pendengar untuk bergerak ke arah mengiakan. Ini seperti gerakan bola biliar. Terdorong ke satu arah, dan perlu sedikit usaha untuk mengarahkannya ke arah yang berlawanan.

Pola psikologi ini sudah cukup jelas. Ketika seseorang berkata “Tidak” dan benar-benar bermaksud demikian, dia akan melakukan hal lebih jauh dari sekadar mengucapkan satu kata dari lima huruf (Tidak). Seluruh organnya – jaringan kelenjar, saraf, otot – saling berkomplot dalam satu kondisi penolakan. Penarikan fisik biasanya samar, tetapi kadang dapat terlihat. Keseluruhan sistem saraf otot, singkatnya, menyiapkan diri untuk menolak. Sebaliknya, ketika seseorang mengatakan “Ya”, tak satu pun dari kegiatan penarikan yang terjadi. Organismenya berada dalam gerakan maju, menerima dengan sikap terbuka. Jadi, semakin banyak “Ya” yang bisa kita timbulkan pada tahap awal, menyebabkan semakin cenderung kita menuju sukses dalam memperoleh perhatian untuk saran kita.

Ini merupakan teknik yang sangat sederhana – respons ya ini. Namun, betapa seringnya cara ini diabaikan! Sering kali agaknya orang seolah-olah memperoleh rasa penting mereka sendiri dengan menentang orang lain pada tahap awal.

Usahakan seorang murid untuk mengatakan “Tidak” sejak awal, atau seorang pelanggan, anak, suami, atau istri, dan Anda memerlukan kebijaksanaan dan kesabaran malaikat untuk

mengubah sikap negatif yang siap tempur itu menjadi sikap mengiakan.

Penggunaan teknik “ya, ya ini memungkinkan James Eberson, seorang kasir dari Greenwich Savings Bank, di New York City, untuk mengamankan seorang calon nasabah, yang kalau tidak, akan luput dari jangkauan bank itu.

“Lelaki itu datang untuk membuka rekening,” cerita Eberson, “dan saya memberinya formulir kami yang biasa untuk diisi. Beberapa pertanyaan dia jawab dengan senang hati, tapi ada beberapa yang lain yang dia tolak menjawabnya.

“Sebelum saya mulai mempelajari hubungan manusia, saya sudah pasti akan menyampaikan pada calon nasabah ini bahwa kalau dia menolak memberi informasi ini pada bank, kami juga akan menolak menerima rekening ini. Saya malu bahwa saya merasa menerima rekening ini. Saya malu bahwa saya merasa bersalah telah melakukan hal itu di masa lalu. Sudah sewajarnya, sebuah ultimatum seperti itu akan membuat saya merasa enak. Saya sudah menunjukkan siapa yang bos, bahwa peraturan bank tidak bisa diremehkan. Namun sikap semacam itu sudah pasti tidak memberi sambutan hangat dan perasaan penting bagi lelaki yang datang tadi, untuk menjadi nasabah kami.

“Saya memutuskan pagi ini untuk menggunakan pendekatan yang berbeda. Saya memutuskan untuk tidak membicarakan apa yang diinginkan bank, melainkan tentang apa yang diinginkan si nasabah. Dan di atas segalanya, saya sudah berketetapan untuk mendapatkan jawaban ‘ya,ya’ mulai dari awalnya. Maka, saya setuju dengannya. Saya menyampaikan kepadanya informasi yang dia tolak sebenarnya sama sekali tidak perlu.

“Namun, ‘jawab saya, ‘misalkan Anda mempunyai uang di bank ini ketika Anda wafat. Tidakkah Anda ingin bank memindahkannya ke keluarga terdekat Anda, yang berhak atas uang tersebut berdasarkan hukum?”

“Ya, tentu saja,’ jawabnya.

“Tidakkah menurut Anda,’ lanjut saya, ‘bahwa itu akan merupakan ide bagus untuk memberi kami nama keluarga terdekat Anda, sehingga, dalam peristiwa kematian Anda, kami bisa melaksanakan harapan Anda tanpa kesalahan atau penundaan?”

“Sekali lagi dia menjawab, ‘ya’.

“Sikap lelaki muda itu melembut dan berubah tatkala dia menyadari bahwa kami tidak meminta informasi ini demi kepentingan kami, melainkan untuk kepentingannya. Sebelum meninggalkan bank, lelaki muda ini tidak saja memberi saya informasi lengkap tentang dirinya, melainkan dia membuka. Atas saran saya, rekening *trust*, dengan memberi nama ibunya sebagai ahli waris untuk rekeningnya, dan dia dengan senang hati menjawab semua pertanyaan sehubungan dengan ibunya.

“Saya menemukan bahwa dengan membuatnya menjawab ‘ya,ya’ dari mulanya, dia melupakan isu yang dipertentangkan, dan dengan senang hati melakukan semua hal yang disarankan.”

Joseph Allison, seorang wiraniaga untuk Perusahaan Listrik Westinghouse, mempunyai kisah ini untuk disampaikan kepada Anda: “Ada seorang pria dalam wilayah saya, di mana perusahaan kami ingin sekali menjual kepadanya. Pendahulu saya sudah pernah berkunjung padanya selama sepuluh tahun tanpa berhasil menjual apa pun. Tatkala saya mengambil alih wilayah itu, saya mendatangkannya selama tiga tahun, juga tanpa memperoleh satu

order pun. Akhirnya, setelah tiga belas tahun kunjungan dan pembicaraan penjualan, kami berhasil menjual kepadanya beberapa buah generator. Kalau semua barang kami ini terbukti bagus, sebuah order sebanyak beberapa ratus generator lagi akan menyusul. Demikianlah harapan saya.

“Benar? Saya tahu benar kalau barang-barang saya itu bagus. Maka, tatkala saya menelepon tiga minggu kemudian saya merasa bersemangat.

“Insinyur kepala menyambut saya dengan pemberitahuan yang mengejutkan ini: ‘Allison, saya tidak bisa membeli generator lainnya dari Anda.’

“Mengapa?” tanya saya dengan terpana ‘Mengapa?’

“Karena generator Anda terlalu panas. Saya tidak bisa menaruh tangan saya di atasnya.’

“Saya tahu kalau tidak ada gunanya untuk berdebat. Saya sudah terlalu lama berusaha dengan cara seperti itu. Maka, saya berpikir untuk mendapatkan respon ‘ya,ya’.

“Baiklah, sekarang coba lihat, Tuan Smith,’ jawab saya. ‘Saya setuju dengan Anda seratus persen; kalau generator itu berjalan terlalu panas, Anda tidak seharusnya membeli lagi. Anda harus memperoleh generator yang tidak akan berjalan lebih panas dari pada standar yang sudah ditetapkan oleh National Electrical Manufacturers Association. Bukankah begitu?’

“Dia setuju. Saya telah memperoleh ‘ya’ saya yang pertama.

“Peraturan Asosiasi Pabrik Listrik mengatakan bahwa generator yang dirancang dengan tepat boleh memiliki suhu 72 derajat Fahrenheit di atas suhu ruangan benar?”

“Ya,’ dia setuju. ‘Itu benar sekali. Namun generator Anda jauh lebih panas.’

“Saya tidak berdebat dengannya. Saya sekarang bertanya: ‘Berapa panas ruangan pabrik?’

“Oh, jawabnya, ‘sekitar 75 derajat Fahrenheit.’

“Nah,’ jawab saya, ‘kalau suhu ruangan ini 75 derajat dan Anda tambahkan 72, berarti totalnya 142 derajat Fahrenheit. Bukankah tangan Anda akan melepuh di bawah keran air panas pada suhu 147 derajat Fahrenheit?’

“Sekali lagi dia harus menjawab ‘ya’

“Nah,’ saya menyarankan, ‘bukankah ide bagus kalau Anda menjauhkan tangan Anda dari generator itu?’

“Baiklah, saya kira Anda benar,’ dia menerima. Kami meneruskan mengobrol sejenak. Kemudian dia memanggil sekretarisnya dan menuliskan pesanan sekitar senilai \$ 35.000 dolar untuk bulan selanjutnya.

“Saya telah menghabiskan waktu bertahun-tahun dan ribuan dolar sebelum saya akhirnya belajar bahwa sama sekali tidak ada untungnya berdebat, jauh lebih menguntungkan dan lebih menarik untuk melihat hal-hal dari sudut pandang orang lain, dan berusaha membuat orang itu mengucapkan ‘ya,ya’.”

Eddie Snow, yang mensponsori kursus kami di Oakland, California, menceritakan bagaimana dia menjadi pelanggan yang baik dari sebuah toko karena pemiliknya membiarkannya mengatakan “ya,ya”. Eddie mulai tertarik dalam berburu dengan panah, dan telah menghabiskan cukup banyak uang untuk membeli peralatan dari sebuah toko peralatan panah lokal. Ketika kakaknya



datang berkunjung, dia ingin menyewa panah dari toko itu. Pelayan toko mengatakan padanya bahwa mereka tidak menyewakan panah, maka Eddi menelepon toko panah lainnya, Eddie menjelaskan apa yang terjadi:

“Seorang pria yang sangat menyenangkan menjawab telepon itu. Tanggapannya terhadap pertanyaan saya untuk penyewaan sama sekali berbeda dari tempat lainnya. Dia bilang dia menyesal sekali karena mereka tidak lagi menyewakan panah, karena mereka tidak mampu melakukan hal itu. Lalu dia menanyakan saya apakah saya pernah menyewa sebelumnya. Saya menjawab, ‘Ya, beberapa tahun yang lalu.’ Dia mengingatkan saya bahwa saya mungkin membayar \$25 sampai \$30 untuk sewa itu. Saya menjawab ‘ya’ lagi. Selanjutnya dia bertanya apakah saya tipe orang yang suka menghemat uang. Sudah sewajarnya saya menjawab ‘ya’. Dia meneruskan menjelaskan bahwa peralatan yang diperlukan dengan harga obral \$34.95. Saya bisa membeli peralatan lengkap, hanya seharga \$4.95 lebih mahal daripada bila saya menyewanya. Dia menjelaskan karena itulah dia menghentikan penyewaan panah. Apakah saya berpikir bahwa itu masuk akal? Respon ‘ya’ saya menghasilkan pembelian satu perangkat, dan ketika saya mengambilnya, saya membeli beberapa barang lagi di tokonya, dan sejak saat itu saya menjadi pelanggan tetapnya.”

Socrates, “sang pembujuk dari Athena”, merupakan salah satu filsuf terbesar dunia yang pernah dikenal. Dia melakukan sesuatu yang hanya segelintir pria di sepanjang sejarah yang mampu melakukannya: dia dengan tajam mengganti seluruh proses berpikir manusia; dan kini, dua puluh empat abad setelah kematiannya, dia diberi penghormatan sebagai salah satu pembujuk paling bijaksana yang pernah mempengaruhi dunia yang penuh percekcoakan ini.

Metodenya? Apakah dia menyampaikan pada orang itu kalau mereka salah? Oh, tidak, bukan Socrates. Dia terlalu bijaksana untuk melakukan hal itu. Keseluruhan tekniknya, yang kini disebut “metode Socrates”, adalah berdasarkan pada perolehan jawab “ya,ya”. Dia mengajukan pertanyaan yang lawannya mau tidak mau harus setuju. Dia terus memenangkan dari satu penerimaan ke penerimaan lainnya sampai dia memperoleh segenggam penuh ya. Dia terus mengajukan pertanyaan sampai akhirnya, hampir tanpa sadar, lawannya mendapatkan diri mereka memeluk kesimpulan, yang beberapa menit sebelumnya mereka sangkal keras.

Lain waktu kita bila kita tergoda untuk mengatakan pada seseorang bahwa dia salah, mari kita ingat si tua Socrates dan ajukan pertanyaan lembut – pertanyaan yang akan memperoleh jawaban “ya,ya”.

Cina mempunyai pepatah yang mengandung kebijaksanaan kuno dari Timur: “Dia yang menapak dengan lembut akan menempuh jarak jauh.”

Mereka telah melewati lima ribu tahun mempelajari sifat dasar manusia, bangsa Cina yang berbudaya itu, dan mereka telah mengumpulkan banyak ketajaman pandangan: “*Dia yang menapak dengan lembut, akan menempuh jarak lebih jauh.*”

## Prinsip 5

Buatlah Orang Lain Mengatakan “Ya, Ya” Segera.

## **BAGIAN TIGA**

### **BAGAIMANA MEMIKAT ORANG LAIN MENGIKUTI CARA BERPIKIR ANDA**

#### **BAB ENAM**

##### **Katup Pengaman Dalam Menangani Keluhan**

HAMPIR semua orang yang mencoba menarik orang lain untuk setuju dengan cara berpikir mereka terlalu banyak bicara sendiri. Biarkan orang lain berbicara tentang diri mereka. Mereka lebih banyak tahu tentang urusan dan masalah mereka daripada Anda. Maka, ajukan pertanyaan-pertanyaan pada mereka. Biarkan mereka menyampaikan pada Anda beberapa hal.

Kalau Anda tidak setuju dengan mereka, Anda mungkin tergoda untuk menyela. Tapi jangan. Itu berbahaya. Mereka tidak akan memperhatikan Anda ketika mereka sendiri masih mempunyai banyak ide sendiri yang menuntut untuk diekspresikan. Maka, dengarkan saja dengan sabar dan dengan pikiran terbuka. Tuluslah dalam melakukan hal ini. Beri semangat mereka untuk mengeluarkan ide mereka sepenuhnya.

Apakah kebijakan ini bisa berguna dalam bisnis? Mari kita lihat. Berikut ini adalah kisah seorang wiraniaga yang *dipaksa* mencobanya.

Salah satu pabrik mobil terbesar di Amerika mengadakan negosiasi untuk memenuhi kebutuhan kain pelapis jok selama satu tahun. Tiga pabrik penting telah menyelesaikan bahan-bahannya

dengan memberikan contoh. Semua ini sudah diperiksa oleh para eksekutif dari perusahaan mobil itu, dan surat notanya sudah dikirim kepada masing-masing pabrik yang mengatakan bahwa, pada suatu hari tertentu, seorang wakil dari masing-masing penyalur akan diberi kesempatan membuat permohonan untuk kontrak tersebut.

G.B.R., seorang wakil dari sebuah pabrik, tiba di kota dengan serangan ganas radang tenggorokan. “Tatkala sampai giliran saya untuk berjumpa dengan para eksekutif pada konferensi,” Tuan R – berkata ketika dia menyampaikan kisah ini di depan salah satu kelas saya, “Saya kehilangan suara saya. Saya bahkan hampir tidak bisa berbisik. Saya diisyaratkan untuk masuk ke sebuah ruangan, dan mendapatkan diri saya berhadapan dengan insinyur tekstil, agen pembelian, direktur penjualan, dan presiden perusahaan itu. Saya berdiri dan berusaha keras untuk berbicara, tapi saya tidak bisa mengeluarkan suara apa pun yang lebih menguik.

“Mereka semua duduk mengelilingi sebuah meja, maka saya menulis pada secarik kertas: ‘Bapak-bapak, saya kehilangan suara saya. Saya tidak bisa berbicara.’

“Saya akan berbicara untuk Anda,’ ujar si presiden. Dia memang melakukan itu. Dia yang memamerkan sampel saya dan memuji hal-hal yang baik dari sampel tersebut. Kemudian diskusi yang hidup muncul membicarakan tentang keunggulan barang-barang saya. Dan si presiden, karena dia yang berbicara untuk saya, mengambil alih posisi yang seharusnya saya kerjakan selama diskusi. Keseluruhan partisipasi saya hanya berisi senyuman, anggukan dan beberapa isyarat.

“Sebagai hasil dari konferensi unik ini, saya dihadiahkan kontrak itu, yang bernilai lebih dari setengah juta yard bahan

pelapis jok, dengan nilai sekitar \$1.600.000 – order terbesar yang pernah saya terima.

“Saya tahu bahwa saya tidak akan mendapatkan kontrak itu kalau saya tidak kehilangan suara saya, karena saya mempunyai ide yang salah mengenai keseluruhan proporsinya. Saya menemukan, benar-benar secara kebetulan, betapa besarnya keuntungan yang kadang-kadang diperoleh dengan membiarkan orang lain yang berbicara.”

Membiarkan orang lain yang melakukan pembicaraan, bisa menolong situasi-situasi keluarga maupun bisnis. Hubungan Barbara Wilson dengan putrinya, Laurie, dengan cepat semakin memburuk. Laurie, yang tadinya adalah seorang anak pendiam, puas dengan dirinya, telah tumbuh menjadi seorang yang tidak mau bekerja sama, kadang-kadang sebagai remaja yang suka bertengkar. Nyonya Wilson memberi nasihat, mengancam, menghukumnya, namun semuanya itu tanpa hasil.

“Suatu hari,” Nyonya Wilson menceritakannya di depan salah satu kelas, “Saya sudah menyerah. Laurie sudah tidak mau mematuhi saya, dan dia telah minggat dari rumah untuk berkunjung ke rumah kawan gadisnya, sebelum dia menyelesaikan tugasnya. Ketika dia pulang, saya sudah mau berteriak padanya untuk yang ke sepuluh ribu kali, tapi saya benar-benar tidak punya kekuatan lagi untuk melakukannya. Saya hanya memandangnya dan berkata dengan sedih, ‘Mengapa Laurie, mengapa?’

“Laurie memperhatikan kondisi saya, dan dengan suara tenang dia bertanya, ‘Ibu benar-benar ingin tahu?’ Saya mengangguk, maka Laurie menyampaikannya. Mula-mula dengan ragu-ragu, tapi kemudian semuanya mengalir keluar. Ternyata saya tidak pernah mau mendengarkannya. Saya selalu mengatakan

padanya untuk melakukan ini dan itu. Ketika dia ingin menyampaikan pada saya tentang pikiran, perasaan, idenya, saya akan menyela dengan lebih banyak lagi perintah-perintah. Saya mulai sadar bahwa dia membutuhkan saya – bukan sebagai ibu yang bertindak seperti bos, melainkan sebagai tempat yang bisa dia percaya, sebuah tempat penumpahan kebingungannya saat dia tumbuh dewasa. Dan apa yang telah saya lakukan selama ini adalah terus saja berbicara sendiri sementara seharusnya saya mendengarkan. Saya tidak pernah mendengarnya.

“Sejak saat itu saya biarkan dia yang berbicara sepuas hatinya. Dia menyampaikan apa yang ada dalam pikirannya, dan hubungan kami telah membaik secara luar biasa. Dia kini menjadi orang yang bisa diajak kerja sama lagi.”

Sebuah iklan besar muncul di halaman akhir sebuah koran New York, iklan yang membutuhkan seseorang yang berkemampuan dan berpengalaman. Charles T. Cubelis menjawab iklan itu, mengirimkan jawabannya ke nomor boks. Beberapa hari kemudian, dia diundang wawancara melalui surat. Sebelum dia dipanggil, dia menghabiskan berjam-jam di Wall Street untuk mencarikan segalanya yang mungkin mengenai orang yang mendirikan bisnis itu. Sesekali kalau bisa bergabung dengan organisasi dengan rekor seperti milik Anda. Saya mengerti Anda memulainya dua puluh delapan tahun yang lalu, tanpa sesuatu pun kecuali ruangan dengan sebuah meja dan seorang stenografer. Benarkah?’

Hampir semua orang sukses suka mengenang tentang perjuangan awalnya. Lelaki ini tidak terkecuali. Dia berbicara dalam waktu cukup lama tentang bagaimana dia memulainya dengan \$450 uang tunai, dan sebuah ide orisinil. Dia menceritakan bagaimana dia berjuang mengikis rasa putus asa dan bertempur

melawan hal-hal yang bodoh, bekerja pada hari-hari Minggu dan hari libur, dua belas sampai enam belas jam sehari; bagaimana dia akhirnya meluruskan semua hambatan, sampai kini bahkan eksekutif paling penting di Wall Street datang kepadanya untuk minta informasi dan bimbingan. Dia bangga akan rekor seperti itu. Dia berhak untuk begitu, dan dia menikmati sekali saat-saat menceritakan kisah itu. Akhirnya, dia memanggil masuk salah satu wakil presidennya dan berkata: “Saya pikir dialah orang yang kita cari.”

Cubelis telah bersusah-payah menemukan keberhasilan calon majikannya. Dia memperlihatkan minat diri orang lain dan masalah-masalahnya. Dia memberi semangat orang lain untuk melakukan pembicaraan – dan membuat kesan yang sangat menyenangkan.

Roy G. Bradley dari Sacramento, California, mempunyai masalah yang berlawanan. Dia mendengarkan ketika seorang calon untuk satu posisi penjualan berbicara membujuk dirinya untuk bergabung dengan perusahaan Bradley. Roy melaporkan:

“Sebagai sebuah perusahaan pialang kecil, kami tidak mempunyai tunjangan-tunjangan, seperti biaya rumah sakit, asuransi medis dan pensiun. Setiap wakil kami adalah agen bebas. Kami bahkan tidak menyediakan iklan, karena kami tidak bisa bersaing seperti para kompetitor kami yang lebih besar.

“Richard Pryor mempunyai tipe pengalaman yang kami inginkan untuk posisi ini, dan dia diwawancarai pertama kali oleh asisten saya, yang menyampaikan padanya semua hal negatif sehubungan dengan pekerjaan ini. Dia tampaknya agak putus asa ketika dia masuk ke kantor saya. Saya menyinggung satu keuntungan apabila bergabung dengan perusahaan saya, yaitu

sebagai kontraktor yang tidak tergantung, dan karenanya jelas bekerja-sendiri.

“Tatkala dia membicarakan tentang keuntungan-keuntungan ini pada saya, dia sendiri berbicara tentang setiap pikiran negatif yang dipunyainya tatkala dia datang wawancara itu. Beberapa kali kelihatannya dia berbicara kepada dirinya sendiri ketika dia mengingat kembali semua pikirannya. Berkali-kali saya tergoda untuk menambahkan pada pikiran-pikirannya; namun ketika wawancara itu sudah hampir selesai, saya merasa dia tela meyakinkan dirinya bahwa dia akan bekerja untuk perusahaan saya.

Karena saya telah menjadi seorang pendengar yang baik, dan memberikan Dick yang berbicara untuk sebagian besar waktu, dia mampu menimbang kedua sisi dengan adil dalam pikirannya, dan dia muncul dengan kesimpulan positif, yang merupakan tantangan tang diciptakan bagi dirinya. Kami mempekerjakannya, dan dia telah menjadi representatif unggul bagi perusahaan kami.”

La Rochefoucauld, filsuf berkebangsaan Perancis, berkata: “Kalau Anda menginginkan musuh, unggul kawan-kawan Anda; namun kalau Anda ingin punya kawan, biarkan kawan Anda mengungguli Anda.”

Mengapa pendapat itu benar? Karena, tatkala kawan-kawan kita mengungguli kita, mereka merasa penting; namun apabila kita yang unggul dari mereka, mereka – atau setidaknya sebagian dari mereka – akan merasa rendah diri dan cemburu.

Sejauh ini konselor penempatan tenaga yang paling disukai di Midtown Personnel Agency di New York City adalah Henrietta G -, namun, sebelumnya tidak selalu demikian. Selama beberapa bulan pertama di lembaga itu, Henrietta tidak mempunyai seorang



teman pun di antara para koleganya. Mengapa? Karena setiap hari dia selalu banyak bicara tentang prestasi-prestasi yang sudah dia buat, rekening-rekening baru yang sudah dibukanya, dan segalanya yang telah dia peroleh dengan berhasil.

“Saya sungguh ahli dalam pekerjaan saya, dan saya bangga karena itu,” Henrietta menceritakannya kepada salah satu kelas kami. “Namun bukannya para kolega saya ikut senang dengan kemenangan-kemenangan saya, tampaknya mereka membenci itu semua. Padahal saya ingin disukai oleh orang-orang ini. Saya sungguh-sungguh ingin mereka menjadi kawan saya. Setelah mendengar beberapa saran yang dibuat dalam kursus ini, saya mulai lebih sedikit berbicara tentang diri saya, dan lebih banyak mendengarkan orang-orang itu. Mereka juga memiliki hal-hal yang ingin mereka banggakan, dan mereka lebih bersemangat menceritakannya pada saya tentang keberhasilan mereka daripada mendengarkan keberhasilan saya. Sekarang, setelah kami memperoleh beberapa waktu mengobrol, saya minta mereka berbagi rasa senangnya dengan saya, dan saya hanya sedikit menyinggung keberhasilan saya apabila mereka bertanya.”

### Prinsip 6

**Biarkan Orang Lain Yang Lebih Banyak Berbicara.**

## **BAGIAN TIGA**

### **BAGAIMANA MEMIKAT ORANG LAIN MENGIKUTI CARA BERPIKIR ANDA**

#### **BAB TUJUH**

##### **Bagaimana Memperoleh Kerja Sama**

TIDAKKAH Anda merasa jauh lebih beruntung dengan ide-ide yang Anda temukan sendiri daripada ide-ide yang diserahkan kepada Anda di atas piring perak? Kalau demikian, bukankah penilaian yang buruk kalau Anda mencoba memaksakan pendapat-pendapat Anda ke tenggorokan orang lain? Bukankah lebih bijaksana kalau Anda membuat saran-saran – dan membiarkan orang lain memikirkan kesimpulannya?

Adolph Seltz dari Philadelphia, manajer penjualan di sebuah ruang pameran mobil, yang juga seorang murid pada salah satu kursus saya, tiba-tiba mendapatkan dirinya dihadapkan dengan kebutuhan menyuntikkan antusiasme ke dalam sekelompok orang-orang penjualan mobil yang merasa putus asa dan tidak terorganisir. Dengan mengadakan rapat penjualan, dia mendesak anak buahnya untuk menyampaikan kepadanya dengan tepat, apa yang mereka harapkan darinya. Ketika mereka berbicara, dia mencatat ide-ide mereka di papan tulis. Lalu dia berkata: “Saya akan memberi Anda semua kualitas yang Anda harapkan dari saya. Sekarang saya ingin Anda sampaikan pada saya, hak apa yang bisa saya harapkan dari kalian.” Jawabannya datang dengan cepat: kesetiaan, kejujuran, inisiatif, optimisme, kerja sama, delapan jam kerja yang antusias – seorang penjual bahkan secara sukarela bersedia bekerja empat

belas jam sehari – dan Seltz melaporkan kepada saya bahwa kenaikan penjualan sungguh mencengangkan.

“Orang-orang itu telah membuat semacam tawar-menawar moral dengan saya,” kata Seltz, “dan selama saya bertanggung jawab terhadap peran saya di dalamnya, mereka juga berketetapan untuk bertanggung jawab terhadap peran mereka. Melakukan konsultasi dengan mereka mengenai harapan dan hasrat mereka ternyata merupakan tembakan jitu yang mereka butuhkan.”

Tak seorang pun yang suka merasa bahwa dia sedang dijual atau diperintahkan untuk melakukan sesuatu. Kita jauh lebih suka kalau kita merasa membeli dengan kemauan kita sendiri, atau bertindak dengan ide-ide kita sendiri. Kita suka diajak berbicara tentang harapan, keinginan, dan pikiran kita.

Mari kita lihat kasus Eugene Wesson. Dia telah merugi ribuan dolar dalam komisi sebelum dia belajar tentang kebenaran ini. Wesson menjual sketsa pada sebuah studio yang menciptakan rancangan untuk pabrik-pabrik *stylists* dan tekstil. Wesson telah datang pada salah seorang perancang (stylist) terkemuka di New York, sekali dalam seminggu, setiap minggu selama tiga tahun. “Dia tidak pernah menolak berjumpa dengan saya,” ujar Wesson, “tapi dia tidak pernah membeli. Dia selalu mengamati semua sketsa saya dengan sangat teliti kemudian: “Tidak, Wesson, saya kira tidak cocok hari ini.”

Setelah mengalami kegagalan 150 kali, Wesson sadar kalau dia pasti seorang bermental rutin, maka dia memutuskan untuk meluangkan satu malam seminggu untuk belajar tentang mempengaruhi tingkah laku manusia, untuk membantunya mengembangkan ide-ide baru dan menghasilkan antusiasme baru.

Dia akhirnya memutuskan pendekatan baru ini. Dengan setengah lusin sketsa artistik yang belum selesai di bawah lengannya, dia bergegas datang ke kantor si pembeli. “Saya ingin Anda membantu saya sedikit, kalau Anda bersedia,” katanya. “Ini ada beberapa sketsa yang belum selesai. Maukah Anda menyampaikan pada saya bagaimana saya bisa menyelesaikan semua sketsa ini dengan suatu cara sehingga Anda bisa menggunakannya?”

Sang pembeli mengamati sketsa-sketsa tersebut sejenak, tanpa mengucapkan sepatah kata pun. Akhirnya dia berkata: “Tinggalkan semua ini pada saya selama beberapa hari, nanti Anda kembali lagi dan jumpai saya.”

Wesson, kembali tiga hari kemudian, memperoleh saran-sarannya, mengambil sketsa-sketsa itu kembali ke studio dan menyelesaikannya menurut ide-ide si pembeli. Hasilnya? Semuanya diterima.

Sesudah itu si pembeli memesan sejumlah besar sketsa dari Wesson, semuanya digambar berdasarkan ide-ide si pembeli. “Saya sadar mengapa saya selama ini selalu gagal, selama bertahun-tahun, untuk menjual kepadanya,” ujar Wesson. “Saya sudah memaksanya membeli apa yang tadinya saya pikir seharusnya dia beli. Kemudian saya sama sekali mengganti pendekatan saya. Saya memaksa dia untuk memberi ide-idenya. Hal ini membuatnya merasa bahwa dia yang menciptakan rancangan-rancangan itu. Dan memang benar. Saya tidak harus menjual kepadanya. Dia yang membeli.”

Membiarkan orang lain merasa bahwa ide itu adalah miliknya tidak hanya berhasil dalam urusan bisnis dan politik, tetapi juga berhasil dalam kehidupan keluarga. Paul M. Davis dan

Tulsa, Oklahoma, menceritakan pada kelasnya bagaimana dia menerapkan prinsip ini:

“Keluarga saya dan saya menikmati salah satu perjalanan liburan kami yang paling menyenangkan yang pernah kami peroleh. Saya sudah lama memimpikan untuk mengunjungi lokasi sejarah seperti itu, seperti tempat pertempuran Perang Saudara di Gettysburg Independence Hall di Philadelphia, dan ibukota negara kami. Valley Forge, James Town dan kampung kolonial yang sudah diperbaiki di Williamsburg, semua tempat tinggal itu berada di bagian atas daftar tempat-tempat yang ingin kami lihat.

“Pada bulan Maret istri saya, Nancy, menyebutkan bahwa dia mempunyai ide untuk liburan musim panas kami, yang termasuk satu tur di negara bagian selatan, mengunjungi tempat-tempat menarik di New Mexico, Arizona, California, dan Nevada. Dia sudah menginginkan perjalanan ini selama bertahun-tahun. Namun kami jelas tidak mampu melakukan dua perjalanan tersebut.

“Putri kami Anne, baru saja menyelesaikan kursus sejarah Amerika di SMP, dan dia sangat tertarik pada kejadian-kejadian yang telah membentuk pertumbuhan negara kami. Saya tanyakan padanya bagaimana bila kami berkunjung ke tempat-tempat yang telah dipelajarinya, pada liburan kami berikutnya. Dia bilang dia suka sekali.

“Dua malam berikutnya, tatkala kami duduk mengelilingi meja santap malam, Nancy mengumumkan bahwa kalau kami semua setuju, liburan musim panas ini kami akan berkunjung ke negara bagian timur, itu akan menjadi perjalanan yang sangat menyenangkan bagi Annie dan kami semua. Kami semua setuju.”

Psikologi semacam ini digunakan oleh sebuah pabrik sinar-X untuk menjual peralatannya kepada salah satu rumah sakit terbesar

di Brooklyn. Rumah sakit ini sedang membangun sebuah gedung tambahan, dan menyiapkan untuk melengkapinya dengan departemen sinar-X yang terbaik di Amerika. Dr. L -, yang bertanggung jawab untuk departemen sinar-X ini, merasa bingung menghadapi beberapa wiraniaga, yang masing-masing mengobral pujian untuk peralatan perusahaannya sendiri.

Namun ada seorang yang lebih ahli. Dia jauh lebih tahu tentang mengenai sifat dasar manusia dibandingkan dengan yang lainnya. Dia menulis surat seperti ini:

*Akhir-akhir ini pabrik kami telah menyelesaikan satu lini baru peralatan sinar-X. Pengiriman pertama dari mesin-mesin ini baru saja tiba di kantor kami. Peralatan tersebut tidak sempurna. Kami tahu itu, dan kami ingin meningkatkannya. Maka, kami akan sangat bersyukur sekali kepada Anda kalau Anda mempunyai waktu memeriksa peralatan tersebut, dan memberi kami ide-ide Anda mengenai bagaimana agar peralatan tersebut lebih mampu melayani profesi Anda. Kami mengerti betapa sibuknya Anda, maka saya akan senang sekali mengirim mobil saya untuk Anda pada waktu yang Anda tentukan.*

“Saya tercengang memperoleh surat itu, Dr. L- berkata saat dia menyampaikan insiden itu di depan kelas. “Saya tercengang sekaligus memujinya. Saya belum pernah sebelumnya mendengar sebuah pabrik sinar-X meminta nasihat saya. Hal itu membuat saya merasa penting. Minggu itu saya sibuk setiap malam, tapi saya membatalkan satu janji makan malam agar bisa memeriksa peralatan itu. Semakin saya mengamatinya, semakin saya menemukan diri saya betapa saya menyukainya.

“Tak seorang pun berusaha menjualnya seperti itu kepada saya. Saya merasa bahwa ide untuk membeli peralatan untuk

rumah sakit itu adalah ide saya. Saya sendiri menerima kualitasnya yang superior dan memesannya untuk dipasang.”

Ralp Waldo Emerson dalam esainya “Self-reliance” mengatakan: “Dalam setiap hasil kerja genius, kita mengenal pikiran-pikiran kita sendiri yang ditolak; mereka kembali pada kita dengan keagungan tertentu.”

Kolonel Edward M. House memiliki pengaruh luar biasa dalam peristiwa-peristiwa nasional dan internasional ketika Woodrow Wilson menduduki Gedung Putih. Wilson mengandalkan Kolonel House untuk konsultasi rahasia dan nasihat, lebih daripada yang dilakukannya terhadap bahkan para anggota kabinetnya sendiri.

Metode apa yang digunakan sang kolonel dalam mempengaruhi Presiden? Untungnya, kita tahu karena House sendiri yang mengungkapkannya pada Arthur D. Howden Smith, dan Smith mengutip House dalam sebuah artikel di *The Saturday Evening Post*.

“Setelah saya mengenal Presiden,’ House berkata, Saya mempelajari cara terbaik untuk menariknya pada sebuah ide ialah dengan menanamkan ide tersebut dalam pikirannya dengan cara yang santai, namun dengan cara yang menarik minatnya – yaitu membawanya agar memikirkan ide tersebut atas kemauannya sendiri. Pertama kali cara ini berhasil adalah secara kebetulan. Saya sudah sering mengunjunginya di Gedung Putih dan mendesakkan satu kebijakan kepadanya, tapi tampaknya dia tidak setuju. Namun beberapa hari kemudian, sewaktu bersantap malam, saya terpana mendengarnya memaparkan saran-saran saya itu sebagai sarannya.

Apakah House menyelanya dan berkata, “Itu bukan ide Anda. Itu ide saya”? Oh, tidak. House tidak melakukan itu. Dia terlalu bijaksana untuk melakukan hal itu. Dia tidak peduli dengan pengakuan. Dia menginginkan hasil. Maka dia membiarkan Wilson melanjutkan merasa bahwa ide tersebut adalah idenya. House bahkan melakukan lebih dari itu. Dia memberi Wilson pengakuan publik untuk ide-ide ini.

Mari kita ingat bahwa setiap orang yang berhubungan dengan kita sama manusiawinya dengan Woodrow Wilson. Maka, kita gunakan teknik Kolonel House.

Seorang lelaki yang menetap di propinsi New Brunswick Canada, yang indah menggunakan teknik ini pada saya dan memenangkan simpati saya sehingga menjadi pelanggannya. Saat itu saya merencanakan untuk pergi memancing dan berperahu di New Brunswick. Maka saya menulis pada biru turis untuk memperoleh informasi. Jelas nama dan alamat saya terpasang dalam daftar surat, karena saya segera menjadi bingung menerima sejumlah besar surat dan brosur cetakan dari perkemahan (camp) dan pemandu. Saya kebingungan. Saya tidak tahu yang mana yang harus dipilih. Kemudian, ada satu pemilik kamp yang melakukan hal cerdas. Dia mengirimkan pada saya nama dan nomor telepon beberapa orang New York yang pernah tinggal di kampnya. Dan dia menyarankan agar saya menelepon mereka, sehingga saya bisa menemukan sendiri apa yang dia tawarkan.

Sungguh mengejutkan, saya kebetulan kenal dengan salah seorang dalam daftarnya. Maka saya menelepon kawan saya itu, ingin tahu pengalamannya, kemudian saya menelepon kamp itu dan menyebutkan tanggal kedatangan saya.



Mereka yang lain juga sudah berusaha menjual servis mereka, tapi hanya satu yang membiarkan saya menjualnya sendiri. Organisasi itu yang menang.

Dua puluh lima abad yang lalu, Lao-Tse, seorang bijaksana dari Cina mengatakan beberapa hal, yang para pembaca buku ini bisa gunakan sampai saat ini:

“Alasan mengapa sungai dan laut menerima kehormatan dari seratus sungai di gunung adalah karena sungai dan laut tetap berada di bawah mereka. Jadi, mereka bisa mengendalikan semua aliran sungai gunung. Maka sang bijaksana, bila berharap untuk berada di atas orang-orang, dia mengambil posisi di bawah mereka; bila berharap berada di depan mereka, dia menempatkan diri di belakang mereka. Jadi, meskipun tempatnya ada di atas orang-orang itu, mereka tidak merasakan beratnya; meskipun tempatnya berada di depan mereka, mereka tidak menganggapnya suatu kerugian.”

### Prinsip 7

Biarkan Orang Lain Merasa Ide Itu Merupakan Idenya.

## **BAGIAN TIGA**

### **BAGAIMANA MEMIKAT ORANG LAIN MENGIKUTI CARA BERPIKIR ANDA**

## **BAB DELAPAN**

### **Formula Yang Berhasil Cemerlang Untuk Anda**

INGATLAH bahwa orang lain bisa jadi mutlak salah. Tapi mereka tidak mengira begitu. Jangan menyalahkan mereka. Semua orang bodoh bisa melakukannya. Cobalah mengerti mereka. Hanya orang-orang yang bijaksana, yang toleran, mencoba melakukannya.

Ada satu alasan mengapa orang lain berpikir dan bertindak seperti itu. Temukan alasannya – dan anda akan memperoleh kunci untuk tindakan-tindakannya, mungkin untuk kepribadiannya.

Cobalah dengan jujur untuk menempatkan diri Anda dalam posisinya.

Kalau Anda mengatakan pada diri Anda, “Bagaimana yang saya rasakan, bagaimana saya bereaksi kalau saya yang mengalami hal itu?” Anda akan menghemat waktu Anda dan kejengkelan Anda, karena “dengan menjadi tertarik pada penyebabnya, lebih kecil kemungkinannya untuk tidak menyukai efeknya.” Dan sebagai tambahan, Anda akan dengan pesat meningkatkan kemampuan Anda dalam hubungan manusia.

“Berhentilah sebentar,” kata Kenneth M. Goode dalam bukunya *How to Turn People Into Gold*, “berhentilah sebentar

untuk membandingkan minat Anda yang besar untuk urusan Anda sendiri dengan perhatian lembut yang Anda berikan untuk orang lain. Kemudian sadarilah bahwa setiap orang lain di dunia ini persis merasakan hal yang sama! Kemudian, bersama Lincoln dan Roosevelt, Anda akan memperoleh dengan cepat fondasi kokoh dalam hubungan antar manusia; dengan kata lain, sukses dalam berurusan dengan orang lain tergantung pada perhatian simpatik terhadap pendapat orang lain.”

Sam Doauglas dari Hampstead, New York, biasanya mengatakan kepada istrinya menghabiskan terlalu banyak waktu bekerja di halaman mereka, mencabuti rumput, menabur pupuk, memotong rumput dua kali seminggu, padahal halaman tersebut tidak pernah tampak lebih rapi dibandingkan dengan saat mereka baru pindah ke rumah itu, empat tahun yang lalu. Sudah sewajarnya, istrinya jadi sedih dengan pernyataannya itu, dan setiap kali dia mengucapkan hal itu, keindahan malam itu jadi rusak.

Setelah mengikuti kursus kami, Douglas menyadari betapa bodohnya dia selama bertahun-tahun ini. Tidak pernah terlintas dalam pikirannya kalau istrinya sungguh menikmati tugas itu, dan dia mungkin sungguh-sungguh menghargai sebuah pujian mengenai kerajinannya itu.

Satu malam setelah makan malam, istrinya mengatakan bahwa dia ingin mencabut rumput dan memintanya menemaninya. Mulanya dia merasa segan, namun kemudian dia memikirkannya lagi dengan lebih baik, lalu pergi keluar mengikuti istrinya dan mulai membantu mencabuti rumput. Jelas sekali istrinya sangat senang, dan bersama-sama mereka melewati satu jam bekerja keras sambil bercakap-cakap, sungguh menyenangkan.

Setelah itu dia sering membantunya berkebun dan memuji istrinya betapa indah kebun itu kelihatannya kini, pekerjaan fantastis yang istrinya kerjakan di atas tanah yang tadinya seperti beton. Hasilnya: kehidupan yang lebih bahagia untuk mereka berdua, karena dia telah belajar untuk melihat hal-hal itu dari sudut pandang istrinya – walaupun subjeknya hanyalah alang-alang.

Dalam bukunya *Getting Through to People*, Dr. Gerald S. Nirenberg memberi komentar: “Kerjasama dalam percakapan dapat tercapai apabila Anda menunjukkan bahwa Anda menganggap ide dan perasaan orang lain sama pentingnya seperti milik Anda. Memulai percakapan Anda dengan memberi lawan bicara tujuan dan arah percakapan Anda, menentukan apa yang hendak Anda katakan berdasarkan apa yang ingin Anda dengarkan kalau Anda sebagai pendengar, kemudian menerima pandangannya akan mendorong pendengar untuk berpikiran terbuka terhadap ide-ide Anda.”\*

\*Dr. Gerald S. Nirenberg, *Getting Through to People* (Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1963), Hlm. 31.

Saya sudah lama menikmati berjalan-jalan dan mengendarai sepeda di taman dekat rumah saya. Saya menyenangi pohon ek, maka saya merasa tertekan sekali ketika, dari musim ke musim, menyaksikan pohon-pohon muda itu dan semak-semaknya terbantai oleh kebakaran yang sebenarnya tidak perlu terjadi. Api ini bukan disebabkan oleh para perokok yang tidak hati-hati. Hampir semua bencana itu disebabkan oleh anak-anak muda yang berdatangan ke taman itu untuk kembali ke alam, dan mereka memasak sepotong sosis atau sebutir telur di bawah pohon. Kadang-kadang api ini menyala ganas sekali, sehingga petugas pemadam kebakaran harus dipanggil untuk memadamkan api itu.

Sebenarnya ada dipasang papan tanda di ujung taman, yang memberitahukan bahwa siapa pun yang menyalakan api akan didenda dan dimasukkan penjara, namun tanda itu dipasang di bagian taman yang jarang dikunjungi, dan hanya sedikit anak-anak itu yang pernah melihatnya. Seorang polisi berkuda seharusnya menjaga taman itu; namun polisi itu tidak melakukan pekerjaannya dengan serius, maka api-api itu terus saja menyebar, dari musim ke musim. Pada satu peristiwa, saya bergegas menghampiri seorang polisi dan menyampaikan kepadanya tentang api yang sedang menyambar dengan cepat di taman itu, saya ingin dia memberitahu petugas pemadam kebakaran, namun dia dengan enggan menjawab bahwa itu bukan urusannya, karena itu tidak ada dalam tanggung jawabnya! Saya merasa putus asa, maka setelah kejadian itu, ketika saya sedang berkeliling di sana, saya bertindak sebagai komite yang menunjuk diri sendiri, untuk melindungi milik publik. Pada awalnya saya bertindak dengan tidak melihat sudut pandang orang lain. Tatkala saya melihat api menyala di bawah pohon, saya sangat tidak senang melihatnya, sangat ingin melakukan hal yang benar, sehingga saya malah melakukan hal yang salah. Saya langsung menghampiri anak-anak itu, memperingati mereka bahwa mereka bisa dipenjara penuh otoritas bahwa api itu harus dimatikan; dan, kalau mereka menolak, saya mengancam bahwa mereka akan ditangkap. Saya cuma menumpahkan kekesalan saya tanpa memikirkan pandangan mereka.

Hasilnya? Mereka akan patuh – patuh dengan kesal dan dengan kemarahan. Setelah saya berjalan ke atas bukit, mereka mungkin sudah menyalakan lagi api unggun itu, dan malah ingin sekali membakar seluruh taman.

Dengan berlalunya waktu, saya memperoleh lebih banyak pengetahuan mengenai hubungan manusia, sedikit lebih banyak taktik, kecenderungan tertentu agar melihat segala sesuatunya dari

sudut pandang orang lain. Maka, bukannya memberi perintah, saya akan menghampiri ke api unggun yang sedang menyala itu, dan memulainya dengan sesuatu seperti ini:

“Sedang bersantai anak-anak? Apa yang mau kalian masak untuk makan malam? . . . Saya sendiri suka sekali memasang api unggun waktu saya masih seusia kalian – dan sekarang pun saya masih suka sekali. Tapi kalian tahu, api ini bisa berbahaya di sini, di taman ini. Saya yakin, kalian tidak bermaksud buruk, tapi anak-anak lain sering tidak berhati-hati. Mereka datang dan melihat kalian menyalakan api juga, tapi mereka tidak memadamkannya begitu pulang, dan api itu akan menyebar melalui daun-daun kering sehingga mematikan pohon-pohon. Kita tidak akan mempunyai pohon-pohon lagi di sini kalau kita tidak hati-hati. Kalian bisa dimasukkan penjara karena menyalakan api ini. Tapi saya tidak ingin bersikap seperti bos, atau mengganggu ketenangan kalian. Saya suka melihat kalian bersenang-senang; tapi maukah kalian menyingkirkan daun-daun kering agar tidak dekat dengan api itu sekarang- dan kalian akan mau hati-hati menutupinya dengan tanah, sebelum kalian pulang, maukah kalian? Dan lain kali kalian ingin bersenang-senang maukah kalian memasang api unggun di atas bukit sana? Kalau di sana, tidak akan berbahaya . . . Terima kasih banyak anak-anak. Bersenang-senanglah.”

Betapa berbedanya hasil percakapan semacam itu! Cara itu membuat anak-anak mau bekerja sama. Tidak ada yang mendongkol, tidak ada rasa benci. Mereka tidak dipaksa untuk patuh pada perintah. Mereka sudah menyelamatkan wajah mereka. Mereka merasa lebih enak, dan saya pun merasa lebih enak karena saya telah menangani situasinya dengan menimbang sudut pandang mereka.

Melihat segala sesuatunya dari kaca mata orang lain bisa mengendurkan tegangan ketika masalah-masalah pribadi jadi membingungkan. Elizabeth Novak dari New South Wales, Australia, enam minggu terlambat membayar cicilan mobilnya. “Pada satu hari Jum’at,” dia melaporkan, “saya menerima telepon yang mengesalkan dari orang yang menangani rekening saya orang ini memberitahu bahwa bila saya tidak datang dengan membayar \$122 pada hari Senin pagi, saya boleh mengharapkan tindakan selanjutnya dari perusahaan itu pada hari Senin pagi. Bukannya menjadi marah, saya berusaha melihat situasinya dari sudut pandangnyanya. Saya minta maaf dengan sangat sopan karena telah menyulitkannya, dan saya katakan kalau saya pasti pelanggan yang paling mengesalkannya, karena ini bukan yang pertama kalinya saya terlambat membayar. Nada suaranya segera saja berubah, dan dia meyakinkan saya bahwa saya sama sekali tidak begitu. Dia melanjutkan menyampaikan pada saya beberapa contoh tentang betapa kasarnya para pelanggannya kadang-kadang, bagaimana mereka berbohong kepadanya dan sering sekali berusaha menghindari berbicara dengannya. Saya tidak mengatakan apa-apa, saya mendengarkan dan membiarkannya menumpahkan semua kesulitannya pada saya. Kemudian, tanpa saran apa pun dari saya, dia bilang bahwa tidak menjadi masalah kalau saya belum bisa membayar uang itu dengan segera. Saya boleh membayarnya \$20 pada akhir bulan, dan membayar sisanya kalau saya sudah merasa mampu membayarnya.”

Besok-besok, sebelum Anda meminta siapa pun untuk memadamkan api unggun, atau membeli produk Anda, atau menyumbang di tempat amal kegemaran Anda, mengapa Anda tidak berhenti sebentar dan coba pikirkan seluruh masalahnya dari sudut pandang orang lain? Tanyakan diri Anda: “Mengapa dia harus atau ingin melakukan hal itu?” Benar, sikap ini memerlukan

waktu, tapi Anda akan terhindar membuat musuh, dan akan memperoleh hasil lebih baik – dan dengan lebih sedikit gesekan.

“Saya lebih suka berjalan di depan kantor seseorang selama dua jam sebelum suatu wawancara,” kata Dean Donham dari Sekolah Bisnis Garvard, “daripada melangkah masuk kantor itu tanpa ide yang jelas tentang apa yang akan saya katakan dan apa yang orang itu – dari apa yang saya tahu tentang minat dan motifnya – mungkin akan menjawabnya.”

Hal itu sangat penting bagi saya, sehingga saya akan mengulanginya lagi dalam cetak miring, untuk lebih menekankannya.

*Saya lebih suka berjalan di depan kantor seseorang selama dua jam sebelum suatu wawancara daripada melangkah masuk kantor itu tanpa ide yang jelas mengenai apa yang akan saya sampaikan dan apa yang orang itu – dari apa yang saya tahu tentang minat dan motifnya – mungkin akan menjawabnya.*

Kalau, sebagai hasil dari membaca buku ini, Anda hanya memperoleh satu hal – yaitu kecenderungan yang meningkat untuk selalu berpikir dari sudut pandang orang lain, dan melihat segala sesuatunya dari sudut orang itu, dan juga dari sudut pandang Anda - bila Anda hanya mendapat satu hal dari buku ini, maka satu hal itu bisa dengan mudah menjadi batu loncatan perkembangan karier Anda.

## Prinsip 8

**Cobalah Dengan Sungguh-Sungguh Untuk Melihat Segala Sesuatunya Dari Sudut Pandang Orang Lain.**



## **BAGIAN TIGA**

### **BAGAIMANA MEMIKAT ORANG LAIN MENGIKUTI CARA BERPIKIR ANDA**

#### **BAB SEMBILAN**

##### **Apa Yang Diinginkan Setiap Orang**

TIDAK inginkah Anda memiliki satu ungkapan ajaib yang bisa menghentikan perdebatan, menghilangkan sakit hati, menciptakan niat baik, dan membuat orang lain mendengarkan dengan penuh perhatian?

Ya? Baik. Inilah dia: “Saya tidak menyalahkan Anda sedikit pun untuk apa yang Anda rasakan. Kalau saya menjadi Anda, saya pun tidak ragu lagi akan merasa persisi seperti yang Anda rasakan.”

Satu jawaban seperti itu akan melembutkan orang yang paling suka berbantah sekali pun. Dan anda bisa mengatakan itu dan menjadi 100 persen tulus, karena kalau Anda menjadi orang lain itu, Anda pasti akan merasakan persis seperti yang dirasakannya. Coba lihat Al-Capone, sebagai contoh. Andaikan saja Anda mewarisi tubuh dan temperamen, juga pikiran yang sama dengan milik Al Capone. Misalkan Anda memperoleh lingkungan dan pengalamannya. Maka anda akan persis seperti dia – juga berada di tempat di mana kini dia berada. Karena hal-hal itulah – dan hanya hal-hal itu – yang menjadikannya seperti apa adanya dia. Satu-satunya alasan, misalnya, bahwa Anda bukan ular berbisa adalah karena ayah dan ibu Anda bukan ular berbisa.

Anda hanya mempunyai sedikit peran dalam menjadi seperti Anda sekarang – dan ingat, orang yang datang pada Anda, orang yang mengesalkan, keras memegang pendiriannya, tidak masuk akal, mereka mempunyai hak sangat sedikit dalam menjadi seperti adanya mereka. Kasihanlah kepada orang-orang jahat yang malang itu. Kasihani mereka. Bersimpatilah pada mereka. Katakan pada diri Anda: “Saya ada hanya karena kemurahan Tuhan.”

Tiga perempat dari manusia yang akan pernah Anda jumpai merasa lapar dan haus akan simpati. Berikan itu pada mereka, dan mereka akan mencintai Anda.

Saya pernah mengadakan siaran tentang penulis *Little Women*, Lousia May Alcott. Sudah sewajarnya, saya tahu kalau dia pernah tinggal dan menulis buku-buku abadinya di Concord, Massachussets. Tapi, tanpa memikirkan apa yang saya katakan, saya berbicara pernah mengunjungi rumah lamanya di Concord, New Hampshire. Kalau saya menyinggung New Hampshire hanya sekali mungkin itu masih bisa dimaafkan. Namun, ya ampun, saya menyebutkannya dua kali. Saya dibanjiri dengan surat dan telegram, pesan-pesan yang menyakitkan, yang berputar-putar di kepala saya yang tanpa pertahanan itu, seperti sekawanan ular. Banyak yang marah. Beberapa menghina. Seorang wanita Kolonial, yang dibesarkan di Concorde, Massachussets, dan yang saat itu tinggal di Philadelphia, menyemburkan sumpah-serapahnya pada saya. Ketika saya membaca surat itu, saya berkata pada diri saya, “Syukurlah, saya tidak menikah dengan wanita itu.” Saya merasa ingin menulis dan mengatakan kepadanya bahwa meskipun saya telah membuat satu kesalahan geografi, dia telah membuat kesalahan jauh lebih besar dalam sopan santun. Itu tadinya akan saya jadikan sebagai kalimat pembuka saya. Kemudian saya akan menyingsingkan lengan saya dan menyampaikan kepadanya apa yang sungguh-sungguh ada dalam pikiran saya. Tapi saya tidak

melakukannya. Saya mengendalikan diri saya. Saya sadar bahwa orang bodoh pemaarah manapun ampu melakukan itu – dan hampir semua orang bodoh memang akan melakukan seperti itu.

Saya ingin berada di atas orang-orang bodoh itu. Maka saya memutuskan mencoba mengubah kekasaran wanita itu menjadi persahabatan. Ini sebuah tantangan. Semacam permainan yang mampu saya mainkan. Saya berkata kepada diri sendiri, “Bagaimanapun kalau saya jadi dia, saya mungkin akan merasa persis seperti dia.” Jadi, saya menetapkan hati untuk bersimpati dengan pendapatnya. Suatu kali ketika saya berada di Philadelphia, saya meneleponnya. Percakapan itu berlangsung seperti ini:

SAYA : Nyonya Anu, Anda menulis surat pada saya beberapa minggu yang lalu, dan saya ingin mengucapkan terima kasih untuk itu.

Dia : (dalam nada suara yang tajam, berbudaya, terdidik-baik): Kepada siapa saya mendapat kehormatan untuk bicara?

SAYA : Saya seorang asing bagi Anda. Nama saya Dale Carnegie. Anda mendengarkan satu siaran yang saya bawakan mengenai Louisa May Alcott beberapa hari Minggu yang lalu, dan saya membuat kesalahan yang tak bisa dimaafkan dengan mengatakan bahwa dia pernah tinggal di Concord, New Hampshire. Itu adalah kecerobohan yang tolol, dan saya ingin minta maaf untuk itu. Anda baik sekali telah meluangkan waktu untuk menulis kepada saya.

Dia : Maafkan saya Tuan Carnegie, kalau saya telah menulis seperti itu. Saya kehilangan kontrol. Saya harus minta maaf.

**SAYA** : Tidak! Tidak! Bukan Anda yang seharusnya minta maaf; melainkan saya. Anak sekolah mana pun pasti tahu lebih baik daripada saya, untuk menjelaskan apa yang saya katakan. Saya akan minta maaf lewat udara hari Minggu depan, dan saya ingin minta maaf pada Anda secara pribadi sekarang.

**Dia** : Saya dilahirkan di Concord, Masschussets. Keluarga saya menonjol dalam peristiwa-peristiwa di Masschussets selama dua abad, dan saya sangat bangga dengan tempat asal saya. Saya benar-benar kesal mendengar Anda mengatakan bahwa Miss Alcott pernah tingal di New Hampshire. Api saya sungguh-sungguh malu dengan surat itu.

**SAYA** : Saya yakinkan Anda bahwa Anda tidak sepersepuluh tertekannya seperti yang saya rasakan. Kesalahan saya tidak menyakiti Massachussets, namun hal itu sungguh melukai saya. Sungguh jarang orang dengan kedudukan dan berbudaya seperti Anda, mau meluangkan waktu menulis kepada orang yang berbicara di radio, dan saya benar berharap Anda akan menulis lagi kalau Anda menemukan kesalahan dalam pembicaraan saya.

**DIA** : Anda tahu, saya benar-benar sangat suka dengan cara Anda menerima kritik saya. Andpasti seorang yang sangat menyenangkan. Saya ingin kenal Anda lebih baik.

Jadi, karena saya sudah minta maaf dan bersimpati dengan pandangannya, dia kini mulai minta maaf dan bersimpati dengan pandangan saya. Saya mendapatkan kepuasan karena bisa mengontrol kemarahan saya, kepuasan dengan memberikan kebaikan untuk sebuah hinaan. Saya jelas memperoleh lebih

banyak hal yang menyenangkan dengan membuatnya menyukai saya, dibandingkan dengan yang pernah bisa saya peroleh dengan menyuruhnya pergi dan melompatlah ke neraka.

Setiap presiden yang menempati Gedung Putih hampir setiap hari selalu dihadapkan dengan masalah penting tentang hubungan manusia. Tidak tercekuali Presiden aft, dan dia belajar dari pengalaman, bahwa nilai kimia dari simpati sangat besar dalam menetralsir asam dari perasaan kesal. Dalam bukunya *Ethics in Service*, aft memberikan ilustrasi yang sedikit menghibur tentang bagaimana dia melembutkan kemarahan seorang ibu yang kecewa dan berambisi.

“Seorang nyonya di Washington,” tulis aft, “yang suaminya mempunyai sejumlah pengaruh politik datang dan berusaha keras membujuk saya selama enam minggu atau lebih agar menunjuk putranya untuk memegang sebuah posisi. Dia berusaha mendapatkan bantuan dari para Senator dan anggota kongres dalam jumlah yang lumayan, lalu dia datang bersama mereka untuk berbicara dengan saya dengan penekanan. Posisi iin, membutuhkan kualifikasi teknis, dan sebagai kelanjutan dari rekomendasi kepala Biro, saya menunjuk seorang yang lain. Kemudian, saya menerima surat dari sang ibu, mengatakan bahwa saya sangat mengecewakan, karena saya urung menjadikannya sebagai wanita bahagia seperti yang seharusnya sudah saya lakukan yaitu dengan menunjukkan tangan saya. Dia lebih jauh mengeluh bahwa dia telah bekerja keras dengan delegasi negara bagiannya dan memperoleh semua suara untuk rancangan undang-undang yang terutama menarik saya dan ternyata beginilah saya memberi penghargaan kepadanya.

“Apabila Anda menerima surat seperti itu, hal pertama yang Anda lakukan adalah, berpikir bagaimana Anda bisa menjadi

begitu keras terhadap seseorang yang telah berbuat tidak pantas, atau bahkan agak kurang ajar. Kemudian Anda mungkin bisa menulis sebuah balasan. Kalau Anda bijaksana, Anda akan menaruh surat itu di laci dan mengunci lacinya. Keluarkan setelah dua hari. Komunikasi semacam itu akan selalu memerlukan dua hari penundaan sebelum menjawabnya – dan tatkala Anda mengeluarkannya setelah selang waktu itu, Anda tidak akan mengirimnya. Itulah cara yang saya ambil. Setelah itu, saya duduk dan menulis surat kepadanya, sesopan yang saya mampu, menyampaikan kepadanya bahwa saya tahu tentang kekecewaan seorang ibu dalam keadaan seperti itu, namun sungguh-sungguh penunjukan itu bukan berada semata-mata preferensi pribadi saya, bahwa saya harus memilih orang dengan kualifikasi teknis, dan dengan demikian harus mengikuti rekomendasi kepala Biro. Saya mengekspresikan harapan bahwa putranya akan terus maju untuk mencapai apa yang telah diharapkan sang ibu dalam posisi yang saat itu dia pegang. Pernyataan itu meredakannya, dan dia menulis kepada saya untuk minta maaf karena telah menulis surat semacam itu.

“Tapi penunjukan yang saya kirimkan tidak diberi penegasan dengan segera, dan selang beberapa waktu saya sekali lagi menerima surat yang diakui datang dari suaminya, meskipun surat itu dalam tulisan tangan yang sama seperti surat-surat sebelumnya. Dalam surat itu saya diberitahu bahwa karena masalah gangguan saraf yang telah menyertai kekecewaannya dalam kasus ini, wanita itu harus tinggal di tempat tidur dan mengalami kanker lambung yang serius. Apakah saya tidak akan tergerak untuk menyembuhkan wanita itu dengan menarik nama pertama dan menggantinya dengan putranya? Saya harus menulis sepucuk surat lagi, yang ini untuk suaminya, untuk menyampaikan kepadanya bahwa saya berharap diagnosisnya terbukti keliru, bahwa saya

bersimpati dengannya dalam penderitaan yang harus dialaminya karena sakit istrinya yang serius, namun saya tidak mungkin menarik nama yang sudah dikirimkan. Orang yang saya tunjuk sudah diberi penegasan, dan dalam waktu dua hari setelah saya menerima surat itu, kami mengadakan peresmian di Gedung Putih. Anda tahu? Dua orang pertama yang mengalami Nyonya aft dan saya adalah suami istri ini, meskipun sang istri akhir-akhir ini dalam keadaan *articulo mortis*.

Jay Mangum mewakili sebuah perusahaan pemeliharaan elevator-eskalator di Tulsa, Oklahoma, yang memiliki kontrak pemeliharaan untuk eskalator di salah satu hotel terkenal di Tulsa. Manajer hotel tidak ingin mematikan eskalator selama lebih dari dua jam, karena dia tidak ingin merepotkan para tamu hotel. Perbaikan yang harus dikerjakan akan menghabiskan waktu sedikitnya delapan jam, dan perusahaannya tidak selalu mempunyai mekanik dengan kualifikasi khusus yang tersedia untuk kemudahan hotel itu.

Tatkala Mangum berhasil menjadwalkan seorang mekanik ulung untuk pekerjaan ini, dia menelepon manajer hotel dan bukannya berdebat dengannya untuk memberi waktu yang diperlukan, dia malah berkata:

“Rick, saya tahu hotel Anda cukup sibuk dan Anda ingin waktu penghentian eskalator tersebut seminimum mungkin. Saya mengerti keprihatinan Anda tentang hal ini, dan kami ingin melakukan segala yang mungkin agar sesuai dengan kehendak Anda. Namun, diagnosis kami tentang situasinya menunjukkan bahwa kalau kami tidak bisa mengerjakan pekerjaan sepenuhnya sekarang, eskalator Anda mungkin bisa mengalami kerusakan serius, dan itu akan menyebabkan penghentian yang jauh lebih

lama. Saya tahu Anda tidak ingin menyulitkan tamu-tamu Anda selama beberapa hari.”

Sang manajer harus setuju bahwa penghentian selama delapan jam adalah lebih baik daripada beberapa hari. Dengan memberi simpati terhadap keinginan si manajer untuk menjaga agar pelanggannya senang, Mangum bisa dengan mudah memikat manajer hotel itu kepada cara berpikirnya, dan tanpa rasa dendam.

Joyce Norris, seorang guru piano di St. Louis, Missouri, menceritakan tentang bagaimana dia menangani masalah yang sering terjadi pada guru piano dengan gadis-gadis remaja. Babette memiliki kuku-kuku yang panjang luar biasa. Ini adalah cacat serius untuk siapa pun yang ingin mengembangkan kebiasaan bermain piano secara tepat.

Nyonya Norris melaporkan: “Saya tahu kuku-kukunya yang panjang akan menjadi hambatan baginya untuk keinginannya bermain dengan baik. Selama diskusi kami sebelum dia mulai pelajarannya dengan saya, saya tidak menyinggung apa pun kepadanya tentang kuku-kukunya. Saya tidak ingin mematahkan semangatnya untuk belajar, dan saya juga tahu dia tidak ingin kehilangan apa yang sangat dibanggakannya, dan telah dirawatnya dengan sangat hati-hati agar kelihatan menarik.

“Sesudah pelajaran pertamanya, begitu saya merasa waktunya sudah tepat, saya berkata: ‘Babette, kau memiliki tangan yang menarik dan jari-jari yang cantik. Kalau kau ingin bermain piano, dan memang kau mampu, kau akan heran betapa lebih cepat dan lebih mudah hal itu untukmu kalau kau mau memotong kukumu lebih pendek. Pikirkanlah tentang hal itu, oke?’ Babette menampilkan wajah yang sudah jelas negatif. Saya juga bicara dengan ibunya tentang situasi ini, sekali lagi saya menyinggung



betapa cantik kukunya. Reaksi negatif lainnya saya terima. Jelas sudah bahwa kuku-kuku cantik Babette adalah masalah penting untuknya.

“Minggu berikutnya Babette kembali untuk mengikuti pelajaran keduanya. Saya terkejut, kukunya telah dipotong pendek. Saya memujinya dan menghargainya karena telah mau berkorban sedemikian besar. Saya juga berterima kasih pada ibunya karena telah mempengaruhi Babette memotong kukunya. Jawaban ibunya adalah ‘Oh, saya tidak membantu sedikitpun dalam hal itu. Babette memutuskan sendiri melakukannya, dan ini merupakan yang pertama kalinya dia memotong kuku karena orang lain.’”

Apakah Nyonya Norris mengancam Babette? Apakah dia mengatakan bahwa dia akan menolak mengajar murid dengan kuku panjang ? Tidak, dia tidak melakukan itu. Dia membiarkan Babette tahu bahwa kukunya adalah bagian yang cantik darinya, dan merupakan pengorbanan untuk memotongnya. Yang dia katakan, “Saya bersimpati denganmu – saya tahu ini bukan hal mudah untukmu, tapi pengorbanan itu bisa membayar tunai dengan perkembangan musikmu yang lebih baik.”

Sol Hurok mungkin merupakan impresario Amerika nomor satu. Selama hampir setengah abad dia menangani para artis-artis terkenal seperti Chaliapin, Isadora, Duncan, Pavlola. Hurok menyampaikan pada saya tentang pelajaran pertama yang telah diperolehnya dalam menangani para bintang yang temperamental itu, yaitu kebutuhan mendapat simpati, simpati dan lebih banyak lagi simpati terhadap keistimewaan mereka.

Selama tiga tahun, dia adalah Impesario untuk Feodor Chaliapin – salah satu penyanyi suara bas terbesar yang pernah menggetarkan ruang-ruang di Metropolitan. Padahal Chaliapin

selalu membuat masalah konstan. Dia bersikap seperti anak manja. Seperti yang dinyatakan dalam ungkapan Hurok sendiri yang tidak bisa ditiru: “Dia seorang yang sangat menyulitkan dalam semua cara.”

Misalnya, Chaliapin akan memanggil Hurok pada tengah hari ketika dia akan menyanyi dan berkata, “Sol, saya merasa sangat tidak enak. Tenggorokan saya seperti hamburger mentah. Tidak mungkin saya bisa menyanyi nanti malam.” Apakah Hurok berdebat dengannya? Oh, tidak. Dia paham benar kalau seorang pengusaha tidak mungkin menangani para artis dengan cara itu. Maka dia akan bergegas datang ke hotel Chaliapin, memperlihatkan simpatinya. “Sayang sekali,” dia akan menjadi muram. “Sungguh sayang! Kasihan Anda Tentu saja, Anda tidak bisa menyanyi. Saya segera akan membatalkan perjanjian itu. Pertunjukan itu hanya akan merugikan Anda beberapa ribu dolar, namun bukan apa-apa dibandingkan dengan reputasi Anda.”

Kemudian Chaliapin akan mengeluh dan berkata, “Mungkin Anda sebaiknya datang kemari lagi nanti. Datanglah pukul lima dan lihat nanti keadaan saya saat itu.”

Pada pukul lima, Hurok akan bergegas lagi ke hotelnya, menunjukkan simpatinya lagi. Sekali lagi dia akan mendesak untuk membatalkan perjanjian itu, dan sekali lagi Chaliapin akan mengeluh dan berkata, “ah, mungkin Anda sebaiknya datang mengunjungi saya lagi nanti. Saya mungkin akan lebih baik saat itu.”

Pada pukul tujuh tiga puluh, sang penyanyi besar itu akan setuju untuk menyanyi, hanya kalau Hurok mau melangkah keluar ke atas panggung Metropolitan, mengumumkan bahwa Chaliapin terserang flu berat dan suaranya tidak baik. Hurok sebenarnya

berdusta dan berkata kalau dia akan melakukan hal itu, sebab dia tahu itu adalah satu-satunya cara untuk menarik keluar sang penyanyi keluar ke atas panggung.

Dr. Arthur I. Gates berkata dalam bukunya yang sangat menarik *Educational Psychology*: “Spesies manusia secara universal sangat membutuhkan simpati. Seorang anak kecil akan dengan bersemangat menunjukkan lukanya; atau bahkan sengaja membuat satu goresan agar dapat memperoleh sejumlah besar simpati. Untuk tujuan yang sama, orang dewasa juga . . . memperlihatkan luka mereka, menceritakan kecelakaan mereka, penyakit, khususnya rincian operasi bedah mereka, ‘Rasa kasihan-diri’ terhadap kemalangan yang memang nyata ataupun khayalan, dalam ukuran tertentu, praktis merupakan kebiasaan umum.”

Jadi kalau Anda ingin memikat orang lain kepada cara berpikir Anda, praktekkan ini . . .

## PRINSIP 9

Bersimpatilah dengan ide dan hasrat orang lain.

## **BAGIAN TIGA**

### **BAGAIMANA MEMIKAT ORANG LAIN MENGIKUTI CARA BERPIKIR ANDA**

#### **BAB SEPULUH**

##### **Imbauan yang Semua Orang Suka**

SAYA dibesarkan di pinggir desa Jesse James, jauh dari Missouri, dan saya mengunjungi peternakan James di Kearney, Missouri, di mana putra Jesse James masih hidup saat itu.

Istrinya menceritakan pada saya kisah-kisah bagaimana Jesse merampok kereta api dan merampok bank, kemudian memberi uang itu kepada para petani di daerah pemukimannya, untuk membayar lunas hipotek mereka.

Jesse James mungkin menganggap dirinya sebagai seorang idealis dalam hatinya, persis seperti yang dilakukan oleh Dutch Schultz, Crowley si “Dua senjata”. Al Capone dan masih banyak lagi dari para “godfather” kriminal yang terorganisir pada beberapa generasi kemudian. Kenyataannya adalah manusia yang Anda jumpai mempunyai anggapan tinggi tentang diri mereka sendiri, dan mereka senang sekali merasa diri mereka orang baik dan tidak egois, dalam pikiran mereka sendiri.

J. Pierpont Morgant mengamati, dalam salah satu selingan analitisnya, bahwa orang biasanya mempunyai dua alasan saat melakukan satu hal: satu yang kedengarannya baik dan satu yang nyata.

Orang itu sendiri akan memikirkan alasan yang nyata. Anda tidak perlu menekankan hal itu. Namun kita semua, adalah orang idealis dalam hati kita, senang berpikir tentang motif yang kedengarannya baik. Maka, untuk bisa mengubah manusia, imbaulah motif-motif yang lebih mulia.

Apakah cara ini terlalu idealis untuk bisa berhasil dalam bisnis? Mari kita lihat. Mari kita ambil kasus Hamilton J. Farrel dan Farrel-Mitchell Company di Glenolden, Pennsylvania. Farrel mempunyai seorang penyewa yang tidak puas yang mengancam hendak pindah. Penyewa itu masih memiliki hak tinggal empat bulan lagi; namun, dia menunjukkan sikap bahwa dia akan pindah segera, tidak peduli dengan sisa waktunya.

“Orang-orang ini telah menetap di rumah saya sepanjang musim dingin – bagian yang paling mahal tahun ini,” Farrel menyatakannya, ketika dia menceritakan kisahnya di depan kelas, “dan saya tahu akan sulit untuk menyewakan apartemen itu lagi sebelum musim gugur. Saya dapat melihat bahwa penghasilan dari sewa akan turun dan saya pun marah.”

“Biasanya, saya akan berjalan masuk menghampiri penyewa itu dan menasihatinya untuk membaca perjanjian sewanya lagi. Saya akan menunjukkan kepadanya bahwa kalau dia pindah, pembayaran penuh uang sewanya akan jatuh tempo segera – dan bahwa saya bisa, dan akan bergerak untuk menagih uang sewa itu.

“Namun, saya tidak melemparkan tantangan dan membuat keributan, tetapi saya memutuskan mencoba taktik lain. Jadi saya memulainya seperti ini: “Tuan Doe,” kata saya, ‘Saya sudah mendengar cerita Anda, dan saya masih tidak percaya kalau Anda bermaksud untuk pindah. Bertahun-tahun terjun dalam bisnis persewaan telah mengajari saya sesuatu tentang sifat dasar

manusia, dan saya tahu bahwa Anda adalah orang yang dapat dipegang kata-katanya. Sebenarnya, saya sangat yakin tentang hal itu sehingga saya bersedia mengambil risiko.

“Sekarang, inilah usul saya. Tunda dulu keputusan Anda beberapa hari dan pikirkanlah. Kalau Anda datang pada saya antara saat-saat ini hingga awal bulan, ketika sewa Anda sudah habis, dan Anda masih bermaksud untuk pindah, saya berjanji akan menerima keputusan Anda sebagai keputusan akhir. Saya akan mendukung Anda untuk pindah dan mengakui sendiri bahwa saya keliru dalam penilaian saya. Namun, saya tetap percaya kalau Anda seorang yang selalu memegang janji dan akan berbuat sesuai dengan kontrak Anda. Karena bagaimanapun, kita adalah manusia – pilihannya ada pada diri kita sendiri!”

“Nah, begitu bulan depan tiba, pria ini datang menjumpai saya dan membayar sendiri uang sewanya. Dia dan istrinya telah membicarakan masalah ini, dia berkata- dan memutuskan untuk tetap tinggal. Mereka telah menyimpulkan bahwa satu-satunya hal terhormat yang bisa mereka kerjakan adalah bertindak sesuai dengan kontrak mereka.”

Tatkala almarhum Lord Northcliffe menemukan sebuah harian yang memasang fotonya yang dia tidak ingin dipublikasi, dia menulis sepucuk surat kepada editor harian itu. Tapi, apakah dia akan berkata, “Tolong jangan dipublikasikan foto saya itu lagi; Saya tidak suka?” Tidak, dia mengimbau satu motif yang lebih mulia. Dia mengimbau respek dan cinta yang kita semua miliki terhadap ibu kita. Maka dia menulis,

“Tolong jangan publikasikan foto saya itu lagi, ibu saya tidak menyukainya.”

Ketika John D. Rockefeller, Jr. berharap untuk menghentikan para fotografer koran yang sering mengambil foto anak-anaknya, dia juga menghimbau motif-motif yang lebih mulia. Dia tidak berkata: “Saya tidak mau foto-foto mereka dipublikasikan.” Tidak dia mengimbau hasrat, jauh di dalam diri kita untuk tidak membahayakan jiwa anak-anak. Dia berkata: “Kalian tahu bagaimana anak-anak itu. Kalian juga mempunyai anak-anak, sebagian di antara kalian. Dan kalian tahu kalau terlalu banyak publikasi untuk anak-anak itu tidak baik.”

Ketika Cyrus H.K. Curtis, anak lelaki miskin dari Maine, baru saja memulai kariernya yang kemudian melesat pesat, yang telah memberinya jutaan dolar sebagai pemilik *The Saturday Evening Post* dan *Ladies' Home Journal*, dia tidak mampu membayar kontributornya dengan harga yang dibayar majalah lain. Dia tidak mampu mempekerjakan para penulis kelas satu yang menulis semata-mata demi uang. Maka dia mengimbau motif-motif mereka yang lebih mulia. Misalnya, dia bahkan membujuk Louisa May Accot. Penulis abadi *Little Women*, supaya mau menulis untuknya, sementara saat itu Louisa berada di puncak kemasyhurannya; dan dia melakukan hal itu dengan menawarkan untuk mengirim cek seratus dolar, bukan untuknya, melainkan untuk badan amal favoritnya.

Persisi sampai di sini mereka yang bimbang mungkin akan berkata: “Oh, hal semacam itu tentunya berhasil bagi seorang Northcliffe dan Rockefeller, atau seorang novelis sentimental. Namun, saya ingin melihat Anda membuatnya berhasil dengan bayi-bayi keras kepala, kepada siapa saya harus mengumpulkan tagihan!”

Anda mungkin benar. Tidak ada sesuatu pun yang bisa berhasil untuk semua kasus- dan tak ada satu pun yang bisa

berhasil untuk semua orang. Kalau Anda sudah puas dengan hasil yang sekarang Anda peroleh, mengapa mengubahnya? Kalau Anda belum puas, mengapa tidak bereksperimen?

Bagaimanapun, saya pikir Anda akan senang membaca kisah nyata ini, yang diceritakan oleh James L Thomas, seorang bekas murid saya:

Enam pelanggan dari sebuah perusahaan mobil tertentu menolak membayar tagihan untuk servis mobil mereka. Tak seorang pun dari keenam pelanggan itu memprotes keseluruhan tagihan, namun masing-masing mengklaim bahwa ada kesalahan tagihan. Dalam setiap kasus, pelanggan telah menandatangani kerja yang sudah diselesaikan, maka perusahaan tahu kalau tagihan itu sudah benar – dan mengatakan pada mereka demikian. Ini adalah kesalahan pertama.

Berikut ini adalah langkah-langkah yang diambil orang-orang di departemen kredit, untuk menagih rekening-rekening yang sudah jatuh tempo ini. Apakah menurut Anda mereka berhasil ?

1. Mereka mendatangi masing-masing pelanggan dan menyampaikan kepada mereka dengan kasar bahwa mereka datang untuk menagih rekening yang sudah lama jatuh tempo.
2. Mereka menyampaikannya dengan sangat gamblang bahwa perusahaan mutlak benar tanpa syarat: karena itu dia, si pelanggan, mutlak bersalah.
3. Mereka memberitahu bahwa mereka, perusahaan, tahu lebih banyak tentang mobil dibandingkan dengan yang pernah bisa ia ketahui. Jadi apa argumentasinya?
4. Hasil: Mereka berdebat.



Apakah salah satu dari metode ini bisa membuat pelanggan membayar rekeningnya? Anda bisa menjawabnya sendiri.

Pada tahap awal urusan ini, manajer kredit sudah akan membuka serangan dengan memanfaatkan bakat hukumnya, namun untungnya permasalahan ini sampai pada perhatian manajer umum. Manajer ini menyelidiki para klien yang lalai dan mendapatkan bahwa mereka semua ternyata mempunyai reputasi membayar rekening dengan tepat. Sudah jelas ada yang salah secara drastis sehubungan dengan metode penagihan. Maka dia memanggil James L. Thomas dan mengatakan padanya untuk menagih rekening-rekening yang “tidak bisa ditarik”.

Berikut ini dengan kata-katanya sendiri, adalah langkah-langkah yang diambil Thomas:

1. Kunjungan saya kepada masing-masing pelanggan adalah untuk menagih rekening yang sudah lama lewat waktu – rekening yang kami tahu mutlak benar. Tapi saya tidak mengatakan sepatah pun tentang hal itu. Saya menjelaskan bahwa saya datang untuk mencari tahu apa yang sudah dikerjakan perusahaan, atau yang telah lalai dilakukan perusahaan.
2. Saya menjelaskan bahwa, sampai saya mendengar sendiri dari pelanggan, saya tidak mempunyai opini yang bisa saya berikan. Saya sampaikan padanya bahwa perusahaan tidak mengklaim tidak mungkin salah.
3. Saya katakan padanya bahwa saya hanya berminat pada mobilnya, dan bahwa dia tentunya lebih tahu tentang mobilnya daripada orang lain mana pun di dunia ini; bahwa dia yang berhak atas subjek itu.

4. Saya biarkan dia berbicara, dan saya mendengarkannya dengan minat dan simpati yang dia inginkan – dan memang itulah yang mereka harapkan.
5. Akhirnya, tatkala si pelanggan sudah dalam suasana hati yang masuk akal, saya akan memaparkan seluruh masalahnya. Saya mengimbau motif-motif yang lebih mulia. “Pertama,” kata saya, “Saya ingin Anda tahu bahwa saya juga merasa masalah ini telah ditangani dengan baik. Anda telah dipersulit dan menjadi kesal oleh para wakil kami. Hal itu seharusnya tidak pernah terjadi. Saya minta maaf dan, sebagai wakil dari perusahaan, saya menyatakan maaf. Pada saat saya duduk disini dan mendengarkan ceritanya dari Anda, saya tidak bisa terkesan oleh kesabaran dan kejujuran Anda. Dan sekarang, karena Anda bersikap adil dan sabar kepada saya, saya mohon Anda melakukan sesuatu untuk saya. Ini adalah sesuatu yang bisa Anda kerjakan lebih baik daripada orang lain, sesuatu yang lebih Anda ketahui daripada orang lain. Ini rekening Anda; saya tahu adalah aman bagi saya untuk meminta Anda untuk menyelesaikannya, persis seperti yang akan Anda lakukan kalau Anda presiden perusahaan kami. Saya akan meninggalkan semua ini terserah Anda. Apapun yang menurut Anda bisa berhasil.”

Apakah dia menyelesaikan rekening itu? Tentu saja, dan mereka melakukannya dengan segera. Rekening-rekening itu senilai antara \$150 sampai \$400 – tapi, apakah pelanggan itu memberi yang terbaik darinya? Ya, salah seorang dari mereka melakukannya! Satu mereka menolak membayar sepeserpun dari biaya yang dipermasalahkan; tapi lima yang lain memberikan yang terbaik pada perusahaan! Dan inilah yang terbaik dari seluruhnya:

kami mengirimkan mobil-mobil baru kepada keenam pelanggan ini dalam waktu dua tahun berikutnya!

“Pengalaman telah mengajarkan saya,” kata Thomas, “Bahwa bila tidak ada informasi mengenai si pelanggan yang bisa diperoleh, satu-satunya basis terbaik untuk meneruskannya adalah menganggap bahwa pelanggan itu seorang yang tulus, jujur, dan dapat dipercaya dan bersedia membayar tagihan itu, begitu mereka diyakinkan kalau mereka benar. Untuk mengungkapkan pengertian ini secara berbeda: manusia pada dasarnya jujur dan ingin memenuhi kewajiban mereka. Pengecualian untuk peraturan ini sangat sedikit, dan saya yakin kalau para individu tersebut lebih suka beraksi dengan cara menyenangkan, kalau Anda membuat mereka merasa bahwa Anda menganggap mereka jujur dan adil.”

## PRINSIP 10

Imbau motif-motif yang lebih mulia

## **BAGIAN TIGA**

### **BAGAIMANA MEMIKAT ORANG LAIN MENGIKUTI CARA BERPIKIR ANDA**

## **BAB SEBELAS**

### **Film-Film Melakukannya, TV Juga. Mengapa Anda Tidak Ikut Melakukannya ?**

BEBERAPA tahun yang lalu, *Evening Bulletin* Philadelphia difitnah oleh suatu kampanye yang berbahaya. Sebuah gosip jahat disebarluaskan. Para agen iklan diberi kabar bahwa koran itu tidak lagi menarik bagi para pembaca, karena meliput terlalu banyak iklan dan sangat sedikit berita. Tindakan segera perlu dilaksanakan. Gosip itu harus dipadamkan.

Tapi bagaimana ?

Seperti inilah cara itu dilakukan.

Bulletin tersebut membuat kliping dari edisi tetap semua materi bacaan dari berbagai jenis tentang satu hari terbit biasa, menggolongkannya, dan menerbitkannya dalam sebuah buku. Buku itu dinamakan *One Day*. Buku itu berisi 307 halaman – sama tebalnya dengan buku bersampul- keras; namun Bulletin telah mencetak semua berita dan artikel menarik dalam satu hari dan menjualnya, bukan dengan harga beberapa dolar, melainkan beberapa sen saja.

Pencetakan buku itu telah mendramatisir fakta bahwa buletin memuat sejumlah besar artikel menarik. Hal ini mempertegas fakta

dengan lebih nyata, dengan lebih menarik, lebih mengesankan, dibandingkan dengan berhalaman-halaman angka, atau sekedar yang mampu dilakukan oleh percakapan.

Ini adalah hari dramatisasi itu. Sekedar menyatakan suatu kebenaran tidaklah cukup. Kebenaran itu harus dibuat jelas, menarik, dramatis. Anda harus menggunakan kecakapan membuat pertunjukan. Film-film melakukannya. Televisi juga. Dan Anda harus menggunakannya juga, kalau Anda ingin mendapat perhatian.

Para ahli dalam memajang barang tahu kekuatan dari dramatisasi. Misalnya, sebuah pabrik racun tikus yang baru memberi para penyalur satu pajangan yang mengikutsertakan dua tikus hidup. Pada minggu tikus itu dipertontonkan, penjualan meledak sampai lima kali dari rata-rata penjualan normal mereka.

Iklan-iklan televisi penuh dengan contoh-contoh penggunaan teknik-teknik dramatis dalam penjualan produk. Duduklah suatu malam di depan televisi Anda, dan analisislah apa yang dikerjakan para penayang iklan itu untuk masing-masing sajian mereka. Anda akan tahu bagaimana satu obat antasid mampu mengubah warna asam dalam tabung tes, padahal pesaingnya tidak mampu, bagaimana satu merek sabun atau detergen mampu membuat kemeja berminyak menjadi bersih, sementara merek lainnya hanya menghasilkan abu-abu. Anda akan melihat sebuah mobil yang melakukan manuver di sepanjang serangkaian belokan dan tikungan – jauh lebih baik daripada sekedar diceritakan tentang itu. Wajah-wajah cerah akan memperlihatkan rasa puas terhadap serangkaian produk. Semua ini mendramatisir para penonton tentang keuntungan-keuntungan yang ditawarkan oleh apa pun yang sedang mereka jual – dan mereka memang berusaha menarik orang agar membelinya.

Anda bisa mendramatisir ide-ide Anda dalam bisnis atau dalam aspek apa pun dalam hidup Anda. Itu mudah sekali. Jim Yeamans, yang menjual perusahaan NCR (National Cash Register) di Richmond, Virginia, menceritakan bagaimana dia membuat penjualan dengan menggunakan demonstrasi dramatis.

“Minggu lalu saya berkunjung ke toko makanan dekat rumah saya, dan melihat bahwa mesin hitung yang dia gunakan di meja-bayar, sudah sangat kuno. Saya mendekati pemilik toko dan mengatakan kepadanya: ‘Anda secara tidak langsung telah membuang uang, setiap kali seorang pelanggan melalui jalur Anda’ Kemudian saya melempar segenggam uang logam ke lantai. Dia segera saja menjadi tertarik dan memperhatikan. Kata-kata itu mestinya telah menarik minatnya, tapi suara uang logam yang menerpa lantai itu yang benar-benar menghentikannya. Anda tahu saya mendapat order darinya untuk mengganti semua mesin tuanya.”

Hal ini juga bisa berhasil dalam kehidupan rumah tangga. Ketika kekasih zaman-kuno melamar jantung hatinya, apakah dia hanya menggunakan kata-kata cinta? Tidak! Dia berlutut. Tindakan itu benar-benar akan menunjukkan bahwa dia memang bermaksud seperti apa yang diucapkannya. Sekarang kita tidak lagi mengajukan lamaran dengan berlutut, namun banyak orang yang melamar masih menyiapkan atmosfer romantis sebelum mereka mengajukan lamaran/

Dengan mendramatisir apa yang Anda inginkan, Anda juga bisa berhasil dalam menangani anak-anak. Joe B. Fant, Jr. dari Birmingham, Alabama mendapat kesulitan meminta anak lelakinya yang berusia lima tahun dan anak perempuannya yang berusia tiga tahun, agar mereka mau mengumpulkan mainan mereka. Dia pun menciptakan sebuah “kereta api”. Joey adalah masinisnya (Kapten

Casey Jones) di atas sepeda roda tiganya. Wagon Janet ditempelkan, dan pada malam hari Janet akan memuat “batu bara” ke wagonnya, kemudian dia pun melompat masuk saat abangnya mengantarnya berkeliling ruangan. Dengan cara itu ruangan menjadi bersih – tanpa nasihat, perdebatan, atau ancaman.

Mary Catherine Wolf dari Mishawaka, Indiana, mempunyai beberapa masalah di tempat kerja. Dia memutuskan harus membahasnya dengan atasannya. Pada hari Senin pagi dia meminta untuk dapat bertemu dengannya, namun diberi tahu bahwa sang bos sangat sibuk dan Catherine harus mengaturnya dulu dengan sekretarisnya untuk janji berikutnya. Sang sekretaris memperlihatkan padanya jadwal yang sangat padat, namun dia akan berusaha mengaturnya.

Nona Wolf menjelaskan apa yang terjadi.

“Ternyata saya tidak mendapat jawaban darinya sepanjang minggu itu. Setiap kali saya menanyakan pada sekretarisnya, dia akan memberi saya satu alasan mengapa si bos tidak bisa bertemu dengan saya. Jumat pagi tiba, dan saya masih tidak mendengar kabar apa pun yang pasti. Saya benar-benar ingin berjumpa dengannya, dan membahas masalah saya, sebelum akhir minggu itu, maka kemudian saya tanyakan diri saya bagaimana saya bisa membuatnya mau menjumpai saya.

“Apa akhirnya yang saya lakukan adalah ini. Saya menulis kepadanya sepucuk surat formal. Saya menunjukkan dalam surat itu kalau saya sepenuhnya mengerti betapa luar biasa sibuknya dia sepanjang minggu ini, namun penting sekali bagi saya untuk berbicara dengannya. Saya melampirkan selebar surat formulir dan amplop yang sudah diberi alamat, saya memintanya untuk

tolong mengisinya, atau minta sang sekretaris melakukannya dan mengembalikannya kepada saya. Formulir itu berbunyi seperti ini:

Nona Wolf – saya akan menjumpai Anda pada tanggal – pukul – . Saya akan memberi Anda – menit dari waktu saya.

“Saya menaruh surat ini dalam kotak suratnya pada pukul 11.00 . Pada Pukul 14.00 saya memeriksa kotak surat saya. Dan ternyata di sana ada amplop yang beralamat untuk saya sendiri. Dia sendiri yang telah menjawab formulir saya, dan mengatakan dia bisa menemui saya sore itu dan bisa memberi saya sepuluh menit waktunya. Kemudian saya berjumpa dengannya, dan kami berbicara selama lebih dari sejam dan pembicaraan itu menyelesaikan masalah saa.

“Kalau saya tidak mendramatisir tentang fakta ini kepadanya bahwa saya memang benar-benar harus menjumpainya, saya mungkin akan masih terus menunggu sebuah janji.”

James B. Boynton harus menyajikan sebuah laporan pasar yang panjang. Perusahaannya baru saja menyelesaikan satu studi yang melelahkan untuk satu merek terkemuka krem pendingin wajah. Diperlukan data dengan segera mengenai kompetisi pasar; calon pelanggan produk ini adalah salah satu dari orang yang terbesar – dan yang paling hebat – dalam bisnis periklanan.

Dan pendekatannya yang pertama gagal bahkan sebelum dia memulainya.

“Pertama kali saya masuk, “Boynton menerangkan, “saya mendapatkan diri saya tenggelam dalam diskusi yang sia-sia mengenai metode-metode yang dipakai dalam penyelidikan. Kami saling berdebat. Dia katakan saya salah, dan saya berusaha membuktikan bahwa saya benar.



“Saya akhirnya memenangkan pendapat saya, dengan kepuasan pada pihak saya sendiri – namun waktu saya sudah habis, wawancara itu sudah berakhir dan saya masih tidak membawa hasil.

“Yang kedua kalinya, saya tidak mempedulikan tabulasi angka dan data. Saya pergi untuk menjumpainya lagi, saya mendramatisir fakta-fakta saya.

“Tatkala saya memasuki kantornya, dia sedang sibuk berbicara di telepon. Begitu dia selesai dengan percakapannya, saya membuka koper dan menumpukkan tiga puluh dua botol krem pendingin ke atas mejanya – semua produk yang sudah dia ketahui – produk semua kompetitor dari kremnya.

“Pada masing-masing botol, saya memberi label yang menjelaskan hasil dari investigasi penjualan. Dan masing-masing label menceritakan kisahnya dengan singkat, secara dramatis.

“Apa yang terjadi”

“Tidak ada lagi perdebatan. Cara ini merupakan sesuatu yang baru, sesuatu yang berbeda. Dia mengambil botol pertama, kemudian botol lainnya dari botol-botol krem pendingin itu, dan membaca informasi pada labelnya. Satu pembicaraan ramah jadi berkembang. Dia mengajukan pertanyaan tambahan. Dia sangat tertarik. Tadinya dia memberi saya waktu hanya sepuluh menit untuk menyajikan fakta-fakta saya, namun sepuluh menit sudah berlalu, dua puluh menit, empat puluh menit, dan pada akhir satu jam, kami masih berbicara.

“Sebenarnya kali ini saya menyajikan fakta-fakta yang sama seperti yang sebelumnya. Namun, saya menggunakan dramatisasi - dan betapa berbeda hasilnya.”

## PRINSIP 11

Dramatisirlah ide-ide Anda